

Verbrennungsschutz für die Seele

Burnout-Prävention für Beschäftigte und Unternehmen

Dagmar Siebecke

Stress und Burnout sind mittlerweile in aller Munde. Die Presse berichtet immer wieder über Zusammenbrüche Prominenter. Fast jeder kennt jemanden, der unter einem Burnout zu leiden droht, leidet oder litt. Nur 35% der Lehrer arbeiten bis zu Regelaltersgrenze von 65 Jahren (o.V. 2008). Das Risiko eines Krankenpflegers aufgrund psychischer Störungen frühberentet zu werden ist ca. dreieinhalbmal so hoch wie bei anderen Berufen (Bödeker et al. 2008). Nur 30% der IT-Freelancer gehen davon aus, die beruflichen Belastungen bis zum Alter von 65 Jahren aushalten zu können (vgl. den Beitrag von Dagmar Siebecke in diesem Heft). Mehr als jeder Zweite wegen Dienstunfähigkeit frühpensionierte Beamte scheidet wegen psychischer Störungen aus (Bundesregierung 2009). Der Handlungs- und Präventionsbedarf ist also enorm. Über die vorhandenen Unterstützungsstrukturen herrscht aber wenig Transparenz. In der Regel sind es Psychologen und Mediziner, die Hilfe anbieten. Im Projekt *pragdis* wurde der Frage nachgegangen, welche Anforderungen an Unterstützungsstrukturen zu stellen sind und ob die vorhandenen Strukturen diesen Anforderungen gerecht werden.

Individuum und Umfeld

In dem Beitrag „Burnout-Risiken in der Wissensgesellschaft – Ergebnisse einer Befragung in der IT-Branche“ in diesem Heft wird ein einfaches Modell der Burnout-Entstehung vorgestellt. Danach besteht ein Burnout-Risiko, wenn ein leistungsorientierter, motivierter und engagierter Beschäftigter auf Bedingungen stößt, die ihn in seiner Leistungserbringung behindern (z.B. schlechte Informationsflüsse, bürokratische Aufgaben, die von der eigentlichen Aufgabenerledigung abhalten, schlechte Unterstützung durch Vorgesetzte etc.) und/oder wenn seine Leistungen und Bemühungen nicht entsprechend gewürdigt werden. Somit liegen die Ursachen für Burnout sowohl beim Beschäftigten und seinen Leistungsansprüchen als auch bei den Bedingungen – in der Regel in der Arbeit, zum Teil aber auch im sozialen Umfeld. Entsprechend muss auch Prävention und Intervention sowohl beim Beschäftigten als auch bei den Umfeld-/Arbeitsbedingungen ansetzen. Insbesondere therapeutische Ansätze vernachlässigen diesen zweiten Bereich, indem sie ihn lediglich vermittelt über den Betroffenen thematisieren und keine Aktivitäten unternehmen,

die objektiven Bedingungen zu beeinflussen. Auch die Fokussierung auf den Aspekt der Schonung, z.B. durch die Reduzierung der Arbeitsstunden im Rahmen eines Wiedereingliederungsmanagements, ist alleine nicht zielführend, solange nicht an den Bedingungen gearbeitet wird, die es dem Betroffenen erschweren seine betrieblichen Aufgaben und Ziele zu erreichen. Dringende Aufgabe der Prävention und Intervention bei Burnout ist entsprechend neben der individuellen Ressourcenstärkung die Beeinflussung der Arbeits- und Gratifikationsbedingungen.

