

## Warum ist Burnout-Prävention eine strategische Unternehmensaufgabe?

Dr. Dagmar Siebecke, Technische Universität  
Dortmund

Jeder dritte Deutsche leidet unter Dauerstress – das hat jüngst eine Studie der Techniker Krankenkasse bestätigt. In diesem Zusammenhang geistert immer wieder das Schlagwort des Burnouts durch die Presse. Damit ist ein Gefühl des „ausgebrannt Seins“ gemeint. Betroffene fühlen sich erschöpft, ausgepowert – sie können nicht mehr. Oft sind es aber auch körperliche Symptome und Verhaltensveränderungen, in denen sich ein Burnout-Syndrom manifestiert: Reduziertes Engagement, sozialer Rückzug, Aggression, Schlafstörungen, Herz-/Kreislaufprobleme, Rückenschmerzen, Magen-Darm-Beschwerden, Tinnitus, Immunschwäche (Anfälligkeit für Infektionserkrankungen), erhöhter Alkohol- / Tabak- / Drogenkonsum.

Arbeitsbedingte psychische Gesundheitsprobleme stellen inzwischen den zweit größten Kostenfaktor bei den Behandlungskosten arbeitsbedingter Erkrankungen dar. Nicht selten endet ein Burnout mit der Frühberentung.

### Es trifft die Leistungsträger

Die Forschung zeigt, dass Burnout-Betroffene vor Ausbruch der Symptomatik besonders leistungsorientiert sind, sich sehr hohe Ziele stecken, sich stark mit der Arbeit identifizieren, ein hohes Maß an Verantwortung verspüren und bemüht sind, immer die Kontrolle zu bewahren. Kurz gesagt: Es sind die idealen Mitarbeiter – die Leistungsträger des Unternehmens.

Das hohe Verantwortungsbewusstsein führt dazu, dass die „Burnouter in spe“ kaum Fehlzeiten haben und dass sie erste Leistungstiefs durch Mehrarbeit kompensieren. Also auch wenn die ersten Symptome auftreten, haben wir noch immer vordergründig den idealen Beschäftigten. Allerdings hat die Medaille dieses verantwortungsbewussten Verhaltens auch



eine andere Seite: Zum einen führt der Präsentismus dazu, dass gesundheitliche Probleme und Schwächezustände nicht auskuriert werden, dass sich also die Personen keine Erholung und Regeneration gönnen und damit an ihrem eigenen Fitness-Ast sägen. Zum anderen bewirkt dieses Verhalten, dass im Betrieb oft erst dann sichtbar wird, dass ein Beschäftigter nicht mehr kann, wenn wirklich nichts mehr geht – wenn sich das Burnout mit einem Totalausfall manifestiert.

Aber schon lange vor diesem Totalausfall lässt die Leistungsfähigkeit nach. Schätzungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zufolge liegen die Kosten, die durch Präsentismus aufgrund von reduzierter Leistungsfähigkeit entstehen, etwa vier mal so hoch, wie die Absentismuskosten. Das dieser Effekt bei einem betrieblichen Leistungsträger besonders schwer wiegt, liegt auf der Hand.

## Welche Kosten entstehen in einem Unternehmen durch einen Burnoutfall?

Konkrete Zahlen liegen hierzu nicht vor. Aber einfache Rechenbeispiele können Ansatzpunkte liefern:

Laut IW Köln betragen beispielsweise die Arbeitskosten je Vollzeitkraft im produzierenden Gewerbe 56.090 Euro pro Jahr – das entspricht 254 Euro pro Arbeitstag.

Laut WHO führt ein Burnout-Fall durchschnittlich zu 30,4 Arbeitsunfähigkeitstagen pro Kalenderjahr. Allein die Arbeitskosten, die durch Fehlzeiten aufgrund eines Burnoutfalls verursacht werden, liegen danach im produzierenden Gewerbe bei durchschnittlich 7.750 Euro pro Jahr. Wie bereits erwähnt, gehen die Schätzungen in Deutschland davon aus, dass die Kosten, die durch Präsentismus entstehen, etwa viermal so hoch sind, wie die Absentismuskosten (amerikanische Studien gehen sogar von einem Faktor von fünf bis sieben aus).

