

# Damit keiner krank wird

*In den Medien ist das Thema Burnout kaum mehr präsent, in Betrieben und Krankenstatistiken dagegen umso mehr. Burnout – die körperliche, geistige und emotionale Erschöpfung aufgrund beruflicher Belastung – gilt als Volkskrankheit. Nun gibt es neue Ideen, was Beschäftigte und Betriebsräte tun können. Bei VW Braunschweig sind jetzt Gesundheitsbeauftragte aktiv.*

**Freitag, 17.15 Uhr.** Der Kollege packt seine Tasche und will seinen Rechner hinunterfahren, als ihn seine Kollegin anspricht: »Oh, ich sehe, du willst schon nach Hause. Lass uns doch schnell noch den Bericht zu Ende bringen.« Dabei wird sie unterstützt von einem anderen Teammitglied: »Der Bericht ist wirklich wichtig. Wir haben uns doch vorgenommen, das Projekt dieses Mal termingerecht zu schaffen. Komm, lass uns noch zwei Stunden konzentriert arbeiten, dann gehen wir auch mit besserem Gefühl nach Hause.« Der Kollege nickt. Weil er die anderen nicht im Stich lassen will, macht er sich an die Arbeit.

**Eine Szene** aus einem »beliebigen« Unternehmen. Was passiert hier? Kein Vorgesetzter hat die Teammitglieder angewiesen, länger zu arbeiten. Sie tun das von sich aus. Anweisungen gibt es ohnehin kaum mehr. An deren Stelle ist etwas anderes getreten: Die Beschäftigten werden konfrontiert mit Kennzahlen und Benchmarks, mit den Wünschen der Kunden, den Umsätzen der Konkurrenz und den Anforderungen des Marktes. Zusätzlich gibt es Zielvereinbarungen – vom Management bis hinunter zum einzelnen Teammitglied. Darin steht, welche Ziele zu erreichen sind. Wie die Beschäftigten das schaffen, wird ihnen überlassen.

**Diese Form** von Arbeitsorganisation wird als »indirekte Steuerung« bezeichnet. Ein

Unternehmen erzeugt Bedingungen, die so beschaffen sind, dass jeder Einzelne denkt und handelt, wie es das Unternehmen möchte. Das hat Auswirkungen auf das ganze Team. Das übernimmt jetzt die Funktion des Unternehmens. Die Kollegen stacheln sich gegenseitig an, sie treiben sich an, Ziele zu erreichen, die sie sich nicht selbst gesetzt haben, sondern vom Unternehmen vorgegeben wurden.

**Die Folge:** Die Leute arbeiten mehr und länger, sie nehmen Arbeit mit nach Hause, sie stechen an der Stechuhr aus und arbeiten weiter, sie sind erreichbar, immerzu. Morgens, abends, am Wochenende, im Urlaub.

**Das Team fragt sich:** Was können wir tun, um effektiver zu sein? Jeder überlegt, wie er noch schneller sein kann. Die einzelnen Teammitglieder setzen sich gegenseitig unter Druck und arbeiten bis zum Rand der Erschöpfung. Und dort wartet Burnout.

**Burnout ist** demnach die logische Folge dieser Form von Arbeitsorganisation, sagt der Philosoph Stephan Siemens. Er engagierte sich Ende der 1990er Jahre mit dem Philosophen Klaus Peters und dem Betriebsratsvorsitzenden von IBM Düsseldorf, Wilfried Gießmann, in der IBM-Initiative der IG Metall »Meine Zeit ist mein Leben« und schult heute Betriebsräte und Vertrauensleute zu

indirekter Steuerung und den Ursachen von Burnout.

**Stephan Siemens** hat vor allem im Blick, wie sich diese Form der Arbeitsorganisation auf die Teams auswirkt. »Mit indirekter Steuerung gelingt es Unternehmen, die persönlichen Beziehungen der Kolleginnen und Kollegen zu instrumentalisieren – mit dem Ziel, Personal zu sparen und mehr Gewinn zu machen.«

**Wie könnte es anders gehen?** Indem einer im Team dafür verantwortlich ist, ein Auge darauf zu haben, wie der Druck entsteht, woher er kommt und wie er auf jeden Einzelnen wirkt.

