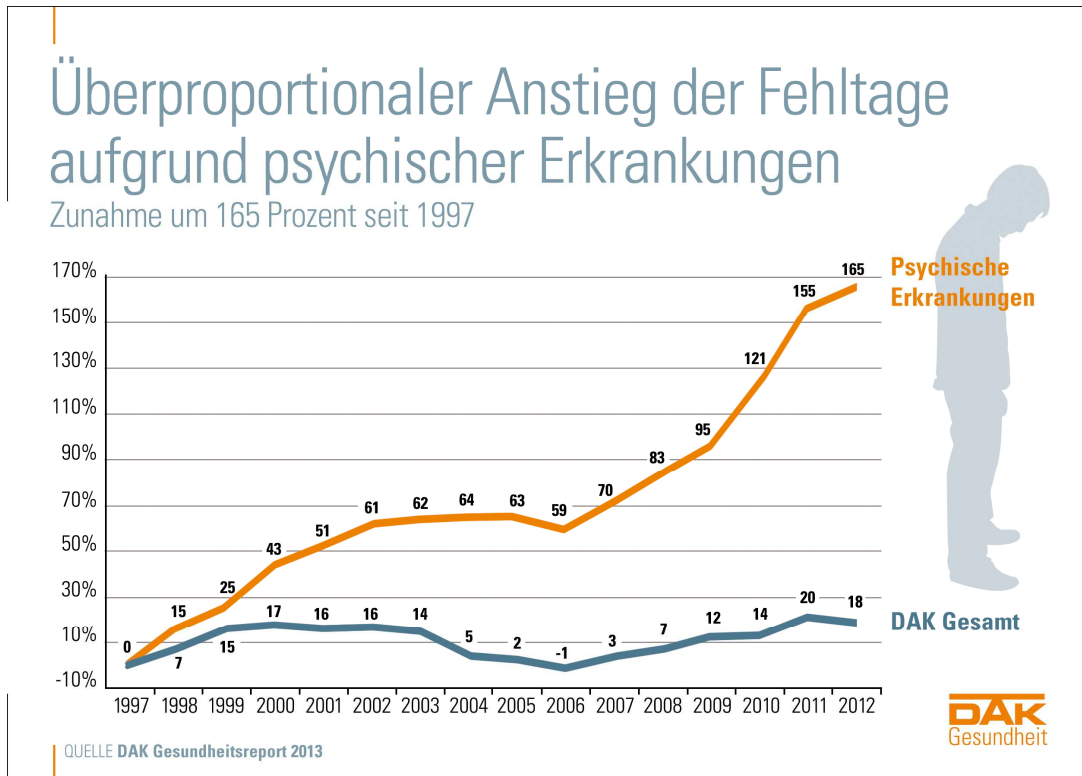


## Stress- und Burnoutprävention – auch ein Thema in der öffentlichen Verwaltung ?!



Die Branchen „Gesundheitswesen“ sowie „Öffentliche Verwaltung“ weisen überproportional viele Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen und psychischer Belastungsstörungen auf. So verursachten laut der DAK Studie 2013 (DAK Versicherte) 100 Beschäftigte im Gesundheitswesen im Jahr 2012 gut 300 Fehltage. In der Öffentlichen Verwaltung waren es 269 Ausfalltage. Im Schnitt über alle Branchen hinweg kam es zu knapp 204 Fehltagen. (DAK Gesundheitsreport 2013)

Von 2000 bis 2011 stieg der Anteil der psychischen Diagnosen von 24,2 Prozent auf 41,4 Prozent. („Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“, BAuA, 2011)

Die Beschäftigten suchen im Falle psychischer Probleme, u.a. durch überbelastende Arbeitssituationen verursacht, heute schneller die Unterstützung von professionellen Helfern. Das genauere statistische Erfassen der psychischen Belastungsstörungen (u.a. die Burnout-Diagnose) wird zum einen der besseren Diagnostik der Ärzte als auch der vermehrten Offenlegung der psychischen Beeinträchtigung der Patienten zugeschrieben. Dennoch gibt es weiterhin eine hohe Dunkelziffer der nichterkannten Burnoutsymptomatik, die oft als eine Form der Depression eingestuft wird.

