

# Deutsche Wirtschaft vom Burnout bedroht

Bielefelder Gesundheitswissenschaftler warnt vor Arbeitsbedingungen, die krank machen

Schalke-Trainer Ralf Rangnick zog sich wegen Burnout zurück. Bertelsmann-Chef Hartmut Ostrowski soll aufgegeben haben, weil er sich ausgebrannt fühlte. Psychische Erschöpfung wird zum Dauerthema. Auch Unternehmen oder ganze Länder können betroffen sein.

VON MARTIN KRAUSE

■ **Bielefeld.** Manchmal trifft es gerade die Hochleistungsträger, die „Raketen“, wie Holger Pfaff von der Universität Köln sie nennt. Ein solcher Mitarbeiter kommt vielleicht eines Tages frisch aus dem Urlaub und stöhnt: „Ich habe keine Erholung gefunden.“ Er kann nicht mehr, ist ausgebrannt. Nicht die klassische Depression ist es, die ihn niederdrückt, sondern es lähmt ihn ein Gefühl der Leere.

Wer keine eingebaute Bremse hat, um die notwendigen Pausen zu machen, wer sich nur am beruflichen Erfolg messen lässt, der ist besonders stark gefährdet, sich selbst zu überfordern. Davon ist der Bielefelder Gesundheitswissenschaftler Bernhard Badura überzeugt. Doch persönlicher Ehrgeiz und Engagement sind aus Baduras Sicht zweitrangig bei der Erklärung jenes Massenphänomens, das seit einigen Jahren als „Burnout“ diskutiert wird. „Durch den wirtschaftlichen Strukturwandel haben sich die Arbeitsbedingungen geändert“, sagt Badura. „Früher wurde mehr das physische Leistungsvermögen getestet, heute das psychische – und zwar bis an die Grenzen“, klagt er.

Die Kernbotschaft lautet: Die Häufung psychischer Erschöpfungszustände bei Arbeitnehmern hat strukturelle Ursachen. Es ist etwas faul in der deutschen Arbeitswelt.

Dafür nennt Badura empiri-



**Brennende Zündholzköpfe:** Psychische Erschöpfung, in der Öffentlichkeit als Burnout („Ausgebranntsein“) diskutiert, wird zum Massenphänomen. Betroffen sind oft die Leistungsträger: „Nur wer gebrannt hat, kann ausbrennen“, so heißt es.

FOTO: ADPIC

sche Belege. Zahlen der europäischen Statistikbehörde Eurostat zufolge setze der gesundheitliche Verschleiß bei deutschen Männern 14 Jahre früher ein als bei schwedischen. Bei Frauen betrage der Abstand elf Jahre. „Es gibt bei uns eine kollektive Überanstrengung“, diagnostiziert Badura. „Zwar habe Deutschland derzeit eine starke wirtschaftliche Stellung – aber dafür seien

die Mitarbeiter über Jahrzehnte hinweg stark beansprucht worden: „Wenn wir das nicht erkennen, kann es zu einem Nachlassen der Leistungsfähigkeit kommen und zu nachlassender Attraktivität des Standortes Deutschland.“

84 Prozent der deutschen Erwerbstätigen fühlen sich durch die Arbeitsbedingungen „belastet“, ergab eine Umfrage. Unser

ganzes Land ist gewissermaßen vom kollektiven Burnout bedroht, so die These. Die Alterung der Gesellschaft, der demographische Wandel, werde das Problem verschärfen.

„Das können wir nicht langfristig durchhalten“, warnt Badura, der bei einer Tagung im Bielefelder ZiF (Zentrum für interdisziplinäre Forschung) heute den Eröffnungsvortrag zum

Thema hält. Er fordert strengere Qualitätskriterien für das Gesundheitsmanagement in Betrieben und erhöhte steuerliche Anreize. Immerhin könne die Gesellschaft viel sparen: „Die Behandlung psychischer Erkrankungen ist sehr kostenträchtig.“ Es gehe um Milliardenbeträge.

