

Burnout vorbeugen

Wege zu gesunder Arbeit



Techniker
Krankenkasse
Gesund in die Zukunft.

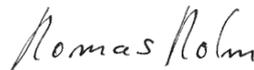
Vorwort

Plötzlich gerät der Alltag aus den Fugen, nichts geht mehr. Viel zu lange hat man alles gegeben, um den Ansprüchen gerecht zu werden, hat alle Warnsignale seines Körpers überhört und missachtet. Und dann kommt der Punkt, an dem Schluss ist. Körper und Seele sind so erschöpft, dass es unmöglich ist, weiterzumachen, zu funktionieren. Die Symptome sind von Fall zu Fall unterschiedlich, sie reichen von körperlichen Erscheinungen wie Müdigkeit und Kopfschmerzen bis hin zu Angstzuständen und völliger Antriebslosigkeit.

Psychische Erkrankungen nehmen in Deutschland seit Jahren kontinuierlich zu. Erhebungen der TK zeigen, dass mittlerweile bei jeder fünften Erwerbsperson psychische Störungen diagnostiziert werden. Wie stark jemand

gefährdet ist, an Burnout zu erkranken, hängt auch von seiner Persönlichkeit ab. Gleichwohl sind die berufliche Tätigkeit und das Arbeitsumfeld ein wichtiger Faktor für die psychische Gesundheit. Hier sollten Arbeitgeber und Beschäftigte zu aktiven Gestaltern der Unternehmenskultur und der Arbeitsbedingungen werden.

Mit dieser Broschüre möchten wir Ihnen nützliche Hinweise und Informationen geben, wie Sie in Ihrem Unternehmen Wege zu gesunder Arbeit entwickeln können.



Thomas Holm
Leiter Gesundheitsmanagement
Techniker Krankenkasse

Burnout vorbeugen – Herausgeber: Techniker Krankenkasse, Hauptverwaltung: 22291 Hamburg. Internet: www.tk.de. Bereich Vertrieb, Fachreferat Gesundheitsmanagement: Thomas Holm (verantwortlich). Textentwurf: Professor Dr. Matthias Burisch, Burnout Institut Norddeutschland; Ergänzungen: TK. Konzept: Gudrun Ahlers. Fachliche Beratung: York Scheller, Dr. Brigitte Steinke. Redaktion: Sabrina Nirk, Anne Froeben. Gestaltung: KloseDetering Werbeagentur GmbH. Produktion: Yvette Lankau. Fotos: Getty Images. Litho: Hirte Medien-Service, Hamburg. Druck: Industrie + werbedruck, Herford.

© Techniker Krankenkasse. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung. Stand: August 2012.

Inhalt



Führen ohne Burnout4

Burnout im Team vorbeugen 7

Burnout erkennen9

Frühwarnsymptome bei Burnout 11

Die Ursachen von Burnout13

Fallbeispiele 14

Wenn die Balance nachhaltig gestört ist 22

Achtsam führen27

Schützen, stärken, fördern 28

Anerkennung heißt: den Selbstwert erhöhen 31

Mit betroffenen Mitarbeitern sprechen 33

Für sich selbst sorgen35

Entlastende Gespräche 38

Sich Zeit nehmen und nachdenken 39

So hilft die TK42

Offene Angebote 44

Berichte aus der Praxis46

Über den Autor55





Führen ohne Burnout

Als Führungskraft sind Sie Vorbild für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – auch beim Thema Burnout. Wer gut auf sich selbst achtet, kann meist auch die Belange seines Teams gut einschätzen.

Nächte ohne Schlaf. Kein Spaß bei der Arbeit. Auf nichts mehr Lust haben. Und dabei nicht herauskommen aus dem Grübeln: über Misserfolge, über den Sinn bei der Arbeit, über Konflikte im Team, in der Familie oder mit dem Chef. Meist führt ein langer Weg zum Burnout. Trotzdem sind viele Unternehmen überrascht, wenn Mitarbeiter plötzlich ausfallen, oft für mehrere Monate.

In dieser Broschüre lesen Sie, wie Sie frühzeitig erkennen können, ob sich Burnout bei Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern in Ihrem Team oder bei Ihnen selbst entwickelt. Sie erfahren, wie Sie Burnout bei sich und anderen vorbeugen können und was nötig ist, wenn die ersten Symptome auftauchen. Ab Seite 42 können Sie sich über die Angebote der TK informieren, die Ihr Unternehmen oder Sie selbst nutzen können, um Burnout und psychischen Belastungen frühzeitig zu begegnen. Zum Schluss berichten vier Praktiker aus der Wirtschaft, wie sie diese Angebote in ihren Unternehmen umsetzen und welche Erfahrungen sie damit gemacht haben.

Vier Fragen zum Start

Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

- Wenn ich an meine Arbeit denke, denke ich an etwas Angenehmes, was mir durch und durch Spaß macht.
- Ich weiß auch außerhalb der Arbeit etwas mit mir anzufangen.
- Nach getaner Arbeit fühle ich mich wohligh müde, nicht aber erschöpft, gereizt, enttäuscht und leer.
- Ich bin sicher, allen meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geht es genauso.

Konnten Sie in allen Punkten Ja sagen? Dann können Sie diese Broschüre eigentlich an jemand anders weitergeben. Sie selbst scheinen Burnout wirksam von sich und Ihrem Team fernzuhalten.



Sicher gibt es nicht viele Menschen, die von sich sagen können, dass sie jeden Tag mit Spaß arbeiten. Belastung und Zeiten voller Stress gibt es überall. Wenn sie aber überhandnehmen und einzelne Teammitglieder überhaupt keinen Ausgleich mehr finden, sind Sie gefragt. Denn Burnout-Prävention ist Führungsaufgabe.

Das gilt auch, wenn Sie in der Hierarchie ganz oben stehen. Selbst wenn Sie die Details anderen überlassen können: Ohne Ihre ausdrückliche und anhaltende Rückendeckung wird nichts Bestand haben. Andererseits können Sie selbst immens profitieren, wenn Sie die Burnout-Prävention zur Chefsache machen. Denn Führung hat sehr viel mit Selbstführung zu tun.

Ihr Beispiel zählt | Wie Sie mit Ihrem nächsten Umfeld umgehen, prägt das Geschehen auf den Ebenen, die Ihnen nachgeordnet sind. „People are boss watchers“, heißt es, und auch: „Was du nicht willst, das man dir tu, das füg auch keinem andern zu“. Damit ist auch schon die wichtigste Grundregel für das Miteinander im Betrieb genannt: Sie müssen nicht unbedingt mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern befreundet sein, aber Sie sollten sie so behandeln, wie Sie selbst behandelt werden wollen – mit Achtung, Wertschätzung und Aufmerksamkeit.

Führen gegen Burnout

Warum ist Burnoutprävention eine Führungsaufgabe?

- Als Führungskraft sind Sie ein direktes Vorbild für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ihres Teams. Durch Ihr eigenes Verhalten tragen Sie entscheidend dazu bei, Burnout in Ihrem Team vorzubeugen.
- Sie können die Arbeitsabläufe, die Strukturen oder die Komplexität der Aufgaben beeinflussen, unter denen Ihr Team arbeitet. Und Sie können sie so gestalten, dass sie Burnout begünstigen oder auch nicht.
- Ihre Beschäftigten belohnen es unter anderem mit größerer Treue zum Unternehmen, wenn Sie ihnen Aufmerksamkeit schenken und sie angemessen fördern und fordern.
- Burnout kann sehr teuer werden: Eine wichtige Person, die ausfällt und dadurch einen Kunden vergrault, kann in manchen Branchen leicht eine Million Euro Verlust verursachen. Selbst ein kleiner und mittelständischer Betrieb kann erhebliche Probleme damit haben, geeignete Bewerberinnen und Bewerber für freie Stellen zu finden, wenn sich zum Beispiel im Internet herumspricht, dass man es hier mit der Fürsorge gegenüber der Belegschaft nicht so genau nimmt.

Burnout im Team vorbeugen

Eine Führungskraft, die Burnout wirksam vorbeugt,

- hat selbst Spaß an der Arbeit und kommt gerne ins Büro.
- gibt jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter das Gefühl, dass sie oder er wichtig ist und einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet.
- fordert jeden, ohne zu überfordern.
- kann delegieren und tut es im richtigen Ausmaß.
- informiert so verständlich und rechtzeitig wie möglich und so vollständig wie sachgerecht.
- sagt klar, was sie will oder ob sie selbst noch nicht weiß, was werden soll.
- stärkt Zusammenhalt und Solidarität im Team.
- gibt Rückendeckung bei verzeihlichen Pannen.
- äußert Kritik in akzeptabler Form und nie vor Publikum.
- räumt eigene Fehler offen ein.
- fördert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter uneigennützig.
- gibt Rückmeldung und bittet auch selbst um Feedback.
- ist ansprechbar, auch für private Sorgen und Nöte.
- kennt jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter gut genug, um zu wissen, wie er oder sie geführt werden möchte oder sollte, um erfolgreich zu sein.



Kostenfaktor Burnout

Psychische Erkrankungen werden in den letzten Jahren immer häufiger diagnostiziert, und sie verursachen lange Fehlzeiten in den Unternehmen. Der TK-Gesundheitsreport 2011 zeigt, dass im Durchschnitt 1,7 Fehltage pro Mitarbeiter pro Jahr auf diese Diagnosegruppe zurückgeführt werden können. Nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes von 2009 kostet ein Tag, an dem ein Angestellter arbeitsunfähig ist, ein Unternehmen durchschnittlich 654 Euro. Ein Betrieb mit 1.000 Beschäftigten muss also im Durchschnitt mit rund 1.700 Fehltagen pro Jahr aufgrund psychischer und Verhaltensstörungen und Kosten von 1.111.800 Euro pro Jahr rechnen. Dabei sind die indirekten Kosten noch nicht einmal berücksichtigt: Darunter fallen zum Beispiel die verminderte Leistung vor und nach der Krankschreibung, die

Mehrbelastung der Kollegen und die Auswirkungen auf Kunden.

Der Anteil von Burnout an den psychischen Erkrankungen lässt sich allerdings derzeit schwer exakt bestimmen – es fehlen bundesweit einheitliche statistische Daten. Denn die Diagnose „Burnout“ kann nur zusätzlich zu einer „kassenfähigen“, also abrechenbaren Diagnose gestellt werden, zum Beispiel als „Zustand der totalen emotionalen Erschöpfung“. Viele Ärzte werden sich diese Mühe nicht machen. Derzeit muss man sich also damit behelfen, Burnout als Teil der Diagnosen psychischer Erkrankungen zu betrachten, vor allem Depressionen, Angst- oder Belastungsstörungen, die in engem Zusammenhang mit Burnout stehen können.



GUT ZU WISSEN!

Gefühltes Burnout | Subjektiv empfundenes Burnout unabhängig von einer ärztlichen Diagnose ist weit verbreitet. Das zeigte eine repräsentative Umfrage der Gesellschaft für Konsumforschung in Nürnberg aus dem Jahr 2011. Jeder zehnte Beschäftigte fühlte sich danach wie ausgebrannt und hatte das Gefühl, irgendwann umzukippen.





Burnout erkennen

Es gibt über 130 Symptome, die Anzeichen eines Burnouts sein können. Dadurch hat Burnout unzählige Gesichter.

