

URHEBERRECHTLICHER HINWEIS

Dieses Manuskript ist urheberrechtlich geschützt und darf vom Empfänger ausschließlich zu rein privaten Zwecken genutzt werden. Jede Vervielfältigung, Verbreitung oder sonstige Nutzung, die über den in §§ 45 bis 63 Urheberrechtsgesetz geregelten Umfang hinausgeht, ist unzulässig.

© Axel Gauster/Nell-Breuning-Haus

Synopsis

'work-leisure-balance'

- *best practice gegen burnout, mobbing & Co? -*
- *the best practice to counter burnout, mobbing & Co.? -*
- *best practice contre le burnout, harcèlement & autres? -*
- *Ravnoteža između radnog i slobodnog vremena - primjeri najboljih praksi za borbu protiv sindroma burnout, mobbinga i drugih stresora na radnom mjestu? -*

Europäische Konferenz / European seminar / Séminaire européen / Europski seminar
vom/between/Date/Vrijeme održavanja/ 10. - 12. September/septembre 2014 / 10. – 12.
rujna 2014.

in/en/u Medulin, Kroatien/Croatia/Croatie/Hrvatska

In der Europäischen Union leiden immer mehr berufstätige Menschen unter den Folgen der ökonomischen Maxime: Schneller, Höher, Weiter, Mehr. Gesundheitsschutz wird oft verdrängt, persönlicher Einsatz gefordert, Arbeitsplätze immer unsicherer, privates Leben unbedeutend. Der Stress nimmt zu. Und die seelischen Krankheiten auch. Der Faktor Gesundheit als **Gleichgewicht** zwischen Arbeit und Freizeit und Leben ist immer schwerer zu erreichen.

Im Jahre 2030 steht die **Depression** an erster Stelle aller Erkrankungen weltweit. Das sagt die Weltgesundheitsorganisation WHO¹⁾ im Jahre 2000. Von den weltweit zirka fünfundzwanzig Prozent an seelischen Störungen erkrankten Menschen können nur zirka vierzig Prozent medizinisch betreut werden.



Prof. Dr. Michael Bach (Ambulante Psychosoziale Reha APR, Salzburg, Österreich)

Zirka zwanzig Milliarden Euro sind die Folgekosten für das **Burnout**-Syndrom und für seelische Erkrankungen in der Europäischen Union. Und das jedes Jahr. Das sagt die

Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz²⁾ aus Bilbao.

Nach einer neueren Untersuchung des Deutschen Instituts für Medizinische Dokumentation und Information DIMDI³⁾ gibt es 130 Symptome für das Burnout. Dabei muss klar sein: Burnout ist keine Krankheit – sondern eine Art Risikozustand. Der kann dann zu allerdings zu ernsthaften Erkrankungen führen. Zum Beispiel zu einer Depression.

„Die psychosozialen Belastungen sind die Nummer Eins aller krankmachenden Faktoren am Arbeitsplatz. Das betrifft Arbeitnehmer ebenso wie Arbeitgeber“, sagt Prof. Dr. Michael Bach, Psychotherapeut und ärztlicher Leiter der Ambulante Psychosoziale Reha APR aus Salzburg in Österreich.

Welche Ideen und Wege gibt es, um Arbeit und Gesundheit im Gleichgewicht zu behalten? Eins ist klar: Es müssen die gesund machenden und die Gesundheit erhaltenden Faktoren sein. Also die so genannte **Salutogenese**.⁴⁾

Gesundheitsvorsorge ist der beste Weg für Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Nach diesem Modell ist die Gesundheit kein Zustand, sondern eine Entwicklung. Besonders dieses Gesundungsmodell scheint für die Zukunft der **work-leisure-balance** eine große Bedeutung zu haben.

Prof. Dr. Michael Bach unterscheidet die **persönlichen Risikofaktoren** von den **Systemfaktoren**, die zunehmend in den Arbeitsbedingungen versteckt sind.

