

## Gesundheit und Prävention in der modernen Wissensarbeit Wettbewerbsfähigkeit

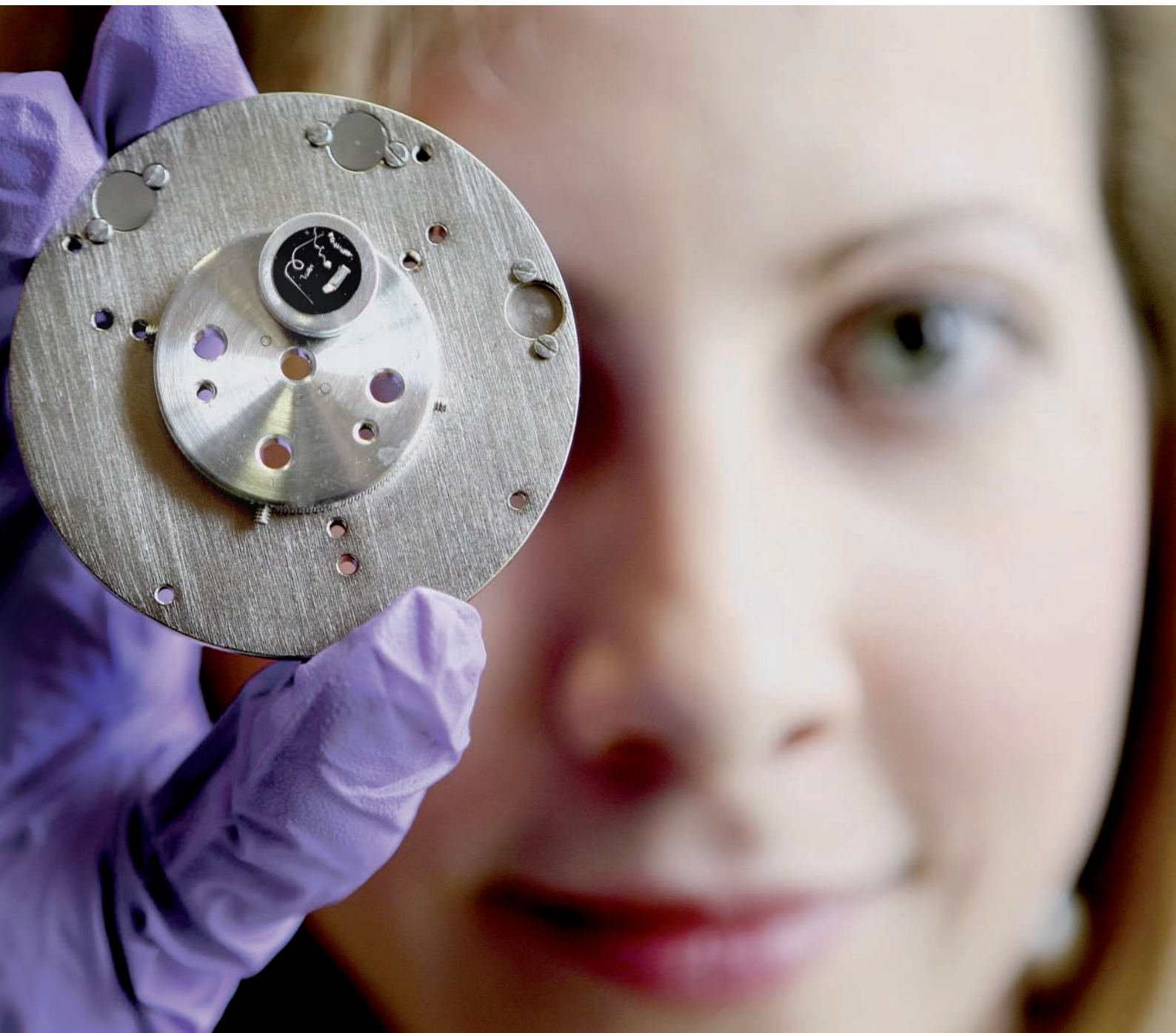
In der modernen Wissensarbeit spielen psychische Belastungen und Beanspruchungen die zentrale Rolle im Arbeits- und Gesundheitsschutz. Laut Untersuchungen der Technischen Universität Dortmund leidet in der IT- und Medienbranche fast die Hälfte der Beschäftigten an psychischen Problemen, die nach Selbsteinschätzung vermutlich arbeitsbedingt sind. Nur vier von zehn Befragten gehen davon aus, dass sie die berufliche Belastung bis zum Rentenalter aushalten werden. Viele fühlen sich ausgebrannt. Dagmar Siebecke gibt einen Überblick über die Forschungslage und beschreibt, an welchen Punkten der betriebliche Gesundheitsschutz ansetzen sollte, um zu einer effektiven Prävention und Gesundheitsförderung zu gelangen.