## **Folgen der psychischen Belastungsreaktionen**

Durch arbeitsbedingte psychische Belastungen entstehen volkswirtschaftliche Kosten in Deutschland in Höhe von mehreren Milliarden Euro pro Jahr. Die Gesamtsumme besteht aus den Kosten für die Krankheitsbehandlung und den Kosten für den Produktionsausfall.

Die privaten Lebensbedingungen (Familie/Freundeskreis) werden aufgrund von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz in erheblichen Maße mit beeinflusst. Dieser oftmals in Mitleidenschaft gezogene Lebensbereich schafft u.U. eine zusätzliche Belastung und zu bewältigende Konfliktsituationen. Auch krisenhafte Verläufe im Privatleben (Lebenskrisen durch z.B. Trennung, finanzielle Nöte und andere Belastungen) können einen negativen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit im Erwerbsleben haben und sich in wechselseitiger Form psychisch belastend auswirken.

Deshalb ist es wichtig **frühzeitig** berufsbedingte Stressbelastungen bei seinen Beschäftigten mit zunehmenden Erschöpfungssymptomatik zu erkennen und präventiv darauf einzuwirken.

## **Woran erkennt man eine Stressbelastung bei seinen Mitarbeitern /-innen oder Kollegen /-innen?**

- Leistungsmängel, Leistungsabfall,
- Zunahme von Fehlzeiten, Fluktuation,
- Konflikte zwischen den Beschäftigten bis hin zu Mobbing,
- Beschwerden von Mitarbeitern über Zeitdruck, unvollständige, fehlende oder zu späte Informationen für ihren Arbeitsbereich,
- Destruktive Einstellung bis hin zu zynistischen Äußerungen,
- Gereiztheit im Kundenkontakt, Rückzug und Vermeidung von persönlichen Gesprächen auch im Mitarbeiterkreis / Team,
- Nichteinhaltung von Terminen, schlechte Vorbereitung auf die Inhalte,
- Gehäufte Beschwerden der Beschäftigten über z.B. fehlerhafte und nutzerunfreundliche Software, fehlende Schulungen usw.,
- Suchtfälle ( Alkohol, Medikamente, Drogen) etc.



*Wenn das Stressaufkommen zu groß wird und es keine ausreichenden Bewältigungsstrategien (Coping) mehr gibt, kann es zu einer **weitreichenden** Erschöpfungssymptomatik führen, dem Burnout.*

## **Was versteht man unter dem Begriff „Burnout“?**

Eine allgemeine Definition gibt es nicht. Annähernde Einigkeit bestehen über die folgenden Punkte:

- Burnout ist ein krisenhafter Prozess.
- Burnout ist im Kern etwas Emotionales, das gleichwohl Körper und Geist in Mitleidenschaft ziehen kann.
- Burnout kann zu völliger Arbeitsunfähigkeit führen.
- Burnout verursacht bei den Betroffenen (und den ihnen Nahestehenden) Leid, aber auch beträchtliche betriebs- und volkswirtschaftliche Kosten.
- Burnout beginnt, wenn Dauerstress zu einem chronischen Gefühl der Hilflosigkeit geführt hat.

## **Welches sind die Faktoren am Arbeitsplatz die zu einer erhöhten Stresssituation und einem möglichen Risiko an einem Burnout zu erkranken führen?**

### Beispiele:

- Hohes Arbeitsaufkommen und wenig Einflußnahmemöglichkeiten, bedingt u.a. durch Veränderung der Aufgaben und Personalabbau
- Hohe Menge an Informationen (z.B. E-Mails) und Multitasking,
- Ständige Weiterentwicklung und Veränderungsprozesse der Arbeitsinhalte,
- Arbeitsplatz und Personalwechsel (befristete Verträge, Berentungen, Umsetzungen, Auseinanderreißen und Zusammenlegung von Teams etc.),
- Demographischer Wandel: Erwartung von hoher Flexibilität sich auf neue Personen / neue Teamkonstellationen einstellen zu können. Alt / jung. Verlust von sozialen Bindungen innerhalb des Teams, neue Rollenfindung,
- Leitungswechsel durch z.B. demographischen Wandel oder Organisationsprozesse wie z.B. Teamzusammenlegungen,
- Veränderungsprozesse der Organisation, z.B. Verwaltungsreformprozess,
- Unklare Aufgabenverteilung und Aufgabenbenennung,
- Mangelhafte Rückmeldungen (auch durch Führungskräfte),
- Unklare Zielvorgaben,

- Überforderung / Unterforderung,
- Mangelnde Aufstiegschancen und Beförderungsstaus, Konkurrenzdruck,
- Hohe Verantwortung für Personen oder Werte,
- Fehlende Anerkennung und Unterstützung durch Kollegen und Führungskräfte,
- Konflikte am Arbeitsplatz bis hin zum Mobbing oder Konflikte mit schwierigen Kunden, etc.

