

## Depression und Burnout – ein vermeidbarer Arbeitsunfall der Moderne?

**Immer mehr Menschen leiden an psychischen Problemen wie Depressionen und Burnout. Dauerstress, der in vielen Unternehmen inzwischen zum Arbeitsalltag gehört, scheint eine große Rolle dabei zu spielen. Ein modernes betriebliches Gesundheitsmanagement, das Körper und Psyche schützt, kann Abhilfe schaffen – und so langfristig nicht nur den Beschäftigten, sondern auch den Unternehmen nutzen.**

Als der Geschäftsführer des Elektrounternehmens die Organisationsberaterin Maren Kentgens um Unterstützung bat, lag der Krankenstand in seinem Betrieb bereits bei 25 Prozent. Mindestens 15 seiner 60 Mitarbeiter im Elektrobetrieb waren ständig krankgemeldet. Die Existenz des Unternehmens war bedroht. Der Firmenchef wusste, woher die Misere kam: Seinen Mitarbeitern fehlte es an Motivation und Engagement, die Beraterin sollte die Mannschaft richtig aufrütteln. Kentgens Analyse nach Gesprächen mit Mitarbeitern und eine strukturierte Umfrage ergaben ein anderes Bild: Die Mitarbeiter waren von der Firmenleitung und den Führungskräften monatelang so unter Druck gesetzt worden, dass viele den Anforderungen nicht mehr standhalten konnten. Die Mitarbeiter waren einfach wirklich krank geworden. Sie klagten über Überforderung und Unwohlsein, hatten Ängste und psychosomatische Beschwerden. Einige rackerten sich ab, um die Ausfälle abzufangen, waren aber inzwischen am Rande ihrer Kräfte. Andere hatten sich in die innere Kündigung gerettet und machten „Dienst nach Vorschrift“. „Solche Konfliktspiralen entstehen nicht selten, wenn die Geschäftsleitung unter Druck kommt“, weiß Dr. Maren Kentgens, Diplom-Psychologin und Geschäftsführerin der Hamburger Unternehmensberatung Metapunkt. Und das passiert in der globalen hochflexiblen Wirtschaft immer öfter – in kleinen Betrieben ebenso wie in Konzernen.

Die Folgen sind fatal: Inzwischen ist jeder zehnte Feiertag durch eine psychische Erkrankung bedingt – allen voran Depressionen, Burnout und Angsterkrankungen. Und während die Gesamtzahl der Krankentage in Deutschland seit Jahren ständig fällt, nehmen die Feiertage durch psychische Erkrankungen weiter zu. Seit 1997 sogar um 70 Prozent. Bei den Gründen für Frührenten liegen die psychischen Erkrankungen bereits auf Platz eins. Der hohe Stresspegel in der modernen Wirtschaft spielt bei dieser Entwicklung eine gravierende Rolle, vermuten die Ex-

perten, die die Deutsche Angestellten-Krankenkasse in einer Untersuchung zum Thema im Jahr 2005 befragte. Dabei meint Stress nicht, dass man einfach viel zu tun hat – auch wenn das oft so verstanden wird. Stress beschreibt die Situation, dass man vor einer wichtigen Herausforderung steht – und diese nicht bewältigen kann. Stress entsteht, wenn Arbeitsziele so hoch gesteckt sind, dass man sie eigentlich nicht erreichen kann. Wenn die Kommunikation im Unternehmen nicht funktioniert. Wenn Chefs unklare Anweisungen geben. Wenn Beschäftigte von Abläufen abhängig sind, die sie nicht beeinflussen können. Wenn Mitarbeiter Aufgaben unter Zeitdruck erledigen sollen, für die sie nicht qualifiziert sind. Wenn Beschäftigte ständig Angst um ihren Arbeitsplatz haben. Wenn zu viele Überstunden oder ständige Erreichbarkeit verhindern, dass man sich in der Freizeit richtig erholt. Die Liste der Stressauslöser ist lang.

