

# Emotionale Überforderung

## Kapitel 9



# Fragen aus dem Alltag von Führungskräften

Wie unterstütze ich Mitarbeiter  
in besonderen sozial-emotionalen  
Arbeits- und  
Lebenssituationen?

Welche Möglichkeiten hat  
das Unternehmen,  
seine Belegschaft im Umgang mit  
schwierigen Arbeits- und  
Lebenssituationen  
zu stärken?

## Einführung

# Wenn die Gefühle leiden ...

Beruf oder Berufung? Viele Berufe stellen eine besondere Herausforderung dar – und sind gerade deshalb für viele ein Traumberuf. Neben körperlicher Arbeit und intellektuellen Leistungen stehen vor allem soziale Interaktionen im Vordergrund: Menschen helfen, beraten, behandeln, betreuen oder begleiten. Hier sind Empathie und Sensibilität gefragt. Das macht den besonderen Reiz und die Sinnhaftigkeit der Tätigkeiten aus, ist aber auch gleichzeitig ein Risiko für die eigene Gesundheit. Denn diese Art von Arbeit kann emotionalen Stress auslösen, wenn die eigenen Gefühle auf der Strecke bleiben. Werden diese auf Dauer verdrängt, unterdrückt oder nicht verarbeitet, kann dies zu hohen psychischen Belastungen oder gar Erkrankungen führen.

Davon betroffen sind zum Beispiel Pflegekräfte in Altenpflegeeinrichtungen, die alltäglich mit Leid, Sterben und Tod zu tun haben. Oder Ärzte und medizinisches Personal in Krankenhäusern, zu deren täglichem „Geschäft“ emotionale Grenzerfahrungen gehören können, die die meisten Menschen glücklicherweise nicht erleben müssen. Oder Callcenter-Agenten, die permanent mit „schwierigen“ Kunden umgehen und negative Emotionen weglächeln müssen. Aber auch Triebwagenführer, die nach einem Unfall traumatisiert sind. In all diesen Fällen, in denen Arbeit zur emotionalen Überforderung werden kann, brauchen Mitarbeiter besondere Kooperations- und Unterstützungsstrukturen durch Führungskräfte und Unternehmen.



# Emotionaler Stress hat etwas mit unseren Gefühlen zu tun

Zwischenmenschliche Beziehungen können emotionale Überforderungen verursachen – vor allem dann, wenn man permanent auf Kosten der eigenen Gefühle auf die Gefühle anderer eingehen muss. Interaktionsstress kann so auf Dauer das seelische und körperliche Wohlbefinden beeinträchtigen mit entsprechenden negativen Folgen für die Leistungsfähigkeit, Arbeitszufriedenheit und Gesundheit. Denn emotionale Belastungen enden in der Regel nicht mit Dienstschluss. Sie beeinträchtigen in verstärktem Maße unser Privatleben und damit unsere Erholungszeit. Folgende Faktoren, die teilweise in bestimmten Berufsfeldern vermehrt zu finden sind, können emotionale Überforderung auslösen bzw. verstärken:

- ▶ **Hohe Identifikation:** Menschen, die soziale Berufe ausüben, zeichnen sich in der Regel durch eine hohe Identifikation mit ihrem Beruf aus, sie ergreifen ihn oftmals aus ethischen Überzeugungen. Damit geht ein hoher Qualitätsanspruch an die eigene Arbeit einher. Wird dieser nicht eingelöst – zum Beispiel aufgrund von ungünstigen Rahmenbedingungen –, kann dies zu Frust und Versagensängsten führen.
- ▶ **Konfrontation mit Grenzsituationen:** Die permanente Auseinandersetzung mit emotional schwierigen Situationen, wie Krankheit, Sterben und Tod, erfordert eine besondere Einstellung. Aber auch bei anderen Tätigkeiten mit und für Menschen kann es belastende Momente geben. Hier ist es wichtig, sich in die Befindlichkeiten der Menschen hineindenken zu können, aber auch, sich davon abzugrenzen.
- ▶ **Beziehungsstress:** Wenn die Beziehung zu anderen Menschen im Mittelpunkt der Arbeit steht, laufen die eigenen Gefühle Gefahr, auf der Strecke zu bleiben, denn oftmals darf man diese nicht offen zeigen. So können durch zwischenmenschliche Konflikte oder Ablehnung durch andere Menschen negative Gefühle entstehen, die unterdrückt werden. Das löst emotionalen Stress aus.
- ▶ **Zunehmende „Emotionsarbeit“:** Der Kunde ist König – Serviceorientierung wird gerade in den Dienstleistungsbranchen immer wichtiger. Wenn

Verkaufsinhalte und Produkte sich mehr und mehr gleichen, werden der Umgang mit dem Kunden, die Steigerung seiner Zufriedenheit und seine Bindung an Produkt oder Unternehmen zum potenziellen Wettbewerbsvorteil. Personenbezogene Dienstleistungen können emotionale Arbeit bedeuten und sind damit potenzielle Stressauslöser.

