

T agelang war es nicht möglich, der Medienberichterstattung über den im Januar 2013 veröffentlichten „Stressreport 2012“ auszuweichen. Auf allen digitalen und Print-Kanälen dominierte das Thema wie sonst kein zweites. Das Medienecho ist selbstverständlich ebenso erklärlich wie die scheinbar nicht enden wollende Thematisierung von Burn-out, denn Arbeit nimmt eine überragende Bedeutung in unserem Leben ein.

Der „Stressreport Deutschland 2012 – Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden“, so der volle Titel, ist von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin herausgegeben worden. Auf 208 Seiten werden auf Grundlage einer Befragung von etwa 17.000 Beschäftigten über 15 Jahre mit mindestens zehn Wochenarbeitsstunden Stressfaktoren in der Arbeitswelt identifiziert.

Was bleibt vom großen Medien-Interesse über die Zunahme von Stress und psychischen Belastungen an deutschen Arbeitsplätzen? Welche Hinweise können Verbandsmanager für eine moderne Personalführung gewinnen? Welche Rückschlüsse können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihre Arbeitsorganisation ziehen?

In der nebenstehenden Tabelle sind zunächst einige zentrale Aussagen des „Stressreports Deutschland 2012“ zusammengefasst.

Da die Herausgeber uns nicht den Gefallen getan haben, die Arbeitssituation in Verbänden, Kammern, Innungen und Stiftungen gesondert zu ermitteln, müssen wir uns mit der Auskunft begnügen, dass sich „... z. B. in Verwaltungs- und Büroberufen ... vergleichsweise selten überdurchschnittliche und Spitzenwerte [bezüglich ermittelter Stressfaktoren und Belastungssituationen, Anm. des Verfassers] zeigen ...“

STRESSREPORT 2012 – ALLGEMEINE AUSSAGEN

Gut die Hälfte (52 Prozent) der Befragten leidet nach eigenen Aussagen unter Termin- und Leistungsdruck, der darüber hinaus in den vergangenen zwei Jahren zugenommen hat (47 Prozent).

Knapp 60 Prozent gaben an, verschiedene Aufgaben gleichzeitig zu betreuen.

44 Prozent werden bei der Arbeit durch Telefonate und E-Mails störend unterbrochen.

Ca. ein Fünftel fühlt sich bei der Arbeit quantitativ überfordert, während sich gut 12 Prozent fachlich unterfordert fühlen.

Bei 47 Prozent der Befragten passen Ruhepausen nicht in den Arbeitsablauf, über ein Viertel lässt Pausen daher ausfallen.

Insgesamt 64 Prozent der Befragten arbeiten auch samstags, 38 Prozent an Sonn- und Feiertagen.

Im Zusammenhang mit Arbeit häufig auftretende gesundheitliche Beschwerden haben mehrheitlich zugenommen.

Je mehr Beschwerden angegeben wurden, desto weniger Ressourcen scheinen zur Verfügung zu stehen, beispielsweise fehlende Hilfe und Unterstützung durch direkte Vorgesetzte.

Bei steigenden Beschwerden werden gleichzeitig eine Stresszunahme sowie eine Zunahme an qualitativer und quantitativer Überforderung angegeben.

RELEVANTE UNTERSCHIEDE BEI BESCHÄFTIGUNGSGRUPPEN

Mittlere Altersgruppen werden am stärksten von Multitasking, einem wahrgenommenen Termin- und Leistungsdruck, Arbeitsunterbrechungen und überlangen Arbeitszeiten betroffen. Ferner geben sie auch am meisten quantitative Überforderung sowie Belastungen durch Umstrukturierungen und eine Entlassungsgefahr an.

Ältere Arbeitnehmer berichten überdurchschnittlich von zunehmendem Stress in den vergangenen zwei Jahren und von zunehmenden Beschwerden. Gleichzeitig schätzen sie den allgemeinen Gesundheitszustand am schlechtesten ein.

Geschlechterunterschiede sind in der Regel tätigkeitsbedingt: Vollbeschäftigte Frauen berichten eher über Multitasking, Arbeitsunterbrechungen, Monotonie, Stresszunahme, Überforderung und vermelden höhere Beschwerdewerte, mehr Erschöpfung und einen negativen Gesundheitszustand.

Vollzeitbeschäftigte Männer klagen eher über Termin- und Leistungsdruck, überlange Arbeitstage und über Vereinbarkeitsprobleme von Familie und Beruf.

Führungspersonen klagen öfter über Stresszunahme sowie quantitative und qualitative Überforderung.