**Dr. phil. Dagmar Siebecke** ist wissenschaftliche Leiterin des Präventionsprojektes „pragdis“ an der Technischen Universität Dortmund und Initiatorin des Burn-out-Präventionsnetzwerkes „Burnon-Zentrum“.

**Neue Technik, neue Belastungen** – an die Stelle schwerer körperlicher Arbeit treten in der Wissensgesellschaft immer öfter übermäßige Konzentration, Termindruck und Arbeitsplatzunsicherheit. Foto: Nanoforscherin in Dublin, Irland.

und Innovationskraft durch  
Burn-out-Prävention steigern



Wissensarbeit bietet eigentlich alles, was die klassische Arbeitswissenschaft von einer gesundheitsförderlichen Tätigkeit verlangt: Sie beinhaltet keine schwere körperliche Arbeit und keine Belastungen durch Gase, Stäube, Dämpfe oder Lärm. Die Tätigkeitsinhalte sind abwechslungsreich, ganzheitlich, selbstbestimmt und bieten Lern- und Entfaltungsmöglichkeiten. Arbeitsbedingte Erkrankungen dürften vor diesem Hintergrund eigentlich nur selten vorkommen. Dies bestätigen auch die Gesundheitsreports der Krankenkassen. Durchschnittlich fehlten 2008 beispielsweise die Versicherten der Betriebskrankenkassen 13,4 Arbeitstage wegen Arbeitsunfähigkeit (BKK 2009, 65). Vertreter vieler akademischer Berufe waren hingegen weniger als halb so häufig arbeitsunfähig – so zum Beispiel Naturwissenschaftler (3,3 Tage), Rechtsberater (3,5 Tage), Chemiker (4 Tage), Elektroingenieure (5,6 Tage) oder Unternehmer (6,4 Tage). Gleichzeitig finden sich aber nahezu täglich Schlagzeilen zum Thema Burn-out in der Presse. Wie passt das zusammen?

Die Technische Universität Dortmund hat sich in dem durch das Bundesforschungsministerium geförderten Projekt „pragdis“ näher mit dem Wirtschaftszweig Informationstechnik und Medien befasst, da dieser eine Vorreiterfunktion für weite Bereiche der modernen wissensorientierten Arbeit hat. Die Branche ist einerseits technischer Wegweiser, andererseits wird hier zum Beispiel beim Thema Flexibilität vieles realisiert, was nach und nach auch in anderen Branchen Einzug hält. IT- und Medienunternehmen arbeiten oft in virtuellen und projektbezogenen Strukturen zusammen. Ein relativ kleiner Stamm an fest angestellten Beschäftigten wird durch Freelancer ergänzt. Zeitverträge gehören genauso wie ein schneller Wechsel in der Zusammensetzung von Belegschaften zur Normalität. Unternehmerisches Denken und eigenverantwortliches Arbeiten werden als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt. Auch für den Einzelnen kann dieses Arbeitsumfeld große Flexibilitätsspielräume beinhalten, etwa Teleheimarbeit oder zeitlich entkoppelte Tätigkeit. Die Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnik machen dies möglich.

Auch in diesem Wirtschaftszweig lassen es die Beschäftigten nur selten zu Fehlzeiten kommen (durchschnittlich 6,9 Arbeitsunfähigkeitstage im Jahr 2008). Inwieweit die statistischen Daten tatsächlich auf eine gesunde Branche schließen lassen, hat die Technische Universität Dortmund in einer Online-Befragung von Beschäftigten analysiert (für eine ausführliche Ergebnisdarstellung siehe Siebecke et al., 2010). Darin ging es um Arbeitsbedingungen, Arbeitsemotionen, gesundheitliche Probleme und Präventionsverhalten. An der Erhebung beteiligten sich rund 350 Beschäftigte (darunter ein Drittel Alleinselbstständige).