### Papierberge: oft kein individuelles Problem

Wenn man sich die typischen Stressmacher ansieht, wird schnell klar, dass individuelle Maßnahmen, wie Stressmanagement-Training oder Entspannungsseminare nur bedingt helfen. Wenn der Schreibtisch überquillt und die Präsentation bis zum nächsten Tag fertig sein muss, nutzt auch das beste Anti-Stress-Training nicht viel. Effektiver wäre eine Veränderung der Arbeitsstrukturen – und dies liegt nicht in der Hand des einzelnen Angestellten, sondern ist Sache der Unternehmensleitung. Bereits seit 1996 sind Firmen durch das neue Arbeitsschutzgesetz dazu verpflichtet, neben der körperlichen Gefährdung auch psychische Gefährdungspotenziale zu überprüfen – und eventuell Gegenmaßnahmen einzuleiten. Trotzdem interessieren sich nur wenige Unternehmen für das Thema „psychische Gesundheit“. Das zeigt die

*Carola Kleinschmidt, Diplom-Biologin und Journalistin mit dem Schwerpunkt Gesundheit und Arbeitswelt in Hamburg, zusammen mit Dr. Hans-Peter Unger Autorin des Buchs „Bevor der Job krank macht“  
kontakt@carolakleinschmidt.de*





Inqa

### Ärzte können genauso unter Stress und Burnout leiden wie Pfleger

Umfrage des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung (WSI) von 2004 unter 2200 Betriebsräten: Nur etwa die Hälfte der Betriebe hatte eine Gefährdungsbeurteilung der Arbeitsplätze durchgeführt. Psychische Faktoren wurden kaum abgefragt. Und in den meisten Unternehmen beschränken sich die Aktionen für die Gesundheit auf Betriebssport, Suchtprävention oder ermäßigte Abos fürs Fitness-Studio. Maßnahmen, die psychische Belastungen im Alltag verringern, wie flexible Arbeitszeiten oder Mitsprache bei der Arbeitsgestaltung, waren extrem selten. Und das, obwohl 90 Prozent der Betriebsräte angaben, dass die psychischen Belastungen in den vergangenen fünf Jahren gestiegen seien.

### Teure Fehltag wegen Burnout

In den meisten Führungsetagen sind psychische Probleme ein Tabu. Und auch die Mitarbeiter schweigen. „Die Beschäftigten selbst haben große Hemmungen zu sagen: Ich bewältige meinen Job aus psychischen Gründen nicht mehr. Denn sie haben Angst, dass ihnen das am Ende mehr schadet als nützt und sie vielleicht sogar ihren Job verlieren“, sagt WSI-Projektleiter Claus Schäfer. Dabei ist der Handlungsbedarf groß: 37 Prozent empfinden die hohe Arbeitsintensität als belastend. 39 Prozent fühlen sich ständig über- oder unterfordert. Fast der Hälfte wächst die Komplexität ihres Jobs über

den Kopf. Und 24 Prozent der Beschäftigten in Deutschland sind vom Zeitdruck und den Anforderungen im Job so gestresst, dass sie nicht glauben, bis zum Rentenalter gesund weiterarbeiten zu können. Das zeigte die Umfrage der Initiative Neue Qualität der Arbeit (Inqa) zum Thema „Was ist gute Arbeit?“ aus dem Jahr 2005.

Dabei könnten allein die hohen Kosten Grund genug für die Unternehmen sein, sich diesem Thema zu widmen. Im Schnitt fehlen Beschäftigte, die an einer Depression oder an Burnout leiden, jährlich 28,5 Tage im Job – sehr viel länger als bei den meisten anderen Erkrankungen. Ein Fehltag kostet das Unternehmen je nach Branche 200 bis 400 Euro. Das macht 5700 bis 11 400 Euro.

Die Fehlzeiten sind aber nur die Spitze des Eisbergs. Mobbing, demotivierte Mitarbeiter, innere Kündigung, geringe Arbeitszufriedenheit und Befindlichkeitsstörungen sind ebenfalls Folgen von Stress und Angst. Sie mindern die Produktivität, lange bevor jemand wegen Krankheit ausfällt. Beschäftigte, die psychisch angeschlagen sind, leisten 20 bis 40 Prozent weniger, fand Winfried Panse, Angstforscher an der Fachhochschule Köln, heraus. Er schätzt die Kosten, die durch psychische Belastungen, verminderte Leistungsfähigkeit und Ängste im Job jedes Jahr in Deutschland entstehen, auf hundert Milliarden Euro.