Damit liegen die direkten Kosten eines Burnout-Falls im produzierenden Gewerbe bei durchschnittlich etwa 39.000 Euro pro Jahr (ohne die pessimistischen amerikanischen Schätzungen zu berücksichtigen). In der IT-Branche dürften die Kosten noch deutlich höher liegen, das der Durchschnittsverdienst in dieser Branche höher anzusetzen ist als im produzierenden Gewerbe. Hinzu kommen Opportunitätskosten für entgangene Erlöse, vergrellte Kunden, nicht eingehaltene Termine etc. sowie Kosten für das Wiedereingliederungsmanagement, Stellvertretung oder Stellenneubesetzung, ggf. Anwalts- oder Gerichtskosten. Es ist nachvollziehbar, dass gerade diese Folgekosten bei einem betrieblichen Leistungsträger besonders hoch ausfallen.

## Burnout-Prävention fördert das Firmenimage und bringt Wettbewerbsvorteile

Glücklicherweise gibt es noch in vielen Städten einen gut funktionierenden Arbeitsmarkt, auf dem auch hoch qualifizierte, engagierte Mitarbeiter gewonnen werden können. Aber es gibt auch Regionen, wo das schon heute nicht mehr funktioniert. Potenzielle regionale Nachteile müssen durch betriebliche Vorteile – durch ein gutes Firmenimage und gute Arbeitsbedingungen kompensiert werden. Ein Burnout-Fall in den eigenen Reihen richtet hier großen Schaden an. Auf der anderen Seite stellen Arbeitsbedingungen, die die Arbeitsfähigkeit der

Beschäftigten fördern, einen deutlichen Wettbewerbsvorteil im Kampf um qualifiziertes Personal dar. Zudem sind Burnout-vermeidende Arbeitsbedingungen zugleich hoch effiziente und effektive Leistungsbedingungen (s.u.).

## Was kann der Betrieb gegen Burnout tun?

Burnout entsteht, wenn ein Mitarbeiter, wie er oben skizziert wurde (engagiert, leistungsorientiert, voll Power) auf Arbeitsbedingungen stößt, die ihn in seinem Tatendrang behindern und die seine Leistungen nicht wertschätzen. Burnout entsteht nicht, weil ein Mitarbeiter zu schwach ist, sondern weil er nicht die Arbeitsbedingungen hat, die er braucht, um seine Aufgaben effektiv und effizient zu bearbeiten, oder weil er und seine Leistungen nicht (mehr) wahrgenommen und honoriert werden. Studien der Technischen Universität Dortmund sind der Frage nachgegangen, welche Arbeitsbedingungen in der IT-Branche zu psychischen Problemen führen. Daraus ergibt sich die folgende Rangfolge der betrieblichen „Krankmacher“:

1. schlecht zu bewältigende Aufgaben
2. sinnlos empfundene Aufgaben: „mein Einsatz lohnt sich nicht!“
3. kaum Wertschätzung durch Vorgesetzte und/oder Kunden
4. nicht nachvollziehbar strukturierte Aufgaben
5. Ergebnisdruck
6. geringe Austauschmöglichkeiten mit Kollegen
7. unangemessene Vergütung
8. keine regelmäßigen Pausen
9. Zeitdruck
10. keine zeitliche Trennung zwischen Arbeit und Privatleben

Entsprechend muss ein Umfeld geschaffen werden, indem es den Beschäftigten möglich ist, ihr Engagement in Leistung und Erfolge umzusetzen. Hierzu gehören sinnvolle, beherrschbare Aufgaben, Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten und die wertschätzende Unterstützung durch Vorgesetzte. Zielvorgaben sollten eindeutig, erforderliche Informationen problemlos verfügbar sein. Das Projektmanagement sollte potenzielle Probleme bereits in der Planung berücksichtigen und damit realistisch sein. Status, Arbeitsplatzgestaltung und Bezahlung sollten dem Engagement und den Leistungen entsprechen. Bürokratische Aufgaben sollten das erforderliche Maß nicht überschreiten oder gegebenenfalls delegiert werden.