- ▶ **Traumatische Erlebnisse:** Im Gegensatz zur permanenten emotionalen Belastung in den sozialen Berufen gibt es Berufe, bei denen ein erhöhtes Risiko besteht, durch ein plötzliches Ereignis, wie zum Beispiel einen Unfall, traumatisiert zu werden. Betroffen sind zum Beispiel Mitarbeiter in Verkehrsunternehmen. Ebenso betroffen sind Rettungskräfte oder Feuerwehrleute, die Unfallopfer versorgen müssen.
- ▶ **Gewalterfahrungen am Arbeitsplatz:** Erlebnisse, bei denen man Gewalt durch Dritte erfährt, können auch traumatisieren und zu psychischen Beeinträchtigungen führen. So entstehen emotional unangenehme Situationen allein schon, wenn man verbal beschimpft oder bedroht wird. Ein erhöhtes Risiko haben Berufsgruppen mit Publikumsverkehr, wie zum Beispiel Beschäftigte in der Gastronomie, Kontrolleure, Taxifahrer oder das Kassenspersonal von Supermärkten oder Tankstellen.
- ▶ **Stress zu Hause:** Zu den oben genannten Belastungsfaktoren kommen die emotionalen Belastungen des Privatlebens hinzu, die nicht getrennt von der Arbeit betrachtet werden können. Vor allem, wenn sich belastende Lebenssituationen häufen, wie zum Beispiel der Tod naher Angehöriger, finanzielle Sorgen, Wechsel des Wohnsitzes, Scheidungen etc., hebt das den Stresspegel und erhöht das Krankheitsrisiko. Erlebnisse, bei denen man Gewalt durch Dritte erfährt, können auch traumatisieren und zu psychischen Beeinträchtigungen führen. So entstehen emotional unangenehme Situationen allein schon, wenn man verbal beschimpft oder bedroht wird. Ein erhöhtes Risiko haben Berufsgruppen mit Publikumsverkehr, wie zum Beispiel Beschäftigte in der Gastronomie, Kontrolleure, Taxifahrer oder das Kassenspersonal von Supermärkten oder Tankstellen.

## Fazit

Nur wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter als ganzheitliche Persönlichkeiten wahrnehmen, können sie sie bei emotionalen Überforderungen wirkungsvoll unterstützen. Bei Berufsgruppen mit erhöhtem Risiko für emotionalen Stress gilt es von seiten des Unternehmens, ein vorausschauendes „Risikomanagement“ zu betreiben und klar auf Prävention zu setzen.



## INFO

**Was versteht man unter einer posttraumatischen Belastungsstörung?**

Die posttraumatische Belastungsstörung ist eine mögliche Folgereaktion eines oder mehrerer traumatischer Ereignisse, die an der eigenen Person, aber auch an fremden Personen erlebt werden können. In vielen Fällen kommt es zum Gefühl von Hilflosigkeit, Angst und Entsetzen, und durch das traumatische Erleben zu einer Erschütterung des Selbst- und Weltverständnisses.



## EXKURS

**Emotionale Herausforderung: Pflegeberufe**

Emotionale Erschöpfung, nachlassende Arbeitsfreude sowie die Empfindung von Abneigung gegenüber den Pflegebedürftigen – das alles können Symptome von Burnout-Zuständen von Beschäftigten in der Pflegebranche sein. Eine Reihe von Studien und Untersuchungen hat gezeigt, dass vor allem Altenpflegekräfte deutlich schlechter abschneiden als viele andere Berufsgruppen, wenn es um die psychische Gesundheit geht. So wurden im Vergleich erhöhte Burnout-Raten sowie mehr psychische Störungen und Beschwerden festgestellt. Außerdem zeigen die Statistiken eine erhöhte Krankenstandsquote für die Beschäftigten in Altenpflegeeinrichtungen. Hinzu kommen eine hohe Fluktuation und vergleichsweise hohe Berufsaussteigerquoten, zum Teil bereits während oder unmittelbar nach der Ausbildung. Nach den Ursachen befragt, beklagte bei Befragungen in

Nordrhein-Westfalen rund jeder zweite Beschäftigte Mängel im Führungsverhalten bzw. schlechte Kooperations- und Unterstützungsstrukturen. So fühlen sich zum Beispiel über 50 Prozent der Altenpflegekräfte von ihren Vorgesetzten nicht ausreichend unterstützt, mehr als 40 Prozent sehen sich bei Entscheidungen übergangen, rund 50 Prozent erfahren am Arbeitsplatz zu wenig Anerkennung und Wertschätzung.

Mögliche Ursachen für Stress und Belastungen in der Altenpflege können sein:

- ▶ die Arbeitssituation (Überforderung, Zeitdruck, mangelnde Arbeitsorganisation, wenig Anerkennung),
- ▶ Defizite in der eigenen Person (zu hoher Idealismus, fehlerhafte Selbsteinschätzung, hohe Emotionalität),
- ▶ Umwelt der Helfenden und Gesellschaft (mangelnde Anerkennung durch das soziale Umfeld und die Gesellschaft bei überhöhten Ansprüchen).



### EXKURS

#### Emotionale Herausforderung: Callcenter

Wenn die Spucke wegbleibt: Aus der Aufgabenstellung in einem Callcenter ergeben sich vielseitige Anforderungen und Belastungen für die Beschäftigten. Dazu gehören eine hohe Aufmerksamkeit und Konzentration, Reaktionsanforderungen, starke Belastungen für Stimme und Gehör, emotionale Belastungen durch Zeitdruck und „schwierige“ Kunden sowie ungewöhnliche und unregelmäßige Arbeitszeiten. Eine Besonderheit ist: Psychische und emotionale Belastungen, wie sie in Callcentern entstehen können, wirken indirekt über die Muskelspannung und die Atmung auf die Stimme. Die Stimme wird durch die Anspannung höher und kann dadurch Schaden nehmen. Diese Phänomene sind auch im Volksmund bekannt: „Meine Kehle ist wie zugeschnürt“ oder „Mir bleibt die Spucke weg“.