### Riskanter Präsentismus

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass ein geringer Krankenstand nicht bedeutet, dass im Bereich des Gesundheitsmanagements Entwarnung gegeben werden könnte. Vielmehr kann er auf das Phänomen des Präsentismus hindeuten, bei dem Beschäftigte trotz gesundheitlicher Probleme weiterhin arbeiten. Allein zwei Drittel der Befragten hatten in den letzten zwölf Monaten Muskel-Skelett-Beschwerden, die Hälfte hatte Atemwegsbeschwerden, und ebenfalls die Hälfte klagte über psychische Probleme.

Diese Ergebnisse sind einerseits vor dem Hintergrund der Präsentismus-Thematik relevant. Durch mangelnde Konzentration und verminderte Leistungsfähigkeit von kränkenden Beschäftigten entstehen etwa dreimal so hohe Produktivitätsausfälle und Kosten wie durch Absentismus (Schätzungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2009). Bei psychischen Beschwerden wie Depressionen gehen amerikanische Forscher von durchschnittlich 1,8 unproduktiven Stunden pro Acht-Stunden-Arbeitstag aus (Marlowe 2002, 18). Gönnen sich die Betroffenen keine Erholung und kurieren sie ihre gesundheitlichen Probleme nicht aus, kann dies zudem die gesundheitliche Situation weiter verschlechtern (vgl. Becke 2007). So haben beispielsweise die Freelancer in der Dortmunder Studie einerseits die geringsten Fehlzeiten, andererseits aber auch am häufigsten psychische Probleme und Burn-out-Symptome.

Interessant sind die Ergebnisse auch, wenn man näher analysiert, welcher Anteil der gesundheitlichen Beschwerden arbeitsbedingt ist beziehungsweise welche Beschwerden durch adäquates Arbeitsverhalten und entsprechende Arbeitsgestaltung vermeidbar wären. So berichten über die Hälfte der Befragten von Muskel-Skelett-Beschwerden und etwa 45 Prozent von psychischen Problemen, bei denen sie vermuten,



**Lärm von Maschinen, Zugluft oder Kälte** sind messbar und aus Sicht der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes zweifelsfrei zu definierende Risiken. Für die neuen kognitiven und psychischen Belastungen in der Wissensgesellschaft gilt das nicht.

dass ein Zusammenhang zur Arbeit bestehen könnte (vgl. Abb. 1). Von den Personen mit Muskel-Skelett-Problemen hatten fast zwei Drittel zugleich auch psychische Beschwerden. Aber auch bei den Problemen des Verdauungs-, Herz-Kreislauf- und Atmungssystems vermuten zahlreiche Beschäftigte einen Arbeitshintergrund. Diese Vermutung scheint durchaus nicht abwegig zu sein, weiß man doch in der Psychoendokrinologie, dass dauerhaft erhöhte Kortisolwerte, die bei lang anhaltendem Stress auftreten können, zu Bluthochdruck, geschwächtem Immunsystem, Konzentrationsstörungen, Schilddrüsenproblemen und vielen weiteren somatischen Erscheinungsbildern führen können (vgl. z. B. Schommer / Hellhammer 2003).

Erschreckend hoch ist der Anteil derjenigen Beschäftigten, die davon ausgehen, dass sie die Belastungen des Arbeitslebens nicht bis zum Rentenalter aushalten können. Nur

30 Prozent der Freelancer und 41 Prozent der abhängig Beschäftigten gehen davon aus, die Belastungen bis zum 65. Lebensjahr ertragen zu können. Jeder Zehnte meint, der Belastung nicht einmal bis zum 50. Lebensjahr gewachsen zu sein. Diese Personen sagen: „Eigentlich müsste ich jetzt schon aufhören“ – bei einem Durchschnittsalter von 43 Jahren.

