

Burnout: Die Rolle des Arbeitgebers

Freund oder Feind?

Die Arbeitgeber sind häufig überfordert, wenn ein Mitarbeitender an einem Burnout erkrankt. Kosten wegen Krankheitsausfall belasten das knappe Budget. Gestresst sind sowieso alle. Wann wird der Arbeitgeber zum Freund und wann zum Feind?

Im heutigen Überlebenskampf sind viele Arbeitgeber den Anforderungen des globalisierten Marktes unterworfen. Neoliberale Werte wie Effizienz, Rentabilität und Profitmaximierung führen zu vermehrtem Druck, der häufig auf die Mitarbeitenden abgewälzt wird. In den Betrieben gehen bestimmte Moralvorstellungen und ethische Werte verloren. Wenn der Erfolg über der Menschlichkeit steht, haben es Mitarbeitende schwer sich den Konsequenzen zu entziehen. Der Stress nimmt zu.

Der tägliche Kampf

Das Dilemma der heutigen Arbeitswelt wird in der folgenden Aussage einer Betroffenen offensichtlich: „Der Arbeitsdruck nimmt ständig zu, jeder ist froh, wenn er nicht noch mehr Arbeit erledigen muss. Man schiebt sich die Arbeit gegenseitig zu, was vermehrt zu Konflikten führt. Gleichzeitig nehmen die Verantwortung und die Komplexität zu. Die Qualität der Produkte und Dienstleistungen nimmt stetig ab, auch wenn man dies gegen aussen nicht zugeben will.“

Christina Maslach, Wilmar Schaufeli und Michael Leitner gelten als Pioniere in der Burnout-Forschung. Sie haben die wichtigsten Stressfaktoren in der Arbeitswelt identifiziert; hohe Arbeitsbelastung, mangelnder Einfluss und Kontrolle, fehlende Belohnung und Anerkennung, fehlendes Gemeinschaftsgefühl, fehlende Fairness und Respekt, inkompatible Werte zwischen dem Mitarbeitenden und der Organisation. Der Arbeitgeber muss diese Faktoren im Auge behalten und nötigenfalls intervenieren.

Mit Freude und Engagement

Maslach und Leitner setzen sich dafür ein, dass gute Arbeitsbedingungen vom Arbeitgeber grundsätzlich angestrebt werden. Dazu gehören:

Arbeitsmenge und -inhalt:

- Die Mitarbeitenden haben eine realistische Arbeitsmenge zu bewältigen und genügend Zeit, um sich zu erholen.
- Mitarbeitende mit häufigen Kundenkontakten brauchen mehr Erholungszeiten.
- Die Fähigkeiten der Mitarbeitenden stimmen mit den Anforderungen der Aufgabe überein.

Handlungsspielraum:

- Die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, die Arbeit in einer Art und Weise zu leisten, die sie für die Beste halten.
- Die Mitarbeitenden können mitreden beim Arbeitstempo und der Arbeitsmenge.
- Es gibt wenig einengende Detailvorschriften.

Anerkennung:

- Fairer Lohn.
- Vorgesetzte und Mitarbeitende loben und wertschätzen sich gegenseitig.

Arbeitsklima und soziale Unterstützung:

- Der Arbeitgeber fördert eine gute kollegiale Beziehung unter den Mitarbeitenden.
- Kollegen und Vorgesetzte unterstützen sich gegenseitig.
- Die Mitarbeitenden können sich angemessen austauschen.
- Der Arbeitgeber fördert den aktiven Umgang mit Konflikten.

Gerechtigkeit:

- Die Arbeit ist gerecht verteilt.
- Der Arbeitgeber achtet auf gleichen Lohn und gleiche Wertschätzung für gleiche Arbeit.

- Der Arbeitgeber verhindert Intrigen oder die Bevorzugung Einzelner.

Werte:

- Die zu leistende Arbeit muss moralisch vertretbar sein.
- Die Produktionsweise und die Produkte müssen ethisch vertretbar sein.
- Mitarbeitende dürfen nicht genötigt werden zu lügen oder Kunden zu täuschen.

Diese Arbeitsbedingungen fördern die Freude, Einsatzbereitschaft und Gesundheit der Mitarbeitenden. Dadurch wird auch das Risiko eines Burnouts deutlich reduziert.

Umgang mit Betroffenen

Falls ein Mitarbeitender doch an einem Burnout erkrankt ist, hat der Arbeitgeber die Aufgabe Hand zu bieten und den Betroffenen zu unterstützen. Der Umgang mit Betroffenen kann aber zu Beginn auch schwierig sein. Vor allem wenn sich der Mitarbeitende seine Situation noch nicht eingestehen will. Viele Betroffene sind aber dankbar, wenn das klärende Gespräch stattfindet und nach einer Lösung gesucht wird. Es ist darum meistens hilfreich, wenn alle Beteiligten offen mit der Erkrankung umgehen.

Falls ein Mitarbeitender mehrere Wochen oder Monate ausgefallen ist, ist der Wiedereinstieg ein wichtiger Moment. Dieser erfolgt in der Regel in kleinen Etappen. Während dieser Phase sollten regelmässig Standortgespräche zwischen dem Arbeitgeber, dem Betroffenen und eventuell einer Fachperson stattfinden. Im Vorfeld sollte der Arbeitgeber betriebliche Stressfaktoren identifizieren und dafür geeignete Lösungen finden. Für den betroffenen Mitarbeitenden ist es wichtig, nicht in das belastende Arbeitsumfeld zurück zu kehren, ohne dass entsprechende Verbesserungen getroffen wurden. Manchmal kommen die Beteiligten in einem solchen Eingliederungsprozess auch zur Einsicht, dass sie sich

besser trennen. Auch ein solcher Schritt kann manchmal die beste Lösung für alle Beteiligten sein.

von Dr. sc. ETH Marc Baumgartner, 2017