### Betroffene in allen Branchen

Während man früher dachte, dass psychische Erschöpfungszustände vor allem labile Menschen treffen oder Menschen, die in psychisch sehr anstrengenden Berufen arbeiten wie Pflegepersonal oder Lehrer, zeigt sich heute, dass Arbeitnehmer quer durch alle Branchen betroffen sind. „In meine Praxis kommen inzwischen viele Ärzte und Manager, Anwälte und Wissenschaftler mit stressbedingten Depressionen“, erklärt Dr. Hans-Peter Unger, Chefarzt der Abteilung für Psychiatrie und Psychotherapie der Asklepios-Klinik in Hamburg-Harburg und einer der Initiatoren des bundesweiten Aufklärungsnetzwerks „Bündnis gegen Depression“. Ungers Fazit: „Die Depression ist zum Arbeitsunfall der Moderne geworden.“

Natürlich sind Menschen, die unter besonders schlechten Bedingungen arbeiten, am stärksten betroffen. Also Arbeitnehmer, die schlecht qualifiziert sind, nur geringen Handlungsspielraum bei ihrer Tätigkeit haben und unter hohem Zeitdruck arbeiten – wie beispielsweise häufig in Call-Centern.

Einige Studien zeigen aber auch, dass Führungskräfte im mittleren Management sehr unter Stress leiden – weil sie sowohl den Mitarbeitern als auch dem Chef über ihnen verpflichtet und häufig vielen Zwängen ausgesetzt sind. Sie sind zwar gebildet und haben die Möglichkeit, ihre Arbeit selbst zu strukturieren. Aber äußere Zwänge, gepaart mit innerem Ehrgeiz, machen dieses Potenzial zunichte. Diese Situation dokumentierte die schwedische Psychiaterin Marie Asberg vom Stockholmer Karolinska-Institut. Vor sechs Jahren untersuchte sie 150 Angestellte aus dem mittleren Management, die länger als drei Monate wegen einer Depression krankgeschrieben waren. Das Ergebnis: Bei der Hälfte der Patienten war Arbeit der einzige feststellbare auslösende Faktor für die Depression. Auffällig war nur, dass sie sehr leistungsorientiert waren und schlecht Nein sagen konnten. Untersuchungen an weiteren 800 Arbeitnehmern bestätigten dieses Ergebnis: Die Betroffenen hatten die Stresserkrankung bei der

Arbeit erworben, weil sie zu hart arbeiten oder ihre Arbeitssituation zu belastend war.

### Ja zur Veränderung

Ein gutes Gesundheitsmanagement kann diesen Teufelskreis auf allen Ebenen im Unternehmen durchbrechen – und so langfristig sowohl der Gesundheit des Einzelnen als auch der Wettbewerbsfähigkeit dienen. „Ein modernes betriebliches Gesundheitsmanagement rechnet sich mit dem Faktor 1 zu 3 bis 1 zu 6 pro investierten Euro“, resümiert Organisationsberaterin Kentgens aufgrund verschiedener Studien und Erfahrungen von Unternehmen. Wer heute 1000 Euro in die Gesundheit seiner Mitarbeiter investiert, wird innerhalb der nächsten Jahre mindestens 3000 Euro sparen, weil die Mitarbeiter effizienter arbeiten und weniger krank sind. Allerdings muss ein Unternehmen nicht nur finanziellen und

organisatorischen Aufwand betreiben. Die Chefetage muss auch wissen, dass sie sich auf einen tief greifenden Prozess einlässt, der die gesamten Strukturen eines Betriebs beleuchtet – und ohne klares Ja zur Veränderung nicht gelingt. Eine Mitarbeiterbefragung, die auch den Stresspegel und die Arbeitszufriedenheit abfragt, zeigt, wo es hapert. Die Maßnahmen richten sich nach diesen Ergebnissen – und reichen von neuen Kommunikations- und Organisationsstrukturen bis hin zu Führungskräfte trainings und individuellen Angeboten für Mitarbeiter wie Stressmanagement-Seminare oder Konflikt trainings. Das gesunde Unternehmen entwickelt sich über Jahre.

In Deutschland nimmt etwa der Chemiekonzern BASF eine Pionierrolle ein: Die regelmäßige Mitarbeiterbefragung erhebt seit 2003 auch das Stressempfinden der Beschäftigten, Gefühle von Überforderung und Termindruck – und ob die Mitarbeiter nach der Arbeit gut abschalten können. Zeigen sich Probleme, werden die Ursachen systematisch erforscht und Gegenmaßnahmen eingeleitet. Dazu gehören die Schulung der Führungskräfte und Informationen im Intranet zu Themen von Sucht bis Stress – inklusive Telefonnummern für persönliche Beratung.