Das Burnout-Syndrom

Seit Burnout als Zustand totaler emotionaler Erschöpfung in allen Medien präsent ist, verschärft sich ein Gelehrtenstreit, ob es das Burnout-Syndrom überhaupt „gibt“. Die Diskussion um den Begriff hilft allerdings nicht weiter. Denn ob eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbei-

ter wegen einer Depression leichten, mittleren oder schweren Grades krankgeschrieben wird, wegen einer Anpassungsstörung, einer Neurasthenie oder wegen Burnouts – die unmittelbaren Folgen sind die gleichen.



Einige Frühwarnsymptome bleiben für die Betroffenen und ihr Umfeld oft lange unbemerkt, andere lassen sich von außen relativ gut beobachten. Als Kernsymptome gelten emotionale Erschöpfung („Ich kann nicht mehr“), subjektiver oder objektiver Leistungsabfall („Ich schaff's nicht mehr“), Dehumanisierung („Ich kann niemanden mehr ertragen“) und Überdruß („Ich kann mich nicht mehr überwinden“). Wird der Prozess nicht aufgehalten, vermindern sich irgendwann die

intellektuellen Fähigkeiten, die Kreativität und die Motivation. Das emotionale, geistige und soziale Leben wird immer stärker vernachlässigt. Spätestens dann kommen auch körperliche Symptome dazu: Verspannungen, Schmerzen, Magen-Darm- oder Herz-Kreislauf-Beschwerden, Ohrgeräusche, Hörsturz. Im fortgeschrittenen Stadium kommt es zu allgemeiner Hoffnungslosigkeit. Suizidgedanken können zu Suizidversuchen reifen.

i

GUT ZU WISSEN!

Syndrom | Ein Syndrom wie das Burnout-Syndrom ist ein Bündel von Symptomen, die mehr oder weniger regelmäßig gleichzeitig auftreten. Je weniger Symptome zu einem Syndrom gehören, desto schärfer ist das Syndrom von anderen Syndromen abgegrenzt.

Kernsymptome von Burnout

- Emotionale Erschöpfung: „Ich kann nicht mehr.“
- Subjektiver oder objektiver Leistungsabfall: „Ich schaff's nicht mehr.“
- Dehumanisierung: „Ich kann niemanden mehr ertragen.“
- Überdruß: „Ich kann mich nicht mehr überwinden.“

Frühwarnsymptome bei Burnout

Burnout entsteht nicht über Nacht, sondern entwickelt sich über einen langen Zeitraum. Vor allem in der Anfangsphase merken Betroffene zunächst nicht, dass

sie langsam in eine Krise geraten. Folgende Symptome gelten als frühe Warnzeichen:

Frühwarnsymptome

Vermehrtes, dann nachlassendes Engagement

Erst:

- › Hyperaktivität, blinder Aktionismus, Verzetteln in Details
- › Freiwilliger Verzicht auf Freizeit/Urlaub

Dann:

- › Erschöpfung auch ohne körperliche Arbeit
- › Dienst nach Vorschrift, innere Kündigung

Gehetztheit

- › Nicht mehr zu verbergende Nervosität
- › Chronische Anspannung, subjektiv empfundener ewiger Zeitdruck

Sozialer Rückzug

- › Meiden informeller und beruflicher Kontakte
- › Schwierigkeiten beim Zuhören

Leistungsabfälle

- › Zunehmende Konzentrationsstörungen
- › Eskalierende Flüchtigkeitsfehler, die nicht mehr vertuscht werden können
- › Häufigeres Verlegen von Gegenständen
- › Lange Arbeitszeiten, denen kein entsprechender Output gegenübersteht

Geschwächte Emotionskontrolle

- › Reizbarkeit oder/und
- › Tränenausbrüche oder/und
- › Pokerface-Mimik

Krankheitsanfälligkeit

- › Fehlzeiten, zum Beispiel wegen Infektionskrankheiten, Ohrgeräuschen oder Herz-Kreislauf-Beschwerden



Depressiv oder ausgebrannt?

Die Symptome des Burnout überlappen sich mit denen einer Depression. Vor allem schwere Verläufe eines Burnout-Syndroms sind im Endstadium von einer schweren Depression symptomatisch gar nicht mehr zu unterscheiden. Im frühen und mittleren Stadium von Burnout gibt es jedoch einige Unterschiede.

Unterschiede zwischen Burnout und Depression

Burnout

Wer von Burnout betroffen ist, kämpft in der Regel gegen prinzipiell lösbare Probleme.

Die vorherrschenden Affekte bei Burnout sind Angst und Wut.

Ausbrenner neigen zur Überschätzung ihrer Kräfte. Sie geben sich erst geschlagen, wenn die letzten Ressourcen erschöpft sind.

Depression

Depressive leiden an Unabänderlichem.

Depressiven machen Trauer und Melancholie zu schaffen.

Depressive unterschätzen sich eher und resignieren vor Anforderungen, die dem Außenstehenden ohne weiteres zumutbar erscheinen.



Die Ursachen von Burnout

Manche Betroffene sind Opfer der Umstände. Andere verbrennen sich selbst. Sowohl die Persönlichkeit als auch äußere Faktoren können dabei eine Rolle spielen.

Warum endet so manche vielversprechende Karriere in einem Burnout? Wie kommt jemand in die Hilflosigkeitsfalle, die typisch für Burnout ist? Vereinfacht gesagt, gibt es zwei Eingänge in diese Falle: eigenes, unbewusstes Zutun oder sich verändernde Umstände, die sich dem eigenen Einfluss entziehen. Die einen verbrennen sich selbst, zum Beispiel durch unbegrenzten Einsatz, die anderen leiden unter äußeren

Bedingungen, die sie nicht verändern können, zum Beispiel untragbaren Führungssituationen oder betrieblichen Umstrukturierungen. Nennen wir die Fälle der ersten Art „Selbstverbrenner“, solche der zweiten Art „Opfer der Umstände“. Reine Fälle der einen oder anderen Art sind selten, meist tragen sowohl externe Bedingungen als auch die Persönlichkeit zum Burnout bei.

Burnout durch Umwelt und Persönlichkeit



Fallbeispiele

Selbstverbrenner

Alfons P. | arbeitet im Entwicklungslabor eines Großkonzerns in leitender Position. Er hat sich nie ganz auf seine Führungsaufgabe beschränkt. Zwei Nachmittage pro Woche tüftelt er noch selbst. Vor einem Jahr kam er einer großen Sache auf die Spur, die für sein Unternehmen ein Durchbruch hätte werden können. Leider erzählte er seinen Kollegen davon und setzte sich damit selbst unter Druck. Dann ging es nicht voran – er hatte irgendwo ein Problem übersehen. Zurück glaubt er aber auch nicht mehr zu können, ohne vor den Kollegen und vor sich selbst sein Gesicht zu verlieren. Seine Arbeitstage enden erst spät nachts. Seine Ehe ist am Ende. Kürzlich nahm ihn der Vorstand zur Seite und riet ihm, mal kürzer zu treten.

Richard B. | ist Vorstand einer Bank. Sein Arbeitstag begann um halb sieben und endete um 19 Uhr noch lange nicht. Daheim setzte er sich vor dem Abendbrot noch einmal an den Rechner. Die Samstage, schließlich auch die Sonntage gingen dafür drauf, dass der Stapel auf dem Schreibtisch endlich auf Null schwinden sollte. Das tat er aber nicht. Seine Bank spürte die Konkurrenz der Direktbanken. Der Druck machte Richard B. Angst, und er gab ihn an seine Mitarbeiter weiter. Er kontrollierte viel und konnte nicht delegieren. In seiner Wertehierarchie rangierte die Bank weit vor seiner Familie, seinen Hobbys und vor ihm selbst. Eines Morgens in seinem Büro war er, schweißüberströmt, unfähig, auch nur den Computer einzuschalten. Sein Neurologe schickte ihn mit der Diagnose Burnout in eine psychosomatische Klinik.

Opfer der Umstände

Ilse B. | hatte mehr als 15 Jahre den Außendienst einer mittelgroßen Handelsfirma dirigiert, als das Unternehmen von einem Großkonzern übernommen wurde. Da war sie Mitte 50. Ihr neuer Chef machte rasch klar, dass er lieber jüngere Mitarbeiter um sich hätte. Die Krise eskalierte, als ein neues EDV-System eingeführt wurde, das permanent abstürzte. Der gesamte Innendienst musste zusätzlich zu den regulären Aufgaben eine Hotline bedienen, bei der fast ausschließlich wutschnaubende Kunden anriefen. Der Umgangston in der Firma wurde sehr rau. „Wenn Sie Ihre Arbeit nicht schaffen: Der Tag hat 24 Stunden und die Woche sieben Tage“ war die Durchsage. Nach einigen Monaten wurde Ilse B. krank: Herzrhythmusstörungen, Schwindelanfälle, Schweißausbrüche, permanente Müdigkeit. Sie war so geschwächt, dass sie die Kündigung hinnahm.

Bernd M.-W. | war Ingenieur in der Konstruktionsabteilung eines großen Autokonzerns. Dort fiel auf, wie leicht ihm die Aufgaben von der Hand gingen. Er brauchte für Spitzenleistungen weniger Zeit als die Kollegen und hatte obendrein offensichtlich Spaß daran. Damit wäre er selbst auch noch lange zufrieden gewesen. Aber sein Unternehmen wollte eine solche Begabung natürlich an sich binden. Es bot ihm eine Position zwei Stufen oberhalb der seinen an. Dazu konnte er nicht Nein sagen. Seine Frau war begeistert und stolz. Schon wenige Monate später warf er das Handtuch: Sein Körper hatte mit einem Kollaps das Ende der Fahnenstange erklärt. Was war geschehen? Kaum war er Abteilungsleiter, hatte



Bernd keine Zeit mehr, selbst an schwierigen Aufgaben zu arbeiten. Vielmehr wurde erwartet, dass er Mitarbeiter informierte, motivierte, koordinierte, administrierte und Verantwortung für die Arbeit anderer trug. Das waren alles Aufgaben, für die er nicht die geringste Begabung in sich spürte, vor allem aber nicht die geringste Lust. Glücklicherweise hatte sein Unternehmen zwischenzeitlich Karrieremöglichkeiten ohne Führungsverantwortung etabliert. Nach einer Therapie wurde er Chefkonstrukteur.

Anfällig für Selbstverbrennung

Die ersten drei Fälle lassen sich ziemlich eindeutig einem der beiden Muster zuordnen, nämlich Burnout von innen beziehungsweise von außen. Aber schon der letzte Fall ist im Grunde ein Mischfall: Bernd M.-W. hatte keine sehr klare Vorstellung von sich selbst, von seinen wahren Vorlieben, seinen Stärken und Schwächen. Schon ein wenig Nachdenken hätte ihm sagen müssen, dass er für eine leitende Position denkbar ungeeignet war. Aber er konnte schlecht Nein sagen. Seine

Frau wollte, dass er Karriere machte, seine Vorgesetzten auch. Er wusste nicht, was er dem entgegenzusetzen sollte.

