

## Arbeitgeber brauchen Burn-out-Notfallplan

Serie Gesundheit (4): Burn-out, Depression, Stress bis zum Umfallen. In Deutschland steigt die Zahl seelischer Krankheiten. Angesichts des Fachkräftemangels sollte die Gesundheit der Mitarbeiter zentrale Herausforderung der modernen Arbeitswelt sein. Ist sie aber noch nicht: Nur vereinzelt nehmen sich Unternehmen des Themas an. Wenn Mitarbeiter ausgebrannt sind, kann ein Coach den Weg zurück in den Berufsalltag begleiten

VDI nachrichten, Düsseldorf, 20. 7. 12, ws

Wenn der kleine Max mit einem guten Diktat nach Hause kam, sagte sein Vater: „Nicht schlecht, aber nächstes Mal wird's ein ‚sehr gut‘?“. Und wenn Mäxchen eine Eins schrieb, dann fand der Vater etwas anderes, was ihm nicht gefiel.

Heute ist Max groß. Und wenn er einen zentralen Satz gelernt hat, dann: „Ich muss perfekt sein.“ Er scheut keine Anstrengung, macht Karriere als Informatiker, kniet sich richtig hinein in den Job. So sehr, dass er zum Teamleiter befördert wird. Die gleichen Maßstäbe, die er an seine eigene Arbeit stellt, legt er auch an die seiner Mitarbeiter an. Einige machen sich manchmal einen Spaß daraus, Fehler zu begehen, weil sie wissen, dass Max sich dann ärgert und Überstunden macht, um ihre Fehler auszubügeln. Für sie ist Max ein Kontrollfreak, der immer an anderen etwas auszusetzen hat.

„Irgendwann saß er bei mir im Büro. Zitternd, bleich, schweißgebadet“, erinnert sich Frank Berndt. Der Neuburger ist zertifizierter individualpsychologischer Coach und arbeitet seit 1998 in der Burn-out-Beratung und -Prävention mit Unternehmen, Führungskräften, ganzen Teams und Betroffenen.

Wenn Frank Berndt gerufen wird, ist es manchmal fünf vor zwölf, dann stehen Mitarbeiter kurz vor dem Zusammenbruch oder wissen nicht, wie ihnen nach der Krankschreibung die Rückkehr in den Berufsalltag gelingen soll.

Statistiken belegen eine starke Zunahme der seelischen Störungen – mit denen sich auch das Burn-out-Syndrom überschneidet. Die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage durch psychische Erkrankungen ist in Bayern seit 2000 um fast 54 % gestiegen, so die dortige AOK.

Unter den Versicherten der Barmer GEK zeigt sich ein ähnlicher Trend. Demnach sind psychische Störungen zum häufigsten Grund für Behandlungen im Krankenhaus geworden. Die Zahlen der Deutschen Rentenversicherung bestätigen das: Psychische Störungen sind zum häufigsten Grund für Erwerbsminderungsrenten geworden, binnen zehn Jahren ist der Anteil von 24,2 % auf 39,3 % gestiegen. Nach einer Anfang Dezember veröffentlichten OECD-Studie leiden in Industriestaaten angeblich sogar 20 % der Arbeitnehmer an psychischen Störungen.

Eine Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin ergibt, dass die Einführung von E-Mail und Blackberry, die ständige Erreichbarkeit sowie die steigende Arbeitsverdichtung den Menschen aufs Gemüt schlägt.

Auch Multitasking, das Erledigen verschiedener Arbeiten gleichzeitig, raube den Nerv. „Hier ist der Arbeitgeber gefragt, Mitarbeiter zu schützen. Aber leider ist es bei vielen Unternehmen noch nicht angekommen, Mitarbeiter als wichtige Ressource zu betrachten, deren Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu schützen ist“, so Eberhard Pech.