Bei dem Elektronikunternehmen, das Maren Kentgens beriet, zeigte die Analyse vor allem zwei krank machende Defizite, die man in vielen Firmen findet: „mangelnde Führungskompetenz und fehlende Kommunikationsstruktur“. Kentgens' Intervention betraf deshalb vor allem die Führungskräfte: Der Firmenchef musste lernen, dass sein ständiges Einmischen in die Aufgaben der Teamleiter kontraproduktiv ist. Und dass er seine Kraft besser in seine eigentlichen Aufgaben – Strategie und Akquise – investieren sollte. Der Chef entwickelte in Einzelgesprächen ein neues Verständnis seiner Rolle als Unternehmensleiter. Die Teamleiter klärten ihre Rollen und Aufgaben in Workshops und Führungsschulungen. Außerdem wurden regelmäßige Team-Meetings eingeführt. Der Teufelskreis wurde durchbrochen. Die Beschäftigten erledigten ihre Arbeit wieder gut, ihre Zufriedenheit stieg. Nach

sechs Monaten begann der Krankenstand kontinuierlich zu sinken.

### Aktuelle Entwicklungen

In Unternehmen wie Airbus, Siemens und Sick laufen Pilotprojekte, die Arbeitszeiten und psychische Belastungen kritisch ins Visier nehmen. Im Projekt Pargema untersuchen das Institut für Sozialforschung in München und die Universität Jena bis 2009, wie effektiver Gesundheitsschutz in modernen, globalen und extrem flexiblen Unternehmen aussehen muss. Seit Neuestem beschäftigen sich auch die Gewerkschaften mit dem Thema. 2006 organisierte die IG Metall den ersten Kongress „Gute Arbeit – eine bessere Arbeitswelt ist machbar“. Die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di startet derzeit die Kampagne: „Mensch – nicht Kostenfaktor für faire Arbeit“. „Natürlich ergibt sich beim Thema Leistungsdruck schnell der Interessenkonflikt zwischen Gewerkschaft und Arbeitgeber“, weiß Manfred Bork, ver.di-Bezirkssekretär aus Stuttgart und Bundeskoordinator Bausparkassen. Trotzdem ist er optimistisch. Sein Ziel: ein Tarifvertrag zwischen den Unternehmen der Kreditwirtschaft und der Gewerkschaft zum Gesundheitsschutz mit den Themen „Senkung des Leistungsdrucks“ und „Gesundheitsförderung“. Der Abschluss wäre ein Meilenstein auf dem Weg zu einer gesünderen Arbeitswelt.

### Weiterführende Literatur/Broschüren

- Panse, W. & Stegmann, W.** (2004). *Angst – Macht – Erfolg*. München: Volk.
- Peters, J. & Schmitthenner, H.** (Hrsg.). (2003). *„Gute Arbeit“: Menschengerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe*. Hamburg: VSA.
- Unger, H.-P. & Kleinschmidt, C.** (2006). *Bevor der Job krank macht. Wie uns die heutige Arbeitswelt in die seelische Erschöpfung treibt – und was man dagegen tun kann*. München: Kösel.
- IG Metall** (Hrsg.). (2006). *Der Arbeitszeit-TÜV – Wie gesundheitsverträglich sind unsere Arbeitszeiten?* Frankfurt a. Main: Hrsg.
- IG Metall** (Hrsg.). (2007). *Stressbarometer – Psychische Belastungen beurteilen – aber wie?* (inkl. CD). Frankfurt a. Main: Hrsg.

### Web-Tipps und Hotline

[www.dnbgf.de](http://www.dnbgf.de) Deutsches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung

[www.bgf-institut.de](http://www.bgf-institut.de) Institut für betriebliche Gesundheitsförderung der AOK in Köln und Hamburg: Beratung, Training und Service für mittelständische Betriebe

[www.pargema.de](http://www.pargema.de) Pargema ist das BMBF-Projekt zu psychosozialen Belastungen durch Arbeit

[www.swissburnout.ch](http://www.swissburnout.ch) Selbsttest zu Burnout: „Bin ich schon ausgebrannt, oder ist meine Seele noch gesund?“

[www.kompetenznetz-depression.de](http://www.kompetenznetz-depression.de) Bundesweites Kompetenznetz gegen Depression mit vielen Tipps für Betroffene von Depressionen und Burnout, Liste mit Hilfsangeboten bei psychischen Problemen, Krisendiensten und Kliniken, Online-Fragemöglichkeit an Experten und Buchtipps

**Beratungshotline** zu psychischen Erkrankungen im Beruf: 01805/95 09 51 (12 ct/Min.). Für Betroffene: Mi. und Fr. 14–17 Uhr, für Angehörige: Mo., Di., Do. 15–19 Uhr, E-Mail: [beratung.bapk@psychiatrie.de](mailto:beratung.bapk@psychiatrie.de)