Damit ist eine Eigenschaft der Persönlichkeit benannt, die wahrscheinlich alle Ausbrenner gemeinsam haben: Sie können ihre eigenen Bedürfnisse nicht gut wahrnehmen. Deshalb sind sie nur schwer in der Lage, sich von den Anforderungen anderer und von ungünstigen eigenen Wertvorstellungen

Die fünf klassischen Antreiber

Antreiber

Bedeutung

Mach alles perfekt!	Auch wenn es wirklich nicht wichtig ist – man kann alles immer noch ein bisschen besser machen! Fehler müssen um jeden Preis vermieden werden.
Gib dir Mühe!	Es ist nicht so wichtig, ob es zum Erfolg führt, aber: Du musst immer vollen Einsatz geben! Auf keinen Fall darfst du es dir leicht machen!
Mach schnell!	Verschwende keine Zeit, trödel nicht rum! Mach alles so schnell wie möglich, auch wenn es gar nicht weiter eilig ist!
Sei stark!	Lass dich von nichts erschüttern! Beherrsche dich! Zeig keine Gefühle, noch besser: Hab keine!
Sei liebenswürdig!	Mach's den anderen recht! Denk an dich selbst zuletzt! Nimm dich nicht wichtig! Stell deine Ansprüche zurück!

abzugrenzen. Solche Wertvorstellungen kann man sich wie innere Stimmen oder Antreiber vorstellen, die ungebeten ständig als innere Grundhaltung wirksam sind.

Den Perfektionisten | kennen wir alle. Er spricht druckreif, gliedert seine Redebeiträge in erstens, zweitens, drittens und streckt entsprechend viele Finger hoch. Wenn er auch noch ehrgeizig ist, muss er überall der Beste sein.

Der Angestrengte | gönnt sich keine Pause; er hat immer viel zu tun. Schon darum macht er gerne drei Dinge gleichzeitig. Er ist der Sisyphus, der den Stein nie zum Gipfel bringt. Er ist immer überlastet.

Den Hektiker | erkennt man meist schon an seinem Sprechtempo. Er neigt dazu, Sätze seiner Gegenüber zu Ende zu sprechen oder vorzeitig zu beantwor-

ten, schaut ständig auf die Uhr, wird rasch ungeduldig. Warten zu müssen macht ihn wahnsinnig. Entspannung fällt ihm besonders schwer.

Das Pokerface | spricht monoton, verschränkt gern die Arme vor der Brust und geht nie aus sich heraus. Man lernt ihn nicht kennen, wird nicht warm mit ihm. Er lässt sich nicht in die Karten gucken und wirkt leblos.

Der Helfer | ist stets liebenswürdig und hilfsbereit. Oft hat er einen entsprechenden Beruf ergriffen. Selber um etwas zu bitten, vor allem für sich, fällt ihm extrem schwer. Er hat gelernt, dass er sich Sympathie erarbeiten muss. Wenn er Anerkennung möchte, tut er viel dafür. Er lädt andere dazu ein, ihn auszubeuten. Wenn seine Mühe von seinen Mitmenschen nicht wie erwartet gewürdigt wird, kennt jedoch seine Bitterkeit keine Grenzen.





Gelebt werden statt leben

Menschen, die sich schlecht abgrenzen können, lassen sich von außen leben. Oder sie folgen den inneren Antreibern, die ihnen früh eingegeben worden sind, statt sich nach ihren eigenen Wünschen zu richten. Sie sind ohne viel Nachdenken bereit, beinahe alles zurückzustellen, um Ziele zu erreichen, die ihnen von ihren Antreibern diktiert werden. Das kann lange gut gehen, solange diese Ziele nicht miteinander in Konflikt geraten und solange es ausreichende Belohnungen gibt. Spätestens wenn die Belohnung ausbleibt, kann die Krise folgen.

Viele Betroffene haben außerdem eine überdurchschnittliche Aversion gegen Risiken. Sie leben nach dem Motto „Das Schreckliche, das ich kenne, ist immer noch besser als das Fürchterliche, das kommen könnte“. Außer Ilse B. hätten alle unsere Beispiel-Protagonisten auch aussteigen können. Sie fanden aber den Absprung nicht.

Keiner ist immun | Niemand sollte sich immun gegen Burnout wähnen. Es kann jeden treffen, in jedem Beruf. Sogar aus Klöstern wird von Burnout berichtet.



Äußere Faktoren für Burnout

Es gibt äußere Faktoren im Arbeitsleben, die für Burnout verantwortlich sein können. Amerikanische Autoren nennen die folgenden:

- Arbeitsüberlastung
- Mangel an Kontrolle
- Ungenügende Belohnungen
- Zusammenbruch des Gemeinschaftsgefühls
- Mangelnde Fairness
- Wertkonflikte

Alle diese Faktoren sind wichtig und können ausschlaggebend sein. Im Grunde kann aber alles, was Menschen in dauerhaft ausweglose Situationen bringt, zu einem Burnout-Prozess führen.



Wenn privater Stress hinzukommt

Wenn zu einer mehr als hundertprozentigen Arbeitsauslastung auch noch Schwierigkeiten im Privatleben treten, ist das Gefühl „Ich kann nicht mehr“ nicht fern. Häufig erleben das Menschen zwischen Mitte vierzig und Ende fünfzig. Viele Eltern oder Schwiegereltern werden in dieser Phase pflegebedürftig. Wer es sich leisten kann, organisiert einen Pflegedienst. Andere suchen einen Heimplatz für Vater oder Mutter. Speziell Frauen geraten oft in einen schwer lösbaren Konflikt mit den eigenen Werten: „Das kann ich meinen Eltern doch nicht antun!“ Auch wenn die eigenen Kinder, die man schon längst flügge wähnte, beruflich oder privat scheitern, kann das zusätzlich belasten. Damit kann eine instabile Balance zur Krise werden.



Auch privater Stress kann zu Burnout führen.

Burnout durch Ausweglosigkeit |

Alles, was Menschen in dauerhaft ausweglose Situationen bringt, kann zu einem Burnout-Prozess führen. Einfach gesagt: nicht erreichen können, was man will. Oder aushalten müssen, was man nicht will.





Organische Ursachen

Auch organische Ursachen für Burnout sind nicht auszuschließen. Die aktuelle Forschung deckt mit verfeinerten Methoden immer weitere Verbindungen zwischen Burnout und physiologischen Regulationsstörungen auf. So können zum Beispiel ein unerkannter Diabetes oder ein Mangel an Vitaminen zu anhaltender Müdigkeit führen. Unter ungünstigen Umständen wird aus dieser Müdigkeit wiederum ein Risikofaktor für das Gefühl der Überforderung. Bevor also die Diagnose Burnout gestellt wird, sollten Sie sich von Ihrem behandelnden Arzt gründlich durchchecken lassen.

GUT ZU WISSEN!



Klischee | Es hält sich hartnäckig die Mär, wer ausbrenne, müsse vorher „gebrannt“ haben. Das ist ein Klischee. Wahr ist aber schon: Burnoutgefährdet sind eher die Mitarbeiter, die sich die meisten Unternehmen wünschen. Nämlich die, die sich sämtlichen Zumutungen beugen, reflexartig „Yes, we can!“ sagen und auf ein Privatleben widerspruchslos verzichten.



Wenn die Balance nachhaltig gestört ist

Ist Burnout einfach nur Überarbeitung? Eindeutig nein! Es ist nicht die Arbeitsmenge per se, die zu Burnout führt. Es ist die Gefühlslage, in der man seine Arbeit tut. Wer viel arbeitet, das aber mehr oder weniger freiwillig macht und mit Spaß, ist meist höchstens positiv gestresst, wenn überhaupt.

Zum Beispiel, wenn Sie Ihr Segelboot eigenhändig abgeschliffen haben und jetzt hundemüde, aber zufrieden ins Bett fallen. Oder Sie sind beim Kunden gegen etliche potente Konkurrenten angetreten. Aber Ihr Team hat wunderbar mitgezogen, es gab Nachtschichten mit Brötchen vom Lieferservice, am

Ende dann Schampus für den gewonnenen Pitch. In beiden Fällen hatten Sie Stress, aber es hat Spaß gemacht. Burnout ist das nicht, nur wohlige Erschöpfung. Zu oft ausreizen sollten Sie das aber nicht. Arbeiten bis zum Umfallen sollte keine Gewohnheit werden.

Wenn Stressphasen mit einem befriedigenden Erfolg enden oder aber ein Misserfolg gut bewältigt werden kann, zum Beispiel, weil positive Erlebnisse die Belastung kompensieren, wenn also nach der Anspannung die Entspannung folgt, dann ist die innere Balance wiederhergestellt.

Ein solcher positiver Stress, auch Stress erster Ordnung genannt, ist bis zu einem gewissen Grad lebensnotwendig.

Situationen mit negativem Stress dagegen müssen nicht einmal viel Arbeit bedeuten, Spaß aber machen sie überhaupt nicht. Stattdessen sind sie mit Gefühlen von Überforderung und Hilflosigkeit verbunden. Wenn Sie sich einer solchen Situation weder real noch emotional entziehen können und Ihnen auch keine kreative Lösung

einfällt, kann es gut sein, dass eine bleierne Müdigkeit Sie befällt oder Gefühle wie Angst, Wut oder Verzweiflung in Ihnen aufsteigen. Häufen sich solche Situationen, werden Sie sicher zunächst alle Register ziehen, um das Problem zu bewältigen und der Lage zu entkommen. Ist das nicht möglich, entsteht Dauerstress, quasi ein Stress zweiter Ordnung. Die Handlungsmöglichkeiten erscheinen immer weiter eingeschränkt. Das ist die Basis eines Burnouts.



Aus dem Gleichgewicht

Burnout entsteht nicht über Nacht. Damit aus einer stressigen Situation ein Burnout-Syndrom entstehen kann, muss die innere Balance nachhaltig gestört sein. Häufig steht am Beginn einer solchen Entwicklung das Erlebnis, trotz intensiver Anstrengung einer Gefahr nicht wirksam begegnen, eine schwerwiegende Belastung nicht auflösen oder ein wichtiges Ziel anders als erwartet partout nicht erreichen zu können. Der negative Stress wird chronisch. Die Situation eskaliert unter Umständen durch vergebliche Bewältigungsversuche, zum Beispiel durch zwanghaftes Grübeln. Oft wird dadurch alles nur noch schlimmer. Auch Alkohol, Medikamente und gescheiterte Versuche, aus der als brenzlich empfundenen Lage auszubrechen, verschlechtern die Situation. Der Betroffene fühlt

sich in der Falle. Die Falle kann ausschließlich im Kopf bestehen, sie kann aber auch sehr greifbare „Gitterstäbe“ haben, also durch die Umstände verursacht werden. Vor allem das Gefühl, ohnmächtig, rat- und hilflos zu sein, führt zu Burnout.

Handlungsfreiheit schützt vor Burnout

Wenn wir frei sind zu entscheiden, was wir tun wollen, fühlen wir uns in der Regel weniger belastet, selbst wenn die Anforderungen hoch sind. Der Grad, in dem wir unsere Handlungen selbst bestimmen können, ist deshalb auch ein Schutz vor Burnout. Ist unsere Handlungsfreiheit dagegen eingeschränkt, können selbst Tätigkeiten zum negativen Stress werden, die wir eigentlich gern tun.