Für die psychologischen Belastungen am Arbeitsplatz gibt es mehrere Modelle, die alle ineinander greifen: Das **Anforderungs-Kontroll-Modell**. Hier liegt der Schwerpunkt auf die Arbeitsaufgabe. Ist die Anforderung zu hoch, gibt es wenig eigene Entscheidungsmöglichkeiten und fehlt eine soziale Unterstützung zum Beispiel, ist der Stress sehr hoch. Positiver Stress hingegen entsteht, wenn die Anforderungen hoch sind, die Entscheidungsfreiheit und die soziale Unterstützung aber auch sehr hoch sind. Das **Modell der beruflichen Gratifikationskrise**. Ist das Beschäftigungsverhältnis fair, der Arbeitsvertrag gut ausgestaltet und das so genannte Belohnungssystem gerecht. Das **Modell der Organisationsgerechtigkeit**. Bekommen die Beschäftigten auch das, was sie verdienen, sind die Regeln fair, werden die Meinungen der Beschäftigten ernst genommen.

Dabei spielt das so genannte **Kohärenzgefühl**⁵⁾ - das Gefühl des Vertrauens - die Hauptrolle bei der Frage: Wie entsteht Gesundheit?

Gibt es hier kein Gleichgewicht, so entsteht bei den Beschäftigten Stress, der irgendwann in ein Burnout-Syndrom mündet. Wobei klar gesagt sein muss, dass das Burnout keine Erkrankung ist, sondern vielmehr psychische Risiken anzeigt. Werden sie nicht gesehen oder berücksichtigt, so können sich daraus Depressionen bilden. Unbehandelte Depressionen haben schwere gesundheitliche Folgen, wie zum Beispiel Parkinson, Herz- und Kreislauferkrankungen oder Parkinson.

Es ist daher dringend angeraten, in der Arbeitswelt die so genannte **Primärprävention** zu beachten. Sie setzt vor einer Erkrankung ein. Maßnahmen sind Sport, eine gesunde Ernährung und die Stressbewältigung. Die so genannte **Sekundärprävention** hilft den Menschen, die sich in einem Frühstadium einer seelischen Erkrankung befinden und soll sie eindämmen. Die so genannte **Tertiärprävention** dient der akuten Behandlung.

Folgeschäden sollen so vermieden werden. Im sozialen Dialog ist vor allem die Primärprävention und die Tertiärprävention von Bedeutung für ein betriebliches Gesundheitsmanagement. Das muss sich an Qualitätsstandards orientieren.

Im Sinne von work-leisure-balance sollte ein Unternehmen eine **Verhältnisprävention** betreiben, um Stressfaktoren zu reduzieren und **Ressourcen** wie zum Beispiel Sport oder Supervision aufzubauen.



Bernd Bogert (Geschäftsführer St. Gereon Seniorendienste gGmbH, Hückelhoven, Deutschland)

Um die Gesundheitsmaßnahmen im Rahmen eines Managements verwirklichen zu können, ist das so genannte **PsyGA⁶⁾** – kein Stress mit dem Stress - von Bedeutung.

Das ist ein Modell für die psychische Gesundheit am Arbeitsplatz.

Verschiedene Checklisten werden angeboten.

Selbsttests für Führungskräfte und für Mitarbeiter, individuelle Fragen zum Alltagsleben, zur seelischen Selbsteinschätzung. Fragen zum Arbeitsplatz und zum menschlichen Miteinander im Betrieb. Quasi ein innerbetriebliches, sozialpsychologisches Berichtswesen für mögliche Risiken, die eine Depression auslösen können.

Die ermittelten Daten sollten sein: Spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert. Auch SMART genannt. To-Be-Ziele und To-Do-Ziele werden eingewoben.