Fließende Präventionsgrenzen

Nach den Ergebnissen der Untersuchungen im Rahmen des Projektes *pragdis* wird Prävention erst dann betrieben, wenn erste Beschwerden auftreten. Es handelt sich entsprechend nicht wirklich um Primärprävention, sondern um Sekundärprävention. Auf Grundlage der §§ 20, 20a und 20b SGB V schließt der Leitfadene Prävention der Spitzenverbände der gesetzlichen Krankenkassen lediglich die Primärprävention ein. Ein weiterer wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang ist, dass Burnout als Prozess zu verstehen ist, bei dem die Grenzen zwischen Gesundheit und Krankheit fließend und intermittierend sind. Entsprechend ist eine Abgrenzung zwischen Primär-, Sekundär- und Tertiärprävention sowie zur Therapie und Rehabilitation hin kaum möglich. Angebote müssen daher ebenfalls fließende Übergänge bereitstellen. Da aber in der Regel Verhaltens- und Verhältnisprävention, Therapie und Rehabilitation von verschiedenen, wenig kooperierenden fachlichen Disziplinen (Gesundheitspsychologie vs. Klinische Psychologie vs. Medizin vs. Arbeitswissenschaft etc.) betreut und angeboten werden, gibt es derartige fluide Angebote kaum.

Erwerbsbiografie-Gestaltung als Präventionsinstrument

Burnout ist in der Regel im Zusammenhang mit konkreten Arbeitsbedingungen zu sehen: Eine Person, die in ihrer aktuellen Arbeitssituation ausbrennt, kann in einem anderen Tätigkeitskontext Feuer und Flamme sein. Eine bewusste Gestaltung der Erwerbsbiografie kann sowohl zur Prävention als auch im Rahmen des Wiedereingliederungsmanagements wirkungsvoll sein und eine potenzielle Frühberentung verhindern.



Leistungsspektrum des Burnout-Zentrums

Gerade in besonders Burnout-gefährdeten Berufen wie bei Lehrern oder in der sozialen Arbeit (s.o.) ist nicht nachzuvollziehen, warum die Frühberentung der einzige Ausweg aus der belastenden Arbeitssituation sein soll – warum nicht dynamischere Modelle der Erwerbsbiografie-Planung praktiziert werden. Auch eine Erwerbsituation und -biografie muss als kohärent im Sinne der Salutogenese empfunden werden. Das heißt, sie muss sinnvoll, beherrschbar und verstehbar sein. Ist die aktuelle Situation dies nicht mehr, so kann ein explizit geplanter Wechsel die Lösung aus der Burnoutfall sein. Entsprechende Unterstützungs-, Orientierungs- und Beratungsangebote, die dazu beitragen, dass die Erwerbsbiografie beherrschbar, sinnvoll und strukturiert bleibt bzw. wird, sind bislang im Rahmen von Burnout-Prävention und -Intervention nicht zu finden. Zusammenfassend ergeben sich die folgenden Anforderungen an eine effektive Burnout-Unterstützungsstruktur:

- ☞ Sowohl die Person als auch die Arbeitsbedingungen als auch das sonstige Umfeld miteinbezogen werden – nicht nur die Wahrnehmung des Umfeldes durch den Betroffenen, sondern auch die objektiven (Arbeits-) Bedingungen.
- ☞ Unterstützungsleistungen dürfen nicht strikt zwischen Primär-, Sekundär- und Tertiärprävention, Therapie und Rehabilitation trennen. Bzgl. der Methodik, Fachkunde, Abrechnung etc. sind gewisse Trennungen sicherlich weiterhin notwendig und richtig. Für die adäquate Zielgruppenansprache sollten aber entsprechende Angebote zumindest unter einem Dach angeboten werden.
- ☞ Berufliche Orientierung und Zieldefinition und damit eine gezielte Planung der Erwerbsbiografie sollte als Präventionsinstrument mit berücksichtigt werden.

Burnout-Unterstützung in interdisziplinären Präventionszentren

Im Projekt *pragdis* wurde entsprechend ein Konzept einer Beratungs- und Koordinationsstelle („Burnout-Zentrum“) entwickelt, die den oben genannten Anforderungen genügt. Dieses Konzept basiert auf einem multidisziplinären Ansatz einer Burnout-Beratung, der Arbeitswissenschaft, ökonomische und rechtliche Beratung genauso einschließt wie Gesundheitspsychologie und die klassischen therapeutisch

orientierten Disziplinen und Gesundheitsdienstleister. Es kooperieren entsprechend Fachrichtungen, die sonst nicht zusammenarbeiten und bislang an unterschiedlichen Stellen mit teilweise widersprechenden Zielen ansetzen. Dieses Leistungsangebot wird durch spezialisierte Dienstleister vor Ort realisiert, die im Rahmen einer stabilen Kooperationsbeziehung zusammenarbeiten und deren Leistungen vom Burnout-Zentrum koordiniert werden. Alle beteiligten Dienstleister nutzen dabei ein gemeinsames saluto- und pathogenetisches Burnout-Modell, das sich von dem Verschleißmodell abgrenzt. Zielgruppe sind sowohl Einzelpersonen als auch Unternehmen:

- ☞ Die Interventionen auf individueller Ebene richten sich neben klassischen Ansätzen der Stressprävention auf die Vermittlung von Kompetenzen, die erforderlich sind, um adäquate Arbeitsbedingungen einzufordern oder zu gestalten (ohne dabei die eigene Position zu gefährden und damit aufgrund einer weiteren Verringerung der Wertschätzung das Burnout-Risiko wiederum zu erhöhen).
- ☞ Auf betrieblicher Ebene geht es um die Analyse der Burnout-relevanten Rahmenbedingungen und Ressourcen und die Beratung bei der Realisierung eines präventionsfreundlichen Organisationsklimas.

Die Beratung von Betrieben und Einzelpersonen schließt eine explizite Erwerbsbiografie-Planung ein. Biografieberatung beinhaltet Unterstützungsstrukturen für die Gestaltung moderner Erwerbsbiografien über ein komplettes Berufsleben hinweg. Mittels dieser Unterstützungsstruktur wird der einzelne Beschäftigte befähigt, seine Erwerbsbiografie und die dafür erforderlichen Kompetenzentwicklungsphasen, Berufswechsel, Berufsübergänge, Selbständigkeit etc. planen und gestalten zu können. Basis hierfür können beispielsweise Ansätze des Life-Work-Plannings (Bolles 2007) sein. Durch die Zusammenarbeit im interdisziplinären Team ist es zudem möglich, die geforderten fließenden Übergänge zwischen Primär-, Sekundär- und Tertiär-Prävention und damit auch zu Therapie und Rehabilitation zu realisieren. Zu allen Be-

reichen werden Dienstleistungen unter einem Dach angeboten. (siehe Grafik)

Die Neuartigkeit des Konzeptes kann so zusammengefasst werden: Spezialisten verschiedener Disziplinen arbeiten auf der Basis eines gemeinsam getragenen Burnout-Genesekonzeptes aus den Blickwinkeln Individuum, Arbeitsbedingungen und Erwerbsbiografie zusammen und beraten dabei integrativ Beschäftigte und Betriebe. Die Grenzen zwischen Prävention, Therapie und Rehabilitation werden auf der Basis eines prozessualen salutogenetischen Verständnisses aufgehoben und die Interessen der Beschäftigten wie der Betriebe integriert. Aktuell werden mit Förderung des Landes Nordrhein-Westfalen vier derartige Zentren aufgebaut. (vgl. den Beitrag von R. Ollmann /V. Schrage)



Die Autorin

Gesundheitspsychologin Dr. Dagmar Siebecke ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsbereich Arbeitssoziologie der Technischen Universität Dortmund. Im Projekt *pragdis* entwarf sie das beschriebene Handlungsmodell überbetrieblicher und transdisziplinärer Burnout-Prävention. dagmar.siebecke@tu-dortmund.de

Literatur

- Bödeker, W., Friedel, H., Friedrichs, M. & Röttger, C. (2008). The impact of work on morbidity-related early retirement. In: *Journal of Public Health*, Vol. 16, No. 2, Berlin/Heidelberg, S. 97-105.
- Bolles, R.N. (2007). *Durchstarten zum Traumjob. Das Workbook*. Frankfurt, NY: Campus.
- Die Bundesregierung (2009). *4. Versorgungsbericht der Bundesregierung*. Berlin, o.V. (2008).
- Frühpensionierung. *Deutschlands Lehrer sind gesund wie nie*. Spiegel online. 05.02.2008

tu technische universität dortmund