Burn-out? Burn-on!

Mit Feuer und Flamme für gesunde Arbeit

præview für die Praxis
Sonderedition Dr. Dagmar Siebecke

Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention

10,– Euro | ISSN 2190-0485 April | 2013

præview

www.burnon-zentrum.de
Burnon
Zentrum für Burnout-Prävention, Beratung und Coaching

„Auch in Wissenschaften kann man eigentlich nichts wissen.
Es will immer getan sein."
Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832)

Grußwort der Redaktion

Die Zeitschrift præview und das Burnon-Zentrum verbindet eine gemeinsame Philosophie, ja eine gemeinsame Mission. Aus der Arbeitsforschung kommend, versuchen die Zeitschrift wie das Zentrum, wissenschaftliche Ergebnisse für die Praxis nutzbar zu machen.

Der unbedarfte Leser denkt an dieser Stelle: Das ist doch normal. Was wäre denn der Sinn einer Wissenschaft, die Wissen schafft, das keiner nutzen kann? Leider ist Wissenschaft aber häufig gerade dadurch gekennzeichnet, dass sie nach der Wahrheit sucht, nicht nach dem Nutzen. Und so erforscht mancher Forscher nicht die Fragen, die ihm die Gesellschaft stellt, sondern diejenigen, die er beantworten kann. Er grenzt das Untersuchungsdesign so ein, dass die Komplexität der Realität auf ein untersuchbares Maß reduziert wird. Er identifiziert Gesetzmäßigkeiten, die aber nicht zwangsläufig mit praktischen Problemen korrespondieren. Und er beschreibt seine Ergebnisse oft so kompliziert, abstrakt oder schlicht unverständlich, dass ihn allein die Zielgruppe der eigenen Scientific Community versteht und damit die Adressaten der Praxis ausgrenzt werden.

Es ist eine ganz spezielle Kompetenz, die Praxis wie auch die Wissenschaft mit ihren je eigenen Regeln und Restriktionen zu verstehen und verstehbar zu machen. Und es ist eine weitere ganz spezielle Kompetenz, aus dem Flickenteppich singulärer Forschungsergebnisse kohärente und wirksame Handlungsstrategien für die Praxis zu generieren. Zu dieser Aufgabe, die das Burnon-Zentrum seit Jahren sehr erfolgreich leistet, gehört auch der Mut, eine aktive Rolle und damit Verantwortung in Veränderungsprozessen zu übernehmen. Mut, sich der Komplexität des Alltags zu stellen. Mut, Lücken in der wissenschaftlichen Ergebnislage pragmatisch zu füllen. Und Mut, sich der Kritik und dem Handlungsdruck der Praxis zu stellen.

Mit dieser Sonderausgabe der præview für die Praxis möchte die Redaktion die Arbeit von Frau Dr. Siebecke würdigen, die es geschafft hat, wissenschaftliche Exzellenz mit erfolgreicher Beratung zu verbinden, und dies nicht nur in Wort, Bild und Ton, sondern auch in Beratung, Training und Coaching. Wir danken Frau Siebecke für ihre Unterstützung in den Anfangstagen unserer Zeitschrift und hoffen auf eine lange Zusammenarbeit mit vielen neuen Ideen und außergewöhnlichen Artikeln.

Das præview-Team

Das Burnon-Konzept

Psychische Belastungen und gesundheitliche Probleme in der modernen Arbeitswelt entstehen, wenn leistungsorientierte Mitarbeiter durch die Arbeitsbedingungen, mangelnde Wertschätzung und persönliche Sorgen eingeschränkt oder sogar durch demotivierende Führung behindert werden. Entsprechend führt nicht allein der Aufbau persönlicher Ressourcen bei den Mitarbeitern zu einer Verbesserung der Gesundheit und des Befindens, sondern die Schaffung guter, leistungsorientierter und wertschätzender Arbeitsbedingungen.

Daher richten sich die Angebote des Burnon-Zentrums genauso an Beschäftigte wie an Unternehmen, um Engagement, Sinn und Spaß an der Arbeit zu fördern. Das Ziel ist es, durch Beratung, Training und Coaching Rahmenbedingungen zu schaffen, um wieder Feuer und Flamme für die Arbeit sein zu können.

www.burnon-zentrum.de
Burnon
Zentrum für Burnout-Prävention, Beratung und Coaching

Burn-out? Burn-on!
Mit Feuer und Flamme für gesunde Arbeit

Verbrennungsschutz für die Seele 04
Burnout-Prävention für Beschäftigte und Unternehmen

Neue Arbeit, neue Risiken 06
Die Top-Ten der Belastungsfaktoren in der modernen Arbeitswelt

„Meine Arbeit macht mir Spaß!" 08
Arbeitsemotionen, Wertschätzung und Gesundheit in der IT-Dienstleistungsbranche

Flexibilität in der Arbeit, Stabilität im Privatleben 10
Gesundheitsressource Familie

Burnout in der Wissensökonomie 12
Die IT-Branche verliert ihre Leistungsträger

Vom Tabu- zum Topthema 14
Psychische Gesundheit bei Führungskräften der Polizei

„Präventionsmarketing" 16
Gesundheitsmanagement mit System

„Echt lässige Leistung!" 18
Ein Plädoyer für mehr Lob für die Welt

19 IMPRESSUM

præview für die Praxis — Sonderedition Dr. Dagmar Siebecke

præview

Gesundheitspsychologin Dr. Dagmar Siebecke ist Diplom-Psychologin und Diplom-Arbeitswissenschaftlerin und arbeitete langjährig an verschiedenen Universitäten und in privaten Forschungs- und Beratungsinstituten. Seit 2008 leitet sie das Burnon-Zentrum in Düsseldorf und verbindet dort ihre multidisziplinären Erfahrungen bei der Beratung von Unternehmen und Beschäftigten im Bereich Prävention und Gesundheitsmanagement.

siebecke@burnon-zentrum.de
www.burnon-zentrum.de

Der Verbrennungsschutz für die Seele

Burnout-Prävention für Beschäftigte und Unternehmen

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. S.6/7). 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 „Neue Arbeit, neue Risiken. Die Top-Ten der Belastungsfaktoren in der modernen Arbeitswelt" 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 Leitfaden 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.

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 Erwerbssituation 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 Burnoutfalle 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.

Leistungsspektrum des Burnon-Zentrums

Zusammenfassend ergeben sich die folgenden Anforderungen an eine effektive Burnout-Unterstützungsstruktur:

- Sowohl die Person als auch die Arbeitsbedingungen als auch das sonstige Umfeld müssen einbezogen 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 („Burnon-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 Burnon-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-WorkPlannings (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 Bereichen werden Dienstleistungen unter einem Dach angeboten (siehe Grafik).

Die Neuartigkeit des Konzeptes kann so zusammengefasst werden: Spezialisten verschiedenster 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.

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

Neue Arbeit, neue Risiken

Die Top-Ten der Belastungsfaktoren in der modernen Arbeitswelt

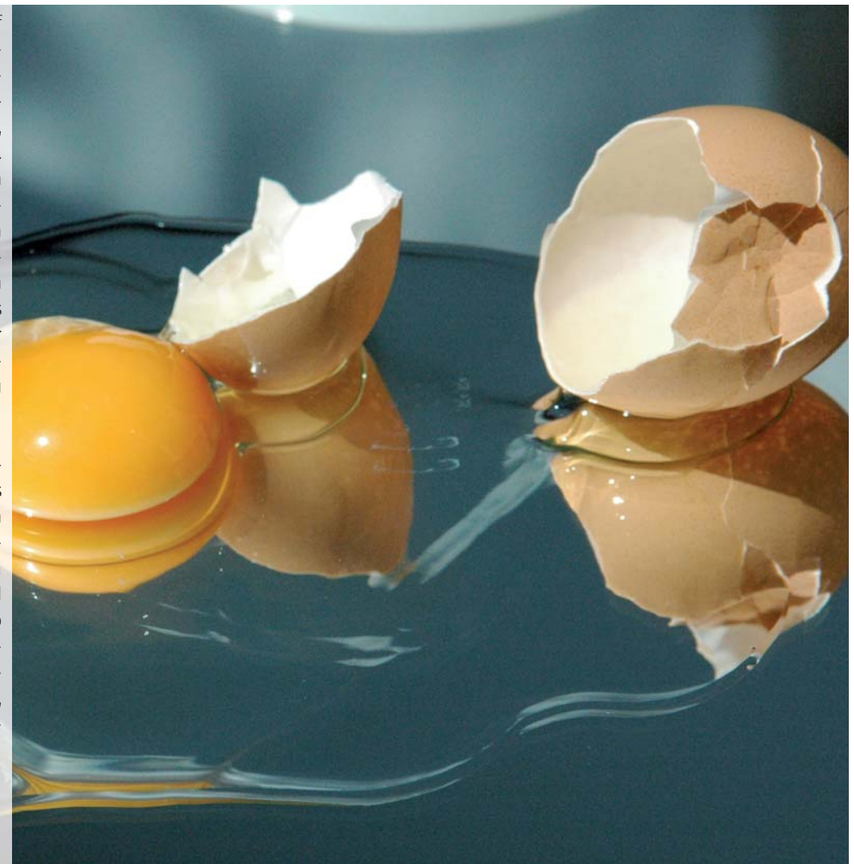
Beschäftigte der IT-Branche gehören zu den gesündesten Personengruppen der deutschen Wirtschaft. Das lassen zumindest die Fehlzeitenstatistiken der Krankenkassen vermuten.