**Etwa so:** »Lasst uns mal darüber nachdenken, ob es tatsächlich sinnvoll ist, bis in den Abend hineinzuarbeiten. Ich weiß, dass unser Teamleiter ständig aufs Tempo drückt. Dem wird auch Druck von seinem Vorgesetzten gemacht. Aber den Termin für das Projekt haben ja nicht wir vorverlegt. Es kann nicht sein, dass wir immer schneller und länger arbeiten.«

**Innehalten** und nachdenken – das ist deshalb wichtig, sagt Siemens, weil indirekte Steuerung nur funktioniert, wenn sich Beschäftigte nicht bewusst machen, welchem unternehmerischen Zweck sie gehorchen. Erst wenn sie das System durchschauen, kann es gelingen gegenzusteuern und zu fragen: Ist dieses Pensum mit unseren Mitteln zu stemmen? Wie viele Leute bräuchte das Team, um das Projekt in der vorgegebenen Zeit zu bewältigen? Wenn sich Beschäftigte darüber im Klaren sind, entwickeln sie selbst Vorstellungen, wie ihre Arbeitsbedingungen beschaffen sein müssten. Unterstützung erhalten sie von Betriebsräten. »Es geht darum, die Maßlosigkeit, mit der Unternehmen auf Beschäftigte übergreifen, so weit zurückzudrängen, dass keiner krank wird.«

**Der Betriebsrat von VW** in Braunschweig hat die Idee von Stephan Siemens aufgegriffen, allerdings etwas anders umgesetzt. Seit kurzem gibt es in einem Pilotbereich Gesundheitsbeauftragte als erste Ansprechpartner für Kollegen in der Produktion, die psychisch angeschlagen sind oder körper-

liche Beschwerden haben. »Es fällt Kollegen und Kolleginnen oft leichter, sich an jemanden aus dem Team zu wenden, als zum Werksarzt zu gehen«, sagt Betriebsratsmitglied Daniel Sesay.

**Aufgabe des Gesundheitsbeauftragten** ist es unter anderem, Kollegen an die richtige Stelle zu vermitteln, etwa zu den Burnout-Beauftragten im Betriebsrat, den Psychologen im Gesundheitswesen oder dem externen Sozialcoach. Alle verfügen über ein Netzwerk zu betrieblichen und außerbetrieblichen Hilfen.

**Wie notwendig** Hilfen sind, machte nicht zuletzt das Ergebnis aus dem Stressbührometer deutlich, das von der IG Metall entwickelt wurde. Dabei werden mit einem Fragebogen die Stressquellen aufgespielt. Viele der befragten Beschäftigten bei VW in Braunschweig erklärten, dass sie ihre Arbeit nicht innerhalb der Arbeitszeit erledigen könnten, oft mehrere Projekte parallel zu bearbeiten hätten, die Arbeitsaufgaben unklar seien und sie häufig kurzfristig mit neuen Aufgaben konfrontiert würden. Das macht Stress und der kann krank machen. Inzwischen wurden die Fragen des Stressbührometers in die psychische Gefährdungsbeurteilung integriert.

**Die Gesundheitsbeauftragten** bei VW Braunschweig erhalten eine zweitägige Qualifizierung und werden von Betriebsrat, Personal- und Gesundheitswesen ausgewählt. »Voraussetzung ist, dass jemand Interesse und Leidenschaft für das Thema hat«, betont Sesay. Noch ist es ein Experiment. Ob es bald im ganzen Werk Gesundheitsbeauftragte geben wird, entscheidet sich nach der Pilotphase.

**Eins ist sicher:** »Es gibt immer mehr Kollegen, die nicht mehr können«, sagt VW-Betriebsratsmitglied Daniel Sesay. Vielleicht kommen irgendwann immer mehr Teams zu dem Schluss, dass die Ursache für ihren Stress darin liegt, dass die Leistungsvorgaben nicht zu schaffen sind. Und sie beschließen, den Bericht auf Montag zu verschieben und Feierabend zu machen – an einem Freitag, 17.15 Uhr.

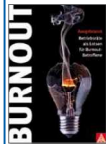
[MICHAELA BÖHM]

## Zum Weiterlesen

»Burnout – eine Folge der neuen Organisation der Arbeit« heißt der Leitfaden für Interessenvertretungen und Beschäftigte von Stephan Siemens. Zu bestellen unter <http://ajzdruck.de/pages/buchseiten/burnout>

Mehr Informationen gibt es auf der Website [www.stephan-siemens.de](http://www.stephan-siemens.de)

»Burnout. Ausgebrannt – Betriebsräte als Lotsen für Burnout-Betroffene« ist Titel einer Broschüre der IG Metall, die zum Preis von drei Euro unter [www.igmetall.de/shop](http://www.igmetall.de/shop) (Suchwort: Burnout) bestellt werden kann.



Gute Arbeit Ausgabe 2013 – Anti-Stress-Initiativen: Impulse aus Praxis und Wissenschaft, 2013, 5. Auflage, ISBN: 978-3-7663-6191-2, zu bestellen unter [www.bund-verlag.de](http://www.bund-verlag.de) → Buchshop → Schnellsuche: Gute Arbeit