Wie Lust zur Last wird

Es gibt mindestens drei Möglichkeiten, wie aus einer geschätzten oder gar geliebten Tätigkeit erst Pflicht, dann gehasste Pflicht wird:

Zwang | Stellen Sie sich vor, Sie spielen gern mal ein halbes Stündchen Klavier. Jetzt wären Sie durch irgendeinen Umstand gezwungen, jeden Tag mehrere Stunden zu spielen – womöglich vor Publikum!

Zeitdruck | Stellen Sie sich vor, Sie sind Consultant. Ihre Beratungserfolge führen Sie auch darauf zurück, dass Sie sich für jeden Klienten ausreichend Zeit nehmen. Jetzt sind Sie gezwungen, sich einer Consulting-Firma anzuschließen. Dort wird stundenweise abgerechnet. Wenn Sie Ihre alten Maßstäbe hochhalten, verlieren Sie Umsatz. Besser, Sie machen alles schnell, sonst fliegen Sie raus!

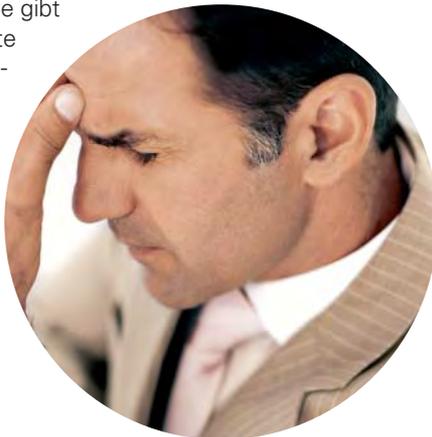
Externe Kontrolle | kann Lust zur Last machen, wenn sie als sinnlos empfunden wird. Stellen Sie sich vor, Ihr Vorstand hat gewechselt. Der neue Mann will Dinge, die Sie bislang im Handumdrehen entschieden haben, unbedingt selbst absegnen. Bislang moniert er nur Kommafehler, aber ob das so bleibt?

Vor allem Zeitdruck und Arbeitsverdichtung dürften heute die Burnout-Problematik verschärfen. In der gleichen Zeit muss viel mehr bewerkstelligt werden als noch vor wenigen Jahren. Dafür stehen zwar auch wesentlich effizientere Techniken zur Verfügung. Aber was diese an Zeit einsparen, erzeugt nicht mehr Gelassenheit – das Fließband läuft einfach nur schneller. Durch die ständige Erreichbarkeit muss man sehr oft von einem Vorgang zum nächsten schalten. Alles, was Genuss sein kann, verliert seinen Charme, wenn man es schnell oder im Zustand der Ermüdung tun muss. So kann ein höheres Arbeitsaufkommen dann doch etwas mit Burnout zu tun haben.



Ein Zwischenfazit

- Psychische Störungen am Arbeitsplatz treten immer häufiger auf und verursachen hohe Kosten, so auch Burnout.
- Betroffen sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unabhängig von der Hierarchie oder der Aufgabe.
- Burnout ist ein unscharf abgegrenzter Typ von Störung, der sich in vielerlei Symptomen äußern kann. Als Kernsymptome gelten emotionale Erschöpfung („Ich kann nicht mehr“), subjektiver oder objektiver Leistungsabfall („Ich schaff's nicht mehr“), Dehumanisierung („Ich kann niemanden mehr ertragen“) und Überdross („Ich kann mich nicht mehr überwinden“).
- Burnout ist eine Krise, die nicht abrupt ausbricht, auch wenn der Kollaps unerwartet kommen kann. Normalerweise gibt es eine Vorgeschichte von mindestens einigen Monaten.
- Etliche Frühwarnsymptome sind auch von außen gut beobachtbar und erlauben unter Umständen rechtzeitiges Gegensteuern.
- Auslöser von Burnout-Prozessen ist in aller Regel Dauerstress, dem die Betroffenen nicht entkommen können. Dies kann gleichermaßen im Privatleben wie bei der Arbeit vorkommen. Betroffene finden keinen Ausweg aus ihrer Situation und stehen pausenlos unter Strom.
- Die Ursachen sind selten nur im innerpsychischen Bereich oder nur in äußeren Umständen zu suchen; häufiger ist eine Mischung beider Arten von Faktoren. So geraten sehr hilfsbereite Menschen oft in Situationen, in denen ihre Gutmütigkeit ausgenutzt wird, auch über ihre Grenzen hinaus.



Die Kernsymptome von Burnout sind emotionale Erschöpfung, Leistungsabfall, Dehumanisierung und Überdross.



Achtsam führen

Das Verhalten von Führungskräften ist einer der wichtigsten Faktoren dafür, dass es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an ihrem Arbeitsplatz gut geht.

Dass es nur einen richtigen Führungsstil gibt, ist ein Märchen. Introvertierte, extravertierte, stille, laute, schnelle, bedächtige, partnerschaftliche, autoritäre Vorgesetzte – alle können erfolgreich sein und gesund führen. Aber selbst wenn Organisationskulturen differieren: Einige Führungsgrundsätze sind dennoch überall nützlich.

Die Führungsprinzipien, die geeignet sind, Mitarbeiter zu stabilisieren, statt sie zu schwächen, haben wir Ihnen auf der Seite 7 bereits vorgestellt: Wenn Sie nach diesen Prinzipien führen, können Sie einem Burnout bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wirksam vorbeugen.



Schützen, stärken, fördern

Bei der Burnout-Prävention haben Sie als Führungskraft im Wesentlichen drei Aufgaben: Sie müssen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- › schützen
- › stärken und einbinden
- › fördern

Mitarbeiter schützen

- › Zuerst und überaus wichtig: Verbannen Sie Mobbing aus der Organisation! Das gilt auch für das Mobbing von oben, das sogenannte Bossing.
- › Delegation ist heute selbstverständlich für die meisten Führungskräfte. Aber bitte nicht immer an dieselben delegieren, bis die dann unter ihrer Last zusammenbrechen.

- › Verzichten Sie, wann immer es geht, darauf, Erreichbarkeit in der Freizeit zu verlangen, natürlich auch bei sich selbst.
- › Schaffen Sie die vielen überflüssigen E-Mail-CCs ab. Sorgen Sie für entsprechende Regeln im E-Mail-Verkehr.
- › Verheizen Sie neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht. Bieten Sie stattdessen neuen Kolleginnen und Kollegen jede Hilfe, damit sie sich möglichst schnell ins Team integrieren und Aufgaben übernehmen können. Einen langjährigen Mitarbeiter als Unterstützung zu haben, erleichtert den Einstieg erheblich.
- › Sorgen Sie dafür, dass das Thema psychische Belastungen kein Tabu in Ihrem Team ist. Dazu können Sie zum Beispiel Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift nutzen, Aktionen bei Gesundheitstagen oder einen Vortrag, zu dem alle eingeladen werden.
- › Wenn Sie Führungskräfte in Ihrem Team haben, bieten Sie ihnen ein Coaching an, wenn wichtige Veränderungen anstehen, zum Beispiel bei einem Aufgabenwechsel mit mehr Verantwortung oder bei einer Projektübernahme.
- › Passen Sie auf, wenn tüchtige Leute sich selbst Ziele setzen, die nur mit 150 Prozent Einsatz zu erreichen sind. Sonst drohen Ihnen Burnout-Ausfälle. Natürlich sollten Sie auch selbst keine solchen Ziele vorgeben.
- › Als Führungskraft müssen Sie sensibel dafür sein, aufkommende Probleme frühzeitig zu erkennen und zu entschärfen. Wie man solche Probleme achtsam ansprechen und umsetzen kann, kann in Seminaren geübt werden. Tipps für ein solches Mitarbeitergespräch finden Sie auch auf Seite 33 dieser Broschüre.
- › Finden Sie kreative Wege, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Auszeiten gut wieder einzugliedern. Manchmal ist es sinnvoll, ihnen zeitlich befristet andere Aufgaben zu übertragen oder sie an einen anderen Arbeitsplatz zu setzen.
- › Auch scheinbar triviale Faktoren wie Arbeitsplatzgestaltung, Ergonomie und Software tragen zur Arbeitszufriedenheit bei. Wahrscheinlich gerät niemand nur wegen Lärmbelastung in ein Burnout, aber die Widerstandskraft wird geschwächt. Und ständig abstürzende Computer erschweren die Arbeit unter Zeitdruck. Vor allem, wenn sich niemand zuständig fühlt – das macht hilflos.

Mitarbeiter stärken und einbinden

- Für die meisten Menschen ist Anerkennung sehr wichtig für das psychische Wohlbefinden. Wenn aber eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter die Anerkennung zum Anlass nimmt, noch mehr, noch schneller zu arbeiten und mehr zu tun, als schaffbar ist, kann das zum Teufelskreis werden. Sagen Sie solchen Teammitgliedern zum Beispiel: „Gerade weil Sie eine meiner besten Mitarbeiterinnen sind, möchte ich Sie lange gesund bei mir haben! Bitte machen Sie in den nächsten zwei Wochen unbedingt pünktlich Feierabend! Anordnung von mir!“
- Mangelnder Informationsfluss ist ein häufig genanntes Thema rund um Burnout. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dürfen (und wollen) nicht alles wissen. Aber wenn sie alles Wichtige nur über den Flurfunk oder die Presse erfahren, nährt das ein Gefühl von Ohnmacht.



GUT ZU WISSEN!

Schweigender Chef fördert Burnout |

Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass nicht nur der ständig mäkelnde, sondern auch der „schweigende Chef“ Burnout fördern kann. Bei ihm weiß man nie, woran man ist. Er kann jederzeit explodieren, kennt seine Meinung von gestern nicht mehr, bindet Menschen an sich und lässt sie dann abrupt fallen.

Solche Führungskräfte schaden nicht nur dem Team, sondern auch dem Unternehmen, in dem sie arbeiten.



- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen dazugehören. Dieser Wunsch kann in einer extrem schnelllebigen Arbeitsorganisation oft nicht erfüllt werden. Das frustriert viele Menschen. Daher ist es umso wichtiger, in Teamentwicklung zu investieren und sich auch dem Einzelnen zuzuwenden. Das „Arbeitstreffen“ ist ein bewährtes Instrument dafür.
- „Management by wandering around“ ist nicht jedermanns Sache, aber sehr empfehlenswert. Anfassbare Chefs, mit denen man auch auf die Schnelle mal etwas klären kann, bemerken eher, wenn es an irgendeiner Stelle hakt.

Anerkennung heißt: den Selbstwert erhöhen

Anerkennung vom Chef steht auf der imaginären Wunschliste von Mitarbeitern ganz weit oben. Ein glaubhaftes Lob vom Chef ist für die meisten Beschäftigten eine tolle Sache. Aber Anerkennung ist nicht gleich Lob. Jemandem Anerkennung geben heißt vielmehr, etwas zu tun oder zu sagen, was sein Selbstwertgefühl erhöht.