So haben Mitarbeiter aus dem Bereich der Datenverarbeitung und Forschung (in den Statistiken gemeinsam dargestellt) mit durchschnittlich 6,6 nur etwa halb so viele Arbeitsunfähigkeitstage pro Versichertem und Jahr wie der Durchschnitt der Pflichtversicherten (s. BKK, 2008). Die Technische Universität Dortmund ist diesem Thema vertiefender nachgegangen und hat sich im Rahmen einer Online-Befragung von Beschäftigten der Branche über Belastungen und Beanspruchungen ihrer Arbeit und den Gesundheitszustand der Mitarbeiter vergewissert.[1] An der Befragung beteiligten sich 344 Personen (113 Freelancer[2], 202 abhängig Beschäftigte und 29 Unternehmer mit Angestellten). Alle Befragten leisteten wissensintensive Medien- und IT-Arbeit.

Die Ergebnisse der Befragung deuten darauf hin, dass es sich bei den geringen Krankenständen in den Statistiken wohl eher um ein Phänomen des Präsentismus handelt, dass die Beschäftigten der Branche also arbeiten gehen, obwohl sie sich unwohl fühlen oder krank sind. Die Befragten berichten nämlich durchaus von deutlichen gesundheitlichen Problemen. So klagen rückblickend auf die letzten 12 Monate etwa zwei Drittel der Befragten über Muskel-/Skelettprobleme, jeweils etwa die Hälfte der Befragten über Probleme bezüglich des Atmungssystems sowie über psychische Probleme und 40 % über Verdauungsprobleme. Von den meisten Beschwerdearten sind Freelancer im Vergleich zu abhängig Beschäftigten stärker betroffen.

Alarmierend ist der Anteil der Personen mit gesundheitlichen Problemen, die vermuten, dass die Beschwerden durch die Arbeit bedingt sein könnten (Abb. 1) – wiederum schwerpunktmäßig im Bereich der Muskel-/Skelettbeschwerden und der psychischen Probleme. Freelancer sind auch hier wieder deutlich stärker betroffen. So klagen 65 % der Alleinselbständigen über vermutlich arbeitsbedingte Muskel-/Skelettbeschwerden in den vergangenen 12 Monaten, 52 % über vermutlich arbeitsbedingte psychische Probleme.

Fast zwei Drittel der Befragten mit Muskel-/Skelettbeschwerden hatten gleichzeitig auch psychische Probleme. Nicht einmal jeder Dritte der Freelancer und nur 41 % der abhängig Beschäftigten gehen davon aus, die Belastungen bis zum Rentenalter von 65 Jahren aushalten zu können. Ausschlaggebend hierfür sind besonders psychische Probleme. Jeder Zehnte meint die Belastungen nicht einmal bis zum 50sten Lebensjahr aushalten zu können – sie sagen „Eigentlich müsste ich jetzt schon aufhören" – bei einem Durchschnittsalter von 43 Jahren. Jeweils etwa die Hälfte aller Befragten fühlt sich stark oder sehr stark von Angst bzw. negativen Gefühlen und von Erschöpfung und Regenerationsunfähigkeit betroffen und zeigt damit typische Burnout-Symptome.



Burnout als neue „Berufskrankheit" der modernen Wissensarbeit?

Burnout ist nach Schaufeli & Enzmann (1998) ein dauerhafter, negativer, arbeitsbezogener Seelenzustand „normaler" Individuen. „Er ist in erster Linie von Erschöpfung gekennzeichnet, begleitet von Unruhe und Anspannung (distress), einem Gefühl verringerter Effektivität, gesunkener Motivation und der Entwicklung dysfunktionaler Einstellungen und Verhaltensweisen bei der Arbeit."

Burnout ist also ein Syndrom psychischer und motivationaler Beeinträchtigungen, die in direktem (jedoch nicht ausschließlichem) Zusammenhang mit der Arbeit stehen. Oft sind es aber eher körperliche Symptome und Verhaltensveränderungen, in denen sich ein Burnout-Syndrom für die Umwelt sichtbar manifestiert: Reduziertes Engagement, sozialer Rückzug, Aggression, Schlafstörungen, Herz-/Kreislaufprobleme, Rückenschmerzen, Magen-Darm-Beschwerden, Tinnitus, Anfälligkeit für Infektionserkrankungen, erhöhter Alkohol-/Tabak-/Drogenkonsum. Begegnete man dem Burnout-Phänomen Ende des 20. Jahrhunderts besonders bei den helfenden Berufen, so belegen nicht zuletzt die Ergebnisse der pragdis-Studie, dass heute das Burnout-Syndrom nicht nur in den personennahen sozialen Dienstleistungen, sondern auch in der wissensintensiven Arbeit erschreckend weit verbreitet ist.

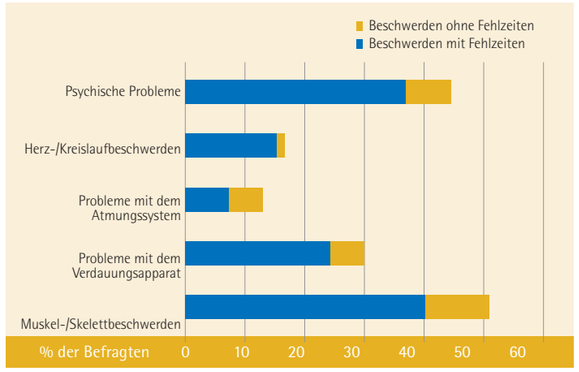


Abb. 1: Gesundheitliche Beschwerden, die nach Angaben der Befragten arbeitsbedingt sein könnten

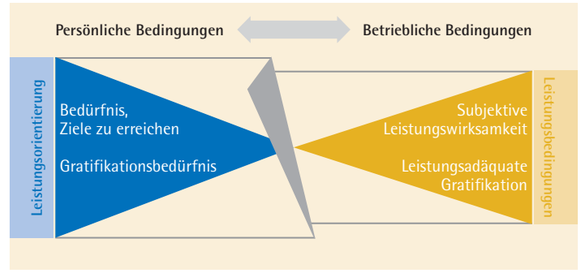


Abb. 2: Vereinfachtes Modell der Burnout-Entstehung

Folgt man den empirischen Befunden des Projektes pragdis, so zeigt sich, dass das bei der Entstehung arbeitsbedingter körperlicher Erkrankungen genutzte Verschleißmodell beim Burnout nicht greift. So weisen die dargestellten Ergebnisse darauf hin, dass der erlebte Druck und die Arbeitszeit lediglich einen bedeutsamen Einfluss auf die Ermüdung und die Regenerationsunfähigkeit von abhängig Beschäftigten haben. Negative Arbeitsemotionen und psychische Probleme werden aber durch die Faktoren Kohärenz, Freiheitsgrade, Gratifikation und wirtschaftliche Sicherheit bestimmt.

So sind auch die typischen langen Arbeitszeiten in der Branche keine Stressoren, die für sich alleine genommen mit psychischen Problemen korrelieren – kritisch wird es offenbar erst dann, wenn keine zeitliche Trennung von Arbeit und Privatleben mehr gegeben ist. Besondere Relevanz kommt der Art der Aufgaben sowie dem Verhältnis zu Kollegen oder Kunden zu. Die Top-Ten der Belastungsfaktoren, die zu psychischen Problemen führen können, ergibt sich aus der Befragung wie folgt – Rangfolge nach Höhe des Zusammenhangs[3]:

1. Selten gut zu bewältigende Aufgaben (.33**)
2. Selten sinnvolle Aufgaben – mein Einsatz lohnt sich selten (.32**)
3. Geringe Wertschätzung durch Vorgesetzte und/oder Kunden (.30**)
4. Kaum nachvollziehbar strukturierte Aufgaben (.26**)
5. Häufiger Ergebnisdruck (.23**)
6. Seltene Austauschmöglichkeiten mit Kollegen (.22**)
7. Unangemessene Vergütung (.22**)
8. Kaum regelmäßige Pausen (.21**)
9. Häufiger Zeitdruck (.18**)
10. Kaum zeitliche Trennung zwischen Arbeit und Privatleben (.18**)

Die Mehrzahl der Forschungsarbeiten zum Burnout-Syndrom[4] stützt die These, dass vor allem die engagierten, verantwortungsbewussten und leistungsorientierten Beschäftigten – also die betrieblichen Leistungsträger – eine Hochrisikogruppe für Burnout sind. Die Gefahr des Auftretens von Burnout in der Wissensarbeit besteht dann, wenn die Bedürfnisse und Fähigkeiten des Individuums einerseits und die Umfeldbedingungen andererseits nicht zusammen passen – wenn leistungsorientierte Personen also auf folgende Bedingungen stoßen:

1. **Probleme bei der Zielerreichung:**
   Arbeitsbedingungen, die subjektiv als Behinderung der Zielerreichung und des effektiven Arbeitens wahrgenommen werden.

2. **Unzureichende Würdigung der Leistung:**
   fehlende Anerkennung, Statusinkongruenz, mangelnde Erfolgserlebnisse durch wachsende Routine (Gratifikationskrise nach Siegrist).

Im Projekt pragdis wurde folgendes vereinfachendes, aber damit praxisgerechtes Modell der Burnout-Prävention zugrunde gelegt: Arbeitsbedingungen, die es leistungsorientierten Beschäftigten und Freelancern (als Burnout-Hochrisikogruppe) ermöglichen, ihre beruflichen Ziele zu erreichen und ihre nachvollziehbar sinnvollen Aufgaben gut zu bewältigen, sowie entsprechende adäquaten Gratifikationsbedingungen sorgen dafür, dass Beschäftigte für ihre Arbeit „Feuer und Flamme" sein können ohne dabei auszubrennen. Diese Leistungsbedingungen dienen der Gesundheitsförderung und stellen wichtige Widerstandsressourcen dar. Sind diese Bedingungen nicht gegeben, besteht also ein Misfit zwischen persönlichen Leistungserwartungen und Arbeitsbedingungen, erwächst ein erhöhtes Burnout-Risiko (vgl. Abb. 2). Wird dieser Misfit nicht behoben, so kommt es mittelfristig zu emotionalen, mentalen und physischen Erschöpfungszuständen, die sich schleichend aufbauen, sich in der Regel aber plötzlich – für die Umwelt unerwartet – manifestieren.

