

# Die Ausgebrannten rücken in den Fokus

Umfangreiche Daten zur Bedeutung des Themas „Burnout-Prävention in der Personalentwicklung“ liefert eine aktuelle Umfrage unter Personalern. Wichtigste Erkenntnis: Das Thema ist offenbar in der Unternehmensrealität angekommen.



Schon seit geraumer Zeit ist „Burnout“ – der Zustand totaler psychischer Erschöpfung – ein Thema in der Personalentwicklung und den einschlägigen Medienveröffentlichungen.

Aber inwieweit wird das Thema von den Unternehmen tatsächlich wahrgenommen? Wie hoch wird der Stellenwert von „Burnout“ etwa bei der Entstehung von Fehlzeiten eingeschätzt? Und was unternehmen die Organisationen beziehungsweise die Personalentwicklung, um der Entstehung von „Burnout“ bei ihren Mitarbeitern entgegenzuwirken?

Solche und ähnliche Fragen standen im Mittelpunkt einer Befragung der Hochschule Fresenius und dem Büro für Coaching und Organisationsberatung. Die Online-Umfrage wurde von November 2009 bis Januar 2010 durchgeführt (begleitet von

vertiefenden Gesprächen mit einzelnen Befragungsteilnehmern). 65 Unternehmen verschiedener Größe (die meisten davon Mittelstandsbetriebe mit 50 bis 250 Mitarbeitern, aber auch Konzerne mit über 3000 Mitarbeitern) und aus unterschiedlichen Branchen (meist Dienstleister, aber auch Industrie, Handel, öffentlicher Dienst und Gesundheits-/Sozialwesen) beteiligten sich. Bei den Ergebnissen zeigt sich, dass das Thema „Burnout“ schon heute als wichtig angesehen wird: Auf einer Skala von eins (unwichtig) bis sechs (sehr wichtig) wird die Bedeutsamkeit im Durchschnitt mit 3,3 eingeschätzt. Für die Zukunft wird mit noch steigender Relevanz gerechnet (3,8). Im Vergleich mit verwandten Gebieten wie „Stressmanagement“ oder „Work-Life-Balance“ wird „Burnout“ als ähnlich zentral eingeschätzt. Gleichzeitig zeigt die Studie,

dass die klassischen, übergreifenden Themen der Personalentwicklung wie etwa „Mitarbeiterführung“ oder „Organisationsentwicklung“ immer noch als wichtiger erachtet werden als die „Problemfamilie“ des Gesundheitsmanagements.

## Anzahl von Fehltagen ist stark gestiegen

Die steigende Bedeutsamkeit psychischer Belastungen findet sich auch in einer aktuellen Analyse des wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO) von 2010 wieder, in der Daten von zehn Millionen Bürgern ausgewertet wurden: Demnach ist die Anzahl an Fehltagen durch psychische Erkrankungen in den vergangenen zwölf Jahren um stattliche 80 Prozent gestiegen. Wenn psychische Belastungen diagnostiziert wurden, fällt der Arbeitnehmer im Schnitt 23 Tage aus, wohingegen die Fehlzeiten zum Beispiel bei Atemwegserkrankungen statistisch nur 6,5 Tage betragen. Zudem sind bereits heute psychische Erkrankungen die häufigste Ursache für Frühverrentungen.