### EXKURS

#### Emotionale Herausforderung: Polizei und Feuerwehr

Notruf, Unfall oder Alarm: Beschäftigte bei Polizei und Feuerwehr sind nicht nur besonderen physischen, sondern auch psychischen Belastungen ausgesetzt. Emotionale Stressoren können Tod oder drohender Tod bei Erwachsenen und Kindern oder Verletzte sein. Um zu helfen und ihrer beruflichen Pflicht nachzugehen, begeben sich Einsatzkräfte bei Polizei und Feuerwehr in Situationen, in denen auch ihr eigenes Leben gefährdet sein kann. Im Einsatz begegnen sie Gewalt, dem Anblick von entstellten Menschen und Verwüstungen. Sie erleben Menschen mit Schmerzen und Existenzangst. Auch die Familien von Polizisten oder Feuerwehrleuten begleitet häufig die Angst um die Einsatzkraft. Personal bei Polizei und Feuerwehr muss häufig sehr schnell handeln, von der richtigen Entscheidung hängt viel ab. Das Wissen, sich keine falsche Entscheidung erlauben zu dürfen, belastet emotional.





# Was Sie als Führungskraft tun können:

## 10 TIPPS UND LÖSUNGEN

### ► 1. Führungskräfte in besonderer Mission

In Berufen, die ein erhöhtes Risiko von emotionalem Stress aufweisen, sind die Führungskräfte besonders gefragt. Sie müssen sensibel dafür sein, wenn Mitarbeiter durch einzelne Situationen oder permanent durch bestimmte Arbeitsbedingungen emotional überfordert sind. Sprechen Sie Mitarbeiter an, die emotional belastet wirken, und signalisieren Sie ihnen in einem persönlichen Gespräch Ihre Unterstützung.

Siehe Arbeitshilfen:

Anregungen für Gespräche mit Mitarbeitern, die psychisch belastet wirken.

► 2. **Mut zu Gefühlen!** Wichtig ist, seinen Mitarbeitern klarzumachen, dass sie ihre eigenen Grenzen und Ängste nicht nur selbst erkennen müssen, sondern sie sich auch eingestehen. Natürlich gehören viel Mut und vor allem Vertrauen dazu, persönliche Gefühle und auch emotionale Überforderung nach außen zu zeigen. Niemand möchte gern als Softie oder Weichei wahrgenommen werden. Hier haben Sie eine entscheidende Vorbildwirkung. Machen Sie sich bewusst, dass Ihr eigenes Verhalten die Arbeit und das Verhalten Ihrer Mitarbeiter erheblich beeinflusst. Leben Sie vor, dass auch Sie Grenzen haben, um Ihre emotionale Gesundheit zu schützen. Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern – wenn Sie es für angemessen halten – dabei auch Ihre Gefühle, Ihre Ängste und Ihre persönlichen Wertvorstellungen.

► 3. **Üben hilft** Da das Gefühl von Kontrolle und Sicherheit hilft, Stressempfinden zu mindern, sollten emotional belastende Situationen, die öfter auftreten oder die potentiell eintreffen könnten, im Team besprochen und geübt werden. Das ist eine wichtige vorbeugende Maßnahme, um im Fall der Fälle gewappnet zu sein. So ist es für alle Mitarbeiter, die viel Kundenkontakt haben, zum Beispiel sehr hilfreich, schwierige oder konfliktbehaftete Gespräche zu trainieren. Hier sind erlernte Bewältigungs- und Kommunikationsstrategien oft Gold wert. Ebenso wichtig wie das Konfliktmanagement ist auch die Fähigkeit zu entspannen, um den eigenen Gefühlshaushalt wieder ins Gleichgewicht zu bringen. Regen Sie zum Beispiel an, gemeinsam mit Ihrem Team Entspannungstechniken zu erlernen und in den Arbeitsalltag zu integrieren.

► 4. **Professionelle Distanz fördern** Gerade Menschen in helfenden Berufen müssen das richtige Verhältnis von Nähe und Distanz erlernen. Das sollte Teil der Ausbildung sein – das eigene Verhalten muss aber in der Berufspraxis immer wieder neu überprüft und reflektiert werden. Vor allem Berufsanfänger, die sich mit viel Enthusiasmus engagieren und etwas verändern wollen, neigen dazu, ihre persönlichen Bedürfnisse zurückzustellen. Das kann der Beginn einer Burnout-Spirale sein, wenn nicht gegengesteuert wird. Führungskräfte sind in der Verantwortung, dieses hohe Engagement nicht auszunutzen, sondern stets auch die Gesundheit ihrer Mitarbeiter im Blick zu behalten. Motivieren Sie Mitarbeiter, die Probleme mit der professionellen Distanz haben, Fortbildungs- oder Supervisionsangebote wahrzunehmen.