Gesundheitsmanagement in der modernen Wissensarbeit muss daher darauf abzielen, potenzielle Misfits aufzudecken und zu beheben. Es geht also nicht um Schonung und pauschale Reduktion des Engagements, sondern um die Schaffung von Arbeitsbedingungen, in denen die Leistungsträger ihre Leistungsorientierung ausleben und verwirklichen können und in denen sie dafür eine adäquate Wertschätzung und Gratifikation erfahren.

[1] Die Befragung erfolgte im Rahmen des Projektes „pragdis – Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz in diskontinuierlichen Erwerbsverläufen" (Förderkennzeichen 01FM07003-05). Informationen zum Projekt unter www.pragdis.de.

[2] Zur Vereinfachung des Leseflusses erfolgen die folgenden Ausführungen in der sprachlich gebräuchlichen maskulinen Form. Die Aussagen gelten, wenn nicht anders ausgewiesen, in gleicher Weise für Frauen.

[3] Alle Korrelationen sind auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

[4] Z. B. Freudenberger & Richelson, 1980; Forney et al., 1982; eine ausführliche Darstellung des Wissenschaftsstandes findet sich bei Burisch, 2006.

Literatur

BKK Bundesverband (2008). BKK Gesundheitsreport 2008. Seelische Krankheiten prägen das Krankheitsgeschehen. Essen: BKK Bundesverband. S. 61.

Burisch, M. (2006). Das Burnout-Syndrom. Heidelberg: Springer.

Forney, D.S., Wallace-Schutzman, F. & Wiggers, T.T. (1982). Burnout among Career Development Professionals. Preliminary Findings and Implications. Personnel and Guidance Journal, 60, 435-439.

Freudenberger, H.J. & Richelson, G. (1980). Burn-Out. The High Cost of High Achievement. Garden City, N.Y.: Anchor Press.

Schaufeli, W.B. & Enzmann, D. (1998). The Burnout Companian to Study & Practice. London: Taylor & Francis.

„Meine Arbeit macht mir Spaß!“

Arbeitsemotionen, Wertschätzung und Gesundheit in der IT-Dienstleistungsbranche

Die IT-Branche ist jung. Die IT-Branche ist attraktiv. Die IT-Branche hat ein positives Image: Innovativ, kompetent und dynamisch! Ist diese Branche damit eine Vorzeigebranche für das Thema Gesundheit und Wertschätzung?

Die Technische Universität Dortmund führte im Rahmen des Projektes „pragdis – Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz in diskontinuierlichen Erwerbsverläufen“ eine Online-Befragung von weit über 300 Beschäftigten in der Medien- und IT-Branche durch. Es ging darin um den Zusammenhang von Arbeitsbedingungen, Gesundheit und Arbeitsemotionen, dem „Spaß an der Arbeit“.

„Spaß an der Arbeit“ – warum?

Im harten Konkurrenzkampf – gerade in Zeiten der Krise – stehen Unternehmensziele wie Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit im Vordergrund. Hierfür braucht es engagierte Mitarbeiter, die viel von sich verlangen und Verantwortung zeigen. Sie müssen motiviert sein und bereit sich positiv auf die Kunden einzulassen. Nicht zuletzt müssen sie gesund sein, um Leistung erbringen zu können. Zu diesen Faktoren steht der „Spaß bei der Arbeit“ nach unseren Ergebnissen in hochsignifikantem Zusammenhang:

Ich empfinde meinen beruflichen Stress als positiv.	0,528
Ich erwarte viel von mir.	0,328
Ich fühle mich verantwortlich.	0,242

Tabelle 1: Positive Korrelationen zum Item „Meine Arbeit macht mir Spaß“. Alle angegebenen Korrelationen sind auf dem 1%-Niveau signifikant.

Auch die motivationalen Aspekte wie zum Beispiel hohe Erwartungen an die eigene Leistung und sich verantwortlich in seinem Job zu fühlen stehen in enger Verbindung zum Spaß an der Arbeit.

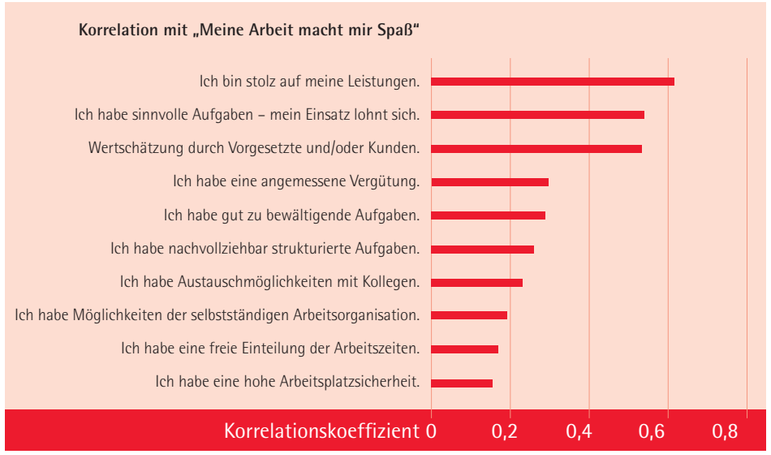
Auf der anderen Seite haben Personen, die selten Spaß an ihrer Arbeit haben, deutlich häufiger (leistungseinschränkende) psychische Probleme. Auch die Gefühle Kunden und Kollegen gegenüber stehen mit dem Spaß an der Arbeit im Zusammenhang. Depersonalisation und Zynismus, die sich auch in dem Widerstand täglich zu arbeiten widerspiegeln und die zudem eng mit psychischen Problemen verwoben sind, widersprechen den unternehmerischen Zielsetzungen gelebter guter Kundenbeziehungen.

Ich hatte in den letzten zwölf Monaten psychische Probleme.	-0,307
Ich habe Probleme Kunden und Kollegen freundliche Gefühle entgegenzubringen.	-0,262
Ich empfinde großen Widerstand täglich zu arbeiten.	-0,235

Tabelle 2: Negative Korrelationen zum Item „Meine Arbeit macht mir Spaß“. Alle angegebenen Korrelationen sind auf dem 1%-Niveau signifikant.

„Spaß an der Arbeit“ – aber wie?

Es zeigte sich: Stolz und Wertschätzung sind zusammen mit der Sinnhaftigkeit der Aufgaben die wichtigsten Faktoren, die den Spaß an der Arbeit beeinflussen.



Korrelationen mit dem Item „Meine Arbeit macht mir Spaß“. Alle angegebenen Korrelationen sind mindestens auf dem 1%-Niveau signifikant.

Ein gutes Verhältnis zu den Kollegen, die Art der Aufgabe, die Freiheitsgrade bei der Aufgabenerbringung und die Sicherheit des Arbeitsplatzes sind zwar wichtige Faktoren, haben aber einen deutlich geringeren Zusammenhang zu der positiven Arbeitsemotion „Spaß“.

Das heißt also: Wertschätzung von Kunden und Vorgesetzten bewirkt Stolz auf die eigene Leistung. Stolze Beschäftigte haben mehr Spaß bei der Arbeit. Mitarbeiter, die Spaß bei der Arbeit haben, arbeiten motivierter und engagierter, empfinden Stress häufiger positiv und sind psychisch gesünder.

Die Rolle der Wertschätzung in der Krankheitsentstehung

IT-Beschäftigte sind – trotz der Tatsache, dass viele von „Spaß an der Arbeit“ berichten – hohen psychischen Belastungen ausgesetzt. Von den Befragten berichteten etwa 45 % über arbeitsbedingte psychische Probleme. Deutlich über die Hälfte (59 %) hatten Muskel-/Skelettbeschwerden, bei denen sie einen potenziellen Zusammenhang zur Arbeit sahen.

Bei näherer Betrachtung der Ursachen zeigte sich, dass es nicht die oftmals langen Arbeitszeiten sind, die zu negativem Stress und gesundheitlichen Problemen führen. Vielmehr waren die „Top 3 Krankmacher“:

1. **schlecht zu bewältigende Aufgaben**
2. **nicht sinnvolle Aufgaben**
3. **fehlende Wertschätzung durch Vorgesetzte und Kunden.**

Dabei sind die schlecht zu bewältigenden und sinnlosen Aufgaben über die gesamte Branche hin ein „geringeres“ Problem: 70 % der Befragten berichteten, dass sie oft oder immer sinnvolle Aufgaben haben, 69 % haben oft oder immer gut zu bewältigende Aufgaben. Wertschätzung durch Vorgesetzte und Kunden erfahren aber nur 49 % der Befragten oft oder immer. Mehr als die Hälfte kommt also nie oder nur manchmal in den Genuss von wertschätzendem Verhalten in ihrer arbeitsbezogenen Umgebung.

„Typisch deutsch“ muss man hier feststellen. „Nicht gemeckert ist genug gelobt“ ist in unserer Gesellschaft der Tenor im Umgang miteinander. In einer Branche, in der Sozialkontakte eine eher geringere Rolle spielen, wie dies in der IT-Branche oftmals der Fall ist, ist dieses Phänomen vielleicht noch ausgeprägter als in anderen Wirtschaftszweigen. Der hohe Anteil an Personen, die hier über arbeitsbedingte psychische Probleme bis hin zum Burnout berichten, zeigt aber, dass das Entgegennehmen von Wertschätzung auch hier eine wichtige, nicht nur den Spaß an der Arbeit und die Motivation, sondern auch die Gesundheit fördernde Wirkung hat. Die Vermutung, der in seine Arbeit vertiefte Informatiker sei sich in seinem (potenziellen) Flow-Erleben selbst genug, stimmt also definitiv nicht. Es kommt auf die individuellen, persönlichen Beziehungen an.