Der legendäre fränkische Großbäcker Franz H. Leupoldt erzählte, dass er, wenn sein Kalfaktor aus dem Urlaub zurückkam, zu ihm ging und sagte: „Schön, dass Sie wieder da sind! 's hat ja ganz grauslich ausgesehen auf dem Hof ohne Sie, keiner hat g'fegt!“ Und man kann sich vorstellen, was das bei diesem ausgelöst hat: „Ich bin bestimmt ersetzbar, aber hier in meinem Betrieb bin ich wichtig! Das hat mein Chef gesagt!“

Übersetzen Sie sich diese Herangehensweise für Ihr Team. Selbst, wenn Sie manchmal alle zum Teufel wünschen: Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leisten in aller Regel ihren Beitrag dazu, dass der Laden läuft. Dafür bezahlen Sie sie zwar, aber wer nicht gerade „Dienst nach Vorschrift“ tut, investiert immer mindestens ein bisschen mehr Herzblut, als er muss. Und das will gesehen werden. Bedanken Sie sich doch einfach mal dafür.

Kennen Sie den Minuten-Manager, eine ältere amerikanische Management-Philosophie? Der Minuten-Manager hieß unter anderem deswegen so, weil er immer mal eine Minute darüber nachdachte, wie glücklich er sich schätzen könne, mit genau seinem Team zusammenzuarbeiten.

Wenn Sie Ihren Mitarbeitern glaubwürdig und regelmäßig das Gefühl vermitteln, dass sie wichtig sind, gebraucht und für ihren Einsatz geschätzt werden, dann tun Sie das Richtige gegen Burnout. Anerkennung kostet keinen Cent und ist eine nachwachsende Ressource. Dennoch ist sie rar wie Wasser in der Wüste. Machen Sie es anders: Werden Sie ein Wertschätzer.

Mitarbeiter fördern

- Investieren Sie in Ihr Team. Wenn es ein Gütezeichen ist, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter bei Ihrem Unternehmen fit gemacht worden ist, weil Sie in seine Weiterbildung investiert haben, dann strahlt das auch auf Ihr Unternehmen zurück. Aufstiegsorientierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten wissen, welche konkrete Perspektive sie in Ihrem Team/Ihrem Unternehmen haben.
- Wenn Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Kontingent an Zeit oder andere Ressourcen anbieten, um eigene Projekte zu verfolgen, zum Beispiel eine Fortbildung außerhalb des üblichen Rahmens oder ein soziales Engagement, tun Sie nicht nur etwas für Ihr Verhältnis zueinander, sondern auch etwas gegen die Entwicklung eines Burnouts.

Employee-Assistance-Programme (EAP) | können Ihre Burnout-Prävention unterstützen. Ihr Unternehmen schließt dabei mit einem externen Institut einen Vertrag, der Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern garantiert, sich bei sämtlichen Lebensproblemen beraten lassen zu können, ohne dass das intern irgendjemand erfährt. Mit einem solchen Angebot können Sie Belastungen einzelner Beschäftigter abfedern, die zu einem Burnout führen könnten, auch ohne eine eigene Sozialberatung vorzuhalten.

Die TK hilft Ihnen auf Wunsch, einen qualifizierten Beratungsdienstleister zu finden. Mehr zu diesem Angebot finden Sie im Firmenkundenportal der TK unter **www.tk.de, Webcode 166722.**



Mit betroffenen Mitarbeitern sprechen

Wenn Sie das Gefühl haben, dass jemand in Ihrem Team möglicherweise kurz vor einem Burnout steht, sollten Sie ihn direkt ansprechen – je früher, desto besser.

Vorbereiten

Sortieren Sie Ihre Beobachtungen. Was genau ist Ihnen an dem oder der Betroffenen in letzter Zeit aufgefallen? Erwähnen Sie nur konkrete, belegbare Fakten, die die Situation und das Verhalten der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters genau beschreiben. Interpretieren Sie nicht und stellen Sie keine Vermutungen an.

Überlegen Sie, was Sie an Veränderung anbieten könnten. Gäbe es für die richtige Person am falschen Platz einen besser passenden Platz, ohne dass eine Versetzung Gesichtverlust bedeuten würde? Können Sie auf andere Weise Entlastung schaffen? Fehlt vielleicht nur Rückmeldung und Anerkennung?

Einladen

„Wann können wir uns einmal für eine halbe Stunde zusammensetzen?“ Vom eigenen Chef zu einem Vieraugengespräch gebeten zu werden, kann Angst und Abwehr hervorrufen. Laden Sie zu diesem Gespräch daher keinesfalls zwischen Tür und Angel ein. Verabreden Sie den Termin vielmehr spätestens am Vortag und unbedingt ohne Ohrenzeugen.

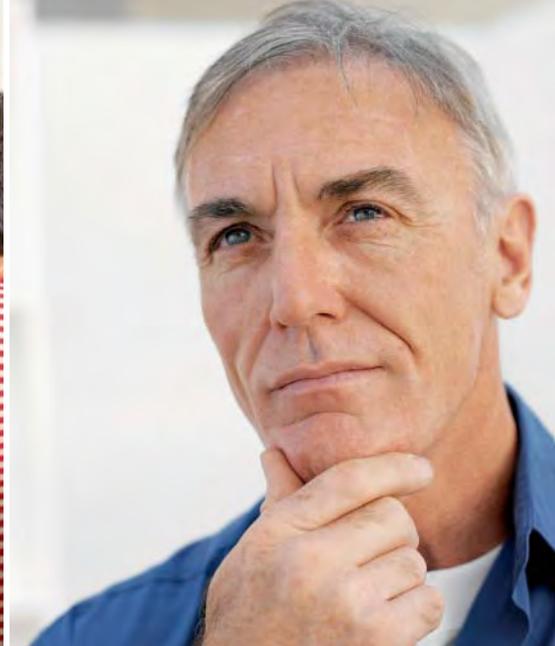
Zuhören, zuhören, zuhören

Machen Sie zum Auftakt des Gesprächs klar, dass Sie besorgt sind und helfen möchten. Nehmen Sie sich Zeit und schaffen Sie eine entspannte Gesprächsatmosphäre. Teilen Sie Ihre Beobachtungen möglichst sachlich mit. Sagen Sie aber auch, warum Sie sich Sorgen machen, zum Beispiel, weil Sie fürchten, dass eine gute Mitarbeiterin oder ein guter Mitarbeiter krank wird.

Die wichtigste Regel bei diesem Gespräch: zuhören, zuhören, zuhören. Fragen Sie zum Schluss nach Lösungsideen. Fragen Sie auch: „Was sollte ich Ihrer Meinung nach tun, was kann ich beitragen?“ Vereinbaren Sie gleich einen zweiten Gesprächstermin, um sich über noch offene Fragen und Lösungsideen auszutauschen.

Das Nachgespräch

Damit aus dem ersten oder zweiten Gespräch keine leeren Versprechungen hervorgehen oder nur gute Vorsätze, die rasch wieder vergessen werden, sollten am Ende des Gesprächs klare Verabredungen stehen, die von beiden Seiten eingehalten werden müssen. Es ist Ihre Aufgabe, die Einhaltung zu beobachten! Verabreden Sie bereits jetzt einen Gesprächstermin in zwei bis vier Wochen, um sich über das Erreichte auszutauschen. Manchmal reichen dafür auch ein paar Minuten, die aber müssen sein.



Neue Impulse geben

Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter, der auszubrennen droht, könnte neue Impulse brauchen. Investieren Sie in solchen Fällen zum Beispiel in die Fortbildung. Das sollten Sie ohnehin bei allen Beschäftigten tun.

Wenn Ihnen etwas einfällt, wie Sie Ihre Mitarbeiterin oder Ihren Mitarbeiter (wieder) stärker in Kontakte mit Kolleginnen und Kollegen oder anderen Menschen einbinden können, tun Sie es. Allerdings: kein neues Projekt, das eine Projektgruppe erfordert! Der oder die Betroffene darf das Angebot nicht als neue Belastung wahrnehmen. Gibt es zum Beispiel Messen, informelle

Gesprächsrunden, zu denen Sie sie oder ihn mitnehmen oder entsenden können? Bevor Sie so etwas vorschlagen, stellen Sie sicher, dass das eher als Anerkennung wahrgenommen werden wird.

Werden Sie tätig | Selbst wenn der Betroffene Ihre Hilfe nicht in Anspruch nehmen möchte, tragen Sie durch das Gespräch in der Regel dazu bei, dass er sich anschließend eigenständig um Hilfe bemüht oder über seinen Lebensstil nachdenkt. Das ist oft bereits der erste Schritt in die richtige Richtung.



Für sich selbst sorgen

Wer mit offenen Augen und gesundem Menschenverstand führt, beugt Burnout aktiv vor. Vor allem bei sich selbst.

Wie gut sorgen Sie für sich selbst? Leben Sie Ihr Leben so, wie Sie es sich wünschen? Oder werden Sie gelebt, gehetzt von eigenen und fremden

Ansprüchen? Mit einer kurzen Checkliste können Sie Ihr eigenes Risiko für Burnout einschätzen.

Sind Sie burnoutgefährdet?

- Es macht Ihnen nicht mehr den gewohnten Spaß, zur Arbeit zu gehen.
- Sie stellen sich immer öfter die Sinnfrage: „Wozu tue ich mir das eigentlich an?“
- Über Erfolge freuen Sie sich immer seltener, gleichzeitig denken Sie immer häufiger an Ihre Misserfolge.
- Das Abschalten nach der Arbeit gelingt Ihnen nicht mehr.
- Ungelöste Probleme und Sorgen lassen Ihnen keine Ruhe.
- Sie haben schon lange keine Zeit und Muße für Hobbys und andere außerberufliche Aktivitäten. Nach Wochenenden oder Kurzurlauben sind Sie nicht spürbar entspannter.
- Der Elan ist weg und Ihr einziger Wunsch heißt: „Nur noch Ruhe!“
- Das Ein- oder Durchschlafen gelingt Ihnen nicht mehr.
- Planen oder präzise Anweisungen zu geben fällt Ihnen zunehmend schwerer.
- Gesellige Anlässe strengen Sie so an, dass Sie nach Möglichkeit nicht hingehen.
- Auch der Smalltalk mit Kunden oder Kollegen ist für Sie eine Qual.
- In Partnerschaft und Familie kriselt es. Auseinandersetzungen häufen sich.
- In Momenten nachlassender Anforderung grübeln Sie immer mehr, meist ohne Ergebnis.
- Lachen ist für Sie ein Fremdwort geworden.
- Ihren Zustand vor der Umwelt zu verbergen, kostet mehr und mehr Energie.

Wenn Sie bei dieser Liste auch nur ein einziges Mal genickt haben: Nehmen Sie dieses Frühwarnzeichen ernst und suchen Sie nach einer Lösung, um die Situation zu verändern.

Vielleicht halten Sie solche Punkte wie den gestörten Schlaf oder das Nicht-abschalten-Können für normal und vernachlässigbar. Tatsächlich sind solche Symptome weit verbreitet. Nichtsdestoweniger sind sie Frühwarnzeichen erster

Klasse. Manche dieser Symptome sind übrigens auch für andere sichtbar. Das bedeutet auch: Sie können sie nutzen, um burnoutgefährdete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen.



Augen zu und durch?

Nicht selten sagen sich gerade belastete Führungskräfte: „Augen zu und durch.“ Das ist keine gute Strategie. Anders als eine Maschine hat zwar der Mensch fast immer noch ein paar Reserven. Ausbrenner brauchen diese Reserven ohne Rücksicht auf und

berichten dann oft im Nachhinein: „Ich hab’s verleugnet, ich hab’s verdrängt.“ Aber würden Sie es ignorieren, wenn Ihr Handy wegen eines leeren Akkus piept? Oder wenn Ihr Auto Öl-mangel signalisiert? Nein, Sie laden auf, Sie füllen nach. Sind Sie sich nicht mehr wert als Ihr Handy oder Ihr Auto?