### **Burn-out – eine tickende Zeitbombe**

Jeweils etwa die Hälfte aller Befragten fühlt sich stark oder sehr stark von Angst, negativen Gefühlen sowie von Erschöpfung und Regenerationsunfähigkeit betroffen und zeigt

damit typische Burn-out-Symptome. Burn-out führt oft von einem Tag auf den anderen zu langfristiger Arbeitsunfähigkeit. Hier tickt eine Zeitbombe für die Branche und vermutlich für viele andere Wirtschaftszweige in gleichem Maße.

sind. Von zentraler Bedeutung ist aber auch der Aspekt der Wertschätzung. Keine Wertschätzung zu erfahren, das Gefühl zu haben, finanziell ungerecht behandelt zu werden, kann krank machen. Das zeigen auch Studien zu „Gratifikationskri-

wahrgenommen wird, denn dadurch wird eine Aufgabe wieder schwer zu bewältigen. Eine negative Belastung geht zudem mit der zeitlichen Vermischung von Arbeit und Privatleben einher, was die Regeneration erschwert.

In der Konsequenz heißt das, dass nicht das Zuviel an Arbeit, sondern Sinn, Bewältigungsmöglichkeiten sowie sozialer Austausch und Anerkennung ausschlagend sind. Burn-out ist kein Verschleißproblem. Burn-out hat eine andere Genese, als wir sie von anderen arbeitsbedingten Krankheiten kennen. Von Burn-out sind nicht die alten Beschäftigten betroffen, auch nicht die jungen, die aufgrund von mangelnder Übung und Erfahrung in ihrer Arbeit überfordert sind. Burn-out ist vielmehr ein Phänomen des mittleren Alters. In unserer Studie waren die meisten Betroffenen zwischen 35 und 50 Jahren alt (der Jüngste 29, der Älteste 56 Jahre).



**Richtig zu sitzen** und den Rücken nicht zu überanstrengen, ist nicht nur in Büroberufen ein Thema. Foto: Montage von Scheinwerfern bei BMW im Werk Regensburg.

Um Prävention betreiben zu können, ist es wichtig, die Ursachen von Burn-out zu kennen. Aus der Dortmunder Befragung ergibt sich eine Rangfolge von zehn Belastungsfaktoren, die zu psychischen Problemen führen können (siehe Abb. 2). Wichtigste Bestimmungsgrößen für psychische Gesundheit sind demnach Aufgaben, die gut zu bewältigen sind und einen nachvollziehbaren Sinn haben – Anforderungen, die nicht nur an gesunde Arbeit, sondern in mindestens gleichem Maße an effektive und effiziente Arbeit zu stellen

sen“, bei denen Beschäftigte davon ausgehen, mehr zu leisten, als sie an Gegenleistung (das schließt neben Bezahlung auch Wertschätzung und Status mit ein) erhalten, ein Zustand, der mit einem erhöhten Risiko von Herz-Kreislauf-Erkrankungen einhergeht (Siegrist 1996).

Kein statistisch bedeutsamer Zusammenhang zeigt sich zu der Arbeitszeit – egal ob wöchentlich 40 Stunden oder über 50 Stunden gearbeitet werden. Der Faktor Zeit spielt nur dann eine Rolle, wenn das Zeitbudget als zu klein interpretiert und damit Zeitdruck

## Leistungsträger sind Risikogruppe

Die Mehrzahl der Forschungsarbeiten zum Burn-out-Syndrom stützt die These, dass vor allem die engagierten, verantwortungsbewussten und leistungsorientierten Beschäftigten – also die betrieblichen Leistungsträger – eine Hochrisikogruppe für Burn-out sind (z. B. Freudenberger / Richelson 1980; Forney et al. 1982; ausführliche Darstellung des Forschungsstandes bei Burisch 2006). Wenn der hochleistungsmotivierte Beschäftigte auf betriebliche Bedingungen stößt, die ihm die Arbeit erschweren (schlechte Informationsflüsse, mangelhafte Zuarbeit, unzureichende Unterstützung von oben, Ablenkung durch bürokratische Nebentätigkeiten), droht er Schaden zu nehmen.

Viele der von Burn-out bedrohten Arbeitnehmer haben ein besonders hohes Bedürfnis nach Anerkennung und Status. Dafür zeigen sie hohen Einsatz. Wenn Aner-

kennung ausbleibt, kann das zu einer Gratifikationskrise und damit zur Krankheit führen. Daraus lässt sich ein einfaches Modell der Burn-out-Genese ableiten (ausführlicher bei Siebecke 2010): Die Gefahr des Auftretens von Burn-out

unter denen es den Leistungsträgern möglich ist, ihre Ziele zu erreichen und dabei Wertschätzung und Anerkennung zu erfahren. Wichtig ist die Analyse von Faktoren, die den Arbeitsprozess erschweren. Hindernisse sind im Sinne der Ef-