Obwohl das Arbeitsschutzgesetz eine Beurteilung der Gefährdungen für die körperliche und seelische Gesundheit fordere, steht in vielen Unternehmen der Schutz vor körperlichen Gefahren wie Lärm und Staub im Vordergrund.

Die Politik ist hellhörig geworden: Arbeitsministerin Ursula von der Leyen erklärte in einem Interview die psychischen Erkrankungen zu einem der drängendsten Probleme der Arbeitswelt, die Unternehmen und Sozialversicherungen Milliarden kosten. Von der Leyen: „Allein 2010 gab es 53 Mio. Krankentage

und Sozialversicherungen Milliarden kosten. von der Leyen. „Allein 2010 gab es 55 Mio. Krankentage wegen psychischer Belastung am Arbeitsplatz, eine Steigerung in den letzten 15 Jahren um 80 %.“

„Da ist die Sozialkompetenz der Führungskräfte gefragt: solche Situationen erkennen, unrealistischen Zielsetzungen und übertriebenem Perfektionismus entgegenwirken sowie eine wertschätzende Grundhaltung gegenüber dem Mitarbeiter zeigen“, so Uwe Rose.

Wer da noch Hilfestellung braucht, kann sie bei Burn-out-Coach Frank Berndt bekommen: „Viele Führungskräfte wissen einfach nicht, wie sie auf jemanden zugehen sollen, der kurz vor dem Burn-out steht – oder nach der Krankschreibung zurück in den Betrieb kommt.“ Wichtig sei absolute Offenheit – und zwar von beiden Seiten. Und ein sachlicher und wertschätzender Umgang mit Mitarbeitern. „Liegt Burn-out vor, sind die Unsicherheiten zwischen Chef und Mitarbeiter, aber auch innerhalb des Teams groß. Man muss wissen, woran man ist, was man dem anderen zumuten kann und wo die Grenzen der Belastbarkeit liegen, dann kann ein Burn-out vermieden werden – oder eine Wiedereingliederung gut verlaufen.“

Berndt hat für solche Situationen einen „Notfallplan“, erarbeitet mit genauen Handlungsanweisungen und einer Art Checkliste zum Abarbeiten: „Ein Burn-out beginnt schleichend. Auf unterschiedlichen Stufen muss ich einen Mitarbeiter unterschiedlich ansprechen.“

Und auch wer nach der totalen Erschöpfung erholt an den Arbeitsplatz zurückkehrt, braucht oft Hilfestellung: „Da ist die Angst des Mitarbeiters vor dem Rückfall. Die Angst, Erkanntes nicht wirklich umsetzen zu können und wieder in alte Muster zurückzufallen.“

Hier kommt Berndt als externer Berater ins Spiel, der Feedback gibt und begleitet. „Anfangs ist die Unterstützung groß, später genügen gelegentliche Gespräche, bis diese schließlich gar nicht mehr nötig sind.“

Nicht immer ist ein Arbeitsplatzwechsel die einzige Lösung bei Burn-out, wesentlicher sei die eigene innere Einstellung: „Es sind nicht immer die äußeren Umstände, die einen Menschen in das Burn-out treiben“, so Frank Berndt. Wie bei Max, dem Perfektionisten. In Frank Berndts Coaching hat er gelernt, dass nicht immer alles perfekt sein muss. Und dass man auch mal „Nein“ sagen darf. SABINE HENSE-FERCH

---

## Burn-out und was dahinter steckt

-„Burn-out ist eine Erschöpfungsdepression von Menschen, die sich über Jahre verausgabt haben“, sagt Frank Berndt, individualpsychologischer Coach bei der Burn-out-Beratung und -Prävention.

-„Ich schätze, dass etwa die Hälfte aller schweren Burn-outs Depressionen sind oder andere Ursachen haben wie Angststörungen“, so Uwe Rose, Psychologe bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. „Die Schwierigkeit besteht darin, dass ein Burn-out als Krankheit weder eindeutig definiert noch klar abgrenzbar ist.“ shf