Achtsam mit sich selbst umgehen

Das Gegenprogramm zu Burnout heißt Achtsamkeit. Sie können es auch Aufmerksamkeit für sich selbst nennen. Achtsam für sich selbst sein bedeutet, dass Sie sich selbst wahrnehmen, dass Sie merken, wie es Ihnen geht, und dass Sie dafür sorgen, dass es Ihnen gut geht. Sind Sie achtsam gegenüber sich selbst, können Sie es auch gegenüber Ihrer Umwelt sein: wieder wahrnehmen, wie Blumen duften, wie die Jahreszeiten wechseln, wie Menschen sich entwickeln. Eigenen Träumen nachhängen. Das ist gut gegen Burnout und gut für Ihre Gesundheit!

Die beste Burnout-Prävention

Die zwei universell gültigen Ratschläge gegen Burnout:

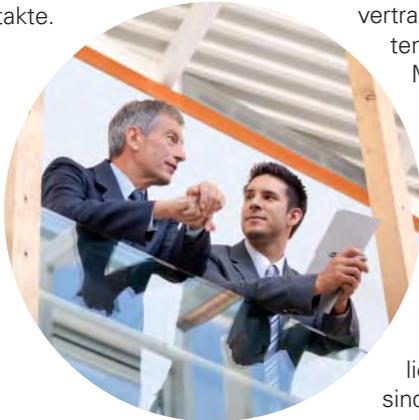
1. Bleiben Sie mit Problemen nicht allein.
2. Nehmen Sie sich Zeit und denken Sie nach.

Der beste Weg dazu ist Achtsamkeit gegenüber sich selbst.

Entlastende Gespräche

Mit Problemen nicht allein zu bleiben, sondern sie mit einem vertrauenswürdigen Freund, Partner oder Berater zu besprechen, ist eine der hilfreichsten Strategien gegen Burnout. Pflegen Sie deshalb Ihre privaten Kontakte.

Familie und Freunde, die Ihnen den Rücken stärken, können auch bei Stress bei der Arbeit hilfreich sein.



GUT ZU WISSEN!

Broschüren und mehr |

Tipps und Anregungen für mehr Entspannung und gesundes Führen finden Sie in Broschüren der TK – einfach bestellen oder downloaden auf www.tk.de.

Schauen Sie doch mal in die Broschüren „Der Stress“ (**Webcode 6576**) oder „Mit Erfolg gesund bleiben“ (**Webcode 049540**). Mit den CDs „Progressive Muskelentspannung“ (**Webcode 049432**) und „Atementspannung“ (**Webcode 049418**) können TK-Versicherte wirkungsvolle Entspannungsmethoden direkt ausprobieren.

Coaching

Sollten Sie sich nicht rundum wohl in Ihrer Haut fühlen, aber keinen geeigneten Gesprächspartner haben, können Sie sich einen Coach suchen, dem Sie vertrauen. Regelmäßig mit wenigstens

einem verständnisvollen Menschen unter Schweigepflicht reden zu können, kann sinnvoll sein. Und je früher Sie Probleme ansprechen, desto eher werden Sie sie auch in den Griff bekommen können.

Das Thema des Coachings bestimmen selbstverständlich Sie selbst. Häufige Themen sind zum Beispiel:

- Einsamkeit und Mangel an Anerkennung. In Ihrer beruflichen Position erwartet man von Ihnen, dass Sie Anerkennung spenden. Aber selbst ehrliche Anerkennung erfahren? Das ist selten. Eine Führungsposition kann einsam machen.
- Eine Sinnkrise: Zum Beispiel, wenn Sie nicht wissen, für wen Sie das eigentlich alles tun, was Sie tun. Dann muss die Arbeit schon richtig Spaß machen. Nur aus Pflichtgefühl weitermachen ist nicht immer gut. Vielleicht finden Sie eine Alternative?
- Wollen Sie eigentlich führen? Wenn nicht, sind Sie nicht allein, denken Sie an das Fallbeispiel Bernd M.-W. auf Seite 15. Vielleicht lässt sich eine kreative Lösung finden, die gut zu Ihnen passt. Auch das ist gar nicht so selten.



Sich Zeit nehmen und nachdenken

Sind Sie zufrieden mit sich selbst, mit dem, was Sie tun, mit Ihrem Leben? Oder stehen Ihre Träume ständig hinter den Sachzwängen zurück? Was wollen Sie für sich, für Ihr Leben, Ihre Familie oder Ihre Freunde erreichen? Wer sich über sich selbst und seine Ziele im Klaren ist, seine Stärken und Schwächen akzeptiert, kann dort, wo es Sinn macht, hart arbeiten, aber auch einmal loslassen und sich die nötigen Freiräume gönnen.

Zeit für sich selbst

Stellen Sie fest, dass Ihnen Zeit für die wichtigen Dinge im Leben fehlt, dann fangen Sie an, sich Freiräume dafür zu schaffen. Tragen Sie einmal pro Quartal, pro Woche oder pro Tag einen Termin mit sich selbst in Ihren Kalender ein. Blocken Sie bewusst Zeiten für Ihre Familie und Ihre Freunde. Haben Sie Hobbys, gönnen Sie ihnen einen festen Platz in Ihrem Leben. Denn auch der motivierteste Mensch braucht Erholungszeiten. Und nur wer achtsam mit seinen Bedürfnissen umgeht, bleibt auf Dauer gesund.



GUT ZU WISSEN!

Energie tanken | Verbrauchte Energien tanken Sie am besten auf, indem Sie etwas ganz anderes tun als vorher. Man empfindet Tätigkeiten immer dann als besonders erholsam, wenn sie einen Wechsel zum Bisherigen darstellen.

Wenn Sie gar nicht mehr wissen, was Sie mit freier Zeit anfangen könnten, betreiben Sie das Projekt „Lebensanreicherung“: Fahnden Sie nach Dingen, die Sie schon lange tun wollten, aber aufgegeben oder nie angefangen haben. Eine Sprache oder ein Instrument erlernen, fotografieren, alte Briefe sortieren, kochen, einfach nur in einem Straßencafé sitzen und Passanten und Gäste beobachten, mehr Zeit mit Freunden verbringen: So holen Sie sich den Raum für sich selbst zurück.

Self Starter



Schreiben Sie sich wichtige persönliche Ziele auf einen kleinen Zettel und tragen Sie ihn ständig bei sich, um immer wieder damit in Kontakt zu kommen. Der Tipp stammt von dem schwedischen Autor Lennart Meynert, der auch den Begriff "Self Starter" dafür prägte. Mindestens eines dieser Ziele sollte privat sein, und alle Ziele sollten mit positiven Gefühlen verbunden sein. Zum Beispiel: „Die Stimmung im Team verbessern; das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen; mir mehr Zeit fürs Genießen nehmen; klarer delegieren; auch mal fünf gerade sein lassen.“

Pausen

Erholt arbeitet man kreativer, aufmerksamer und genauer. Das gilt für lange wie für kurze Zeiträume. Verzichten Sie

deshalb nicht auf einen längeren Urlaub im Jahr. Sorgen Sie dafür, dass Sie in der Woche mindestens einen Tag, besser zwei Tage haben, die frei von der Arbeit und den Gedanken daran sind. Machen Sie bewusst Feierabend, und verzichten Sie darauf, immer erreichbar zu sein. Gönnen Sie sich während einer Stunde Arbeit bewusst eine, besser zwei oder drei Minuten Pause, in der Sie den Blick schweifen lassen, durchatmen und sich bewusst machen, wie es Ihnen im Moment geht.

Distanz schaffen | Rituale helfen beim Abschalten. Führen Sie ein persönliches Ritual für Ihren Heimweg ein. Gehen Sie nicht auf dem kürzesten Weg nach Hause, sondern trinken Sie vorher einen Cappuccino oder sehen Sie Kindern beim Spielen zu. Tun Sie bewusst etwas, das Ihnen Freude macht und ein Gefühl von Freiheit verschafft. Damit bringen Sie Distanz zwischen sich und die Sorgen aus der Arbeit. Fangen Sie damit einmal wöchentlich an und steigern Sie sich.

Sich lösen können

Manches spätere Burnout-Opfer hätte dem Zusammenbruch entgehen können, wenn es frühzeitiger den Absprung aus einer Situation gewagt hätte, die ihm gegen den Strich ging. Bewahren Sie sich ein Stück Unabhängigkeit von Dingen und Menschen, zum Beispiel von besonderen Annehmlichkeiten, die Ihnen Ihr Unternehmen bietet, oder vom Lob wichtiger anderer



Menschen. Manchmal kann es auch nötig sein, dass Sie sich von eigenen Einstellungen trennen, wenn sie Ihre Handlungsfähigkeit einschränken. Zum Beispiel von der Vorstellung, immer perfekt sein oder als Chef bis zum bitteren Ende bleiben zu müssen.

Mentale Glücksinsel | Schaffen Sie sich eine „mentale Glücksinsel“. Gibt es real einen Rückzugsort, an dem Sie sich uneingeschränkt wohl fühlen? Nein? Dann kreieren Sie diesen Ort in Ihren Gedanken. Statten Sie ihn schrittweise aus: Was sehen, riechen, hören Sie dort? Spüren Sie auch die Luft auf Ihrer Haut. Wann immer Ihnen danach ist, können Sie dort einen Ultrakurzurlaub machen.

Sich selbst schätzen

In Führungspositionen ist Anerkennung durch andere oft Mangelware. Seien Sie deshalb selbst Ihr bester Wertschätzer. Spätestens wenn Sie Feierabend machen, sollten Sie sich bewusst machen, dass Sie heute wieder Ihr Bestes und alles getan haben, was Ihnen möglich war. Selbstlob stinkt nicht, es baut auf und macht Sie stärker und widerstandsfähiger – damit Sie selbst leben und sich nicht leben lassen.



So hilft die TK

Unternehmen, die in die Gesundheit ihrer Führungskräfte und anderer Beschäftigter investieren, können auf die Hilfe der TK zählen. Erfahren Sie hier mehr über die Angebote der TK.



Als Führungskraft haben Sie nicht nur selbst einen großen Anteil daran, Ihre eigene Arbeit und die Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesund zu gestalten. Sie sind auch ein wichtiger Multiplikator oder eine wichtige Motivatorin für dieses Anliegen.

Die TK bietet deshalb Unternehmen unter anderem Seminare und Informations- und Reflexionstage an, in denen sich Führungskräfte damit auseinandersetzen können, wie sie sich selbst und andere gesundheitsbewusst führen. Unternehmen können auch ganze Gesundheitsprojekte von der TK begleiten lassen und unter Umständen sogar einen Bonus in Form von Geldleistungen der TK erhalten.

Zu einigen Seminaren können Sie sich auch unabhängig von Ihrem Betrieb anmelden.