Professor Siegrist beschreibt dies mit dem Begriff der Gratifikationskrise: Jeder Mensch hat das Bedürfnis nach Gratifikationen – sei es durch Entlohnung oder Status oder Arbeitsplatzsicherheit oder eben Wertschätzung. Diese Gratifikation sollte von dem Einzelnen als gerecht empfunden werden. Ist dies nicht der Fall, leistet die Person also viel und erhält eine aus ihrer Sicht zu geringe Gratifikation, so entsteht nach Siegrist eine individuelle Krise. In Studien konnte nachgewiesen werden, dass das Vorliegen von Gratifikationskrisen z. B. das Risiko für das Eintreten von Herz-Kreislauf-Erkrankungen verstärkt. Die Ergebnisse aus dem Projekt pragdis zeigen, dass die Gratifikationskrise – insbesondere über den Aspekt mangelnder Wertschätzung – auch die Entstehung psychischer Störungen begünstigt.

Die positive Botschaft

Aus der pessimistischen Betrachtung „mangelnde Wertschätzung macht krank“ kann aber auch eine positive Botschaft abgeleitet werden:

Wertschätzung sorgt für Stolz, Spaß an der Arbeit, Motivation, Verantwortungsübernahme, positives Stressempfinden und Gesundheit. Damit trägt Wertschätzung maßgeblich zu Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit in der Wirtschaft bei.

Flexibilität in der Arbeit, Stabilität im Privatleben

Gesundheitsressource Familie

In der Diskussion um Flexibilisierung der Arbeit steht sehr häufig die Frage nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Vordergrund. Thema der Flexibilisierungsdiskussion ist der stressreduzierende Umgang mit der „Doppelbelastung", die Erreichung einer Balance zwischen „Work" und „Life". Eine Befragung aus der IT-Branche zeigt aber, dass die vermeintliche Belastungskumulation von Beruf plus Familie nicht zu höherer gesundheitlicher Gefährdung oder verstärktem Stressempfinden in der Arbeit führt. Im Gegenteil!

In einer breit angelegten Befragung wurden mehr als 350 Beschäftigte der IT- und Medienbranche zu ihren beruflichen Belastungen, zu ihrem Stressempfinden und zu ihrer gesundheitlichen Situation befragt. Methodik und Ergebnisse dieser Studie sind auf den Seiten 6 bis 9 dieser Ausgabe der præview beschrieben. Um der Frage nachzugehen, inwieweit sich die familiäre Verantwortung als doppelte Belastung auswirkt, werteten wir die Befragung hinsichtlich des Zusammenhangs von Familienstand und Kinderzahl einerseits und dem Belastungsempfinden und Burnoutrisiko andererseits neu aus. Die Auswertung zeigte bekannte, aber auch unerwartete Ergebnisse, die im Folgenden schlaglichtartig vorgestellt werden sollen.[1]

Erwartbar: Salutogenetische Wirkungen der Partnerschaft

In Partnerschaft lebende Personen fühlen sich weniger emotional erschöpft als Ledige: 32 % der allein Lebenden fühlen sich in hohem Maße erschöpft und regenerationsunfähig, bei den in Partnerschaft Lebenden sind dies nur 22 %. Insbesondere die Männer haben hier deutlich günstigere Werte. Überhaupt scheinen die Männer gesundheitlich stärker von einer Partnerschaft zu profitieren, denn sie

- sind häufiger stolz auf ihre Leistungen (70 % der in Partnerschaft lebenden Männer gegenüber 59 % der allein Lebenden),
- haben mehr Spaß an der Arbeit, (75 % gegenüber 71 %),
- empfinden den beruflichen Stress häufiger als positiv (40 % gegenüber 34 %).

Das schlägt sich auch in der Gesundheit nieder: In Partnerschaft lebende Männer haben z. B. seltener Herz-Kreislaufprobleme (21 % gegenüber 35 % der allein Lebenden). Allerdings stehen sie auch stärker unter Zeitdruck. Bei den befragten Frauen waren die Effekte, ob sie nun in Partnerschaft oder alleine leben, nicht bedeutsam.

Unerwartet: Kinder als Burnoutschutz und Stressprophylaxe

Erstaunlicherweise sind Kinder nach unseren Befragungsergebnissen kein Stressrisiko, sondern eine Gesundheitsressource – für Männer und Frauen:

- **Männer mit Kindern** haben weniger Probleme abzuschalten und zwar je mehr Kinder, umso besser.
- Sie fühlen sich deutlich weniger emotional erschöpft (vgl. Abb. 1). Da emotionale Erschöpfung eine wesentliche Symptomatik des Burnout-Syndroms ist, wirken Kinder quasi als Burnout-Prophylaxe.
- Kinderlose Männer beklagen insgesamt deutlich häufiger physische Störungen wie z. B. Herz-Kreislauf-Erkrankungen und psychische Probleme als Väter.
- **Frauen mit Kindern** gehen in der Befragung davon aus, die Belastungen des Berufs deutlich länger aushalten zu können als Frauen ohne Kinder (vgl. Abb. 2) – je mehr Kinder umso länger. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Frauen in Partnerschaft leben oder allein.
- Auch bei den weiblichen Befragten zeigen sich deutliche positive Effekte auf die Gesundheit, wenn auch nicht so ausgeprägt wie bei Männern und nicht signifikant: Frauen mit Kindern haben weniger Probleme mit dem Verdauungssystem, seltener Herz-Kreislauf-Erkrankungen und seltener psychische Probleme. Und auch hier wieder: je mehr Kinder, umso weniger Probleme!

Wieso führt die Doppelbelastung nicht zu gesundheitlichen Problemen?

Die Ergebnisse sind erstaunlich und wurden zunächst so nicht erwartet. Vielmehr wird in der Diskussion um Work-Life-Balance davon ausgegangen, dass eine Doppelbelastung durch Berufstätigkeit und Kindererziehung auch zu mehr Stress, mehr Ermüdung und mehr negativen Belastungsempfindungen führt. Offenbar ist aber das Gegenteil der Fall. Hierfür gibt es jedoch durchaus plausible und mit anderen Befunden der Burnoutforschung kompatible Erklärungsansätze.

Spätestens seit Antonovsky wissen wir, dass ein Schutz vor Stress und Krankheit im Kohärenzgefühl besteht, wenn also im Leben und in der Aufgabenerledigung ein Sinn gesehen wird. Familienarbeit und Kindererziehung sind die (schon evolutionär) sinnvollsten Aufgaben überhaupt. Aber auch die berufliche Tätigkeit erhält durch die Familie einen Sinn – und wenn es „nur" die Ernährung der Familie ist. Die Familie relativiert damit auch die Bedeutung der Berufstätigkeit. Neue Werte entstehen durch die familiäre Verantwortung, sodass Identität und Selbstverwirklichung nicht allein von beruflichem Erfolg abhängen.

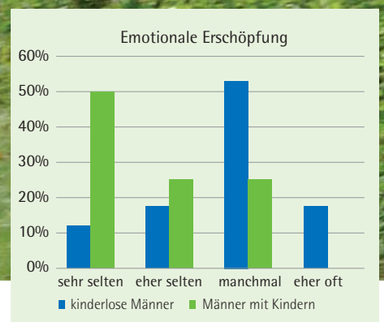


Abb. 1: Emotionale Erschöpfung bei Männern mit und ohne Kinder

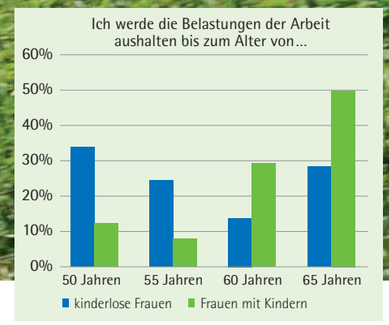


Abb. 2: Erwartung, wie lange Befragte mit und ohne Kinder die Belastungen der Arbeit aushalten werden

Kinderbetreuung und Berufstätigkeit stellen vielfach vollkommen unterschiedliche Belastungen und Anforderungen dar. Entsprechend kann die Arbeit bisweilen durchaus als Erholung von der Familienarbeit gesehen werden, zuhause wiederum lenken die Erziehungsaufgaben vom beruflichen Stress ab. Man hat praktisch gar keine Chance, beruflichen Themen gedanklich weiter nachzuhängen. Das für die psychische Regeneration so wertvolle „Abschalten" wird quasi erzwungen.

Schlussfolgerung: Work-Life-Balance komplexer denken!

Die Ergebnisse eröffnen eine zweite Perspektive auf die Herstellung einer Work-Life-Balance: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist nicht nur eine Frage der Reduktion der Doppelbelastung, sondern auch eine Frage der Balancierung der jeweiligen salutogenetischen Potenziale. Gerade die Doppelbelastung bietet – redefiniert als „Doppelchance" – Möglichkeiten zur Vermeidung von negativen Emotionen und emotionaler Erschöpfung: Sie schafft einen Ausgleich der Beanspruchung auf der einen Seite durch anders geartete Belastungen auf der anderen Seite. Und die Belohnungsstrukturen des Berufes und des Familienlebens sind nicht kompatibel – aber vielleicht komplementär.

Notwendig sind aber auch aus dieser zweiten Perspektive Maßnahmen, die es den Beschäftigten erleichtern, Aufgaben in Familie und Beruf zu verbinden – beispielsweise durch flexible Arbeitszeiten, Zeitkonten, Kinderbetreuungsangebote, Möglichkeiten der Teleheimarbeit, positive Würdigung der Doppelbelastung und Wertschätzung der Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung. Sind diese praktischen Probleme gelöst, haben die doppelt Belasteten doppelte Chancen auf Arbeits- und Lebenszufriedenheit, persönliche Entwicklung und Gesundheit.