**Gesundheitsgerechte Arbeitsorganisation** wirkt sich positiv auf Produktivität und Performance aus. Foto: Entnahme gezwirnter Garne aus der Maschine in einer Nähfadefabrik in Augsburg.

in der Wissensarbeit besteht dann, wenn die Bedürfnisse und Fähigkeiten des Individuums einerseits und die Umfeldbedingungen andererseits nicht zusammenpassen – wenn leistungsorientierte Personen einerseits auf Arbeitsbedingungen stoßen, die subjektiv als Behinderung der Zielerreichung und des effektiven Arbeitens wahrgenommen werden, andererseits Leistung unzureichend gewürdigt wird.

Bei der Burn-out-Prävention geht es darum, Arbeitsbedingungen zu schaffen,

fizienz- und Effektivitätssteigerung sowie im Sinne der Burn-out-Prävention zu beseitigen. Nur so können betriebliche Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft langfristig gesichert werden.

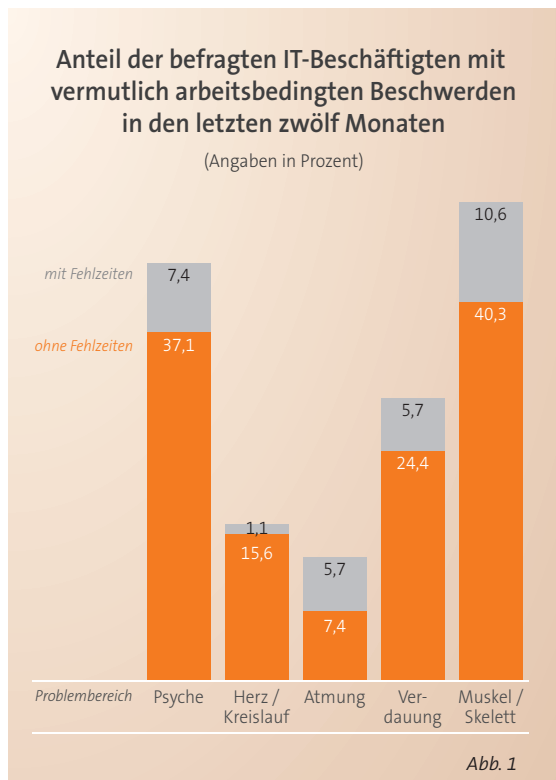
### Verantwortung der Führungskräfte

Wichtig ist insbesondere die Rolle der Führungskraft. So belegen Studien, dass Führungskräfte bei Versetzungen ihren Krankenstand in die Belegschaft der

neuen Abteilung mitnehmen: Wird ein Vorgesetzter mit einem hohen Krankenstand in seiner bisherigen Abteilung zum Chef einer bislang ‚gesunden‘ Abteilung, dauert es nicht lange, bis auch hier der Krankenstand steigt (Martysek 2003, 25). Hier spielen die Aspekte der Unterstützung und der Wertschätzung eine zentrale Rolle. Eine fachlich kompetente Führungskraft muss noch lange nicht automatisch über die extrafunktionalen Qualifikationen zur Mitarbeiterführung verfügen. Inzwischen werden daher Führungskräfte

schulungen zum Thema „Gesund führen“ auf dem Qualifizierungs- und Präventionsmarkt angeboten.

Wenn nun Burn-out durch ein Missverhältnis von persönlichen Leistungs- und Gratifikationsbedingungen auf der einen und betrieblichen Bedingungen auf der anderen Seite entsteht, so hat dies auch zentrale Folgen für die Wiedereingliederung von Betroffenen. Bislang wird dabei in der Regel so verfahren, dass dem Rückkehrer in der Therapie im Wesentlichen vermittelt wird, sich abzugrenzen und seine Leistungsansprüche zu reduzieren. Zur betrieblichen Wiedereingliederung wird zunächst die Stundenzahl reduziert und mit der Zeit (wenn es nicht dann schon wieder zum Rückfall gekommen ist) langsam auf das normale Maß angehoben. Faktisch kommt es allerdings sehr häufig zu Rückfällen, wenn die Arbeitsbedingungen nicht verändert werden.



