

Firmen kämpfen gegen Burnout

Ursachen, Auswirkungen und Gegenmaßnahmen

Die BWA Akademie stellt in einer aktuellen Trendstudie einen deutlichen Anstieg psychisch bedingter Krankenstände fest. Experten sehen im Burnout-Syndrom eine der schwerwiegendsten Folgen von chronischem Stress. Daher erkennen immer mehr Unternehmen die Notwendigkeit, Maßnahmen gegen den zunehmenden Burnout-Effekt bei Arbeitnehmern zu ergreifen. Durch eine ganzheitliche Herangehensweise wird das betriebliche Gesundheitsmanagement zum Erfolgsfaktor.



Die Arbeitswelt hat sich gewandelt und mit ihr die Belastungen für die Beschäftigten. Früher entstanden diese vor allem durch harte körperliche Arbeit. In der modernen Dienstleistungsgesellschaft hingegen bestimmen die Anforderungen durch Globalisierung, Strukturwandel, Standortwettbewerb, Rationalisierung, Komplexität und Zeitdruck oder den Einsatz neuer Technologien den Betriebsalltag der Unternehmen und ihrer Beschäftigten.



Harald Müller,
Geschäftsführer der
BWA Akademie

Die Veränderungen führen immer häufiger zu Organisationskrankheiten wie Stress, Überforderung und anderen psychosozialen Beanspruchungen von Management und Beschäftigten. Auf Dauer verursachen sie Frustration und Demotivation, Leistungsabfall, innere Kündigung oder chronische Erkrankungen wie das Burnout-Syndrom.

Auf Dauer verursachen sie Frustration und Demotivation, Leistungsabfall, innere Kündigung oder chronische Erkrankungen wie das Burnout-Syndrom.

Anstieg psychisch bedingter Krankheiten

Aus der aktuellen Trendstudie „Arbeitsmarkt und berufliche Herausforderungen 2012“ der BWA Akademie geht hervor, dass in über einem Drittel aller Unternehmen in Deutschland (35 Prozent) allein in den letzten zwölf Monaten ein deutlicher Anstieg psychisch bedingter Krankheiten bei Arbeitnehmern festzustellen war. Über die Hälfte (54 Prozent) stellen zumindest einen leichten Anstieg fest. Beinahe 90 Prozent der Firmen nehmen vermehrt psychisch bedingte Krankheitsstände in ihren Betrieben wahr. Die neue Trend-

studie, die im Auftrag der BWA Akademie durchgeführt wurde, basiert auf einer aktuellen Umfrage unter 150 Personalverantwortlichen aus mittelständischen und großen Unternehmen.

„Ausgebrannte“ Mitarbeiter

Experten sehen im Burnout-Syndrom eine der schwerwiegendsten Folgen von chronischem Stress. Erkrankte befinden sich in einem physischen, psychischen und geistigen Erschöpfungszustand. Diesem können Phasen der idealistischen Begeisterung, der Desillusionierung, der Depression oder Aggressivität vorausgehen. In der Folge haben die Betroffenen selbst für alltägliche Aufgaben keine Energie mehr.

Zu den Ursachen eines Burnouts gehören im Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz einerseits äußere Faktoren wie Entlassungen und Einsparungen sowie

immer höhere Anforderungen und Belastungen in Form von immer mehr Arbeit, denen sich die Betroffenen nicht gewachsen fühlen. Weitaus mehr jedoch sind die persönlichen Faktoren an der Entstehung des „Ausgebranntseins“ beteiligt. Typische Persönlichkeitsmerkmale sind Perfektionismus, Ehrgeiz, Helfersyndrom, „Nicht Nein sagen können“ oder mangelnde Stressbewältigungsstrategien. Für Arbeitgeber ist es besonders interessant, dass in erster Linie die leistungsstarken, produktiven und engagierten Mitarbeiter von Burnout bedroht sind.