Im Prinzip wird ein Ist-Zustand ermittelt, der einem Unternehmen anzeigt, inwieweit die Förderung von psychische Gesundheit verifiziert werden kann. Daraus ergeben sich dann Möglichkeiten, das **Gesundheitsmanagement** zu verbessern

Natürlich kostet das. Aber nicht nur Geld. „*Auf der Ebene der Mitarbeiter kostet es Zeit, Aufmerksamkeit, Selbstbehalt*“, sagt Prof. Dr. Michael Bach. „*Vielleicht auch Zeit, weil es Befindlichkeitsstörungen gibt. Wenn Sie an ein Coaching teilnehmen, so ist das nicht immer angenehm. Da geht oftmals die Post ab.*“ Und es kostet auch auf der organisatorischen Ebene. Die unternehmerische Aufmerksamkeit muss wachsen und zusätzliches Personal muss bereit gestellt werden.

Es bringt auch Geld und Gewinn. Für einen eingesetzten Euro gibt es zirka drei bis fünf Euro zurück. Durch ein gutes betriebliches Gesundheitsmanagement können zirka sechszwanzig Prozent Krankheitskosten eingespart werden und „*es wird zirka ein Drittel der Fehlzeiten eingespart*“, sagt Prof. Michael Bach. „*Grosse Unternehmen haben das mittlerweile als eine Möglichkeit entdeckt um Kosten zu sparen.*“

Diese Erkrankungen treffen alle Altersstufen, Bildungsgrade und Berufsgruppen gleichermaßen. Soziale Status, Berufstätigkeit oder Arbeitslosigkeit spielen keine Rolle.

'Wir pflegen Menschlichkeit' ist ein Grundsatz im Sankt Gereon Seniorendienste gGmbH aus Hückelhoven in Deutschland. Zirka vierhundert Menschen arbeiten dort. 'Der Respekt und die Wertschätzung, die wir den uns anvertrauten Pflegebedürftigen angedeihen lassen, lassen wir auch unseren Mitarbeitern zukommen'. Das ist das Leitmotiv für die

Arbeit in diesem Senioren- und Pflegeheim.

Kennzeichen dieses Miteinander in einem Unternehmen ist das Gemeinsame. Die Pflegebedürftigen und das Pflegepersonal und die Administration sind in vernetzte Arbeitsabläufe verknüpft. Flexible Arbeitszeiten, Familienfreundlichkeit, Teilhabe an Unternehmensentscheidungen, Wertschätzung für die Fähigkeiten eines Menschen, viel Eigenständigkeit und Eigenverantwortung. Bernd Bogert, Geschäftsführer von Sankt Gereon nennt dieses **Modell KRK**.

*„**Kompetenz-, Ressourcen-, Kompensationsmodell**. Wir versuchen die Arbeit, insbesondere die pflegerische Arbeit, in den Altenheimen etwas zu reduzieren. Indem wir auch einerseits den Mitarbeiter mit seiner Kompetenz sehen. Das ist der Kern. Aber um ihn herum hat er auch Ressourcen.“*

Zirka dreißig BewohnerInnen sind Mitarbeiter. Die sind aber jetzt nicht Vollzeit eingeplant. Es geht um die freie Entscheidung, da mitzumachen. Die bekommen eine kleine Vergütung von fünfzig Euro im Monat und zwar mit Sozialversicherung. So wie es sich gehört. Das ist relativ wenig. Aber es ist ja auch eine **Wertschätzung**. Sie tun ja etwas für das kleine **Gemeinwesen**. Die Menschen haben es nicht so gerne, wenn man nur sagt: Schön gemacht und Tschüss.

Drei-Viertel aller Alten- und Pflegeheimbewohnerinnen sind Frauen. Und die bringen, je nach Interesse, ihre Fähigkeiten ein, die sie immer schon gemacht haben in ihren Leben. Darin sind sie besonders gut. Sie räumen zum Beispiel das Geschirr weg, falten die Wäsche oder reparieren sie. Einige so aktive SeniorInnen haben auch ein besonderes Talent, gut zuhören oder erzählen zu können. So wird das Pflegepersonal auch entlastet. Aber auch deshalb entlastet, weil sich die mitarbeitenden SeniorInnen nicht mehr als so pflegebedürftig empfinden.