TK-LEISTUNG | Betriebliches Gesundheitsmanagement

Unternehmen, die Betriebliches Gesundheitsmanagement einsetzen, steigern Leistung und Arbeitszufriedenheit, senken Kosten und reduzieren Fehlzeiten. Von gesünderen Arbeitsbedingungen profitieren alle Beteiligten. Selbst die Kundenzufriedenheit kann steigen.

Die TK hilft Unternehmen, ihr Betriebliches Gesundheitsmanagement effizient auf- oder auszubauen: Mit Analysen, den richtigen Strukturen, zielgerichteten Schulungen und Aktionen und sinnvoller Erfolgsbeobachtung. Bei gemeinsamen Projekten gibt es sogar noch einen Bonus dazu.

Mehr dazu unter www.tk.de,
Webcode 9600.



Offene Angebote

TK-Gesundheitswoche

Sechs Tage nur für Sie, zusammen mit Gleichgesinnten, bietet Ihnen die TK-Gesundheitswoche für Führungskräfte. Die Gesundheitswochen finden in ausgewählten Kliniken statt. Sie erhalten Anregungen und Impulse für ein gesundheitsbewusstes Leben und Arbeiten und finden Abstand zum Alltag und zur täglichen Routine. Auf Wunsch können Sie in Einzelberatungen mit Experten Ihre besonderen Anliegen besprechen.

Informieren Sie sich auf www.tk.de unter **Webcode 136308** über das Angebot, die Kliniken und die Termine. Die Gesundheitswoche kann auch von Unternehmen für ihre Führungskräfte gebucht werden.

TK-GesundheitsCoach

Coaching-Angebote auf www.tk.de unterstützen Sie dabei, gesund zu leben.

Lernen Sie zum Beispiel mit dem TK-AntistressCoach, wie Sie sich entspannen können, welcher Stresstyp Sie sind und wie Sie stressige Situationen besser bewältigen können. Der TK-GesundheitsCoach motiviert Sie und gibt Ihnen ein professionelles Feedback zu Ihren Fortschritten. Ein Expertenteam berät Sie individuell und persönlich.

Mehr dazu auf www.tk.de, **Webcode 6210**.

TK-Angebote für Unternehmen

Unternehmen, die Projekte und Angebote planen, mit denen sie die Gesundheit ihrer Beschäftigten verbessern wollen – auch die psychische Gesundheit –, können auf vielfältige Angebote der TK zurückgreifen. In der Regel vermittelt die TK qualifizierte Berater und hilft bei der Analyse der gesundheitsrelevanten Arbeitsbedingungen. Sie kann auch einen Teil der Kosten für die Angebote übernehmen. Für Führungskräfte bietet die TK insbesondere folgende Formen an:

Informations- und Reflexionstage

Informations- und Reflexionstage für Führungskräfte sind vor allem in den Anfangsphasen betrieblicher Gesundheitsprojekte sinnvoll oder wenn das Betriebliche Gesundheitsmanagement in einem Unternehmen neu eingeführt wird. In diesen eintägigen Seminaren mit Kurzvorträgen, Diskussionen und Gruppenarbeiten werden die Führungskräfte des Unternehmens über das Projekt informiert. Sie erfahren, welche zentrale Rolle sie selbst dabei spielen können, und erarbeiten Ansatzpunkte für notwendige Veränderungen im Unternehmen.

Gesundheitswerkstatt

Eine Gesundheitswerkstatt bietet die Möglichkeit, relevante Belastungen, aber auch förderliche Faktoren für die eigene Gesundheit und die des Teams zu erarbeiten und gemeinsam Lösun-

gen zu entwickeln, die Belastungen reduzieren und förderliche Bedingungen aufbauen. Die TK stellt den Moderator für diese etwa fünfstündige Veranstaltung.

Gesundheitsgerecht führen

In zwei- oder dreitägigen Seminaren zur gesundheitsgerechten Führung geht es um praktische Fragen der Mitarbeiterführung, um Handlungsspielräume, Einflussmöglichkeiten und um das richtige Verhalten, um seine Ziele zu erreichen. Bei Bedarf können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch ein Coaching nutzen, um schwierige Situationen aus ihrer Praxis zu klären.

Seminar „Stress bewältigen lernen“

Ist die Stressbelastung bei der Arbeit hoch, können Seminare zum Stressmanagement den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern helfen, ihre eigenen Handlungsmöglichkeiten zum Stressabbau besser zu nutzen. Solche Seminare bietet die TK sowohl generell für ihre Versicherten an als auch als unternehmensinternes Seminar. Unternehmensinterne Seminare können an den Bedarf des Unternehmens angepasst werden.



Berichte aus der Praxis

Vier Unternehmen erläutern, wie sie mithilfe der TK das Betriebliche Gesundheitsmanagement dafür nutzen, ihre Beschäftigten körperlich und psychisch gesund zu erhalten.

Mehr als 1.000 Unternehmen haben in den letzten Jahren die Angebote der TK genutzt und zusammen mit der TK Projekte des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in ihren Betriebsstätten umgesetzt. Vier Kooperationspartnerin-

nen und -partner berichten, wie sie die Zusammenarbeit mit der TK für ihr Unternehmen genutzt haben und wie sie das Thema „Psychische Gesundheit“ in ihrem Betrieb angehen.

Kooperationspartner/-innen



Marion Berkmann | von dem IT-Unternehmen NetApp Deutschland GmbH. Marion Berkmann leitet als Senior Manager Human Resources das gesamte Personalwesen bei NetApp Deutschland und ist Prokuristin im Unternehmen. Das Unternehmen aus Kirchheim bei München wurde 1992 gegründet. Mittlerweile beschäftigt es rund 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Dr. med. Genia Diner | ist leitende Betriebsärztin der Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH. Das Unternehmen aus Berlin, das seit 2001 neun Kliniken, zwölf Pflegeheime und diverse Tochterunternehmen betreibt, hat rund 13.500 Beschäftigte.



Stefan Kubath | ist Human Resources Director des Büro- und Schreibwarenherstellers edding AG, das seinen Sitz in Ahrensburg bei Hamburg hat. Das Unternehmen beschäftigt rund 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit.



Diana Rizkalla | von der Deutschen Lufthansa AG, Station Frankfurt am Main, ist Referentin für Betriebliches Gesundheitsmanagement und kümmert sich um das Wohlergehen der rund 3.500 Beschäftigten der Station Frankfurt. Insgesamt gehören dem deutschen Luftverkehrsunternehmen rund 117.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an.

Techniker Krankenkasse | Was hat Sie veranlasst, sich in Ihrem Unternehmen mit dem Thema „Psychische Gesundheit bei Beschäftigten“ intensiver auseinanderzusetzen?

Dr. med. Genia Diner (Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH) | Psychische Gesundheitsstörungen sind bei Berufstätigen im Gesundheitswesen sehr verbreitet. Gerade professionelle Helfer wie Ärzte, Pflegepersonal, Sozialdienst und Therapeuten sind gefährdet, selbst zu erkranken, unter anderem deshalb, weil sie häufig eine besonders altruistische Einstellung haben. Wir halten es deshalb für notwendig, Präventivprogramme einzusetzen, damit unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesund und leistungsfähig bleiben. Wir stellen auch fest, dass unsere Einzelbetriebe immer häufiger die arbeitsmedizinische Beratung und Begleitung durch unsere Betriebsärzte nutzen, wenn sie etwa Mitarbeiter nach längeren Erkrankungen mit psychiatrischen Diagnosen wieder eingliedern. Und nicht zuletzt kommen auch wegen der zunehmenden Arbeitsverdichtung im Gesundheitswesen einige Beschäftigte an ihre Grenzen.

Stefan Kubath (edding AG) | Bei edding ist der Ansatz „Fit im Beruf durch Gesundheitsangebote“ seit Jahren gelebte Praxis. Unsere Beschäftigten können zum Beispiel Sportstudios, Rückenurse, Impfangebote oder

Gesundheitstage nutzen. In den letzten Jahren sind wir durch einige Fälle bei Mitarbeitern auch direkt mit der Notwendigkeit konfrontiert worden, bei psychischen Belastungen kompetent und schnell Hilfe anbieten zu können, auch bei Burnout. Ende 2009 haben wir uns nach entsprechenden Hilfestellungen umgesehen. Fündig wurden wir unter anderem bei der TK.



Wenn Angestellte an ihre psychischen Grenzen gelangen.

Marion Berkmann (NetApp Deutschland GmbH) | Für uns ist das Thema psychische Gesundheit Teil des Themas „Gesunderhaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, und das liegt uns schon länger am Herzen. Als Unternehmen können wir nur erfolgreich sein, wenn unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Lage sind, ihr Optimum an Leistung zu erbringen. Dazu gehört neben vielen anderen Faktoren auch, ein Umfeld zu schaffen, in dem sie gesund arbeiten können.

Diana Rizkalla (Deutsche Lufthansa AG) | Psychische Gesundheit ist ja ein Dauerthema in Presse und Öffentlichkeit. Psychische Erkrankungen werden immer häufiger als Ursache für Fehlzeiten und Frühverrentung genannt. Arbeits- und Freizeitbedingungen, gestiegener Druck, gestiegene Anforderungen können so stressig werden, dass sie krank machen. Die Ursachen und Wirkungen sind aber sehr komplex. Die Deutsche Lufthansa AG und hier vor allem die Station Frankfurt hat sich deshalb zur Aufgabe gemacht, sich differenziert mit diesem Thema auseinanderzusetzen und geeignete Maßnahmen für die Beschäftigten zu entwickeln.

Konkret heißt das, dass es bei der Lufthansa Station Frankfurt in Kooperation mit der Techniker Krankenkasse ein Betriebliches Gesundheitsmanagementprojekt gibt, bei dem Mitarbeiter und Führungskräfte aus den verschiedenen Abteilungen zusammen daran arbeiten, die Belastungs- und Stressfaktoren in den einzelnen Abteilungen aufzudecken, und Lösungen dafür finden, um diese zu minimieren. Das körperliche, geistige und soziale Wohlbefinden steht dabei im Fokus. Hier werden alle Faktoren thematisiert, auch die zum Erhalt der psychischen Gesundheit.





Techniker Krankenkasse | In welchen Bereichen besteht Handlungsbedarf und welche Maßnahmen leiten Sie daraus ab?

Marion Berkmann (NetApp Deutschland GmbH) |

Wir sehen den Handlungsbedarf unternehmensweit. Zunächst einmal für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Für diese Gruppe wollen wir durch das Betriebliche Gesundheitsmanagement die Stressfaktoren so weit wie möglich reduzieren und einen Rahmen für eine bessere Work-Life-Balance schaffen. Zweitens sehen wir Handlungsbedarf bei unseren Führungskräften. Sie sind ja einerseits als Beschäftigte selbst betroffen, gleichzeitig sind sie aber auch verantwortlich für ein gesundes, leistungsfähiges Team. Hier wollen wir über Seminare, Coachings und Workshops die benötigten Führungsinstrumente bereitstellen.

Stefan Kubath (edding AG) | Als wir bei edding das Betriebliche Gesundheitsmanagement aufgebaut haben, war unser erstes Ziel, unternehmensweit ein größeres Bewusstsein für das Thema Gesundheit im Betrieb zu schaffen. Das fing bei der Geschäftsleitung und den Führungskräften an und setzte sich beim Betriebsrat und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fort. Wir haben zu Beginn alle Führungskräfte von edding in Deutschland in mehrtägigen Workshops sensibilisiert.