Kurz: Arbeitsbedingungen sollten so sein, dass man ungehindert Leistung erbringen kann und dafür adäquat belohnt wird. Zu Betonen ist dabei, dass keine der Empfehlungen auf eine Reduktion der Produktivität zielt. Im Gegenteil steigern die Maßnahmen gegen Burnout die betriebliche Effizienz und Effektivität. Die wirtschaftliche Relevanz von „gut zu bewältigenden Aufgaben“ und „sinnvollen Aufgaben“ ist sicherlich nicht in Frage zu stellen.

## Burnout-Prävention ist von strategischer Bedeutung



Betriebliche Bedingungen, die bei den Leistungsträgern zu einem Burnout führen könnten, gefährden langfristig das Unternehmen. Vorausschauende Prävention sichert das Empowerment der Beschäftigten und damit die Leistungsfähigkeit des Betriebes.

## Unternehmer werden mit Ihrer Verantwortung nicht allein gelassen

Gerade in KMU sind Unternehmer für alles zuständig – von Beratung, Akquisition und Kundenbetreuung über Umweltmanagement, Arbeitssicherheit zu Integrationsmanagement und und und. Jetzt auch noch Burnout-Prävention? Und wo soll man da anfangen? Wer bietet Unterstützung?

In der modernen wissensorientierten Arbeit ist es gerade vor dem Hintergrund flexibler Beschäftigungsformen für ein Unternehmen nicht möglich, die Verantwortung für die individuelle Prävention der Beschäftigten zu übernehmen. Hier ist mehr und mehr Selbstverantwortung der Beschäftigten gefragt. Aber Unternehmen können durch eine entsprechende Führungskultur, Vorbildfunktion und Arbeitsgestaltung förderliche Arbeitsbedingungen schaffen.

Die Technische Universität Dortmund hat ein Konzept für Burnout-Präventionszentren entwickelt, welche sich sowohl an Betroffene und präventionsinteressierte Personen als auch an Unternehmen richten. Für Unternehmen sieht dieses Konzept eine Risikoanalyse vor, durch die erhoben werden kann, ob bereits Mitarbeiter gefährdet sind und welche betrieblichen Bedingungen ein Burnout begünstigen könnten. Darauf aufbauend können dann gezielte Planungen und Maßnahmen angestoßen werden. Auch hierbei können die Unternehmen durch die Zentren unterstützt werden. Wenn es zu einem Burnoutfall gekommen ist, steht die Aufgabe der Wiedereingliederung an, die in der Regel nicht allein durch eine Reduktion des Arbeitspensums funktionieren kann. Hier kann eine qualifizierte Unterstützung Rückfälle vermeiden helfen.

Das Konzept wird aktuell in Form von ersten Pilot-„Burnon-Zentren“ in NRW umgesetzt. Informationen sind unter [www.pragdis.de](http://www.pragdis.de) sowie unter [www.burnon-zentrum.de](http://www.burnon-zentrum.de) zusammen gestellt.

Auch finanziell steht der Unternehmer nicht alleine da: Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung sind neuerdings bis zu einer Höhe von 500 € pro Beschäftigten und Jahr steuerlich absetzbar. Beratungskosten können in NRW über das Förderinstrument der Potenzialberatung bezuschusst werden. Speziell für den Bereich der präventionsorientierten Beratung steht das intakt!-Beratungs-Programm des Landes NRW zu Verfügung. Auch die gesetzlichen Krankenkassen beteiligen sich sowohl an der intakt!-Beratung als auch an sonstigen betrieblichen Präventionsprojekten sowie an Maßnahmen der Individualprävention.

Autorin und Ansprechpartnerin: Dr. Dagmar Siebecke; [siebecke@burnon-zentrum.de](mailto:siebecke@burnon-zentrum.de)