[1] *Alle dargestellten Zusammenhänge und Differenzen sind, sofern nicht anders ausgewiesen, mindestens auf dem 5 %-Niveau signifikant.*

Burnout in der Wissensökonomie

Die IT-Branche verliert ihre Leistungsträger

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts ist „Wissensarbeit" zur vorherrschenden Gestalt moderner Ökonomien geworden. Die Dominanz von Wissensarbeit gilt branchenübergreifend und (nahezu) unabhängig vom Qualifikationsniveau der Beschäftigten. Tätigkeitsmerkmale dieses modernen Arbeitstypus sind

- die weitgehende Entlastung von körperlicher Arbeit,
- die Umstellung von Fremdbestimmung auf Selbstorganisation in der Arbeit,
- die nachhaltige Mobilisierung und Flexibilisierung der Beschäftigten.

Mit diesen neuen Arbeitsformen sind neue Belastungen und neue Gefährdungspotenziale verbunden, die die Innovationsfähigkeit der Beschäftigten, Unternehmen und schließlich der wissensintensiven Branchen insgesamt gefährden. Im Mittelpunkt des Projektes pragdis steht daher die praktische Umsetzung neuer Konzepte und Instrumente betrieblicher und überbetrieblicher Prävention in und für Unternehmen im IT-Bereich – als Vorreiterbranche der Wissensökonomie.

Am Beispiel dieser Branche zeigt sich, dass moderne Formen der Wissensarbeit prinzipiell geeignet sind, die Anforderungen an „gute Arbeit" umfassend zu realisieren, weil sie z. B. in den Dimensionen Handlungsspielräume, Aufgabenvielfalt, Selbstbestimmung, lebenslanges Lernen schon heute eine vergleichsweise hohe Qualität aufweisen. Mit den verschiedenen Formen flexibler, diskontinuierlicher und prekärer Beschäftigung gehen aber auch zunehmend Gesundheitsrisiken einher, die sich

- aus einem kaum messbaren Umschlag von engagierter Arbeitsfreude in negative Stressbelastung,
- aus sich jeder Messung entziehenden kumulativen Risiken des Erwerbsverlaufes,
- aus der Gleichzeitigkeit verschiedener Tätigkeiten bzw. nebenberuflicher Selbständigkeit oder
- aus dem zunehmenden Verlust an Arbeitsplatzsicherheit ergeben.

Die neuen Arbeitsformen führen insbesondere zu einem neuen Typus psychischer Belastung, der die Innovationsfähigkeit in der Wissensarbeit nachhaltig zu beeinträchtigen droht. Denn gerade die Innovationsträger der Wissensökonomie sind, so ist festzustellen, in erheblichem Umfang von psychischer Erschöpfung betroffen und damit die Hochrisikogruppe für Burnout. Es sind nicht mehr (wie in klassischen industriellen Produktionsbetrieben) die jungen Mitarbeiter, die aufgrund ihrer Unerfahrenheit häufiger verunfallen, es sind nicht mehr die älteren Mitarbeiter, die aufgrund körperlichen Verschleißes erkranken, es sind nicht mehr die „Schwachen", die die Belastungen nicht verkraften können. Es trifft in der IT-Branche offenbar vielmehr die Leistungsträger: in mittlerem Alter, berufserfahren, (ehemals) hoch motiviert, leistungsorientiert und (ehemals) leistungsfähig.

Die arbeitsbedingten psychischen Erkrankungen in der IT-Branche haben dabei – so zeigt die Burnout-Forschung – eine neue Pathogenese. Lag den Entstehungsmodellen arbeitsbedingter körperlicher Erkrankungen immer das Verschleißmodell zugrunde, so geht die Burnout-Forschung davon aus, dass die Ursache psychischer Erkrankungen ein Misfit zwischen den Bedürfnissen und Fähigkeiten des Individuums einerseits und den betrieblichen Bedingungen andererseits ist. Wird der Misfit zwischen Leistungsorientierung und Leistungsbedingungen nicht behoben, so kommt es zu emotionalen, mentalen und physischen Erschöpfungszuständen, die sich schleichend aufbauen, sich in der Regel aber plötzlich – und für die Umwelt unerwartet – manifestieren.

Präventions-, Interventions- und Therapiestrategien dürfen daher nicht – wie dies heute noch oftmals die Regel ist – nur am Individuum oder nur am Betrieb ansetzen, sondern müssen den „Fit" zwischen individuellen Ansprüchen und betrieblichen Bedingungen wieder herstellen.

Der Betrieb als Präventionsort wird zudem aufgrund diskontinuierlicher Erwerbsverläufe und oftmals sehr schnell wechselnder Einsatzorte von abhängig Beschäftigten in der IT-Branche zunehmend obsolet. So werden auch die gängigen Präventionsansätze, in denen der Betrieb der Ort ist, an dem Gesundheitsprävention greifen soll, für diese Arbeitnehmergruppe entwertet. Damit kann der Betrieb für viele Beschäftigte nicht mehr primärer Ort der Prävention und das Unternehmen nicht mehr alleiniger, nicht einmal zentraler Verantwortlicher für betriebliche Prävention sein, weil vereinzelte, autonomieorientierte und betrieblich entkoppelte Mitarbeiter, Mobile Worker oder Freelancer vom Betrieb gar nicht mehr erreicht werden.
Hinzu kommt, dass komplexe Modelle betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes in kleineren und mittleren Unternehmen und bei Freelancern kaum umzusetzen sind. Maßnahmen müssen sich hier kurzfristig amortisieren und der finanzielle wie auch personelle Aufwand muss extrem überschaubar sein.

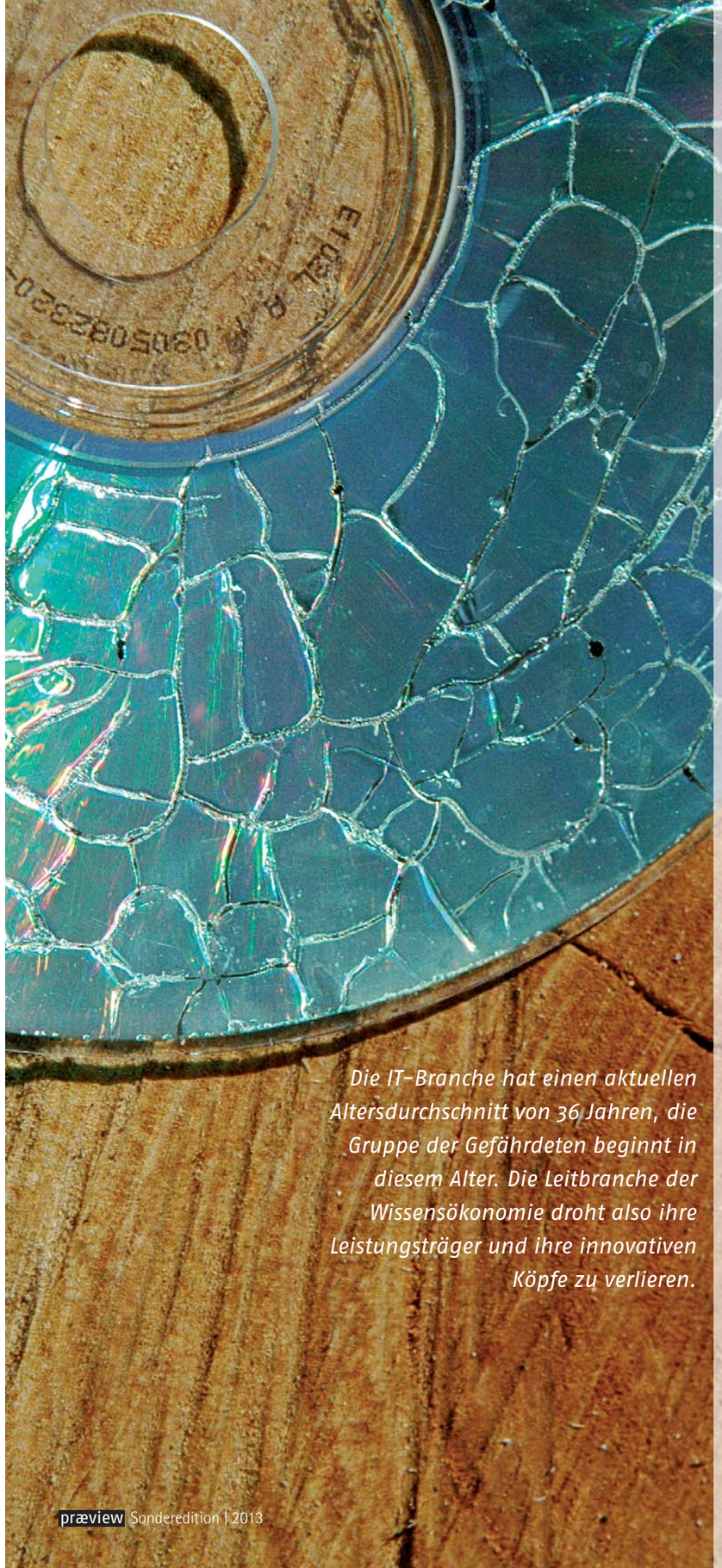
Vor allem im Bereich der Langfristprävention sind daher realistischerweise kaum eigenständige Beiträge der KMU in der IT-Branche zum präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz zu erwarten. Das größte Hemmnis für die Institutionalisierung wirksamer Präventionsaktivitäten in der Wissensarbeit liegt daher aus der Sicht der Praxis im fehlenden (ökonomischen) Interesse und der fehlenden Wertschätzung der KMU für Präventionsmaßnahmen.

Die bisher beschriebene Situation der Gesundheitsbelastungs- und Präventionsbedingungen führt zu einem Dilemma: Wenn

- seitens der kleineren Unternehmen kaum originäres Interesse an umfassenden Präventionsangeboten besteht
- und die Unternehmen ohnehin nicht mehr primärer Ort der Prävention sein können,
- andererseits aber massiver Bedarf nach Präventionsstrategien besteht, die der Zunahme psychischer Belastung und psychischer Erkrankungen begegnen,
- aber nach dem Burnout-Modell die Konzentration auf die Stärkung der individuellen Ressourcen nicht ausreicht,

so entsteht in der Wissensökonomie ein Vakuum des präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes, das durch betriebsunabhängige Strukturen aufgefüllt werden muss.