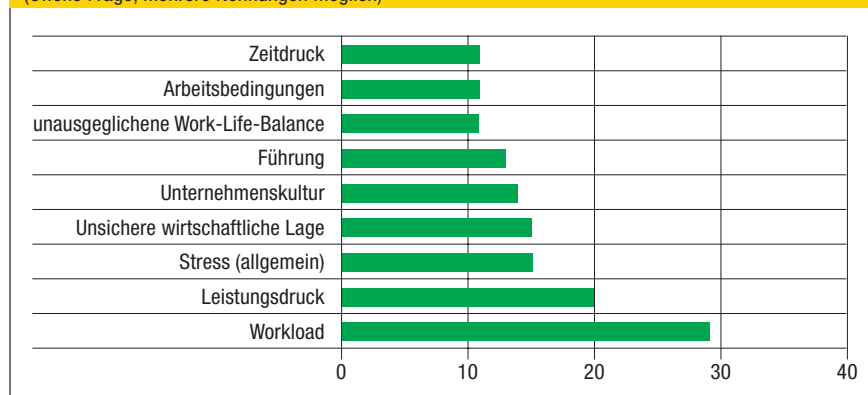
## Massive Zunahme der Belastungsfaktoren

Bei einem Vergleich von Belastungsfaktoren wie der Konkurrenzsituation innerhalb der Organisation oder am Markt sowie Zeitdruck oder Arbeitsplatzsicherheit stellen die Befragten eine massive Zunahme der Stressfaktoren fest. Ein mindestens vergleichbares Niveau wird auch für die Zukunft erwartet, mit einer Abnahme von Belastungsfaktoren

### Entwicklungsfaktoren für die Entstehung von Burnout

(Offene Frage, mehrere Nennungen möglich)

Abbildung 1



für die Mitarbeiter wird nicht gerechnet. Demzufolge wird auch der Einfluss psychischer Faktoren auf den Krankenstand hoch bleiben und ein weiterer Anstieg von Burnout-Betroffenen im Unternehmen als sehr wahrscheinlich eingeschätzt.

Welche Mitarbeitergruppen werden als besonders gefährdet wahrgenommen? Eine eindeutige Differenzierung fällt schwer, weil fast die Hälfte (42 Prozent) der Befragten alle Mitarbeitergruppen gleichermaßen betroffen sehen. Besonders betont wird die Gefährdung beim unteren und mittleren Management. Am wenigsten gefährdet erscheinen die gewerblich-technischen Mitarbeiter.

In vertiefenden Gesprächen mit einzelnen Befragungsteilnehmern im Anschluss an die Online-Umfrage wurde deutlich, dass die Ursachen für die Entstehung einer Burnout-Entwicklung als unterschiedlich wahrgenommen werden: Sie sind bei gewerblich-technischen Mitarbeitern insbesondere im Anstieg unsicherer Beschäftigungsverhältnisse zu sehen, bei Mitarbeitern des mittleren Managements eher in den speziellen Charakteristika ihrer „Sandwich-Position“.

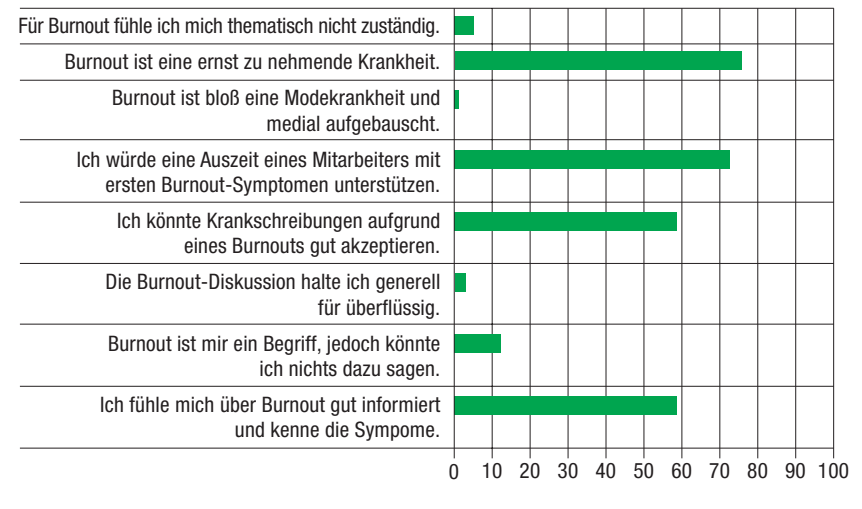
### Immer mehr Präventionsmaßnahmen zu Burnout und Stress

Wie begegnen die befragten Unternehmen dem Problem nun im Rahmen ihrer strategischen Personalpolitik? Im Jahr 2009 führten 54 Prozent der Unternehmen Maßnahmen im Bereich „Stressmanagement“ durch; beim Thema „Burnout“ waren es 41 Prozent. Schwerpunkte bei den Maßnahmen waren Trainings/Seminare zu dem Thema, gefolgt von Informations- beziehungsweise Aufklärungsveranstaltungen.