- ▶ **5. Arbeitsorganisation überprüfen** Emotionale Überforderung ist nicht das Versagen einer Person, sondern oftmals Ausdruck mangelnder Arbeitsorganisation. So müssen die Tätigkeiten in der Regel unter einem großen Zeitdruck erledigt werden bei gleichzeitig hohem Qualitätsanspruch und großer Verantwortung – egal ob im Krankenhaus, im Heim, im Callcenter oder beim Kundenservice. Das stellt eine Belastung für die Mitarbeiter dar. Versuchen Sie, den Zeitdruck bei den Arbeitsabläufen so weit es in Ihrer Macht steht zu reduzieren und Arbeitsspitzen zu vermeiden – durch realistische Planungen und klare Absprachen. Überprüfen Sie, inwieweit Organisation und Strukturen Ihren Teammitgliedern wirklich transparent sind und inwieweit sie Mitsprache bei Entscheidungen haben. Das sind zwei wichtige Voraussetzungen für motivierte Mitarbeiter.
- ▶ **6. Abschalten** Die Pausengestaltung hat einen großen Einfluss darauf, inwieweit die Arbeit als stressig und belastend empfunden wird. Bei einer freien Zeiteinteilung neigen Menschen dazu, erst abzuschalten, wenn es eigentlich schon zu spät ist. Deswegen kann es in einigen, gerade emotional anspruchsvollen Berufen sinnvoll sein, über feste Pausenregelungen nachzudenken. Dabei gilt die Regel: Mehr und kürzer ist besser als einmal länger. Achten Sie darauf, dass Ihre Mitarbeiter in die Pause gehen und sie für ihre Erholung nutzen – es wird sich für die Gesundheit der Beschäftigten und damit für Ihr Unternehmen auszahlen.
- ▶ **7. Schicht im Schacht!** Schichtarbeit ist mit verschiedenen Belastungen verbunden, die als Stress erlebt werden und gesundheitliche Beeinträchtigungen nach sich ziehen können. So verschiebt sich zum Beispiel der Schlaf-Wach-Rhythmus. Achten Sie bei der Einsatzplanung darauf, dass Ihre Mitarbeiter den Schlaf bekommen, den sie brauchen. Denn ausreichend Schlaf ist die notwendige Voraussetzung dafür, dass wir uns erholen. Wer über die Woche zu wenig Schlaf bekommt, hat ein erhöhtes Risiko „auszubrennen“. Vermeiden Sie zum Beispiel Schaukelschichten, d.h. sowohl Früh- als auch Spätschichten innerhalb einer Woche.
- ▶ **8. Erfolgserlebnisse und Anerkennung** Eine wertschätzende Führungskultur steigert generell die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Vor allem in Berufen, die emotional besonders belastend sein können, wiegen Anerkennung und Erfolgserlebnisse noch einmal mehr. So beklagen zum Beispiel Beschäftigte in helfenden Berufen oftmals mangelnde Wertschätzung durch Führungskräfte, durch ihr soziales Umfeld und durch die Gesellschaft. Das Gefühl, viel zu investieren, aber in seinem Wirken nicht wahrgenommen zu werden, fördert Demotivation und Frustration. Das hilft: Praktizieren Sie eine lebendige Feedback-Kultur in Ihrem Team. Nehmen Sie sich die Zeit, das Engagement Ihrer Mitarbeiter zu würdigen. Schnell können lobende Worte im Arbeitsalltag untergehen.
- ▶ **9. Gezielt motivieren** Über Wertschätzung und Anerkennung hinaus gilt es für Führungskräfte, ihre Mitarbeiter gezielt zu motivieren und zu stärken. Das steigert nicht nur ihre Leistungsfähigkeit, sondern auch ihre Widerstandsfähigkeit gegenüber emotionalen Belastungen. Weiterbildungsangebote aber auch kleine Maßnahmen, wie zum Beispiel ein regelmäßiges Frühstücksbuffet für Mitarbeiter, werden als motivierend und wertschätzend wahrgenommen. Außerdem bieten solche Anlässe auch den idealen Rahmen für den kollegialen Austausch (siehe auch Punkt 10).
- ▶ **10. Kommunikation im Team** Eine offene Gesprächskultur und Zusammenhalt im Team sind der beste Puffer für emotionalen Stress. Schaffen Sie als Führungskraft Orte und Zeiten für den regelmäßigen Austausch der Mitarbeiter. Viele Gefühle und Erlebnisse können mithilfe kollegialer Beratung und Unterstützung am besten thematisiert und verarbeitet werden – weil man den gleichen Erfahrungshorizont teilt. Außerdem können Berufsanfänger vom Wissen erfahrener Mitarbeiter profitieren. Eventuell macht es Sinn eine externe Person zur Beratung und Moderation oder eine zusätzliche Supervision (z.B. bei Teamkonflikten) hinzuzuziehen.