Laut BWA-Trendstudie haben entsprechend dieser Entwicklung über drei Viertel aller Unternehmen in Deutschland (76 Prozent) bereits die Notwendigkeit erkannt, Maßnahmen gegen den zunehmenden Burnout-Effekt bei Arbeitnehmern zu ergreifen. Deutlich

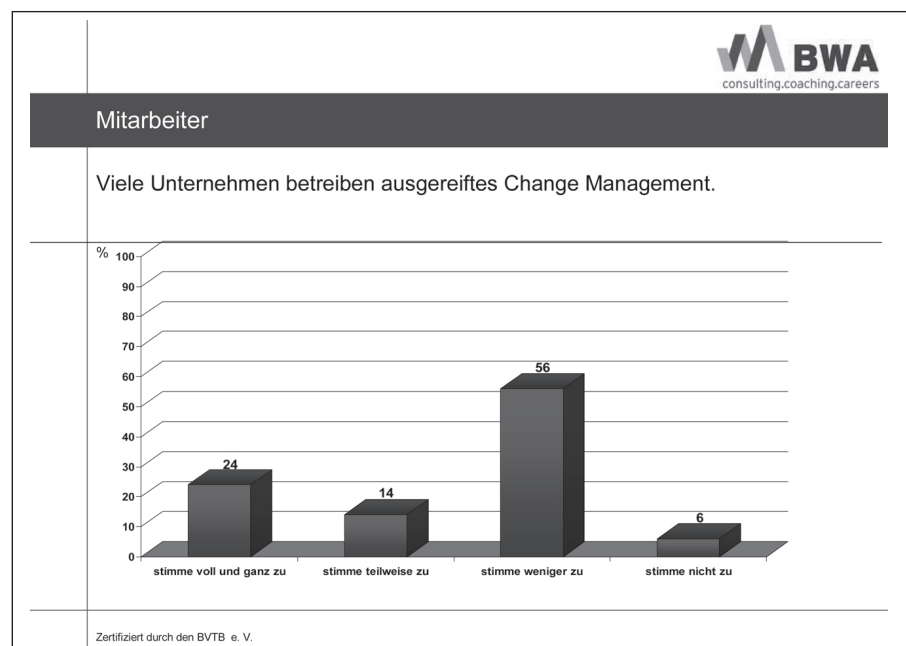


Bild 1: Viele Unternehmen betreiben ausgereiftes Change Management

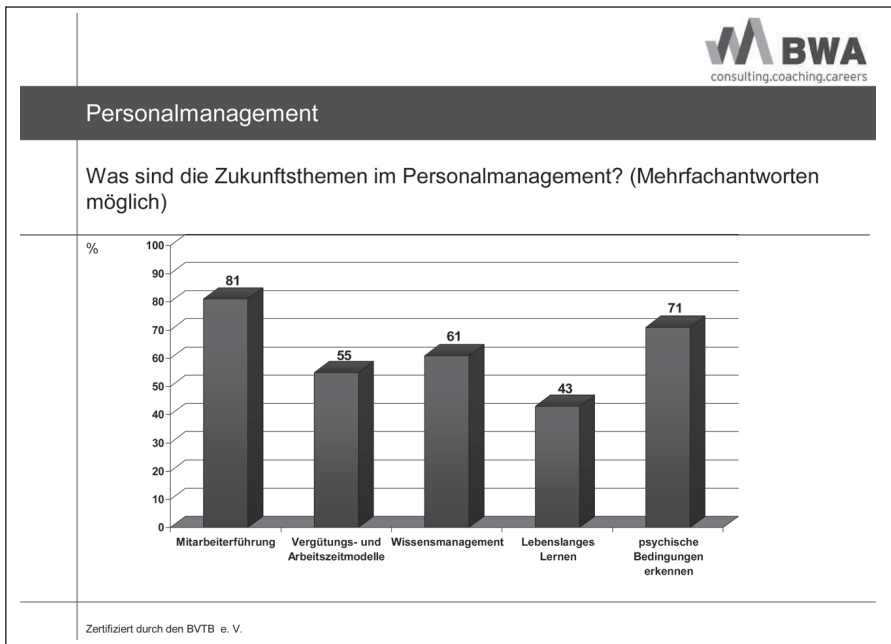


Bild 2: Was sind die Zukunftsthemen im Personalmanagement? (Mehrfachantworten möglich)

mehr als die Hälfte (57 Prozent) stufen Burnout & Co. als eine „anhaltende Entwicklung“ ein, der es entgegen zu treten gilt. Über 90 Prozent werten zudem die „psychische Konstitution“ der Beschäftigten als eine „große Herausforderung“ für die deutsche Wirtschaft.