Ohne Prävention ist die Innovationsfähigkeit der Wissensökonomie gefährdet – und dies kurzfristig: Gelingt es nicht, die Ressourcen zur Vermeidung psychischer Erschöpfung zu steigern und die Zunahme psychischer Erkrankungen aufzuhalten, und driften die Arbeitsbedingungen und die Ansprüche der Beschäftigten weiter auseinander, so droht die Innovationsfähigkeit der deutschen Wirtschaft nachhaltig Schaden zu nehmen, weil eine „Burnout-Welle" auf die Unternehmen zurollt und ihnen die Leistungsträger und Innovatoren entzieht.



Die IT-Branche hat einen aktuellen Altersdurchschnitt von 36 Jahren, die Gruppe der Gefährdeten beginnt in diesem Alter. Die Leitbranche der Wissensökonomie droht also ihre Leistungsträger und ihre innovativen Köpfe zu verlieren.

Die Lösung liegt also im Aufbau interdisziplinärer Präventions-Zentren. Dieses Konzept basiert auf dem multidisziplinären Ansatz einer salutogenetisch fundierten Prävention psychischer Erschöpfung bis hin zum Burnout, der Organisations- und Arbeitswissenschaft, Arbeitspsychologie, BWL, Arbeitsrecht und Gesundheitspsychologie umfasst.

Die Interventionen richten sich einerseits auf die Steigerung der individuellen Ressourcen der Stressbewältigung und Burnoutvermeidung sowie auf die Vermittlung von Kompetenzen, die erforderlich sind, um adäquate Arbeitsbedingungen autonom zu gestalten. Diese Interventionsschiene soll betriebsunabhängig institutionalisiert werden. Andererseits geht es auf der betrieblichen Ebene um die Analyse der Ressourcen und Rahmenbedingungen sowie um Beratungs- und Interventionskonzepte zur Realisierung einer Organisation, die ein erwerbsverlaufsgerechtes Fitting zwischen individueller Leistungsorientierung und individuellen Leistungsbedingungen in der Wissensarbeit ermöglicht.

Das Präventionszentrum integriert damit verschiedenste Dienstleistungen wie z.B. Berufsorientierungsberatung, psychologische Beratung, Entspannung, gesundheitspsychologische Prävention, Unternehmensanalyse, Unternehmensberatung, Coaching, Führungskräfteschulung etc. Dieses Leistungsangebot wird durch spezialisierte Dienstleister vor Ort realisiert, die im Rahmen einer stabilen Kooperationsbeziehung zusammenarbeiten und deren Leistungen das Präventions-Zentrum koordiniert. Dieses wissenschaftlich fundierte Basiskonzept wurde mit dem Burnon-Zentrum in Düsseldorf praktisch umgesetzt und erfolgreich etabliert.

Vom Tabu- zum Topthema

Psychische Gesundheit bei Führungskräften der Polizei

Die Anforderungen an Führungskräfte sind mannigfaltig: Sie müssen strategisch denken und handeln, entscheidungsfreudig sein und dabei natürlich auch die richtigen Entscheidungen treffen, Innovationen entwickeln, fördern und/oder umsetzen. Sie müssen sachliche und fachliche Aufgaben bewältigen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen geleitet, motiviert, entwickelt, gefördert und gefordert werden. Strategische Arbeit, Sachaufgabe und Beziehungsarbeit sind die Tätigkeitsfelder von Führungskräften – und das häufig bei knappen Ressourcen. So manche Führungskraft fühlt sich dabei zunehmend überfordert, zwischen den Anforderungen zerrissen und von der Organisation im Stich gelassen.

Gesundheitliche Ressourcen, die sich aus Freiheitsgraden und selbstbestimmtem Handeln ergeben, sind bei Führungskräften in mittleren Positionen in hierarchischen Systemen oft eingeschränkt. Im Gegenteil sehen sie sich durch ihre Sandwichfunktion zwischen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihren eigenen Vorgesetzten unter „beidseitigem Druck". Die Kombination dieser hohen Anforderungen mit persönlichen Eigenschaften und Einstellungen wie Karriereorientierung, Konkurrenzdenken, Verausgabungsbereitschaft, „alles selber machen wollen", „für alle da sein wollen" oder Perfektionismus können die Gesundheit massiv gefährden.

Das gilt natürlich besonders für Führungskräfte, die weitere Belastungsfaktoren haben wie beispielsweise Kinder oder zu pflegende Angehörige.[1] Da von dieser Doppelbelastung auch heute noch häufig insbesondere Frauen betroffen sind, ist gerade für Frauen die gesundheitliche Prävention eine wichtige Voraussetzung für Karriereerfolg. Denn eine Führungskraft, die ihre Kräfte und Widerstandsressourcen vorzeitig verschleißt, wird auf der Karriereleiter nicht weit kommen.

In der Praxis des betrieblichen Gesundheitsmanagements sind Führungskräfte aber eher selten die Zielgruppe. Im Gegenteil werden sie im Rahmen von Gesundheitszirkeln oder in der häufig recht unqualifizierten Diskussion um Burnout als Sündenböcke gebrandmarkt, die die Schuld an Erkrankungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen – ein zusätzlicher, nicht zu vernachlässigender Belastungsfaktor für Führungskräfte!

Eine logische Schlussfolgerung ist, Führungskräfte explizit zur Zielgruppe von gesundheitlicher Prävention zu machen und Karriereförderung und präventives Gesundheitsmanagement Hand in Hand anzugehen. Seltene Pilotlösungen dieser Thematik sind in der Wirtschaft zu finden. So hat die Firma SMA Solar Technology AG in Niestetal parallel zu ihrem Frauenförderprogramm das Programm „Frauen gesund in Führung" aufgelegt. Dieses besteht aus drei Modulen:

1) Frauen in Führungspositionen wird ein Check-up zur psychischen Gesundheit angeboten. Die Ergebnisse werden den Teilnehmerinnen in einem persönlichen Beratungsgespräch erläutert.

2) In einem Stressmanagementworkshop, der aus drei Blockseminaren besteht, werden die Themen der psychischen Gesundheit, die sich beim Check-up als relevant ergeben haben, aufgearbeitet. Im Zentrum steht die Vermittlung von Stressmanagementkompetenzen. Es wird dabei sehr intensiv in der Gruppe gearbeitet, mit praktischen Übungen, Erfahrungsaustausch und anderem mehr.

3) Zudem wird allen Führungskräften des Unternehmens ein Gesundheits-Coaching angeboten.

Wie lassen sich solche Konzepte auf die Polizei übertragen?

Die Polizeien der einzelnen Bundesländer verfügen in der Regel über ein gut ausgebautes Angebot im Bereich der gesundheitsbezogenen Verhaltensprävention. So werden sportliche Aktivitäten groß geschrieben und von den Beschäftigten gefordert. Auch Stressmanagement wird angeboten. Es zeigt sich aber, dass diese Angebote von Führungskräften wenig genutzt werden. Insbesondere bei solchen Themen, die mit Überforderung oder persönlicher Schwäche assoziiert werden könnten, ist die Nachfrage gering.

Die Gründe für diese schwache Beteiligung liegen zum einen sicherlich in der kulturellen Prägung der Polizei (Stichwort Cop Culture). Das Offenbaren eigener Schwächen ist gerade auf Ebene der Führungskräfte aus dieser Perspektive nicht anforderungskonform – man soll ja als Polizistin oder Polizist Probleme lösen und nicht das Problem sein. Auf der anderen Seite ist es in einer konkurrenzorientierten Organisation wie der Polizei auch objektiv kaum karrierefördernd, die eigene Überforderung einzugestehen – weder gegenüber den Vorgesetzten, die über Beförderungen zu entscheiden haben, noch gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die selbst Karriere machen wollen.

Daher wünschen sich Führungskräfte der Polizei niederschwellige Präventionsangebote, deren Inanspruchnahme nicht als Schwäche ausgelegt wird, Schutzräume für „sichere" Kommunikation und Beratung oder externe Coaching-Angebote, die qualifiziert und anonym die internen Angebote ergänzen.

In der Polizeidirektion Osnabrück wurde auf diese Wünsche mit einem Pilotprojekt reagiert. Als niederschwelliges Angebot wurde ein halbtäglicher Stressmanagement-Workshop für Beschäftigte des höheren Dienstes angeboten. Dabei ging es insbesondere um die Sensibilisierung und den Aufbau von Wissen um das Thema Stress und Stressmanagement. Die Veranstaltung wurde in einer eher sachlichen Atmosphäre durchgeführt und persönliche oder vertrauliche Themen wurden hier explizit ausgeklammert.

Für die Arbeit an persönlichen Themen wurde der Workshop ergänzt durch vertrauliche Check-ups (zum Einsatz kamen standardisierte Instrumente zur Diagnostik von arbeitsbezogenen Einstellungen, Verhaltens- und Erlebensmustern, von Stressverarbeitungsstrategien sowie zum Burnoutrisiko) und individuelle Coachings.

Bei den Coachings wurden die Ergebnisse der Check-ups von einer Diplom-Psychologin erläutert und mit den Führungskräften Ansatzpunkte zur Verbesserung der individuellen Stresskompetenz erarbeitet. Zugleich wurden diese Gespräche genutzt, um in geschützter Atmosphäre Belastungen des Arbeitsalltages zu thematisieren.

So wurden die Bedingungen gesammelt, die verbessert werden müssten, um einen stressfreieren Alltag zu ermöglichen. Dabei wurde jeweils mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern geklärt, welche Themen in der Gruppe und den anderen Kolleginnen und Kollegen gegenüber angesprochen werden dürfen, und welche dafür zu vertraulich sind. Die so erstellte personenunabhängige Zusammenfassung wurde in die Gruppe zurückgespielt.