AUSSAGEN IM EU-VERGLEICH

(Vergleich mit Kriterien des European Working Conditions Survey)

In Deutschland kommen Termin- und Leistungsdruck sowie schnelles Arbeiten häufiger vor als im Durchschnitt der EU-27-Erwerbstätigen, während es sich bei eintönigen Aufgaben genau andersherum verhält.

Die deutsche Durchschnittsarbeitszeit liegt etwas unter dem EU-Schnitt, ebenso der wahrgenommene individuelle Handlungsspielraum der Beschäftigten.

Der allgemeine Gesundheitszustand wird von deutschen Beschäftigten besser als der EU-Durchschnitt eingeschätzt, während die persönlich empfundene allgemeine Erschöpfung deutlich unter der Wahrnehmung des EU-27-Erwerbstätigen liegt.

VERBANDSARBEIT MIT HOHEM SPASSPOTENZIAL

Verbände sind in der Tat eher nicht bekannt für ein Arbeitsumfeld mit überdurchschnittlichem Stresspotenzial, hohen Krankenständen, extremer Mitarbeiterfluktuation oder Entlassungsängsten. Dies sagt allerdings wenig aus über die tatsächlichen Anforderungen an die Verbandsarbeit, das individuelle Engagement des Personals oder das Arbeiten über die normalen Bürozeiten hinaus.

Es ist wohl eher ein Beleg für die Tatsache, dass Verbandsarbeit – die interne Interessenkoordination und Meinungsbildung, die externe Interessenvertretung und Repräsentanz sowie Beratung und Services – kaum als monoton, sondern eher als vielfältig und abwechslungsreich wahrgenommen wird. Die Arbeitsinhalte, die Sinnhaftigkeit des Tuns, Freiräume bei der Umsetzung, das Maß an individueller Verantwortung

sowie die grundsätzliche Sicherheit des Arbeitsplatzes mögen zusätzlich für eine vergleichsweise eher positive Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgen.

Natürlich ist es eine herausfordernde und manchmal auch belastende Aufgabe, allen Informations- und Kommuni-

... DAS MASS AN INDIVIDUELLER VERANTWORTUNG SOWIE DIE GRUNDSÄTZLICHE SICHERHEIT DES ARBEITSPLATZES MÖGEN ZUSÄTZLICH FÜR EINE VERGLEICHSWEISE EHER POSITIVE ARBEITSMOTIVATION DER MITARBEITER/-INNEN SORGEN.

kationsanforderungen der mannigfaltigen internen und externen Ziel- und Anspruchsgruppen immer wieder zeitnah zu begegnen.

Aber es ist eben grundsätzlich eine hochspannende Aufgabe, interne Service- und Beratungswünsche kompetent zu erfüllen und sich ferner als Transmissionsriemen von Interessen und Positionen im Dreieck von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zu bewegen und damit eine mitgestaltende Rolle für die gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung wahrzunehmen.

Verbandsarbeit ist grundsätzlich interessant, vielschichtig und abwechslungsreich und hat damit durchweg ein hohes Spaßpotenzial. Und herausfordernde Arbeit, die tendenziell Spaß macht, führt eher selten zu einem negativen Stressempfinden, zu Belastungssituationen, psychischer Erschöpfung und Krankheit.

BEDEUTUNG VON BURN-OUT UND PSYCHISCHEN ERKRANKUNGEN FÜR ORGANISATIONEN

Allein zwischen 2004 und 2010 hat sich die Zahl der burn-outbedingten Arbeitsunfähigkeitstage in deutschen Unternehmen von 8,1 auf 72,3 pro 1000 Versicherte nahezu verneunfacht.

Jede siebte Krankschreibung in Deutschland im ersten Halbjahr 2011 basierte auf Burn-out oder Depression.

Nach unveröffentlichten Zahlen der Deutschen Rentenversicherung wollten sich 2011 41 Prozent der Arbeitnehmer, die eine Erwerbsminderungsrente beantragten, wegen Depressionen, Ängsten oder anderer seelischer Erkrankungen vor dem 65. Lebensjahr in den Ruhestand verabschieden.

Laut Techniker Krankenkasse dauerte der Genesungsprozess bei psychischen Erkrankungen im Schnitt fast 40 Tage, während die Fehlzeit am Arbeitsplatz über alle Krankheiten hinweg bei rund 13 Tagen im Jahr lag.

Das Statistische Bundesamt errechnete, dass sich die Gesamtkosten für psychische Erkrankungen auf 27 Milliarden Euro pro Jahr belaufen – Tendenz steigend.