Die in der Trendstudie beschriebene Entwicklung ist derart alarmierend, dass die Unternehmen dringend gehalten sind, zügig Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Die Herstellung einer vernünftigen Work-Life-Balance bei den Beschäftigten sollte daher höchste Priorität haben. Diese wird von der BWA Akademie als die größte Herausforderung für die Personalverantwortlichen in den nächsten Jahren angesehen. Jedoch kommt die Studie zu der etwas ernüch-

ternden Erkenntnis, dass bisher nur etwa ein Viertel der Unternehmen in Deutschland (24 Prozent) ausreichend viele Möglichkeiten zur Verfügung stellen, um gegen Stresssymptome in den Betrieben ankämpfen zu können. Die große Mehrheit von 76 Prozent hat hier noch einen Nachholbedarf. (Bild 1)

Ganzheitliche Herangehensweise als Erfolgsfaktor

Aufgrund der Bedeutung der Gesundheit der Beschäftigten für den Erfolg des Unternehmens sind die Personalmanager der Unternehmen dazu übergegangen, ein systematisches, betriebliches Gesundheitsmanagement zu betreiben. Im Gegensatz zu Einzelmaßnahmen, die in der Regel wirkungslos verpuffen, ist betriebliches Gesundheitsmanagement ein System, mit dem die notwendigen Maßnahmen erkannt und kontrolliert werden können.

Praktische Erfahrungen zeigen, dass betriebliches Gesundheitsmanagement auf Dauer nur dann erfolgreich ist, wenn es in die Arbeits- und Managementprozesse der Firma integriert wird. Es kann zwar als Einzelprojekt starten, beispielsweise als Durchführung einer arbeitsplatzbezogenen Rückenschule, doch darf es nicht als Insellösung ein exotisches Dasein im Unternehmen führen. Denn betriebliches Gesundheitsmanagement ist eine sehr anspruchsvolle und komplexe Aufgabe, deren Be-

wältigung auch in Beziehung mit der Arbeitsorganisation und Produktionsweise, Führungskultur, Personalpolitik und Unternehmenskultur steht. Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung müssen die Entwicklung dieses Prozesses deshalb aktiv mittragen. Im Idealfall wird die Gesundheit der Beschäftigten als strategischer Faktor in das Leitbild und in die Kultur des Unternehmens einbezogen.

Maßnahmen, um Burnout zu verhindern

Druck aushalten kann nur, wer innerlich stark ist und über entsprechende Strategien verfügt, damit umzugehen. Hierzu gehören eine gute Organisationsfähigkeit, ein gutes Zeitmanagement, die Fähigkeit delegieren, zwischendurch und vor allem am Abend abschalten sowie loslassen zu können. Wichtig ist auch, sich nicht alles zu Herzen zu nehmen, vor allem aber das Gefühl, selbstbestimmt zu arbeiten, d. h. die Kontrolle über das zu haben, was man tut.

Zu den wichtigsten Maßnahmen, die externe Berater wie die BWA Akademie für das betriebliche Gesundheitsmanagement anbieten, gehört die Burnout-Prophylaxe. Durch präventives Einzelcoaching oder Workshops können sich Führungskräfte (rechtzeitig) mit der Situation auseinandersetzen, eigene Werte klären und hilfreiche Strategien, Methoden und Ziele erarbeiten. Die Angebote spezialisierter Trainer tragen zur Rollenfindung und Rollenklärung und persönlichen Abgrenzung bei und regen dazu an, Veränderungen aktiv mitzugestalten, statt in die „Opfer-Rolle“ zu gehen.