# So kann das Unternehmen seine Beschäftigten unterstützen:

## 10 TIPPS UND LÖSUNGEN

- ▶ **1. Aufklärung und Information** Welche Risiken haben Mitarbeiter im Unternehmen, emotionalem Stress ausgesetzt zu sein? Wo liegen besondere Gefahren für die psychische Gesundheit? Jedes Unternehmen sollte sich im Rahmen von gesundheitlichen Gefährdungsbeurteilungen über die Art und den Umfang der besonderen emotionalen Belastungen seiner Mitarbeiter bewusst werden. Diese können sehr vielfältig sein – von Dauerstress im Kunden- oder Patientenkontakt bis hin zu einmaligen Extremsituationen, die eine posttraumatische Belastungsstörung nach sich ziehen können. Hier ist angeraten, die Beschäftigten über bestehende Risiken aufzuklären und zu informieren und gleichzeitig im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements Maßnahmen einzuleiten, die die Gesundheit der Mitarbeiter schützen und Belastungen vermeiden.
- ▶ **2. Was tun im Notfall?** In Unternehmen, die ein erhöhtes Risiko für Traumatisierungen aufweisen, ist der Betrieb verpflichtet, Notfallpläne auszuarbeiten, die die Betreuung und die Wiedereingliederung von traumatisierten Mitarbeitern regeln. Als eine einfache, aber wirksame Maßnahme bieten sich Nachbesprechungen der Situation in Gruppen an. Die Moderation kann dabei durchaus von psychologischen Laien wahrgenommen werden. Ideal sind auch allseits akzeptierte Vertrauenspersonen für die traumatisierten Beschäftigten. Diese sollten zudem in der Lage sein, schnell und unbürokratisch den Betroffenen praktische Hilfestellungen zu geben (z.B. die Organisation der Fahrt nach Hause). Gute Erfahrungen bei der Wiedereingliederung oder bei Vertrauenspersonen wurden in der Praxis auch mit Menschen aus den Unternehmen gemacht, die die gleiche Erfahrung wie die Betroffenen teilen und damit über ein besonderes Einfühlungsvermögen verfügen („Peer Counseling“).
- ▶ **3. Gut vorbereitet sein** Eine gute Vorbereitung gibt Sicherheit in unsicheren Situationen. So sollten präventive Maßnahmen und Angebote Mitarbeiter in die Lage versetzen, auf extreme emotionale Belastungen adäquat zu reagieren. Hier helfen Schulungen und Trainings, die über mögliche Risiken informieren sowie Hintergrundwissen und Bewältigungsstrategien vermitteln. Außerdem sollte in den Kursen mit den Mitarbeitern geübt werden, wie man auch in schwierigen Situationen die emotionale Kontrolle behält.
- ▶ **4. Auf den Anfang kommt es an** Oftmals sind Mitarbeiter trotz ihrer beruflichen Qualifikation und Ausbildung nicht ausreichend darauf vorbereitet, was sie an extremen oder emotional anstrengenden Situationen im Arbeitsalltag erwarten kann. Hier fehlt einfach die Routine im Umgang mit dauerhaftem Gefühlsstress. Unternehmen sollten daher eine Ausbildung fördern und fordern, die den Aspekt der emotionalen Anforderungen und Strategien zu ihrer Bewältigung stärker in ihre Curricula aufnimmt.
- ▶ **5. Von den Erfahrungen der anderen profitieren** Unternehmen, die sich mit anderen Unternehmen oder Partnern in Netzwerken engagieren oder Kooperationen pflegen, können wiederum von den Erfahrungen und Lösungen der anderen profitieren. Der Austausch kann zum Beispiel innerhalb einer Branche im Rahmen eines Arbeitskreises zum Thema emotionale Überforderung stattfin-

den. Außerdem empfiehlt sich für die Unternehmen, alle Erkenntnisse über Stress und emotionale Belastungen an einer zentralen Stelle zu sammeln und deren Abrufbarkeit (z.B. über das Internet) sicherzustellen.

- ▶ **6. Psychologische Beratung und Begleitung** Mitarbeiter, die besonderen emotionalen Anforderungen ausgesetzt sind, brauchen die kontinuierliche Unterstützung durch das Unternehmen bzw. durch professionelle, auf die Bedürfnisse im Unternehmen geschulte Experten. Hier bieten sich zum Beispiel Mitarbeiterberatungen (EAP) an, die mit internen oder externen Fachkräften bei Problemen mit Rat und Tat zur Verfügung stehen. Im Einzelfall sollte auch die Begleitung durch eine Supervision in Betracht gezogen werden.

- ▶ **7. Gesundheits- und Fitnessangebote** Eine wichtige Voraussetzung, um Mitarbeiter immun gegen den Gefühlsstress zu machen, ist, ihre geistige und körperliche Fitness zu verbessern. Ressourcen stärken – heißt das Zauberwort. Oftmals macht es Sinn, diese betrieblichen Gesundheitsangebote direkt in den Arbeitsalltag zu integrieren. Gerade in emotional anstrengenden Jobs können zum Beispiel regelmäßige Entspannungsübungen im Team während der Arbeitszeit hilfreich sein (Aktiv-Pausen).

- ▶ **8. Individuelle Entwicklung im Mittelpunkt** Es gibt viele Berufe, die können Menschen nicht ein Leben lang ausüben – weil sie physisch und psychisch große Belastungen bedeuten, die auf Dauer und mit zunehmendem Alter nicht mehr zu bewältigen sind. Hier müssen Unternehmen ihren Mitarbeitern Lösungen anbieten bzw. gemeinsam mit ihren Mitarbeitern erarbeiten, wie Karrieren in den einzelnen Lebensphasen gestaltet sein können. So sollten Unternehmen den Wunsch ihrer Mitarbeiter nach Jobrotation entgegenkommen, um einseitige Belastungen zu vermeiden. Des Weiteren gibt es die Möglichkeit, Mitarbeiter in Richtung Fachexperten weiterzuentwickeln oder zu Führungskräften. Hier können sie ihre Expertise, ihr Wissen und ihre Erfahrungen sinnvoll einbringen.