*Es gibt noch ein weiteres Stichwort: **Woll-So-Kö**. Wollen, sollen, können in der Abkürzung. Diese drei Dinge der Mitarbeiter: Dass was er will; das was er kann, sein Talent; und das was er soll. Denn es gibt natürlich Pflichten in diesem Dienstleistungsunternehmen. „Wenn die drei Dinge übereinander kommen, das heißt wenn er seine Arbeit leisten kann und das was er eigentlich tun will, wenn er das umsetzen kann, dann hat er auch Erfolg in seiner Arbeit“, sagt Bernd Bogert.*

Die Ziele werden gemeinsam mit den Beschäftigten festgelegt. Dazu gehören das Gesundheitsmanagement, Stärkung der Eigenverantwortung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, persönliche Entwicklung, Abbau von Arbeitsbelastungen. Freie Zeiteinteilung. Stundenampel, ewiger Dienstplan, homeoffice, zusätzliche Urlaubstage für Sport, freie Pauseneinteilung, Magic Moments.

Das alles führt letztendlich dazu, dass sich die Beschäftigten zufriedener fühlen. Weil sie ihren Arbeitsplatz selbst gestalten können, für sich eigene Regeln aufstellen. Zum Beispiel über den Beginn und das Ende der eigenen Arbeitszeit. *„Das können die alles selbst gestalten. Im Sinne eines Mitunternehmertums“,* sagt Bernd Bogert.

Der Erfolg gibt dieser Strategie recht. Die Krankenstände sind rückläufig, das Betriebsklima ist gut. Es entsteht eine gemeinsame Verantwortung für das Unternehmen, weil Entscheidungen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam getroffen und auch verantwortet werden.

„Wir fragen unsere Mitarbeiter immer: Was ist denn für Dich wichtig? Weil Arbeit als Solches ist nicht das Wichtigste im Leben. Mitarbeiter haben das Ziel glücklich in ihrem Leben zu sein. Und dieses Streben nach Glück unterstützen wir und wir sprechen lieber von **work-life-balance**. Arbeit muss auch Spaß machen“, sagt Bernd Bogert.

Sankt Gereon ist mehrfacher erster Preisträger im Rahmen von **Great Place to Work®**⁷⁾. Bester Arbeitgeber von Deutschland.

In Belgien gibt es seit einigen Jahren ein **Antimobbing-Gesetz**. „Viele Länder um uns herum schauen recht neidisch, weil wir dieses Gesetz haben“, sagt Rebecca Peters, von der belgischen Gewerkschaft Confédération des Syndicats Chrétiens CSC aus Verviers und Eupen.

Der Stand der Dinge in der Anwendung dieses Gesetzes ist allerdings sehr gemischt. Seit dem 1. September 2014 ist dieses Gesetz um den Bereich Burnout erweitert worden. Burnout gilt - zumindest in Belgien - als anerkannte Quasi-Erkrankung. „Eine echte Errungenschaft“, sagt Rebecca Peters. „Das gibt dem Ganzen ein anderes Gewicht.“ Das kollektive Problem ist anerkannt: Die **Stressproblematik** am Arbeitsplatz, die mit den Aufgaben zusammenhängt, die ein Beschäftigter wahrnimmt oder mit der Arbeitsorganisation.

Das Gesetz gibt die Möglichkeit, nach festgelegten Bestimmungen und Abläufen das Gesundheitsmanagement in einem Unternehmen zu überprüfen.

Dafür setzen sich alle an einen Tisch. Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Gewerkschafter und Arbeitsmediziner. Ideen für bessere Arbeitsbedingungen und die Vorbeugung vor seelischen Erkrankungen am Arbeitsplatz werden auf Augenhöhe besprochen. Und es werden **Risikoanalysen** gemacht, die in ein Gesundheitsmanagement einfließen. In einer Vereinbarung werden diese Maßnahmen verbindlich und auch regelmäßig überprüft.



Rebecca Peters (Gewerkschaft Confédération des Syndicats Chrétiens CSC. Verviers und Eupen, Belgien)

Dennoch haben die belgischen **Gewerkschaften** das Gesetz kritisiert. Weil es nicht genügend Personal gibt, um die regelkonforme Anwendung zu kontrollieren.