Zu den eingesetzten Methoden gehören Potenzialanalyseverfahren. Sie helfen dabei, versteckte soziale Kompetenzen aufzudecken und den eigenen Verhaltensstil zu analysieren. Bewährt sind auch Strategieplaner für individuelle Werte und persönliche Einstellungen. Sie unterstützen den Einzelnen dabei, sich des eigenen Wertesystems bewusst zu werden, eigene Einstellungen zu reflektieren und positive Einstellungen zu entwickeln. Dadurch lassen sich psycho-soziale Stressfaktoren frühzeitig erkennen und vermeiden.

Fazit

Die Arbeitsbedingungen moderner Dienstleistungsgesellschaften können

Die BWA Akademie

ist seit über zehn Jahren unter der Führung von Geschäftsführer Harald Müller als Spezialist für Personalentwicklung, Outplacement, Personalberatung und Training sowie für Arbeitsmarktprogramme wie Beschäftigtentransfer erfolgreich. Die BWA versteht sich als neutraler Vermittler zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften zum Vorteil der Arbeitnehmer. Mit Hilfe der BWA haben mehr als zehntausend Arbeitnehmer eine neue berufliche Zukunft gefunden. Das Spektrum reicht von der Begleitung von Change Management-Prozessen über Vermittlung und Coaching von Führungskräften bis hin zur Unterstützung bei der Gründung eines eigenen Unternehmens.

bei den Beschäftigten psycho-soziale Belastungen verursachen. Ohne geeignete Prävention münden sie in Stress und zuletzt oftmals im sogenannten Burnout-Syndrom. Für 71 Prozent der Unternehmen ist es besonders wichtig, psychische Erkrankungen bei den Mitarbeitern frühzeitig zu erkennen, um Gegenmaßnahmen einleiten zu können. (Bild 2)

Gerade angesichts des grassierenden Fach- und Führungskräftemangels wollen und können es sich immer weniger Unternehmen erlauben, gute Mitarbeiter durch Burnout oder ähnliche Erkrankungen zu verlieren. Unternehmen

reagieren hierauf, indem sie die Gesundheit der Beschäftigten zu einem Erfolgsfaktor erklären. Sie haben erkannt, dass sich das Engagement für mehr Gesundheit der Beschäftigten auch für die Unternehmen lohnt. Denn von gesteigerter Zufriedenheit, Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter profitieren sie in Form von weniger Krankenständen, Fluktuation und Kosten. In der Folge steigen die Produktivität, Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, verbessern sich die Kundenzufriedenheit, Flexibilität und Innovationsfähigkeit und außerdem wird die Corporate Identity gefördert.

Engagement für die Gesundheit der Beschäftigten lohnt sich somit für alle Beteiligten, egal ob Geschäftsleitung oder Beschäftigte – eine klassische Win-win-Situation. Experten prognostizieren daher, dass Anti-Burnout-Strategien in absehbarer Zeit bei immer mehr Unternehmen zum „Standard-Repertoire der Mitarbeiterbindung“ gehören werden.

Weitere Informationen zur Studie und Maßnahmen gegen das Burnout-Phänomen erhalten alle Interessierten unter info@bwabonn.de.

Harald Müller

Tarifliche Ausbildungsvergütungen 2011: Azubi-Gehälter legen deutlich zu

708 € brutto im Monat verdienen die Auszubildenden 2011 durchschnittlich in Westdeutschland. Die tariflichen Ausbildungsvergütungen erhöhten sich um 2,9% und damit stärker als im Jahr 2010 mit 1,3% (siehe Bild 1). In Ostdeutschland stiegen die tariflichen Ausbildungsvergütungen 2011 sogar um 4,9% auf durchschnittlich 642 € im Monat – und somit ebenfalls deutlich mehr als im Jahr zuvor (2,9%). Der Abstand zum westlichen Tarifniveau hat sich weiter verringert: Im Osten werden jetzt 91% der westlichen Vergütungshöhe erreicht (2010: 89%). Für das gesamte Bundesgebiet lag der tarifliche

Vergütungsdurchschnitt 2011 bei 700 € pro Monat und damit um 3,2% über dem Vorjahreswert von 678 €. Zu diesen Ergebnissen kommt das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) in der Auswertung der tariflichen Ausbildungsvergütungen für das Jahr 2011.