- ▶ **9. Balance von Privatleben und Beruf**

Menschen in Berufen, die mit besonders hohen Anforderungen und Risiken für die Gesundheit verbunden sind, brauchen auch eine besondere Unterstützung ihrer Arbeitgeber, was ihre Lebensbalance anbelangt. So kann ein glückliches und stabiles Privatleben den emotionalen Stress auf der Arbeit gut ausgleichen. Gibt es jedoch Zeitkonflikte und Druck bei der Lebensorganisation, ist der Mensch auch anfälliger für emotionale Überforderungen im Job. Unternehmen sollten sich dieser Verantwortung stets bewusst sein. Sie handeln zudem im eigenen Interesse: Die Rekrutierung von Fachpersonal gerade für „helfende Berufe“ wird in Zukunft immer schwieriger. Hier gilt es, sich als attraktiver Arbeitgeber zu profilieren, der die Work-Life-Balance fördert.

- ▶ **10. Anerkennungskultur** Besondere Leistungen für andere Menschen und die Gesellschaft verdienen eine besondere Anerkennung. Dies gilt es als festen Bestandteil der Unternehmenskultur zu verankern. Eine faire Bezahlung, die dies widerspiegelt, sollte zudem selbstverständlich sein. Menschen, die auch und vor allem aus idealistischen Gründen einen Beruf ergreifen, legen dabei nicht Wert auf Lobroutinen, sondern vielmehr auf ehrliches Feedback, Mitsprache und Beteiligung, echte Gestaltungsspielräume sowie Möglichkeiten der individuellen Entwicklung.

Siehe Arbeitshilfen:

Das leistet ein  
Employee Assistance  
Program (EAP)



# Beispiele und Ideen aus der Praxis

## Für die Gesundheit der anderen – Emotionale Herausforderungen für Klinikpersonal

### ► Ein Interview mit Dr. Norbert Gittler-Hebestreit, Leiter des Betrieblichen Gesundheitsmanagements, Universitätsklinikum Jena

Wenn man sich täglich darum bemüht, die Gesundheit anderer Menschen zu schützen oder wiederherzustellen, kann das zu einer Belastung für die eigene Gesundheit werden. Das hat das Universitätsklinikum Jena erkannt und unterstützt seine Mitarbeiter im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements dabei, etwas für die eigene Gesundheit zu tun bzw. setzt es sich dafür ein, dass die Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlich gestaltet sind. Das gelingt so erfolgreich, dass das Uniklinikum 2011 mit einem Sonderpreis des Corporate Health Awards ausgezeichnet wurde. Das Universitätsklinikum Jena ist mit 4.800 Mitarbeitern einer der größten Arbeitgeber der Region. Jährlich werden an den 26 Kliniken und Polikliniken über 52.000 stationäre Patienten behandelt und über 364.000 ambulante Konsultationen vorgenommen. Die betrieblichen Gesundheitsangebote werden in Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen des Klinikums und mit externen Partnern realisiert und reichen von der Gesundheitssprechstunde für Mitarbeiter über die Mini-Aktiv-Pause bis hin zur umfassenden Gesundheitswerkstatt. Ärztlich begleitete Gesundheitsprogramme in den Präventionsbereichen Bewegung, Ernährung und Stress haben zudem das Ziel, die Mitarbeiter u.a. für emotionale Belastungen zu sensibilisieren und sie für die Herausforderung ihres Berufes zu stärken.

**Menschen, die einen sozialen Beruf ausüben, haben ein vergleichsweise hohes Risiko der emotionalen Überforderung und der Burnout-Gefährdung. Inwieweit gibt es in Ihrem Unternehmen eine steigende Zahl von psychisch bedingten Krankheitsausfällen, wie sie branchenübergreifend in den letzten Jahren zu verzeichnen ist?** In unseren Arbeitsunfähigkeitsanalysen sehen wir eindeutig einen Anstieg in diesem Problembereich, so wie es derzeit überall der Trend ist. Schwierig ist die Einschätzung, ob die Zunahme wirklich objektiv ist oder nicht. So gibt es nach meiner Einschätzung generell ein schnelleres Eingeständnis einer psychischen Überforderung als früher.

**Ist eine Klinik oder ein Krankenhaus im Hinblick auf psychische Belastungen der Mitarbeiter ein „Hochrisikobereich“?** Sicher ist das Risiko von psychischen Belastungen in einem Krankenhaus sehr hoch. Alle Mitarbeiter, die direkt mit der Patientenversorgung befasst sind, sind davon betroffen – von den Ärzten über das medizinische Fachpersonal bis hin zu den Pflegekräften. Die Ursachen dafür liegen auf der Hand: eine hohe Verantwortung, die starke psychosoziale Komponente der Tätigkeiten und die emotionale Nähe zu den Patienten. Es gibt sicherlich Unterschiede zwischen den einzelnen Arbeitsbereichen: So ist das Risiko einer permanenten emotionalen Belastung auf der Intensiv- oder Notfallstation oder in der Onkologie besonders hoch. Hinzu kommt ein Drei-Schicht-Dienst, der nicht gerade förderlich ist für eine ausgewogene Work-Life-Balance. Und insgesamt spüren wir natürlich die Beschleunigung der Arbeitswelt, die auch andere Branchen erfasst hat.



Dr. Norbert Gittler-Hebestreit

**Es gibt das Vorurteil, dass Mediziner meist nur über die Gesundheit der anderen reden, sich aber für die eigene kaum interessieren. Wird über das Thema psychische Fehlbela-stungen bei Ihnen im Klinikum gesprochen?** Inwieweit unsere Klinikmitarbeiter sensibel für die eigenen Belastungen sind und wie offen sie damit umgehen, ist – wie in anderen Unternehmen auch – individuell sehr unterschiedlich. Generell herrscht bei uns ein offener Umgang mit der Thematik. Wir unterstützen dies über eine sehr offensive interne Kommunikation und thematisieren die Themen Stress, Burnout und emotionale Überforderung auch im Rahmen unserer Gesundheitsangebote.