„Es ist für ein Mobbingopfer schwierig anerkannt zu werden“, sagt Rebecca Peters. Bisher - also bis Ende Oktober 2014 fehlt in Belgien ein letztinstanzliches **Gerichtsurteil**, das einen Arbeitgeber auch wirklich verurteilt. Das macht die Sache nicht leichter.

Einigermaßen erfolgreich ist die Vorstufe eines Gerichtsverfahrens. Die **Schlichtung** ist ein Mittel, um innerhalb eines Betriebes Probleme zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber zu regeln. Allmählich setzt sich bei den arbeitenden Menschen durch, dass es ein Antimobbing-Gesetz gibt. „Meine Kollegen sagen, die Leute seien sensibilisierter. Aber Alles in Allem hapert es mit der Praxis“, sagt Rebecca Peters.

Der Krankenstand von über 6,5 Prozent im Jahre 2013 war der höchste in der jüngeren

Geschichte von Belgien. Mehr als ein Drittel dieser Erkrankungen waren stressbedingt. Immerhin hat die Politik die Mobbing- und Burnout-Problematik als Thema erkannt.

Das Gesetz mit dem Burnout-Zusatz ist Neuland und muss sich jetzt in der Praxis bewähren. Sieht man in die Runde der Europäischen Union, so ist Belgien mit diesem Gesetz auf jeden Fall sehr fortschrittlich.

„Wir sind eine gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung, die im Eigentum der Republik Österreich ist“, sagt Elisabeth Wenzl, Geschäftsführerin der Familie & Beruf Management GmbH aus Wien in Österreich. Das Unternehmen vergibt **Zertifizierungen** für Firmen, Hochschulen und Gemeinden zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Österreich.

Damit jetzt keine Verwechslung besteht: Es handelt sich NICHT um eine Unternehmensberatung. Die wollen den Gewinn maximieren, die Kosten senken, die Arbeits- und Organisationsstrukturen effizienter machen. Die Familie & Beruf Management GmbH ist etwas ganz anderes. Die stellt den Menschen in den Mittelpunkt des privaten und beruflichen Lebens.

Dabei geht es um das gesamte Spektrum **familienfreundlicher Lebens- und Arbeitswelt**. Einerseits gibt es die Analyse der aktuellen Situation in einem Unternehmen oder in einer Gemeinde. Also zum Beispiel wie sind die Arbeitszeiten, die Kinderbetreuung oder die zwischenmenschliche Kommunikation und die gegenseitige Wertschätzung. Andererseits werden Möglichkeiten aufgezeigt, um ein schlechtes Betriebsklima zum Beispiel zu verbessern, das betriebliche Umfeld zu verändern oder eine Burnout-Prävention einzuführen. Der Bedarf an diesen Maßnahmen und an Informationen zum

Thema life-balance ist in den letzten Jahren stark angestiegen.



Elisabeth Wenzl (Familie & Beruf Management GmbH, Wien, Österreich)

„Ein Unternehmen muss eine Verbesserung von work-leisure-balance überhaupt erst einmal wollen“, sagt Elisabeth Wenzl. Dann würde das auch funktionieren.

Dabei spielen die Faktoren flexible Arbeitszeit, punktuelle Kinderbetreuung und die Anerkennung der geleiteten Arbeit die zentrale Rolle. Gesundheitsvorsorge, Bildungsangebote, respektvoller Umgang miteinander, Hilfe bei der Pflege von kranken Angehörigen etc. ergänzen die Zielvereinbarungen.

Die **Auditierung** wertet Analysen aus, die Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Gewerkschaften und Auditoren gemeinsam zusammengestellt haben. Das geschieht über einen mehrstufigen Prozess. Am Ende steht eine

Vereinbarung, die durch Unterschrift verbindlich wird. Eine vorläufige Zertifizierung - quasi als erstes Dankeschön und als Anreiz - wird erteilt und nach einem festgelegten Zeitraum von externen Zertifizierungsstellen überprüft. Sind die verbindlichen Vereinbarungen nicht erfüllt, so wird das Zertifikat entzogen.