Baduras Kollege Holger Pfaff, Direktor des Instituts für Medizinsoziologie, Versorgungsfor-

schung und Rehabilitationswissenschaft (IMVR) der Uni Köln, arbeitet daran, den Gesundheitszustand von Organisationen zu untersuchen. Manchem Unternehmen empfiehlt er, lieber auf schlecht bezahlte Aufträge zu verzichten, um Mitarbeiter und Unternehmen zu schützen. „Sollen es doch die Chinesen machen“, fordert Pfaff salopp und fügt hinzu: „Die Anpassung an chinesische Standards bringt uns Probleme.“ Ähnlich wie übergroßer individueller Ehrgeiz könne auch unternehmerischer Ehrgeiz im Burnout münden. Vor Überforderung schütze bessere Planung und Organisation. Betroffene Mitarbeiter müssten entlastet werden, wobei auch das oft leichter gesagt als getan sei: Mitunter murre die Belegschaft, wenn die Entlastung einiger zu Mehrbelastungen für andere führt.

Bevor Pfaffs Institut zu Rate gezogen wird, müssen Firmen oder Behörden erst die Symptome wahrnehmen – doch daran mangelt es. „Nur wenige veranlassen eine Untersuchung“, sagt Pfaff. Zu einer Diagnostik gehöre eine Mitarbeiterbefragung, bei der ähnliche Fragen gestellt werden wie bei einem individuellen Burnout-Test (Maslach Burnout Inventory). Zum Beispiel: „Am Ende eines Tages fühle ich mich oft leer und lustlos – trifft zu/trifft nicht zu.“

Den Antworten werden Punktwerte zugeordnet, Mittelwerte werden errechnet, die Hinweise über den Gesundheitszustand des Patienten „Firma“ geben. „Wichtig ist, dass Grenzwerte festgelegt werden – nur so lässt sich bestimmen, ob leichte oder schwere Symptome vorliegen und ob behandelt werden muss“, sagt Pfaff und wundert sich: Letztens habe ein Unternehmer, dessen Betrieb untersucht wurde, gefordert, die Grenzwerte müssten verändert werden. Ein Kurzschluss, der keine Heilung verspricht.

EXTRA 3

Zitat des Tages

»Es ist nicht so, dass wir im Geld schwimmen, sondern wir müssen aufpassen, dass wir nicht in Schulden ertrinken.«

Wolfgang Schäuble, Bundesfinanzminister, über positive Steuerprognosen

Zahl des Tages

175.000

Straftäter

wurden im vergangenen Jahr von Gerichten in Nordrhein-Westfalen verurteilt. Damit lag diese Zahl auf dem niedrigsten Stand seit 2003, so Justizminister Thomas Kutschky (SPD).

Kopf des Tages



Natascha Kampusch

Das Entführungsoffer (23) hat eine Kinderklinik in Sri Lanka gegründet. Mit 50.000 Euro unterstützte sie eine Klinik mit 25 Betten. Kampusch wurde von ihrem Kidnapper gut acht Jahre in einem Keller gefangen gehalten, bevor sie 2006 im Alter von 18 Jahren entkam. Während ihrer Gefangenschaft hörte sie 2004 von dem Tsunami, der auch Sri Lanka traf.

## „Es gibt einen Ansteckungseffekt“

KURZ GEFRAGT: Bernhard Badura, Gesundheitswissenschaftler der Uni Bielefeld

Professor Badura, Sie sprechen von erschöpften Organisationen. Leiden die darunter, dass sie lauter erschöpfte Mitarbeiter haben?

**BERNHARD BADURA:** Es geht um Unternehmen oder Behörden, deren Arbeitsbedingungen so sind, dass sie die Mitarbeiter in die Erschöpfung treiben. Das kann sich darin äußern, dass es Ärger unter den Kollegen gibt. Wenn sie das Gefühl haben, in einem Haifischbecken zu arbeiten, wo einer der Konkurrent des anderen ist. Genauso schwerwiegend kann Ärger mit direkten Vorgesetzten sein. Kommt beides zusammen, haben die Mitarbeiter schlechte Karten und ein hohes Risiko, vorzeitig in Rente gehen zu müssen.