Dort wurden die Führungskräfte zum Beispiel über die Besonderheiten psychischer Erkrankungen wie Burnout aufgeklärt. Sie haben gelernt, wie sie damit umgehen sollen und wie sie erste Lösungsansätze finden können. Wir können jetzt davon ausgehen, dass alle

Führungskräfte bei edding die Symptome und die erwünschten Umgangsweisen mit betroffenen Mitarbeitern zumindest kennen.

In Kooperation mit der TK haben wir vor kurzem einen Maßnahmenplan erarbeitet, der weitergehende Schulungen von Beschäftigten beinhaltet, aber auch unterstützende Angebote wie zum Beispiel eine Telefonhotline für Betroffene. Da ein so komplexer Prozess nicht von heute auf morgen installiert ist, haben wir bei der Einführung entsprechend Zeit und dosierte Pakete vorgesehen.

Dr. med. Genia Diner (Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH) | Bei uns gibt es bereits heute sehr viele Angebote, die den psychischen Belastungen entgegenwirken sollen. Einige Beispiele: In Psychiatrien und Rettungstellen kommt es manchmal zu Übergriffen von Patienten auf das Personal. Wir haben ein Schulungsprogramm zur Deeskalation in sämtlichen Psychiatrien und Rettungstellen.

Dabei werden einerseits die Beschäftigten geschult, andererseits beurteilen wir aber auch die Bedingungen, zum Beispiel die Räumlichkeiten und das Alarmsystem, wie sie so optimiert werden können, dass Übergriffe seltener vorkommen und glimpflicher ablaufen.

Es gibt auch eine Handlungsrichtlinie zum Umgang nach Extremsituationen, die eingesetzt wird, um posttraumatische Belastungsstörungen zum Beispiel nach Patientenübergriffen zu vermeiden. Dazu setzen wir verschiedene Angebote ein, zum Beispiel eine interne kollegiale Beratung, Betriebsärzte als psychologische Ersthelfer und professionelle Hilfe durch eigene Psychiater für die Krisenintervention.

Schon lange etabliert sind Angebote wie Balintgruppen. Das ist eine Art von Supervision, die häufig von Ärzten genutzt wird, Teamsupervisionen, individuelles Coaching und Mediation. Darüber hinaus gibt es Gesundheitszirkel, die oft durch die Betriebsärzte moderiert werden. Diese vielen Angebote



steuern und integrieren wir durch unser ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement, das eng mit der Unternehmensführung verbunden ist.

Die Vivantes Netzwerk GmbH bekennt sich zu einer gesundheitsfördernden Unternehmens- und Führungskultur. Das schlägt sich auch in unseren Führungsinstrumenten nieder, etwa Führen im Dialog, gesundes Führen, jährliche Mitarbeitergespräche, Leistungsfeedbackgespräche, Ausbau eines Kommunikations- und Informationssystems, Ideenmanagement, das Projekt DemoGAP zum Demografiemanagement, Zertifizierung „Beruf und Familie“ durch die Hertie-Stiftung, Achtsamkeitsseminare, standortbezogene Seminare zu Stressbewältigung und Entspannung und vieles mehr.

Diana Rizkalla (Deutsche Lufthansa AG) | Die Servicemitarbeiter arbeiten zum Teil unter hoher sozialer Kontaktdichte, manchmal auch gegen die Zeit, um einen pünktlichen Abflug zu garantieren. Diese Stressoren erfordern unbedingt eine gesundheitliche Stabilität.

Nicht alle, aber viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Lufthansastation arbeiten in Schichten. Auch das müssen wir berücksichtigen, wenn wir Maßnahmen zum Erhalt der Work-Life-Balance entwickeln und Angebote, die Störungen aufgrund von Überlastung abwenden sollen.

In Angeboten zum Stress- und Zeitmanagement können die Beschäftigten lernen, ressourcenerhaltend mit Belastungen umzugehen. Alle präventiven Maßnahmen zielen darauf ab, die Resilienz der Beschäftigten zu fördern, also ihre Fähigkeit, mit Belastungen in der Arbeitswelt in angemessener Weise umzugehen. Außerdem fördern wir ihre Überzeugung, dass sie über das erforderliche Verhaltensrepertoire zur Problemlösung verfügen.

Wir setzen dabei auf die Partizipation der Führungskräfte. Denn es ist ihre Aufgabe, die oft vielschichtigen psychischen Belastungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitig zu erkennen und systematisch zu erfassen, um entsprechende Maßnahmen in die Wege leiten zu können.

Nach einer ersten Informations- und Reflexionsphase zum Thema bekommen bei uns alle Führungskräfte neben ihren sonstigen Schulungen zusätzliches Handwerkszeug an die Hand, zum Beispiel Trainings zur gesundheitsförderlichen Mitarbeiterführung. Denn Führungskräfte müssen bei Beschäftigten, die psychisch instabil sind und zum Beispiel unerklärbare, schon länger andauernde Wesensveränderungen aufweisen, unter Umständen andere Handlungsstrategien nutzen als unter normalen Führungsbedingungen. In solchen Situationen unterstützt der Lufthansa-Sozialdienst. Falls nötig, hilft er, eine geeignete medizinische oder therapeutische Einrichtung zu finden.

Techniker Krankenkasse | Gibt es Aktivitäten, die besonders erfolgreich sind und die Sie anderen Unternehmen empfehlen würden?

Dr. med. Genia Diner (Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH) |

In Krankenhäusern und dort speziell in den besonders exponierten Bereichen ist das Deeskalationstraining unbedingt zu empfehlen, das hat sich sehr bewährt.

Empfehlenswert ist auch das Projekt RückenAKTIV, das wir für unser Pflegepersonal anbieten. Es enthält außer den individuellen Schulungen im rückengerechten Patiententransfer auch viele Aspekte, die die psychische Gesundheit fördern. Was liegt mir im Nacken, was fährt mir ins Kreuz? Anhand solcher Fragen thematisiert das Programm neben den eher technischen Aspekten, wie zum Beispiel das Heben erleichtert werden kann, auch das Führungsverhalten, das kollegiale Miteinander und die Selbstachtsamkeit.

Sehr dankbar nehmen vor allem unsere Mitarbeiterinnen auch viele Angebote zu Kinderbetreuung (Kindsmobil) und zur Pflege von Angehörigen an, die wir während des Zertifizierungsprozesses zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie entwickelt haben.

Marion Berkmann (NetApp Deutschland GmbH) |

Wir stehen derzeit noch am Anfang der Implementierung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, das wir zusammen mit der Techniker Krankenkasse einführen wollen. Bisher haben wir mithilfe der TK bereits den Impuls-Test durchgeführt, ein Verfahren, das uns Indikationen liefert, welche Maßnahmen wir gezielt als Nächstes angehen sollten.

Noch haben wir nicht viele Aktivitäten ausprobieren können. Empfehlen würde





Gruppen durchgeführt. So konnte an vielen aktuellen Fällen und Themen aus der Praxis gemeinsam nach Lösungen gesucht werden. Die Details haben aber die jeweilige Gruppe nie verlassen, was gerade beim Umgang mit diesen sensiblen Themen Grundvoraussetzung für einen Vertrauensgewinn ist.

Diana Rizkalla (Deutsche Lufthansa AG) | Unsere Erfahrungen zeigen, dass es zielführend ist, das Betriebliche Gesundheitsmanagement und gesundheitliche Maßnahmen im Rahmen einer Projektstruktur zu etablieren.

ich aber auf jeden Fall, sich einen kompetenten Partner wie die TK zu suchen, der bei der Einführung mit Rat und Tat zur Seite steht.

Grundsätzlich kann ich sagen, dass bereits die Ankündigung dieses Projektes und die Durchführung des Impuls-Tests einen positiven Effekt auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehabt haben: Sie merken, dass das Unternehmen für sie Sorge trägt und ihre Leistungsbereitschaft wertschätzt.

Stefan Kubath (edding AG) | Unserer Erfahrung nach ist es für die Sensibilisierung im Unternehmen in erster Linie entscheidend, dass Geschäftsleitung, Personalwesen und Betriebsrat gemeinsam die Verantwortung tragen. Die Schulung von Führungskräften, Betriebsräten und anschließend der Mitarbeiter sind notwendig, um eine nachhaltige Wirkung zu erzielen.

Die von uns initiierten Workshops in mehreren Teilen wurden in sehr offener Atmosphäre innerhalb der jeweiligen

Es schafft eine Vertrauensbasis, wenn alle Projektbeteiligten immer wieder ihre Arbeitsschritte dokumentieren und alle Beschäftigten über den Prozessfortschritt informiert werden. Die offene, zeitnahe Kommunikation drückt Wertschätzung aus, und die wirkt zusammen mit der Akzeptanz eigener Stärken und Schwächen positiv auf das Selbsterleben. Darüber hinaus werden durch die abteilungs- und hierarchieübergreifende Projektstruktur die sozialen Beziehungen im Betrieb gestärkt.

Auch die professionelle Unterstützung des Projekts durch die Berater der Techniker Krankenkasse gibt dem Ganzen den erforderlichen Rahmen, der zum Gelingen beiträgt.

Außerdem ist es unabdingbar, alle Führungskräfte in den gesamten Prozess mit einzubeziehen.

Die Techniker Krankenkasse dankt den Gesprächspartnerinnen und -partnern für ihre Berichte.

Über den Autor



Professor Dr. Matthias Burisch, Jahrgang 1944, ist einer der wichtigsten Experten für das Thema Burnout in Deutschland. Der Hamburger Diplompsychologe leitete an der Hamburger

Universität unter anderem den Praxischwerpunkt „Organisations- und Personalentwicklung“ und forschte jahrzehntelang zum Thema Burnout. Er ist Autor des Buchs „Das Burnout-Syndrom – Theorie der inneren Erschöpfung“, das bis heute als Standardwerk im deutschsprachigen Raum gilt. Sein aktueller beruflicher Schwerpunkt liegt auf der Burnout-Prävention und der Führungskräfteentwicklung. Matthias Burisch lebt in der Nähe von Hamburg und ist ein gesuchter Berater und Coach für Führungskräfte und andere Berufstätige.

Zum Weiterlesen

Burisch, Matthias: Das Burnout-Syndrom, Heidelberg 2010

Burisch, Matthias: Burnout erkennen, verstehen, bekämpfen, herausgegeben von der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG), Hamburg 2010

Berndt, Frank H., 30 Minuten gegen Burnout, Offenbach 2008

Schröder, Jörg-Peter: Wege aus dem Burnout, Berlin 2008

Hier erfahren Sie mehr

Firmenkundenservice

Ausführliche und aktuelle Informationen zu unseren Leistungen und Services für Firmenkunden finden Sie auf **www.tk.de**, **Webcode 014738**. Unter dem **Webcode 9600** hält die TK dort auch umfangreiche Angebote zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement für Sie bereit.

Betriebliches Gesundheitsmanagement der TK

Sie möchten direkt Kontakt aufnehmen zu den TK-Beraterinnen und Beratern für das Betriebliche Gesundheitsmanagement in Ihrer Region? Senden Sie einfach eine E-Mail an das TK-Team Betriebliches Gesundheitsmanagement:

E-Mail: **team-bgm@tk.de**