## Wer kann helfen?

Unternehmen, die für ihre Beschäftigten Burn-out-Prävention betreiben wollen, können an zwei Punkten ansetzen: am Verhalten und an den Verhältnissen. Bei der Verhaltensprävention geht es darum, die Beschäftigten in die Lage zu versetzen, sich so zu verhalten, dass sie nicht krank werden. Im Kontext von Burn-out heißt das, persönliche Ressourcen und Kompetenzen aufzubauen. Diese können zum Beispiel im Bereich Stressmanagement, Entspannung und Bewegung liegen, aber auch bei allgemeinen Themen wie Zeit-, Projekt-, Konfliktmanagement oder Kommunikationsverhalten.

Qualitätsgesicherte Kurse in den Bereichen Stressmanagement, Entspannung und Bewegung werden von den gesetzlichen Krankenkassen bezuschusst (gesetzliche Grundlage dafür ist § 20 Abs. 1 SGB V). Geeignete Kurse findet man über Datenbanken der Kassen (die Angebote in den

## Rangfolge der Belastungsfaktoren, die zu psychischen Problemen führen können

	Rang	Korrelationen*
selten gut zu bewältigende Aufgaben	1	.33
selten sinnvolle Aufgaben – Einsatz lohnt sich selten	2	.32
geringe Wertschätzung durch Vorgesetzte und / oder Kunden	3	.30
kaum nachvollziehbar strukturierte Aufgaben	4	.26
häufiger Ergebnisdruck	5	.23
selten Austauschmöglichkeiten mit Kollegen	6	.22
unangemessene Vergütung	7	.22
kaum regelmäßige Pausen	8	.21
häufiger Zeitdruck	9	.18
kaum zeitliche Trennung zwischen Arbeit und Privatleben	10	.18

\* Die Korrelationen sind bei einer einprozentigen Fehlerwahrscheinlichkeit statistisch bedeutsam.

Abb. 2

Datenbanken sind nicht an die Mitgliedschaft in der jeweiligen Kasse gebunden).<sup>1</sup> Alle Krankenkassen informieren auch telefonisch über die Präventionsangebote vor Ort. Zur Förderung der Teilnahme an Bildungsmaßnahmen, die bei der Burn-out-Prävention eine wichtige Rolle spielen können, bieten der Bund und einige Bundesländer Bildungsschecks als finanziellen Zuschuss an.

Im Bereich der Verhältnisprävention geht es darum, Verhältnisse zu schaffen, in denen man nicht krank wird. Auch hier haben die Krankenkassen den gesetzlichen Auftrag zur Unterstützung (§ 20a SGB V). Dabei ergeben sich aber für viele Betriebe ganz praktische Probleme daraus, dass die Krankenkassen nicht verpflichtet sind, jedes Projekt zu fördern. So führen sie in der Regel nur solche Projekte durch, bei denen viele ihrer eigenen Versicherten profitieren (d. h. nur in Unternehmen, deren Beschäftigte zum großen Teil bei der jeweiligen Kasse versichert sind) oder wenn

sie sich eine große Werbewirkung erhoffen, was nur bei großen Unternehmen der Fall ist. In der Konsequenz ziehen kleine und mittelständische Unternehmen und solche mit einem breiten Spektrum an unterschiedlichen Versicherungen den Kürzeren. Aber Nachfragen schadet nichts!

## Schritte zur Prävention

In Nordrhein-Westfalen werden derzeit an verschiedenen Standorten (z. B. Legden und Düsseldorf) unter anderem mit Förderung des Landes Präventionszentren aufgebaut, die sich auf die Herstellung des ‚Fit‘ zwischen persönlichen Leistungsbedingungen und passenden Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz spezialisieren. Dort arbeiten Arbeitswissenschaftler, Psychologen, Mediziner, Betriebswirte und Therapeuten zusammen, um Unternehmen wie Betroffenen entsprechende qualifizierte Unterstützung zu geben.