DAS AUSHÖLEN DES DIENSTENDES

Trotz alledem müssen sich Personalverantwortliche in Verbänden damit befassen, dass auch die Verbandsarbeit einem enormen Wandel unterworfen war und ist. Wer bereits vor 15 oder 20 Jahren eine Aufgabe im Verbandsleben innehatte, wird leicht ein erhebliches Anziehen qualitativer wie quantitativer Arbeitsanforderungen beschreiben können.

Neben anderen Faktoren ist insbesondere der Einzug von Mobiltelefonen, dann Smartphones und weiteren mobilen Endgeräten beachtenswert. Die Informations-, Kommunikations- und Abstimmungsprozesse auch in Verbänden sind auf die mit den Endgeräten

verbundenen Möglichkeiten abgestellt. Beteiligte sind jederzeit erreichbar und unmittelbar aussagefähig, auch nach 17:30 Uhr.

Das mobile Zeitalter unterhöhlt schleichend ein definiertes Dienstende und damit eine für viele Menschen notwendige Möglichkeit abzuschalten.

An dieser Stelle besteht die Gefahr, dass sich der positive, mitunter auch schützende und stabilisierende Effekt von Arbeit auf die Psyche in ihr Gegenteil verkehrt. Und dies gilt insbesondere für Personen, die sich mit viel Leidenschaft einbringen und die Möglichkeiten der Kommunikation auch nach formalem Dienstende selbstverständlich und regelmäßig nutzen. Das was diesen Menschen vermeintlich guttut und für sie selbstverständlich erscheint, kann ebenso schleichend zu einer dauerhaften Belastung werden.

BURN-OUT UND PSYCHISCHE ERKRANKUNGEN

Auch wenn die Wissenschaft den Anteil von arbeitsbedingter psychischer Belastung an psychischen Störungen und anderen Erkrankungen noch nicht genau beziffern kann, ist eines gesicherte Erkenntnis: Ein Zusammenhang zwischen psychischer Belastung und Erkrankungen besteht und die Folgen für betroffene Organisationen sind erheblich.

Nun ist Burn-out nicht als Krankheit definiert, sondern eher als Zustand. Die Fachwelt beschreibt Burn-out als emotionalen Erschöpfungszustand mit verminderter Leistungsfähigkeit, der sich als Ergebnis eines Prozesses einer permanenten Belastungssituation darstellt.

Es gibt keine Standarddiagnose für Burn-out. Mal ist ein Hörsturz festzustellen, mal extreme Müdigkeit, Appetitlosigkeit, Schlafstörungen, mal Angstzustände oder Herzbeschwerden oder eine Kombination der Symptome. Oft lässt sich eine Depression diagnostizieren. In der Literatur werden etwa 130 Symptome beschrieben.

Eine mögliche Burn-out-Entwicklungslinie kann folgendermaßen verlaufen:

- Verstärktes Engagement
- Pausenloses Arbeiten
- Verzicht auf Pausen
- Beschränkung sozialer Kontakte
- Verdrängen von Misserfolgen
- Schlafstörungen und chronische Müdigkeit
- Erschöpfung und Konzentrationsschwäche
- Angstzustände
- Emotionale Schuldzuweisungen
- Innerer Rückzug und ausbleibendes Engagement

Interessanterweise wird eine Depression von Betroffenen nach wie vor eher verschwiegen, während Menschen mit der Diagnose Burn-out deutlich offensiver umgehen. Die Depression ist wohl



Fachmagazin
Stiftung&Sponsoring
Immer auf dem Laufenden,
alle 2 Monate neu

- Aktuell, anschaulich, fundiert
- Praxisbeispiele, Fachartikel, Anregungen
- Kurze, prägnante Beiträge
- Ausgewiesene Autoren aus Wissenschaft und Praxis
- Alle wichtigen Themen des Nonprofit-Sektors

2 kostenlose
Probehefte
jetzt anfordern

Hier finden Sie Fachwissen & Diskussion

PERSONALMANAGEMENT IN STIFTUNGEN



Berit Sandberg / Christoph Mecking

Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Stiftungen

Die Ergebnisse der Vergütungsstudie
149 Seiten, Broschur, € 149,90
ISBN 978-3-9812114-0-5

Sonderpreis für Abonnenten des
Magazins **Stiftung&Sponsoring**

€ 79,90



Berit Sandberg (Hrsg.)

NEU: Nachfolge im Stiftungsvorstand

Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das Gremienmanagement

276 Seiten, Broschur, € 39,90
ISBN 978-3-9812114-1-2

Sonderpreis für Abonnenten des
Magazins **Stiftung&Sponsoring**

€ 29,90

&Stiftung Sponsoring

Bestellungen und Informationen:
Tel. 05246 9219-0
Fax 05246 9219-99
abo@stiftung-sponsoring.de

immer noch mit dem Stigma des persönlichen Versagens und Scheiterns verbunden. Burn-out dagegen setzt quasi einen heldenhaften Einsatz voraus, ein fortgesetzt überdurchschnittliches Engagement und hohe Leistungsbereitschaft.

