



Wir bitten um Verständnis, dass das Originalbild aus lizenzrechtlichen Gründen nicht mehr angezeigt werden darf.

**STEFAN BUCHNER**

*ist Master of Public Health (MPH) und Geschäftsführer der Unternehmensberatung für Betriebliches Gesundheitsmanagement (UBGM).*



MANAGEMENT

## STRESS- UND BURNOUT-GEFAHR BEI MITARBEITERN

Rund neun Millionen Menschen sind in Deutschland bereits an einem sogenannten Burnout-Syndrom erkrankt. Die Ursachen dafür liegen im privaten wie im beruflichen Umfeld. Damit ist Burnout-Prophylaxe auch eine Führungsaufgabe. Doch nur wenige Führungskräfte wissen um ihren Einfluss auf die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeiter. Welche Faktoren führen zu derartigen Burnout-Symptomen? Und was können Chefs dazu beitragen, dass es gar nicht erst zum Burnout kommt?

In unserer kurz- und schnelllebigen Zeit gehört Stress mittlerweile zum Alltag. Dies hat nicht immer gleich zur Konsequenz, dass Menschen stressbedingt Leistung abbauen oder krank werden. Stress bzw. ein leicht erhöhtes Aktivierungsniveau kann sich auch durchaus positiv auf die Leistung und Gesundheit auswirken. Hierzu haben bereits zum Anfang des letzten Jahrhunderts Yerkes und Dodson ein Gesetz formuliert, das das Aktivierungsniveau zur optimalen und gesunden Leistung von Menschen beschreibt (vgl. Abb. nächste Seite)

Gefährlich für die Leistungsfähigkeit und damit für die Gesundheit wird es erst, wenn das Gleichgewicht von Überforderung und Unterforderung aus den Fugen gerät. Dafür kann es unterschiedliche Ursachen geben. Glaubte man bis vor wenigen Jahren noch daran, dass es sogenannte Burnout-

Persönlichkeiten gibt, so weiß man mittlerweile, dass es vielmehr eine Kombination aus äußeren Umständen und inneren, oft unbewussten Persönlichkeitsstrukturen ist, die ein Burnout begünstigen.

Die äußeren Umstände für den Menschen lassen sich ganz grob in Arbeits- und Privatleben unterteilen. Arbeitgeber bzw. Führungskräfte haben in der Regel mehr Einfluss auf die arbeitsweltbezogenen Faktoren als auf die private Situation des Mitarbeiters. Doch wo können hier die Ursachen für ein Burnout liegen? Für die Arbeitswelt sind folgende Gründe relevant:

- Zu hohe Arbeitsbelastung und daraus resultierender Stress
- Ungünstige Arbeitszeiten (zum Beispiel Schichtarbeit, starre Arbeitszeitmodelle)

- Fehlende persönliche Wertschätzung der Arbeit (zum Beispiel durch den Chef, Kollegen/-innen, Kunden)
- Übersteigerte, nicht klar formulierte oder unterschiedliche Erwartungen und Arbeitsziele
- Fehlende Abgrenzung zwischen Arbeits- und Privatleben
- Unsicherer Arbeitsplatz

Die Ursachen für ein Burnout-Syndrom liegen allerdings nicht allein im äußeren Arbeitsumfeld. Innere Faktoren, die sich als Persönlichkeitsstrukturen beschreiben lassen, spielen eine genauso wichtige Rolle. Dies sind zum Beispiel Perfektionismus, die Befürchtung, jemanden zu enttäuschen oder kritisiert zu werden, das Bedürfnis nach Wertschätzung etc. Mitarbeiter mit einem Teil dieser Persönlichkeitseigenschaften, die sich zusätzlich noch in einem

Arbeitsumfeld wie dem oben beschriebenen bewegen und langfristig keine Möglichkeit sehen, diese Umstände zu verändern, unterliegen einem deutlich höheren Risiko, dass sich bei ihnen ein Burnout-Syndrom einstellt.

### DIE DREI FAKTOREN ZUR GESUNDERHALTUNG

Trotz dieser Umstände gibt es Mitarbeiter, die immun gegen Stress- und Burnout-Gefahren zu sein scheinen. Was aber hält diese Menschen gesund? Mit dieser Frage hat sich der israelische Gesundheitswissenschaftler Aaron Antonovsky beschäftigt. Er identifizierte drei Hauptfaktoren, die dafür sorgen, dass ein Mensch gesund bleibt. Das Zusammenspiel dieser Faktoren nennt er den Kohärenzsinn. Er setzt sich zusammen aus:

- Verstehbarkeit
- Sinnhaftigkeit und
- Handhabbarkeit

#### VERSTEHBARKEIT

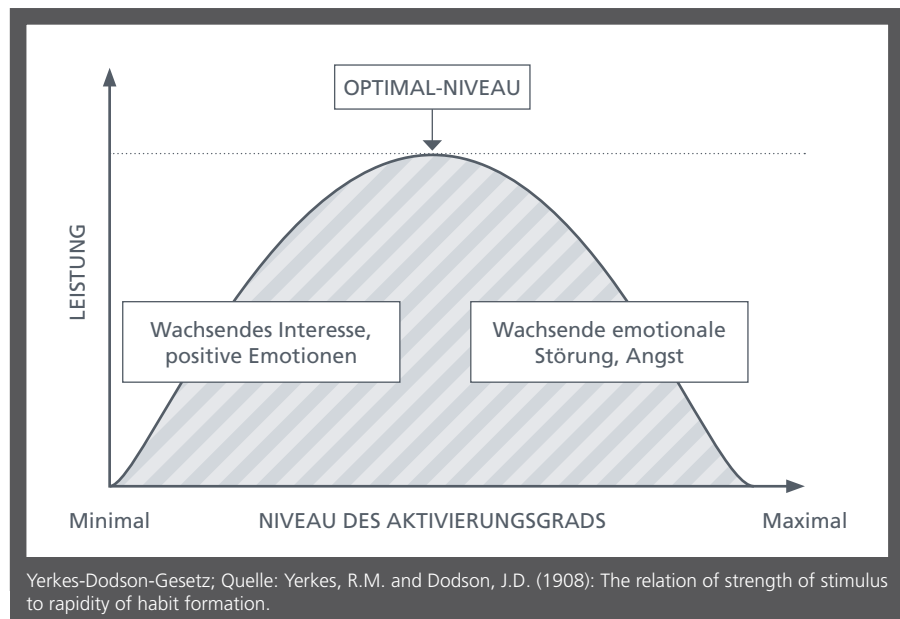
Wenn ein Mensch seine aktuelle Lebenssituation (zum Beispiel Arbeitssituation, Partnerschaft oder Lebenskrise) versteht, er also nachvollziehen kann, wie es zu diesen Umständen gekommen ist und warum er das tut, was er tut, dann ist Verstehbarkeit gegeben.

#### SINNHAFTIGKEIT

Wenn es dazu für ihn persönlich auch noch einen Sinn ergibt, warum er das tut, was er tut (zum Beispiel täglich zur Arbeit zu gehen oder bestimmte Aufgaben zu erledigen), oder warum die Dinge sind, wie sie sind, dann ist auch die zweite Voraussetzung zum Gesundbleiben erfüllt.

#### HANDHABBARKEIT

Hat er nun auch noch das Gefühl, dass er „Herr über die Dinge“ ist und ihm Res-



sourcen (zum Beispiel Kollegen, Freunde, Familie oder bestimmte Kompetenzen) zur Verfügung stehen, um die ihm gestellten Aufgaben zu lösen oder Herausforderungen zu bewältigen, so ist die beste Grundlage zur Gesunderhaltung gegeben.

Wenn der Vorgesetzte also dafür sorgt, dass

- seine Anweisungen
- seine Aufgabenstellungen
- seine Zielsetzungen
- sein Handeln und
- seine Reaktionen

für die Mitarbeiter verstehbar, sinnhaft und handhabbar sind, und er sein Verhalten immer wieder auf diese drei Faktoren hin überprüft, dann werden seine Mitarbeiter die Herausforderungen des Arbeitsalltags und Wettbewerbs gesund, leistungsfähig und zuverlässig meistern.

### DIE FÜHRUNGSKRAFT ALS GESUNDERHEITSCOACH

Wie können Führungskräfte ganz konkret dazu beitragen, dass ihre Mitarbeiter gesund bleiben? Speziell auf die beschriebenen äußeren Burnout-Faktoren haben sie direkten Einfluss, etwa durch Verbesserung

- der Feedback-Kultur (zum Beispiel durch kurze alltägliche Rückmeldungen, regelmäßige Mitarbeiter- bzw. Feedback-Gespräche)
- der Wertschätzung (zum Beispiel durch Lob, Schulterklopfen, ein Lächeln)
- der Arbeitsorganisation und -zeiten (zum Beispiel durch klar definierte Arbeitsziele und -abläufe, Flexibilisierung von Arbeitszeiten)
- des Betriebsklimas (zum Beispiel durch Ansprechen und Auflösen von Konflikten, Betriebsfeiern)

Die Gesunderhaltung der Mitarbeiter ist Führungsaufgabe. In erster Linie spielen hier zwischenmenschliche Beziehungen und Kommunikation eine Rolle. Chefs sollten also aktiv das Gespräch mit ihren Mitarbeitern suchen – und das nicht erst, wenn etwas schlecht läuft. Lob und Wertschätzung sind das zweite Gehalt. Flexibilität und Entgegenkommen bei der Arbeitszeitgestaltung stehen bei den Wünschen in Mitarbeiterbefragungen stets an vorderster Stelle. Des Weiteren kann das Finden und Setzen von realistischen Zielen, aber auch das Bremsen von übereifrigen Mitarbeitern entlastend wirken. Wird auch nur ein Teil dieser Verbesserungen im Unternehmen beherzigt, so kann Stress reduziert und Burnout vermieden werden.