**Wie unterstützen Sie Mitarbeiter, die überfordert sind?** Bei psychosozialen Belastungssitu-ationen von Mitarbeitern unterstützt unsere betriebliche Sozialberatung, vom Beratungsgespräch bis hin zur Vermittlung von psychotherapeutischen Interventionen – hier haben wir mit dem Kliniksozi-aldienst die Experten im Haus und können dieses Angebot intern realisieren. Weitere Partner sind die Klinikseelsorger, die im Rahmen von Supervisionen Mitarbeiter durch schwierige Phasen begleiten. Wir wollen aber schon früher ansetzen und legen einen Schwerpunkt auf die Präventionsarbeit, denn emotionale Überforderung ist in der Regel ein schleichender Prozess. Ziel ist, die Ressourcen der Mit-arbeiter aufzubauen und zu stärken – das gelingt vor allem durch niedrigschwellige und kurzfristige Angebote. Die Mini-Aktivpause ist ein Beispiel dafür.

**Was passiert in der Mini-Aktivpause?** Unter professioneller Anleitung machen Teams in den Abteilungen direkt am Arbeitsplatz Kurzübungen zur Entspannung und zum körperlichen Ausgleich – jeweils eine Viertelstunde. Ziel ist, dass Mitarbeiter und Teams nach 16 Einheiten die Übungen selbstständig machen können und motiviert sind, nachhaltig etwas für ihre Gesundheit tun.

**Schichtdienst ist an der Tagesordnung in Kliniken. Was tun Sie, damit die Work-Life-Balance Ihrer Mitarbeiter nicht auf Dauer Schaden nimmt?** Es ist eines unserer Ziele, unseren Mitarbeitern individualisierbare Arbeitszeitmodelle zu ermöglichen – je nach ihrer Lebensphase, ihren Prioritäten und ihren Bedürfnissen. Des Weiteren arbeiten wir daran, Angebote auszubauen, die die Vereinbarkeit von Klinikjob und Familie unterstützen. So haben wir beispielsweise einen Betriebskin-dergarten in Vorbereitung. All dies wird zunehmend wichtiger, denn gerade die jungen Mitarbeiter legen mehr und mehr Wert auf ihre Work-Life-Balance. Diese Angebote werden zu einem entschei-denden Kriterium bei der Auswahl von Arbeitgebern. Und wir merken den Fachkräftemangel jetzt schon deutlich. Es ist beispielsweise schwer, an junge Menschen heranzukommen, die sich für den Pflegeberuf interessieren.

**Ein kurzes Fazit von Ihnen: Was müssen Unternehmen tun, um psychische Überforde-rungen ihrer Mitarbeiter zu vermeiden?** Ganz wichtig ist, die Ressourcen der Mitarbeiter zu stärken. Dazu gehören eine umfangreiche Gesundheitsprävention, die Förderung von Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und eine lebensphasenbezogene Personalentwicklung. Gerade Letztere ist von großer Relevanz für uns als Klinikum, denn die Karrieregestaltung in einer Klinik muss der hohen körperlichen und emotionalen Belastung Rechnung tragen. Manche Jobs sind einfach nicht ein Leben lang möglich. Hier entwickeln wir gemeinsam mit den Mitarbeitern sogenannte Karriereebäume und überlegen, wo es hingehen soll, wenn es einmal nicht mehr geht.



# Beispiele und Ideen aus der Praxis

## Wenn Ereignisse zum Trauma werden – Im Notfall gewappnet sein

► Ein Interview mit Waltraud Rinke, Gesundheitsmanagement Personenverkehr, Deutsche Bahn AG

Eine traurige Tatsache – Suizide und Suizidversuche auf den Schienen gehören leider zum Alltag bei der Bahn. Das kann eine traumatische Erfahrung sein für die Triebfahrzeugführer und Zugbegleiter, die unmittelbar das Geschehen erleben. Deshalb hat die Deutsche Bahn schon vor mehreren Jahren ein Konzept entwickelt, ihre Mitarbeiter bei derartigen emotionalen Belastungen zu unterstützen und so der Entstehung eines posttraumatischen Belastungssyndroms vorzubeugen. Denn posttraumatische Belastungsstörungen können für die Mitarbeiter und damit für das Unternehmen zu einem ernsthaften Problem werden. Aber auch darüber hinaus ist der allgemeine Trend, der Anstieg von psychisch bedingten Krankheiten, im Unternehmen spürbar. Das betriebliche Gesundheitsmanagement will deswegen in Zukunft noch stärker die Führungskräfte durch themenbezogene Seminare in ihrer Führungsverantwortung stärken.

**Sie kümmern sich um die Gesundheit von rund 50.000 Mitarbeitern des Personenverkehrs, von den Triebfahrzeugführern und Zugbegleitern über die Reiseberater in den Reisezentren bis hin zum Overhead-Personal. Wie steht es um die psychische Gesundheit Ihrer Mitarbeiter?** In den letzten fünf Jahren hat sich die Anzahl der psychisch bedingten Krankheitsfälle im Unternehmen mehr als verdoppelt. Eine Ursache mag sein, dass die Krankheiten früher anders diagnostiziert worden sind, z.B. als Rückenschmerzen oder Migräne. Jedoch spüren wir natürlich auch bei uns die Veränderungen, die mit dem Wandel der gesellschaftlichen, aber auch der arbeitsbezogenen Rahmenbedingungen zu tun haben. Dazu gehört ein verändertes Freizeitverhalten ebenso wie die Veränderung durch technische Innovationen und eine veränderte Anerkennungskultur. In Zeiten permanenter Veränderungen fallen ehemals gesicherte Faktoren der Anerkennung weg: die Bewunderung z.B. für eine perfekte Präsentation ersetzt die Würdigung einer langfristigen Arbeitsleistung. Es gilt, sich immer wieder neu zu beweisen. Das bereitet vor allem älteren Mitarbeitern Schwierigkeiten.