Ermittelt wurden die durchschnittlichen Vergütungen für 185 Berufe in West- und 150 Berufe in Ostdeutschland. In diesen Berufen werden 89 % der Auszubildenden ausgebildet.

Zwischen den Ausbildungsberufen gibt es jedoch erhebliche Unterschiede in der Vergütungshöhe (siehe Bild 2). So waren 2011 in den Berufen des Bau-

hauptgewerbes (zum Beispiel Maurer/Maurerin) hohe Ausbildungsvergütungen vor allem in Westdeutschland tariflich vereinbart: Sie lagen dort mit durchschnittlich 943 € pro Monat noch deutlich höher als in Ostdeutschland mit 750 €. Ebenfalls hoch waren die Vergütungen beispielsweise in den Berufen Mechatroniker/Mechatronikerin (West: 868 €, Ost: 847 €) und Industriemechaniker/Industriemechanikerin (West: 865 €, Ost: 826 €); die Ost-West-Abweichungen fielen hier wesentlich geringer aus. Einheitlich hohe Vergü-

tungen in West- und Ostdeutschland waren zum Beispiel in den Berufen Medientechnologe/Medientechnologin Druck mit jeweils 885 € sowie Kaufmann/Kauffrau für Versicherungen und Finanzen mit jeweils 853 € zu verzeichnen. Eher niedrige Ausbildungsvergütungen wurden dagegen zum Beispiel in den Berufen Tischler/Tischlerin (West: 543 €, Ost: 433 €), Maler und Lackierer/Malerin und Lackiererin (West und Ost: 528 €), Bäcker/Bäckerin (West: 500 €, Ost: 463 €), Florist/Floristin (West: 460 €, Ost: 312 €) und Friseur/Friseurin (West: 456 €, Ost: 269 €) gezahlt.

Bei den ermittelten berufsspezifischen Durchschnittswerten ist jedoch zu beachten, dass häufig auch im gleichen Beruf die tariflichen Ausbildungsvergütungen je nach Branche und Region erheblich voneinander abweichen. Zudem ist zu berücksichtigen, dass die tariflichen Ausbildungsvergütungen nur in der betrieblichen Ausbildung gelten. In der aus öffentlichen Mitteln finanzierten außerbetrieblichen Ausbildung erhalten die Auszubildenden in der Regel erheblich niedrigere Vergütungen, die hier nicht mit einbezogen sind.

Insgesamt verteilen sich die tariflichen Ausbildungsvergütungen in den untersuchten Berufen im Jahr 2011 wie folgt: In Westdeutschland bewegten sich die Vergütungen für 59% der Auszubildenden zwischen 500 und 799 €.

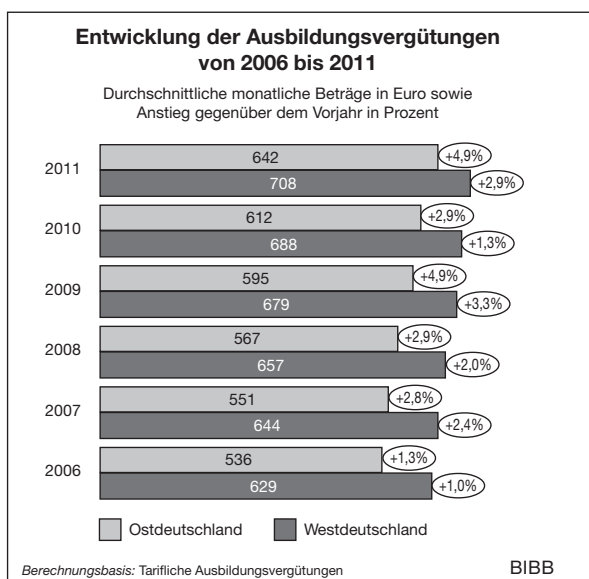


Bild 1