Nun kann eingewandt werden, dass auch oder vielleicht sogar ausschließlich private Gründe zu einem Burn-out-Symptom führen können. Ferner lässt sich die Zunahme von Erkrankungen und Krankheitstagen hinterfragen, denn offensichtlich ist der Anstieg teilweise durch eine größere Offenheit der Betroffenen beim Thema zu erklären.

Die angesprochenen Einwände sind den Betroffenen mit ihren Qualen allerdings herzlich egal. Und der betriebs- wie volkswirtschaftliche Schaden ist ebenso Fakt.

Stark gefährdet scheinen Arbeitnehmer in Leitungsfunktionen zu sein. Denn bei Managern und Führungskräften liegen drei Faktoren vor, die Burn-out begünstigen können: hohe Verantwortung, hoher Arbeitsaufwand und die permanente Forderung nach mehr Leistung. So äußerten in einer Umfrage des Deutschen Führungskräfteverbands 76 Prozent der Mitglieder, dass die Häufigkeit von Burn-out in ihrem Umfeld zugenommen habe.

WIE VORGESETZTE UND MITARBEITER (RE)AGIEREN KÖNNEN

Eine Grundregel, die für alle Aspekte der Mitarbeiterführung und -entwicklung maßgeblich ist, lautet: Gehen Sie als Führungskraft niemals davon aus, dass Ihre Mitarbeiter auf Herausforderungen, Entwicklungen, Veränderungen oder zusätzliche Aufgaben im Wesentlichen gleich oder ähnlich reagieren oder so empfinden wie Sie selbst.

So wie intrinsische Motivation bei jedem Menschen individuell wirkt, gilt dies natürlich ebenso für die Inhalte und die Rahmenbedingungen, unter denen die Arbeit geleistet wird. Für die einen ist eine Reorganisation spannend und motivierend, für

ZEHN HINWEISE FÜR VORGESETZTE	ZEHN HINWEISE FÜR MITARBEITER
Seien Sie sich bewusst, dass jeder Mitarbeiter unterschiedlich auf Rahmenbedingungen und Veränderungen reagiert.	Achten Sie auf regelmäßige Pausen, die Sie wenn möglich außerhalb Ihres Arbeitsplatzes nehmen sollten.
Kommunizieren und Informieren Sie offen über alle relevanten Entwicklungen in Ihrer Organisation, um Sorgen und Ängste von Mitarbeitern zu vermeiden bzw. sie ausräumen zu können. Insb. bei bedeutenden Veränderungsprojekten ist ein systematisches Changemanagement unerlässlich.	Sorgen Sie für störungsarme Arbeitszeiten.
Setzen Sie Regeln gegen die allgemeine Informations- und E-Mail-Flut.	Vermeiden Sie Multitasking und die andauernde Kontrolle der E-Mail-Accounts.
Nehmen Sie Veränderungen bei Mitarbeitern ernst und suchen Sie das vertrauliche Gespräch.	Vermeiden Sie, regelmäßig Arbeit mit nach Hause zu nehmen.
Erfragen Sie in Mitarbeitergesprächen die persönliche Arbeits- und die individuelle Belastungssituation und vereinbaren Sie gegebenenfalls adäquate Gegenmaßnahmen. Das darf im Zweifel auch der Rat sein, beim Hausarzt vorstellig zu werden.	Nutzen Sie bei Stressanfälligkeit Methoden der Stressreduktion wie Entspannungsübungen, Yoga, Sport oder Meditation.
Nutzen Sie Weiterbildung als strategisches Instrument der Motivation, Arbeitsoptimierung und Arbeitserleichterung.	Nutzen Sie Mitarbeitergespräche zur bewussten Ansprache von Belastungssituationen, unzureichenden Ressourcen etc.
Definieren Sie die Arbeitsprozesse in Ihrer Organisation: Klare, transparente, dokumentierte Arbeitsabläufe erleichtern die Arbeit.	Erfragen und nutzen Sie Weiterbildungsmöglichkeiten. Bereits gezielte MS-Office-Schulungen oder Maßnahmen zum Zeit- oder Selbstmanagement erleichtern Ihren Arbeitsalltag ab sofort nachhaltig.
Unterstützen Sie Teamwork. Teamarbeit wird von Mitarbeitern als positiv empfunden, ebenso übrigens wie gerechtfertigte Anerkennung und Lob.	Nehmen Sie Frühwarnzeichen ernst, wie <ul style="list-style-type: none"> - chronische Überforderung - andauernde Müdigkeit - nicht abschalten können
Suchen Sie zur Prophylaxe den Kontakt zu Arbeitsschutzbehörden und Betriebsärzten.	Vertrauen Sie sich bei festgestellten Frühwarnzeichen Ihrem Hausarzt an.
Kommunizieren Sie mit Mitarbeitern aus dienstlichen Gründen nach Dienstschluss nur bei echtem Bedarf. Anfragen an Mitarbeiter im Urlaub stehen entweder für eine schlechte Übergabe oder nicht definierte Arbeitsabläufe.	Sprechen Sie bei festgestellten Frühwarnzeichen und gegebenenfalls nach einem Gespräch mit Ihrem Hausarzt unbedingt mit Ihrem Vorgesetzten, um Maßnahmen zur Stressreduktion zu vereinbaren.

