

**Forum *Gesundheit unternehmen* –
Erfolgsfaktor Betriebliches
Gesundheitsmanagement für kleine und mittlere
*Unternehmen***

23.10.2013 Hannover Congress Centrum

Burnout – Prävention und Therapie

**Michael Wilken, Dipl.-Volkswirt, HP für Psychotherapie
Praxis für Coaching und Psychotherapie
Freundallee 19, 30167 Hannover
0151-536 540 88**

Eine sinnvolle Prävention und Therapie von Burnout-Zuständen muss auf zwei Ebenen ansetzen:

- **1. Arbeitsbedingungen**
- **2. Individuelle Reaktionsmuster**

Lässt man die Arbeitsbedingungen außer Acht, besteht die Gefahr der Individualisierung organisationaler Probleme durch Klinifizierung der daraus folgenden Probleme.

- **1. Arbeitsbedingungen**

Burnout ist kein Zeichen von Schwäche, sondern von nicht zusammenpassender Leistungsbereitschaft und Leistungsbedingungen.

Schaden entsteht, wenn leistungsbereite Beschäftigte auf Arbeitsbedingungen stoßen, die ihnen die Leistungserbringung erschweren oder unmöglich machen.

Die wichtigsten Punkte sind:

Mängel der Arbeitsbedingungen und Gratifikationskrisen

Schädigende Arbeitsbedingungen

1. Gut zu schaffende Aufgaben kommen eher selten vor.
2. Der Sinn der Aufgaben wird nicht eingesehen.
3. Geringe Wertschätzung durch Vorgesetzte
4. Kaum nachvollziehbar strukturierte Aufgaben
5. Häufiger Ergebnisdruck
6. Seltene Möglichkeiten des Austauschs mit Kollegen/-innen
7. Unangemessen empfundene Vergütung
8. Keine regelmäßigen Pausen
9. Zeitdruck
10. Kaum Trennung zwischen Arbeit und Privatleben

(Siebecke, praeview, Nr.2, 2010)

Liegen diese Bedingungen vor, entsteht ein erhöhtes Burnout-Risiko.

Mangelnde Wertschätzung (Gratifikationskrise)

Jeder Mensch hat das Bedürfnis nach Gratifikation durch Entlohnung, Status, Arbeitsplatzsicherheit und Wertschätzung.

Bekommt jemand über längere Zeit keinerlei Gratifikationen dieser Art, dann besteht nicht nur die Gefahr von Herz-Kreislauf-Erkrankungen (Siegrist, 2008), sondern auch von psychischen Störungen und von **Burnout**. (Siebecke, praeview Nr.3, 2010)

„Es ist unabdingbar, Vorgesetzte zu schulen, um elementare Führungsfehler zu minimieren, die selbst bei stabilen Mitarbeitern **Gratifikationskrisen** provozieren.“ (Hiller, Wirtschaftspsychologie aktuell, 2/2012)

„Nichts gesagt, ist genug gelobt!“

Diese Handlungsmaxime macht krank!

• **Individuelle Reaktionsmuster**

Zur Burnout-Prävention gehört nicht nur die Veränderung der Arbeitsbedingungen, sondern auch die Steigerung der Stressresilienz der Beschäftigten, also die Fähigkeit, belastende Situationen aktiv zu bewältigen und mit Stress besser umzugehen.

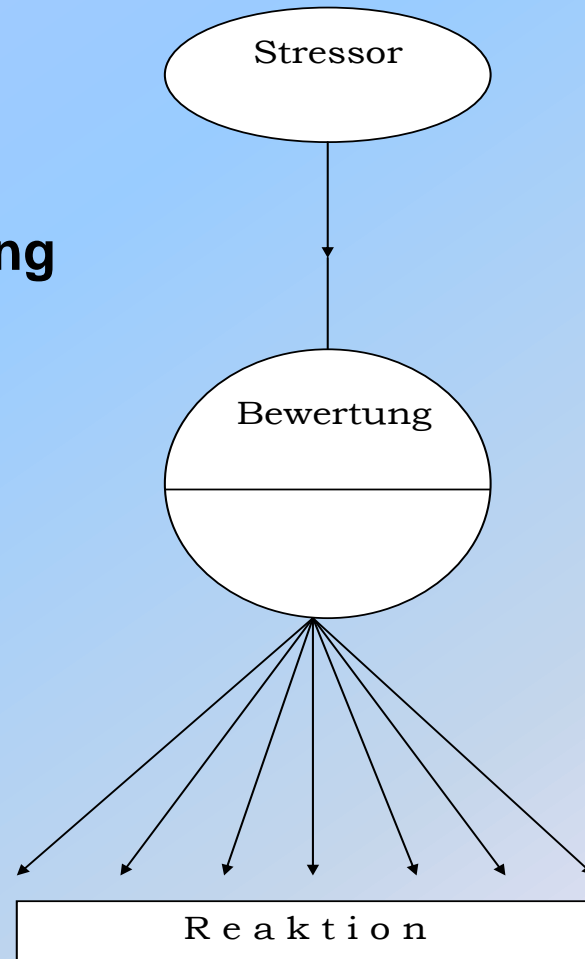
Zur Steigerung dieser Fähigkeiten gibt es einige Möglichkeiten:

- **Stressbewältigungs- und Entspannungstraining**
- **Coaching**
- **Individuelle Präventionsberatung**
- **Bewegung, Fitness, Sport**
- **Stärkung der persönlichen Ressourcen durch Kommunikations-, Konflikt-, Zeit- und Projekttrainings**

- **Wichtige Inhalte eines Trainings zur Stressbewältigung:**

Der Stress-Ansatz von Lazarus

Die Bewertung kann durch Bearbeitung
- irrationaler Überzeugungen und
- der inneren Antriebe
verändert werden.



• **Irrationale Glaubenssätze**

- **1. Der Glaube, dass ihr Stress allein durch die äußeren Umstände entsteht und Sie keine Möglichkeit haben, Ihr Gefühl aktiv zu kontrollieren.**
- **2. Die Meinung, dass man sich nur dann als wertvoll empfinden dürfe, wenn man in jeder Hinsicht kompetent, tüchtig und leistungsfähig ist.**
- **3. Die Meinung, es sei für jeden Erwachsenen absolut notwendig, von praktisch jeder anderen Person in seinem Umfeld geliebt oder anerkannt zu werden.**
- **4. Die Vorstellung, dass es schrecklich und katastrophal ist, wenn die Dinge nicht so sind, wie Sie sie gerne hätten.**
- **.....und so weiter.....**

- **Innere Antreiber, mit denen man sich das Leben zur Hölle machen kann, und die man verringern kann:**
 - **1. Sei perfekt!**
 - **2. Mach es allen recht!**
 - **3. Sei stark!**
 - **4. Streng Dich an!**
 - **5. Mach schnell!**

- **Therapie des Burnout-Syndroms**

Laut einem kürzlich erschienenen HTA-Bericht des DIMDI ist die **Kognitive Verhaltenstherapie** die einzig nachweisbar effiziente Psychotherapieform.

(Korczak et al. 2012, HTA-Bericht Nr.120)

- **Im Mittelpunkt der kognitiven Therapieverfahren stehen Kognitionen. Kognitionen umfassen Einstellungen, Gedanken, Bewertungen und Überzeugungen. Die kognitiven Therapieverfahren gehen davon aus, dass die Art und Weise, wie wir denken, bestimmt, wie wir uns fühlen und verhalten und wie wir körperlich reagieren.**

Schwerpunkte der Therapie sind:

- **die Bewusstmachung von Kognitionen**
- **die Überprüfung von Kognitionen und Schlussfolgerungen auf ihre Angemessenheit**
- **die Korrektur von irrationalen Einstellungen**
- **Transfer der korrigierten Einstellungen ins konkrete Verhalten**
- **Die kognitive Therapie stellt somit die aktive Gestaltung des Wahrnehmungsprozesses in den Vordergrund. Nicht die objektive Realität, sondern die subjektive Sicht der Dinge, also die Wahrnehmungsselektion und die Wahrnehmungsbewertung, sind entscheidend für das Verhalten. Affekt und Verhalten sind weitgehend von der Art bestimmt, wie der Mensch die Welt strukturiert.**

• **Zusammenfassung**

- **Durch die stärkere Beachtung des Einflusses der Arbeitsorganisation und der Unternehmenskultur auf die Entstehung von Burnout-Syndromen lassen sich Belastungen viel früher als üblich erkennen und ein erheblicher Teil zumindest arbeitsbedingt mitverursachter Erkrankungen vermeiden.**
- **Prävention und Therapie müssen sowohl bei der Arbeitsorganisation als auch bei den Betroffenen ansetzen.**
- **Es nützt nicht, allein nur die individuelle Stressverarbeitung zu verbessern, und es nützt nicht, nur die Arbeitsdichte zu verringern.**
- **Dazu muss an der Person mit ihren Zielen, Plänen und Ressourcen und an der Arbeitssituation gearbeitet werden.**

- **„Es ist wenig gewonnen, wenn an Mitarbeiter appelliert wird, dass sie mehr für ihre Gesundheit tun müssten, wenn in Betrieben die Leistungsnormen oder Verkaufserwartungen ständig erhöht werden oder eine Führungskultur, die inhumane Arbeitsbedingungen erzeugt, unverändert bleibt.“**

(Heiner Keupp, Wirtschaftspsychologie aktuell, 2/2012)

**Vielen Dank für Ihre
Geduld und
Aufmerksamkeit!**

Michael Wilken

**Dipl.-Volkswirt, HP für Psychotherapie
Praxis für Coaching und Psychotherapie**

Freundallee 19, 30167 Hannover

0151-536 540 88