Der nächste Schritt des Pilotprojektes bestand in einem weiteren Workshop. Hier ging es zum einen um die Stressorensammlung aus den Einzelgesprächen und darum, wie diese zukünftig abgebaut werden können. In einem zweiten Teil stand das Thema „Gesund Führen" im Vordergrund. Hier wurde thematisiert, wie Führungskräfte die Gesundheit ihrer Beschäftigten in positiver wie negativer Weise beeinflussen können und wie entsprechend ein gesundheitsförderliches Führungsverhalten aussehen sollte.

Durch das Vorgehen, bei dem in der Gruppenarbeit eher die inhaltlichen und weniger persönliche Themen bearbeitet und persönliche oder vertrauliche Themen in die Einzelgespräche verlagert werden, kann der gewünschte Vertrauensschutz gewährleistet werden. So konnte im Kreise der Beschäftigten des höheren Dienstes ein konsensuales Vorgehen gefunden werden, wie Führungskräfte ihre Stresskompetenzen erweitern und an stressauslösenden Bedingungen arbeiten können.

Das Pilotprojekt der PD Osnabrück zeigt, dass es auch unter den besonderen kulturellen Bedingungen des Polizeidienstes möglich ist, eine gesundheitsbewusste Karriereförderung zu betreiben, die die persönliche und organisationale Auseinandersetzung mit der psychischen Gesundheit und Stresskompetenz ins Zentrum rückt. Dies leistet einen wesentlichen, vielleicht langfristig den wichtigsten Beitrag zur Vereinbarkeit von Familie und Führung und ermöglicht auch Frauen und Männern mit familiärer Verantwortung einen Aufstieg in Spitzenpositionen der Polizei.

[1] *Hierbei ist zu betonen, dass der Begriff „Belastung" im arbeitswissenschaftlichen Sinn nicht negativ, sondern wertneutral ist.*

„Präventionsmarketing" – Gesundheitsmanagement mit System

Betriebswirtschaftliche Vertriebsstrategien für die „Mission Gesundheit"

Erfahrungen in vielen Unternehmen zeigen, dass das Angebot von Präventionsleistungen von den Beschäftigten oft wenig genutzt wird und kaum Transfer und Nachhaltigkeit erreicht werden können. Um einen höheren Wirkungsgrad zu erzielen, erscheint es sinnvoll die Prinzipien des Marketings auf den Bereich des Gesundheitsmanagements zu übertragen. Schon 1952 fragte Gert Wiebe: „Warum kann man Brüderlichkeit und rationales Denken nicht wie Seife verkaufen?" Es zeigte sich schon damals, dass Sozialkampagnen erfolgreicher waren, wenn sie betriebswirtschaftliche Marketingstrategien anwendeten – wenn sie also die gewünschte soziale Verhaltensweise als zu vermarktendes Produkt verstanden und sich mit den Zugangswegen der Zielgruppe, den für diese entstehenden Kosten und der PR auseinandersetzten.

Wie können diese Erfahrungen des Social Marketings auf die betriebliche Gesundheitsförderung und Prävention übertragen werden? Ausgangspunkt sind die verschiedenen Zielgruppen im Unternehmen mit ihren Bedürfnissen. Für die jeweiligen Zielgruppen wird der Marketing-Mix aus Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik spezifisch zusammengestellt:

Produktpolitik: Bedürfnisbefriedigung
Das betriebliche Präventionsangebot kann als Produkt verstanden werden. Für die Ansprache der potenziellen Kunden ist aber oft das direkte Produkt eher zweitrangig. Wichtiger ist das Werbeversprechen oder Verkaufsargument (Sales Proposition), d. h. die mit dem Produkt zu realisierende Bedürfnisbefriedigung.

Das Beispiel „Seife":
Bei der Einführung einer neuen Seife wirbt man nicht damit, dass die Hände davon sauber werden, sondern mit verführerischem Duft oder dem Schein ewiger Jugend durch glatte Hände.

Verkaufsargument ist also das Gefühl der Jugend und der sexuellen Attraktivität.

Übertragen heißt das:
Das Werbeversprechen einer Ernährungsberatung ist nicht die Güte der Beratung selbst oder der zu erwartende Gewichtsverlust, sondern Attraktivität, Wohlbefinden und ungezwungene Beweglichkeit. Entsprechend müssen auch die „Beratungsprodukte" auf die Bedürfnisse und Gewohnheiten der Zielgruppe zugeschnitten werden: Personen, die bereits eine Verhaltensänderung vorbereiten, benötigen andere Unterstützungsprodukte als Personen, die bislang noch absichtslos sind. So ist z. B. ein Raucherentwöhnungstraining für Personen in der Handlungsvorbereitung sinnvoll. Absichtslose benötigen hingegen Informationen, und Personen, die gerade mit dem Rauchen aufgehört haben, vielleicht so etwas wie „Durchhalte-Selbsthilfe-Gruppen". Frauen sind vielleicht eher durch Entspannungs- oder Ernährungsangebote zu erreichen, Männer eher durch Bewegung.

Preispolitik: Kosten und Nutzen
Auch wenn die Kosten für ein Präventionsangebot vom Unternehmen getragen werden, entstehen Aufwände für die Beschäftigten. So müssen häufig zeitliche Ressourcen eingebracht oder von liebgewonnenen Gewohnheiten Abschied genommen werden. Kosten und Nutzen sind in der Marketingstrategie auszubalancieren.

Das Beispiel „Seife":
Um eine neue Seife auf den Markt zu bringen, können Einführungsangebote zu Dumpingpreisen die Verkaufszahlen erhöhen. Auch der Hinweis „Nur für kurze Zeit" kann das Nachfrageverhalten beschleunigen. Aber auch gegenteilige Scarcity- oder Snob-Effekte (Verknappung und Exklusivität) können genutzt werden: Limitierte Auflagen oder sehr hohe Preise, die dem Kunden das Gefühl des Elitären vermitteln, sind gängige Strategien. Sammelpunkte auf der Packung können den Konsum steigern und die Kundenbindung erhöhen.

Übertragen heißt das:
Angebote mit einer niedrigen Zugangsschwelle (keine/geringe Kosten, keine subjektiven Aufwände oder Risiken) können die Nachfrage steigern – ebenso aber auch begrenzte oder elitäre Angebote. Bonus-Programme für die Belohnung der Teilnahme können motivierend wirken. Als Verstärker für die Nutzung der Angebote können positive Anreize wie Zuschüsse, Prämien, Wertschätzung oder Belobigungen genutzt werden, aber auch durchaus negative Sanktionen wie öffentlicher Druck.

Distributionspolitik: Der Zugang
Hier geht es um die Festlegung von Ort und Zeit – orientiert an den Lebensgewohnheiten der Zielgruppe. Bei der Planung des Marketing-Mixes ist hier also zu überlegen, wo und wann man die Zielgruppe am günstigsten erreicht.

Das Beispiel „Seife":
Wenn mit der neuen Seife die Zielgruppe „Jugendliche" erreicht werden soll, sollte sie dort vertrieben werden, wo viele Jugendliche sind: z. B. in Diskotheken, in Supermärkten in der Nähe von Schulen. Auch Links auf Schüler-VZ oder Facebook treffen die Zielgruppe.

Übertragen heißt das:
Präventions-Produkte müssen so platziert werden, dass sie von der Zielgruppe wahrgenommen und leicht erreicht werden können. Wichtiger als räumliche Nähe ist aber die Zugangsschwelle: Eine Suchthilfe wird vermutlich schlechter konsultiert, wenn sie auf dem Firmengelände untergebracht ist. Gegebenenfalls können virtuelle Räume bei Tabuthemen günstiger sein als konkrete Veranstaltungsräume. Um eine möglichst weitreichende Nähe zum Arbeitskontext zu erreichen, können „Produkte" auch in den Arbeitskontext integriert werden. Beispielsweise kann die Förderung von mehr Bewegung erreicht werden durch zentral aufgestellte Drucker oder einen begrenzten Zugang zu Fahrstühlen. Interessant erscheint hier auch der Ansatz der Huckepack-Strategie (Becke et al. 2010), bei der Gesundheitsthemen in bestehende betriebliche Instrumente integriert werden (z. B. Mitarbeitergespräche, Teamsitzungen, Projektplanungen, Führungskräfteseminare).

Kommunikationspolitik: Die Promotion
Präventionsmaßnahmen werden nur dann genutzt, wenn sie bekannt sind. Die strategischen Ziele, die mit Gesundheitsmanagement verbunden sind, werden nur dann erreicht, wenn Prävention und Gesundheitsförderung offensiv durch Promotion-Maßnahmen vermarktet werden: Informations- und Werbe-Kampagnen, Programmankündigungen, Poster, Intranet-Informationen, Teambesprechungen, E-Mail-Signaturen oder persönliche Einladungen, Gesundheitstage, Vorträge, Newsletterbeiträge und so fort. Wichtig ist bei der Promotion die Fokussierung des Kundennutzens – das Werbeversprechen. Es sind Wege zu suchen, wie möglichst viele potenzielle Kunden erreicht werden können.

Das Beispiel „Seife":
Für die neue Herrenseife könnten Themen einer bevorstehenden Fußballeuropameisterschaft werbetechnisch aufgegriffen werden, Werbestände können vor dem Stadion aufgebaut werden und Werbebotschaften auf Hauswände in der Nähe des Stadions projiziert werden. Auch witzige SMS- oder YouTube-Botschaften/-Filme mit Bezug auf das Ereignis erreichen durch Weiterleitung eine breite Adressatenschaft.