Es gibt auch Unternehmen, die unbedingt ein Audit haben wollen. Die beteiligen sich aus eigenem Interesse an diesen Zielen für ihr Beschäftigten. Man könnte nämlich auch sagen, dass eine Zertifizierung mit Gesundheitsmanagement, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Burnoutprävention ein Standort- und Wettbewerbsvorteil ist. Zunehmend gibt es nämlich den Wunsch arbeitssuchender Menschen, Unternehmen mit hoher sozialen Kompetenz in die engere Wahl für einen Arbeitsplatz zu ziehen.

In Österreich hat diese Organisation bisher zirka dreihundert fünfunddreißig Unternehmen und Einrichtungen erreicht. Hinzu kommen siebzehn Hochschulen. Und zirka dreihundert fünfzehn Gemeinden. Insgesamt zirka zwei Millionen Menschen.

Work-leisure-balance ist durchaus in „aller Munde“. Bemerkenswert ist außerdem, dass das Bewusstsein für gesund erhaltende Maßnahmen am Arbeitsplatz und auch im Privatleben immer stärker von den Betroffenen Beschäftigten selbst gezeigt wird. Frei zugängliche Informationen und der „Druck“ auf die Arbeitsplätze und die Arbeitnehmer sensibilisieren. Es mag andererseits auch daran liegen, dass die Beschäftigten nicht mehr an staatliches Interesse glaubt und dem heutigen marktliberalem Verhalten nicht mehr 'über den Weg' traut.

Vor allem große Unternehmen als Sozialpartner erkennen zunehmend die Bedeutung eines breiten Gesundheitsmanagements, das hoffentlich den Menschen in den Mittelpunkt der Arbeits- und Lebenswelt stellt. Und auch die Gewerkschaften und kirchlichen Organisationen als Sozialpartner sind an diesem Thema schon deshalb interessiert, weil es zu ihren originären Aufgaben gehört, die Arbeits- und Lebensbedingungen der Menschen nachhaltig zu verbessern.

Quellen

¹⁾ [WHO](#) - Weltgesundheitsorganisation. Regionalbüro Europa. Genf. Abgerufen am 30. September 2014

¹⁾ [WHO](#) - Weltgesundheitsorganisation. International. Genf. Abgerufen am 30. September 2014

²⁾ [OSHA](#) - Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz Am Arbeitsplatz. Bilbao. Abgerufen am 30. September 2014

³⁾ [DIMDI](#) - Deutsches Institut für Medizinische Dokumentation und Information. Köln. Abgerufen am 30. September 2014

³⁾ Dieter Korczak, Michael Schneider, Monika Wastian- *130 unterschiedliche Burnout-Symptome!* HTA-Bericht 105. Köln 2011

⁴⁾ Aron Antonowsky - *Salutogenese*. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Deutsche Ausgabe, Tübingen 1997

⁵⁾ Thomas Abel, Petra Kolip, Hans Wyder (Hrsg.) - *Salutogenese und Kohärenzgefühl: Grundlagen, Empirie und Praxis eines gesundheitswissenschaftlichen Konzepts*. 4. Auflage, Weinheim 2010

⁶⁾ [PsyGA](#) - *Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz*. Initiative neue Qualität der Arbeit. Essen. Abgerufen am 30. September 2014

⁷⁾ [Great Place to Work®](#) - Arbeitsplatzkultur und Arbeitgeberattraktivität. Köln. Abgerufen am 30. September 2014

Text und Fotos von Axel Gauster. © 2014 Axel Gauster/Nell-Breuning-Haus

Fotonachweis (von oben nach unten):

Prof. Dr. Michael Bach (Ambulante Psychosoziale Reha APR. Salzburg, Österreich)

Bernd Bogert (Geschäftsführer St. Gereon Seniorendienste gGmbH. Hückelhoven, Deutschland)

Rebecca Peters (Gewerkschaft Confédération des Syndicats Chrétiens CSC. Verviers und Eupen, Belgien)

Elisabeth Wenzl (Familie & Beruf Management GmbH. Wien, Österreich)