Was sind die Folgen?



Mahner: Bernhard Badura plädiert für Achtsamkeit für Gesundheit. FOTO: ZOBIE

**BADURA:** Die Stimmung sinkt, die Menschen lachen nicht mehr, gehen sich aus dem Weg, sind leichter reizbar. Studien deuten darauf hin, dass es einen Ansteckungseffekt gibt: Starke negative Emotionen können sich übertragen – wie bei einer Epidemie. Für betroffene Unternehmen sind hohe Kosten die

Folge. Stärker als die reinen Fehlzeiten fällt dabei die verringerte Produktivität ins Gewicht. Denn die Mitarbeiter leisten weniger, als sie könnten.

Wo liegen die Ursachen?

**BADURA:** Eine Ursache kann es sein, dass ein Unternehmen unter großem wirtschaftlichem Druck steht. Dann treten Mängel in der Führung oder in der Unternehmenskultur offen zu Tage – und das ist nachteilig für die Überlebensfähigkeit der Firma. Die Verantwortung dafür liegt eindeutig beim Management. Organisation, Kultur, Ziele, Kommunikation, Konfliktlösung und Umgang mit der Gesundheit der Mitarbeiter – für all das sind Führungskräfte verantwortlich. (mika)

## Einer für mehr als tausend

Israels Gefangenen-Deal mit der Hamas ist minutös vorbereitet

Ende einer langen Geiselschaft: Der israelische Soldat Gilad Schalit soll heute freikommen. Im Gegenzug plant Israel, in einem ersten Schritt 477 palästinensische Häftlinge freizulassen.

■ **Tel Aviv/Gaza (dpa).** Spektakulärer Gefangenenaustausch in Nahost: Fast fünfeinhalb Jahre nach seiner Entführung in den Gazastreifen soll der israelische Soldat Gilad Schalit heute in seine Heimat zurückkehren. Dafür will Israel vorerst 477 palästinensische Häftlinge freilassen. Einige haben mehr als 30 Jahre in israelischen Gefängnissen verbracht. „Das Wohl eines jeden Soldaten ist wie das Wohl des ganzen Staates Israel“, so Staatspräsident Schimon Peres. Bis zu-

letzt hatten Hinterbliebene von Anschlagopfern versucht, den Austausch vor dem Obersten Gericht in Israel zu stoppen.

Stimmen die Angaben der im Gazastreifen herrschenden Hamas-Organisation, dann ist die Übergabe Schalits um 11 Uhr (MESZ) geplant. Der 25-jährige soll am Rafah-Übergang zwischen dem Gazastreifen und Ägypten von Vertretern des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz (IKRK) sowie ägyptischen Geheimdienstmitarbeitern übergeben werden. Anschließend soll der Mann, der eine israelische Uniform trägt, in seine Heimat gebracht werden, wie es aus Kreisen der radikalislamischen Hamas hieß.

Schalit soll sich am Grenzübergang Kerem Schalom zu nächst ärztlich untersuchen lassen. Dann dürfe er mit seiner Mutter telefonieren. Ein Hub-

schrauber soll ihn später zum israelischen Militärflughafen Tel Nof fliegen. Dort wollen ihn seine Eltern Noam und Aviva in die Arme schließen.

Auch der israelische Ministerpräsident Benjamin Netanjahu, Verteidigungsminister Ehud Barak und Generalstabschef Benny Ganz wollen dabei sein. Nach einer gründlicheren ärztlichen Untersuchung soll Schalit mit seiner Familie in einem Hubschrauber in seinen Heimatort Mizpe Hila im Norden Israels fliegen.