die anderen beängstigend und lähmend. Halten Sie es als Führungskraft daher mit § 6 des rheinischen Grundgesetzes: „Jede Jeck es anders!“ Diese Einsicht fördert eine differenzierte Betrachtung der Mitarbeiter und

In der nebenstehenden Tabelle sind Hinweise für Vorgesetzte und Mitarbeiter benannt, die die Prävention von und den Umgang mit besonderen Belastungssituationen ermöglichen.

DAS MISSTRAUEN VIELER VORGESETZTER BETREFFEND BURN-OUT IST BEKANNT: „MODEDIAGNOSE“ UND „HYPE“ SIND EINIGE DER URTEILE.

ermöglicht es individuelle Belastungsempfindungen zu identifizieren und auf diese adäquat zu reagieren.

Das Misstrauen vieler Vorgesetzter betreffend Burn-out ist bekannt: „Modediagnose“ und „Hype“ sind einige der Urteile. Dies ist an sich nicht falsch, verstellt aber den Blick leichtfertig darauf, dass diagnostiziertes und behandeltes Burn-out reversibel ist, eine Nichtbehandlung allerdings zu Krankheiten führen kann, die dann nicht mehr so leicht heilbar sind.

Zudem verbirgt sich hinter Burn-out-Diagnosen nach Einschätzungen der Fachwelt zu mindestens 30 Prozent eine Depression, so dass eine bereits feststellbare Krankheit aus Gründen der Fokussierung auf Burn-out schlicht übersehen wird.

Der Aufruf an Führungskräfte lautet daher: Nehmen Sie psychische Belastungssymptome jederzeit ernst und suchen Sie unbedingt das vertrauliche Gespräch mit betroffenen Mitarbeitern, um Verständnis zu signalisieren, Vertrauen aufzubauen und entlastende Maßnahmen zu vereinbaren.

Selbstverständlich hat aber auch und gerade jeder Mitarbeiter die Pflicht, Frühwarnzeichen bei sich zu identifizieren und ernst zu nehmen, um dann im Zweifel das Gespräch mit dem Hausarzt und dem Vorgesetzten zu suchen.

Führungskräfte wie Betroffene haben eine elementare Verantwortung für das körperliche und seelische Wohlbefinden der Mitarbeiterschaft, der sie mit der verstärkten Nutzung von Erkenntnissen und Empfehlungen zur Verringerung von Arbeitsintensität und Belastungssituationen nachkommen können. ■

AUTOR

DIRK GÜNTHER



ist Verbandsberater und

Gründer der Meilenstein! Beratungskanzlei. Zuvor war er über zehn Jahre in Führungspositionen von gemeinnützigen und Wirtschaftsverbänden tätig. Dirk Günther bloggt zu Verbandsthe-

men unter www.verbaende-talk.de.
→ mail@meilenstein-beratung.de
→ www.meilenstein-beratung.de



www.verbaende.com/fachartikel
(geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)



Personalmanagement im Verband

Der kommende Workshop der Kölner Verbände Seminare am **12.11.2013 in Berlin** wird sich mit den Schwerpunkten Motivation, Belastungen und Stressprophylaxe beschäftigen.



www.verbaendeseminare.de

WEITERFÜHRENDE LINKS:

Stressreport Deutschland 2012
www.verbaende.com/stressreport2012

Positionspapier der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft „Gesundheit in der Arbeitswelt“
www.verbaende.com/gesundheit

Hinweise zur individuellen Burn-out-Prophylaxe
www.verbaende.com/burnout

Selbsttest
www.verbaende.com/selbsttest