Burnout, Depression und Co. sind in vielen Unternehmen noch ein Tabu. Betroffene trauen sich oftmals nicht zuzugeben, dass sie psychische Probleme haben. Die Themen posttraumatische Belastungsstörungen und Sucht gehen wir schon seit Jahren an – das ist kein Tabu mehr. Anders sieht es vor allem im Hinblick auf die Erschöpfungsdepression aus. Mit dem Projekt „psychische Gesundheit am Arbeitsplatz“ möchten wir die Enttabuisierung psychischer Erkrankungen und damit die Entstigmatisierung der betroffenen Mitarbeiter erreichen.



Waltraud Rinke

**Was hat sich bewährt bei der Unterstützung von Mitarbeitern, die an posttraumatischen Belastungsstörungen leiden?** Wir haben hierzu ein spezielles Betreuungskonzept entwickelt. Wenn es zu einem Notfall kommt, stellen Ersthelfer noch am Unfallort den Erstkontakt zu den betroffenen Mitarbeitern her und begleiten sie auch ggf. nach Hause. Die weitere Betreuung findet durch die Führungskraft und Vertrauensleute statt. Diese Vertrauensleute rekrutieren wir u.a. aus Mitarbeitern, die selbst ähnliche traumatische Erfahrungen gemacht haben. Sie kennen die Situation und verfügen dadurch über ein besonderes Einfühlungsvermögen, sie können schnell Vertrauen aufbauen und den Betroffenen auf dessen Wunsch längerfristig begleiten. Ersthelfer und Vertrauensleute werden speziell für die psychologische Erste Hilfe geschult. In einem Gespräch wird dann geklärt, ob eine weitere professionelle psychologische Therapie gewünscht wird, die wir über unseren Gesundheitsdienstleister anbieten. Ganz wichtig ist es, auf die individuellen Bedürfnisse des Einzelnen einzugehen. Auch bei der Wiedereingliederung nach einer Therapie sind wir sehr flexibel und behandeln jeden Fall ganz individuell.

**Was kann ein Unternehmen, dessen Mitarbeiter ein erhöhtes Risiko haben, traumatische Ereignisse zu erleben, im Rahmen der Prävention tun?** Für unsere Triebfahrzeugführer ist der Umgang mit traumatischen Ereignissen Pflichtmodul in der Ausbildung und wird in den regelmäßigen Fortbildungsunterricht behandelt. Darüber hinaus wird z.B. bei der Planung von Eisenbahnanlagen versucht, mögliche „Suizidschwerpunkte“ zu entschärfen.

Ein weiteres Problem für unsere Mitarbeiter stellen Übergriffe von Dritten dar, die in den letzten Jahren vermehrt auftreten. Unsere Mitarbeiter in den Zügen sind zunehmend nicht nur durch verbale Attacken, sondern auch durch körperliche Gewalt bedroht. Hier bieten wir im Rahmen der Präventionsarbeit Deeskalations-Seminare an, bei denen unsere Mitarbeiter lernen, wie sie sich bei Konflikten und Angriffen verhalten können, um sich zu schützen und Situationen zu entschärfen.

**Man kennt es aus der eigenen Erfahrung als Bahnkunde: Der Zug ist voll, hat Verspätung, die Fahrgäste sind gereizt – und der Zugbegleiter muss die Nerven bewahren. Wie stärken Sie Ihre Mitarbeiter dabei, diesen durchaus emotionalen Stress auszuhalten?** Unsere Mitarbeiter agieren und reagieren da selbstverständlich ganz unterschiedlich: Einige schaffen es, durch eine positive Haltung den Druck herauszunehmen, andere fressen den Stress in sich hinein und sind so stärker gefährdet. Zur Unterstützung der Mitarbeiter bieten wir über DB Training Stressmanagement-Seminare an. Darüber hinaus sind vor allem die Teamleiter gefragt. Sie müssen sensibel für emotionale Überforderungen sein und das Gespräch mit ihren Mitarbeitern suchen. Führungskräfte haben eine besondere Rolle und Verantwortung. Diese gilt es zu unterstützen und zu stärken, denn gerade im Umgang mit psychischer Belastung herrscht oftmals noch Unsicherheit. Wie spreche ich offensichtlich psychisch belastete Mitarbeiter an, wo überschreite ich vielleicht meine Grenzen? Hier werden wir in Zukunft gemeinsam mit unserer Führungskräfteentwicklung einen Schwerpunkt setzen.

**Zum Schluss eine Vision von Ihnen zum Thema psychische Gesundheit ...** Es gelingt uns, die Rahmenbedingungen im Unternehmen so zu gestalten, dass die Menschen gerne zur Arbeit kommen, weil sie sich in ihrer individuellen Leistungsfähigkeit und ihren individuellen Bedürfnissen angenommen und wertgeschätzt fühlen. Wir sind auf dem Weg dahin!