Unternehmen, die sich entschließen, in die Burn-out-Prävention zu investieren und dabei externe Experten hinzuzuziehen, können verschiedene finanzielle Fördermöglichkeiten in Anspruch nehmen. So sind Präventionsmaßnahmen bis zu einer Höhe von 500 Euro pro Beschäftigten steuerlich absetzbar. Mit den oben genannten Einschränkungen ist eine Förderung über Krankenkassen möglich. Bildungsschecks von Bund und einigen Ländern (z. B. Nordrhein-Westfalen) können genutzt werden, um Qualifizierungsmaßnahmen mit zu finanzieren. Diese können zum Beispiel auch für die Themenfelder „Gesund führen“ oder Projekt- und Zeitmanagement genutzt werden, um auf diesem Weg die Verhältnisse im Unternehmen zu verbessern. In Nordrhein-

Westfalen besteht zudem die Möglichkeit, im Rahmen von Potenzialberatungen die Kosten von Beratungsleistungen bezuschussen zu lassen.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten: Für Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft sind Bedingungen zu schaffen, die es den betrieblichen Leistungsträgern ermöglichen, ihre Leistungen voll zu entfalten. Wertschätzung sorgt dabei für Stolz, Spaß an der Arbeit, Motivation und Gesundheit.

### Summary

#### Health and Disease Prevention in Knowledge Work

Psychological stress and demands play a central role within occupational safety and health protection in modern knowledge work. According to studies conducted by the Technische Universität Dortmund, for example, almost half of the employees in the IT and media industries suffer under psychological problems that they believe are probably caused by their work. Only four of ten employees interviewed assume that they will withstand the occupational stress until retirement age. Many employees feel burned out. Work-related problems that lead even to burnout are not caused by too much work but rather by the types of tasks, management conduct as well as working conditions and compensation terms. Burnout is triggered by working conditions that make it difficult for performance-oriented employees to deliver good results that satisfy them as well. In addition, the lack of recognition and appreciation is a disease-causing stress factor. Therefore, effective disease prevention and health promotion must not only focus on individual behavior but also always address working conditions.

### Anmerkung

- 1 [www.bkk-praeventionskurse.de/portfolio/index.php?bkk\\_id=9867](http://www.bkk-praeventionskurse.de/portfolio/index.php?bkk_id=9867);  
[www.tk-online.de/tk/vorsorge-und-frueherkennen/tk-gesundheitskurse/gesundheitskursuche/40180](http://www.tk-online.de/tk/vorsorge-und-frueherkennen/tk-gesundheitskurse/gesundheitskursuche/40180);  
[www.aok.de/bundesweit/gesundheits/gesundheitskurse-9417.php](http://www.aok.de/bundesweit/gesundheits/gesundheitskurse-9417.php)

### Literatur

- BKK Bundesverband (2009): BKK Gesundheitsreport 2009. Gesundheit in Zeiten der Krise, Essen
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2009): Arbeiten mit Erkrankung birgt Risiken. Fehlzeiten kein Indikator für Gesundheit der Beschäftigten. Pressemitteilung vom 24.7.2009, [www.baua.de](http://www.baua.de)
- Burisch, M. (2006): Das Burnout-Syndrom, Heidelberg
- Forney, D. S. / Wallace-Schutzman, F. / Wiggers, T. T. (1982): Burnout among career development professionals. Preliminary findings and implications, in: *Personnel and Guidance Journal*, 60 (7), 435–439
- Freudenberger, H. J. / Richelson, G. (1980): Burnout. The high cost of high achievement, Garden City, N.Y.
- Marlowe, J. F. (2002): Depressions surprising toll on worker productivity, in: *Employee Benefits Journal*, 27 (1), 16–21
- Matyssek, A. K. (2003): Chefsache: Gesundes Team – gesunde Bilanz. Ein Leitfaden zur gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung, Wiesbaden
- Schommer, N. / Hellhammer, D. (2003): Psychobiologische Beiträge zum Verständnis stressbezogener Erkrankungen, in: H. Reinecker (Hg.): *Lehrbuch der Klinischen Psychologie und Psychotherapie. Modelle psychischer Störungen*, Göttingen
- Siebecke, D. (2010): Burnouttrisiken in der Wissensgesellschaft, in: *praevius – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 1 (2), 10–11
- Siebecke, D. / Klatt, R. / Ciesinger, K. G. (2010): Ressourcen für die psychische Gesundheit – Burnout-Prävention in der Wissensökonomie, in: *Wirtschaftspsychologie*, 11 (3)
- Siegrist, J. (1996). Soziale Krisen und Gesundheit. Eine Theorie der Gesundheitsförderung am Beispiel von Herz-Kreislauf-Risiken im Erwerbsleben, Göttingen