Israel lässt im Gegenzug vorab 477 Palästinenser frei. Weitere 550 sollen binnen zwei Monaten folgen. Nach Angaben der Gefängnisbehörde sollte das Gros der Häftlinge bereits vergangene Nacht vom Keziot-Gefängnis aus zum Übergang Kerem Schalom an der Grenze zum Gazastreifen gefahren werden, andere zum Übergang Beitunia.

Anzeige

BMW 3er Touring

www.bmw.de/3erTouring

Freude am Fahren

## MANCHE ANGEBOTE PARKEN NICHT LANGE.

Erleben Sie zum Beispiel den BMW 3er Touring – jetzt mit vielen Modellen im äußerst attraktiven 1% Leasing. Das bedeutet für Sie nur eine monatliche Rate ab 1% des Bruttoverkaufspreises ohne Leasingsonderzahlung.<sup>1</sup> Informieren Sie sich bei Ihrem BMW Partner über ein individuelles Angebot.

### JETZT DEN BMW 3er TOURING IM LEASING AB 1% SICHERN.

BMW EfficientDynamics  
Weniger Verbrauch. Mehr Fahrfreude.

#### Beispiel Leasingangebot: BMW 318d Touring

318d Touring, Schwarz uni, Stoff Vertex Anthrazit, Dachreling schwarz, Sitzheizung für Fahrer und Beifahrer, Klimaautomatik, Park Distance Control hinten, Tempomat, uvm.

Fahrzeugpreis:	34.900,00 EUR	Laufzeit:	36 Monate
Leasing-sonderzahlung:	0,00 EUR	Laufleistung p. a.:	10.000 km

Monatliche Rate:  
**349,00 EUR**

Kraftstoffverbrauch innerorts: 5,4 l/100 km, außerorts: 4,0 l/100 km, kombiniert: 4,5 l/100 km, CO<sub>2</sub>-Emission komb.: 120 g/km.

<sup>1</sup> Bei 36 Monaten Laufzeit und 10.000 Kilometern Laufleistung pro Jahr. Ein Angebot der BMW Bank GmbH, Stand 09/2011. Zzgl. Auslieferung BMW Welt 555,00 EUR. 1% Leasing verfügbar für viele Varianten des BMW 3er.

**B & K GmbH & Co. KG**  
Goebenstraße 92-100, 32051 Herford  
Benzstraße 19, 32108 Bad Salzuffen  
Mindener Straße 18, 32547 Bad Oeynhaus  
Lindgoer Straße 130, 32756 Detmold  
Dringenberger Straße 62, 33014 Bad Driburg  
Stedener Feld 2, 33104 Paderborn  
Holzmindener Straße 30, 37671 Hötter  
www.bundk.de

**Autohaus Hinzmann GmbH**  
Düttingdorfer Straße 342, 32139 Speng  
www.bmw-hinzmann.de

**Kattenstroth Automobile e.K.**  
Rothenfelder Straße 55, 33775 Versmold  
www.kattenstroth-automobile.de

**Cloppenburg GmbH**  
Detmolder Straße 281, 33605 Bielefeld  
Herforder Straße 241, 33609 Bielefeld  
www.autohaus-cloppenburg.de

**Autohaus Becker-Tiemann  
Minden-Lübbecke GmbH & Co. KG**  
Siemensstraße 4, 32312 Lübbecke  
Uphäuser Weg 70, 32429 Minden  
www.becker-tiemann.de

**Autohaus Becker-Tiemann  
GmbH & Co. KG**  
Wasserbreite Straße 88-94, 32257 Bünde  
Entruper Weg 23, 32657 Lemgo  
www.becker-tiemann.de

**Autohaus Walkenhorst  
Güterlosh GmbH**  
Hülsbrockstraße 83-87,  
33334 Gütersloh  
www.bmw-walkenhorst.de

**Autohaus Senne GmbH & Co. KG**  
Sprungbachstraße 15-19,  
33689 Bielefeld-Sennestadt  
www.ah-senne.de