### **Welches sind die begünstigenden Merkmale die in der eigenen Persönlichkeit begründet liegen?**

#### Beispiele:

- Hohes Verantwortungsbewusstsein
- Hohe Erwartungen an sich und an die Anderen
- Starkes Bedürfnis nach Anerkennung
- Hoher Idealismus
- Nicht nein sagen zu können
- Stark ausgeprägter Ehrgeiz
- Sich über Leistung und Erfolge zu definieren
- Überschätzung der eigenen Fähigkeiten
- Die anfallenden Arbeiten nicht delegieren zu können
- Labiles und geringes Selbstwertgefühl

### **Wie kann man Burnout-Symptome erkennen?**

Als Checkliste für Mitarbeitende und Führungskräfte, wie diese mögliche Burnout- Symptome bei Mitarbeitern besser erkennen können, hat die Unfallkasse VBG eine Übersicht zusammengestellt:

#### 1. Sozialer Rückzug:

Ein Kollege, der früher gut im Team integriert war, begibt sich scheinbar in die innere Emigration.

#### 2. Verändertes Verhalten:

Manche Mitarbeiter sind zunehmend reizbar. Tränenausbrüche häufen sich. Andere zeigen vielleicht ein Pokerface und wirken scheinbar teilnahmslos.

### 3. Innere Kündigung:

Das Engagement lässt spürbar nach.

Sehr häufig zeigt sich eine negative Einstellung, bis hin zu sarkastischen Kommentaren.

### 4. Sinkende Effektivität:

Die Betroffenen schaffen ihr Arbeitspensum nicht mehr und machen zum Beispiel unnötige Überstunden.

Einem aufmerksamen Vorgesetzten, der ein überschaubares Team zu führen hat, oder einem Teamkollegen /-in sollte es auffallen, wenn sich einer seiner Mitarbeiter / Kollegen in seinen Verhaltensmustern wesentlich verändert.

Das folgende Zitat aus einer Studie der Bertelsmann-Stiftung aus dem Jahre 2010 zum Thema Gesundheit – Arbeitswelt zeigt wie wichtig gerade die Unterstützung der Mitarbeiter durch die Führungskräfte ist:

*„Sozial unterstützendes Verhalten von Führungskräften hat einen deutlichen und zeitlich unmittelbaren Einfluss auf die arbeitsbezogenen Belastungswerte der Mitarbeiter“*

Zu den Aufgaben der Führungskräfte gehört die Mitarbeiterfürsorge, u.a. auch durch Maßnahmen der Stress- und Burnoutprävention. Dazu gehört die Schulung und die Sensibilisierung der leitenden Mitarbeiter/-innen und Teamkollegen /-innen für dieses Thema um Belastungen am Arbeitsplatz zu mindern und belastungsmindernde Faktoren weiter auszubauen.

*Denn Burnout-Risiken können durch Präventionsmaßnahmen gemindert werden.*

### **Es bestehen verschiedene Möglichkeiten Ihre Mitarbeiter/-innen zu schulen:**

- Informationsveranstaltung / Thementag als Auftaktveranstaltung und zur Förderung der Sensibilität für das Thema Stress- und Burnoutprävention
- Seminare mit fachlichem Input zu diesem Thema und themenorientierten praxisnahen Übungen
- Seminare gezielt für Führungskräfte /-nachwuchs um präventiv auch in diesem Bereich zu wirken

- Individuell gestaltete Seminarreihe um für das Thema der Stress- und Burnoutprävention möglichst viele Mitarbeiter /-innen zu sensibilisieren und effektive Präventionsstrategien in Ihrem Verwaltungsbereich bzw. in dem bestehenden Gesundheitsmanagement zu implementieren
- Coaching on the job

Autor:

*Ingolf Hartkopf, M.A.*

*Sozialpsychologe*

*Personal- und Organisationsentwickler*

**Beratungsteam Niedersachsen**