Gleichzeitig lässt sich ein eindeutiger Trend zur Fortsetzung und Ausweitung solcher Präventionsmaßnahmen feststellen: Im Vergleich zu 2009 werden im Jahr 2010 von 60 Prozent der Organisationen Präventionsmaßnahmen zum Thema Stress und von 47 Prozent zum Thema Burnout durchgeführt. Insofern lässt sich die gestiegene Bedeutsamkeit dieser Themen auch an der Implementierung der Präventionsmaßnahmen zur psychischen Gesundheit ablesen.

## Einstellungsaussagen zum Thema „Burnout“ (Zustimmung in Prozent).

Abbildung 2



In den vertiefenden Gesprächen mit einzelnen Unternehmen wurde eine große Spannweite der durchgeführten Maßnahmen und ein unterschiedlicher Grad der Implementierung deutlich: Einige größere Dienstleistungsunternehmen haben bislang nur vereinzelte Kick-Off Workshops mit Führungskräften durchgeführt und ansonsten das Thema „Burnout“ bestenfalls im Einzelcoaching aufgegriffen. Hingegen besteht in einem anderen großen Unternehmen bereits seit Jahren ein umfassendes, in seinen Modulen aufeinander abgestimmtes Präventionssystem, in dem „Burnout“ und „Stressmanagement“ auf verschiedenen Hierarchieebenen mit Themen der Personalführung und Organisationsentwicklung (beispielsweise unter dem Stichwort „Gesunde Führung“) verknüpft sind.

Die hohe Sensibilität der befragten Unternehmensvertreter für das Thema „Burnout“ lässt sich auch anhand der Zustimmung zu (beziehungsweise Ablehnung von) acht Thesen ableiten, die im Rahmen der Befragung aufgestellt wurden.

Mit 75 Prozent Zustimmung der Befragten wird klar, dass „Burnout“ als ernstzunehmende Krankheit eingeschätzt wird. Fast der gleiche Anteil (73 Prozent) würde eine direkte Auszeit eines Mitarbeiters mit ers-

ten Burnout-Symptomen unterstützen. Demgegenüber hält nur eine kleine Minderheit von drei Prozent die Burnout-Diskussion generell für überflüssig.

Insgesamt bleibt festzuhalten: Burnout entwickelt sich zu einem zentralen Thema der Personalarbeit. Als Hauptfaktoren für die Entwicklung eines Burnout-Syndroms werden von den Befragten Workload und Leistungsdruck genannt. Über die Hälfte der befragten Unternehmen begegnet dieser Entwicklung bereits jetzt mit entsprechenden Präventionsmaßnahmen, mit steigendem Trend für das laufende Jahr. Allerdings ist festzustellen, dass solche Präventionsthemen noch nicht konsequent und systematisch genug umgesetzt werden.



Autorin  
**Viola Middendorf**,  
Diplom-Psychologin,  
Beraterin und Trainerin beim  
BCO – Büro für Coaching und  
Organisationsberatung, Köln,  
vmiddendorf@bco-koeln.de



Autor  
**Prof. Dr. Klaus P. Stulle**,  
Hochschule Fresenius,  
stulle@hs-fresenius.de  
(In Zusammenarbeit mit Kim  
Sarah Fischer, Felix Hanewinkel,  
Alexandra Haupt und Sandy  
Stemme, Hochschule Fresenius)