Übertragen heißt das:
Ebenso wie Herrenseife können Bewegungsangebote für männliche Beschäftigte sehr gut in Verbindung mit wichtigen Sportereignissen „verkauft" werden. Promotion für Präventionsthemen sollte an Themen ansetzen, die die Zielgruppe interessieren und ihre Bedürfnisse widerspiegeln. Überraschende und witzige Botschaften können im Zeitalter neuer Medien zum Selbstläufer werden. Wie bei der Seife wird auch Prävention nur dann „verkauft", wenn der potenzielle Kunde einen Nutzen darin sieht, dieser Nutzen in einem akzeptablen Verhältnis zu den wahrgenommenen Kosten steht, die Angebote räumlich und zeitlich erreichbar sind und der Kunde adäquat und ansprechend informiert wird. So wird aus singulären Präventionsangeboten Gesundheitsmanagement mit System.

Literatur

Becke, G., Bleses, P. & Schmidt, S. (2010). Organisatorische Innovationen durch betriebliche Gesundheitsförderung in „Huckepack" – Ein Gestaltungsansatz für KMU (nicht nur) in der Wissensökonomie. In Becke, G., Klatt, R., Schmidt, B., Stieler-Lorenz, B. & Uske, H. (Hrsg.): Innovation durch Prävention. Gesundheitsförderliche Gestaltung von Wissensarbeit, S. 155-174. Bremerhaven: NW Verlag.

Wiebe, G.D. (1952). Merchandising Commodities and Citizenship on Television. In: Public Opinion Quarterly, 15, 679-691.

„Echt lässige Leistung!“

Ein Plädoyer für mehr Lob für die Welt

Loben Sie genug? Natürlich tun Sie das. Sie zeigen Ihren Mitarbeitern und Kollegen schon, dass Sie nicht unzufrieden mit ihnen sind – die können das an Ihrem Verhalten spüren.

Andere Frage: Werden Sie genug gelobt? Nein? Damit sind Sie nicht alleine. Laut Mitarbeiterbefragungen der AOK (s. Fehlzeiten-Report 2011) gaben beispielsweise 55 % der Befragten an, selten oder nie von ihrem Chef Lob wahrzunehmen. Eine von der WirtschaftsWoche in Auftrag gegebene Studie[1] ergab, dass 65 % der befragten Manager keine gebührende Anerkennung im Job erfahren und sich entsprechend mehr Lob wünschen.

Deutschland ist ein Land der Anerkennungsmuffel. Wir loben nicht, lassen Anerkennung oft nur implizit erspüren und können auch schlecht mit erhaltenem Lob umgehen.

Richtig schwierig wird die Lob-Thematik beim Umgang mit älteren Beschäftigten. Dass ein Älterer nach jahrelanger Erfahrung seinen Job gut macht, ist selbstverständlich. Einen Newcomer, der seinen ersten Vortrag hält, kann man leicht loben. Aber sollte man einem Senior, der seinen 500. Vortrag hält, noch seine Anerkennung zum Ausdruck bringen? Leistung, Erfolge und gute Performance werden mit zunehmender Berufserfahrung immer selbstverständlicher. Wie kann man da als Vorgesetzter oder gar als junger, unerfahrener Mitarbeiter so vermessen sein, seinen älteren Kollegen zu loben?!

Es gibt Führungsratgeber, die sagen entsprechend[2]: „Vermeiden Sie, ältere Mitarbeiter in irgendeiner Form zu bewerten – auch, sie zu loben! Denn das wirkt arrogant. Machen Sie sich klar, dass Ihnen als junger Mensch die Bewertung eines Älteren im Grunde nicht zusteht.“

Da stellt sich die (rhetorische) Frage: Brauchen ältere Beschäftigte weniger Lob und Anerkennung? Um dies zu beantworten betrachten wir zunächst die Effekte von Lob und Anerkennung:

- Lob und Anerkennung erhöhen Selbstwertgefühl und Selbstwirksamkeitserwartung
- Lob und Anerkennung motivieren
- Anerkennung und Wertschätzung sind Ressourcen psychischer Gesundheit

Wie sieht das nun im Einzelnen bei älteren Beschäftigten aus?

Selbstwertgefühl und Selbstwirksamkeitserwartung

Ältere Beschäftigte können auf zahllose Möglichkeiten zurückblicken, in denen sie erfahren konnten, was sie wert sind und was sie bewegen können. Ihr Selbstwertgefühl sollte gefestigt sein. In unserer anerkennungsarmen Arbeitswelt ist das aber nicht selbstverständlich. So stellt sich häufig sogar das Gegenteil einer gesunden Selbstwirksamkeitserwartung ein: Resignation.

Aber auch bei Beschäftigten, die auf ein erfolgreiches, beeinflussbares Berufsleben blicken können, kann mit zunehmendem Alter das Selbstbewusstsein gefährdet sein, wenn die Person nämlich an sich beobachtet, dass die Leistungsfähigkeit nachlässt, dass es anstrengender wird, das alte Niveau zu halten, oder man schlicht die Erfahrung macht, dass man den eigenen hohen Ansprüchen nicht gerecht werden kann. Es schleicht sich die Angst ein, nicht mehr gut genug zu sein und die Befürchtung, dass das in den nächsten Jahren eher schlechter als besser werden wird.

Somit können auch Ältere weiterhin von dem „Selbstwertgefühls-Push“ von anerkennenden Worten oder Gesten profitieren.

Motivation

Junge Menschen können durch die Möglichkeit, sich weiter zu entwickeln und zu wachsen, intrinsische Motivation entwickeln. Die Begeisterung für neue, interessante Inhalte trägt ebenfalls dazu bei. Mit zunehmendem Alter, gedämpfter Euphorie und erreichter Größe verlieren diese internen Motivationsaspekte an Kraft.

Bei älteren Beschäftigten – insbesondere dann, wenn die Verrentung in greifbare Nähe kommt – ist zum Teil ein Abflauen des Engagements zu beobachten: Investitionen in die Berufstätigkeit und Karriere werden als nicht mehr lohnend erachtet. Entsprechend ist nicht davon auszugehen, dass der Motivationsbedarf mit zunehmendem Alter nachlässt.

Ressourcen psychischer Gesundheit

Burnout ist keine Frage eines bestimmten Alters. Laut Daten des AOK-Fehlzeiten-Reports 2011 liegt die Anzahl von burnoutbedingten Arbeitsunfähigkeitstagen bei Beschäftigten zwischen 35 Jahren und dem Rentenalter in etwa auf gleich hohem Niveau. Psychische Gesundheitsressourcen sind für alle Altersstufen gleich wichtig.

Folglich spricht offenbar nichts dafür, dass ältere Beschäftigte Lob und Anerkennung nicht mehr benötigen. Positives Feedback und eine freundliche Würdigung der eigenen Person und der Leistungen tun jedem gut – egal ob alt oder jung. Wir Deutschen tun uns ja schon oft schwer damit, ein Kind zu loben: Ich erinnere mich beispielsweise daran, wie sich eine Lehrerin einmal bei mir anlässlich eines Elternsprechtages dafür entschuldigt hat, dass sie nichts Negatives über die Leistungen meiner Tochter sagen könne. Je älter unser Gegenüber wird, umso schwerer tun wir uns, geeignete Worte oder Gesten zu finden.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen und Fragen benötigen wir in Deutschland ein Umdenken – vielleicht so etwas wie eine Lob-Kultur-Revolution. Wir müssen lernen, unsere Anerkennung zum Ausdruck zu bringen und erhaltenes Lob dankend anzunehmen. Wir müssen eine Lob-freundliche Haltung entwickeln und Wertschätzung auf breiter Front praktizieren.

Das Unternehmen Meuter und Team hat sich entschieden, eine solche Kultur-Revolution anzuzetteln. Als Werbe-Agentur hat das Unternehmen die ersten Schritte einer Kampagne angestoßen. Unter dem Motto „Mehr Lob für die Welt“ möchte das Team motivieren und wachrütteln: „Schon ein kleines Lob kann einen Menschen erfreuen. Und loben kann jeder von uns – jeden Tag!“

Damit aus der Kampagne eine Revolution wird braucht es aber noch mehr: Menschen und Institutionen, die mitmachen:
lob-fuer-die-welt.de

[1] http://www.n24.de/news/newsitem_628319.html
[2] M. Rummel, http://www.perso-net.de/fuehrung/potenzialen-faltung/jung-fuehrt-alt/

IMPRESSUM

præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention
4. Jahrgang 2013 – ISSN 2190-0485 – Erscheinungsort Dortmund
Herausgeber: Dr. Rüdiger Klatt, Dortmund
Verantwortlicher Redakteur: Kurt-Georg Ciesinger, Dortmund
Online-Redaktion: Pia Rauball, Dortmund
Lektorat: Ursula Meyer, Bonn
Korrektorat: Simone Danisch
Layout: Q3 design GbR, Dortmund, www.Q3design.de
Abbildungen: Alle Abbildungen von Dagmar Siebecke, außer S. 3 Debbie Siebecke

gaus | medien bildung politikberatung

Bezugsadresse/Kontakt: Redaktion præview
gaus gmbh – medien bildung politikberatung
Märkische Straße 86-88, 44141 Dortmund
fon 0231/47 73 79-30, fax 0231/47 73 79-55
praeview@gaus.de, www.zeitschrift-praeview.de

Die Artikel dieser Ausgabe der præview basieren auf Ergebnissen der Projekte
„FiS – Frauen in Spitzenpositionen des Polizeidienstes und der Wirtschaft“ (FKZ 01FP1001-3)
„pragdis – Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz in diskontinuierlichen Erwerbsverläufen“ (FKZ 01FM07003-5)

FiS Frauen in Spitzenpositionen | pragdis

Die Projekte wurden durchgeführt von der Technischen Universität Dortmund, gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und die Europäische Union (Europäischer Sozialfonds) und vom Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“ betreut.

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung | ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland | EUROPÄISCHE UNION
DLR Projektträger | technische universität dortmund

præview