



Totale Erschöpfung: Ausgebrannt und weggeworfen!

SAP - Eine Burnout-Industrie

„Schlimmer kann es nicht mehr kommen.“

Ralf Kronig, Betriebsratsmitglied SAP AG



Eine moderne Arbeitswelt? (I)

- **Psychischer Stress – Mangelnde Anerkennung – Arbeiten ohne Pausen – Unter Dauerdruck und Unsicherheit – Sanktionsängste – Spaßlos – Und: „Ihr verdient zu viel ...“**
- **Global. Gleichzeitig. Sofort. Permanent. Flexibel. Kostenfaktor. Immer mit überzogenen Arbeitsanforderungen und der Aufforderung nach Höchst-Leistung.**
- **„Deine individuelle Leistung lag letztes Jahr bei 80 % ...“**
- **Die Zielerreichung des Bereiches Global HR lag in den „key performance areas“ bei 41 %.**
- **Nach Burnout-Vorfall: „Hauptsache die Zahlen stimmen.“**

Indirekte Steuerung: „Mehr Druck durch mehr Freiheit“



Eine moderne Arbeitswelt? (II)

„ ... Wir sagen damit Danke für ein hervorragendes Jahr und wollen vor allem, dass Ihr dieses Signal auch als Motivation versteht **weiter alles zu geben, damit wir zweistellig wachsen und hervorragende Innovationen liefern. Für 2011 wollen wir – auch aufgrund dieser Entscheidung – nun noch mehr erreichen.“**

(Samstag Abend 19.2.2011, Email vom SAP-Vorstand)



Eine Vorbildbranche? (I)

➤ Vertrauensarbeitszeit heißt:

- **Keine Arbeitszeit(kontrolle)**
- **Offiziell ‚keine Überstunden‘**
- **Jederzeit erreichbar und flexibel**
- **Hohe Eigenverantwortlichkeit**
- **Extreme Leistungsverdichtung**

➤ Temporeiche, überlappende Re- und Umorganisationen

➤ Personalsteuerungsinstrumente

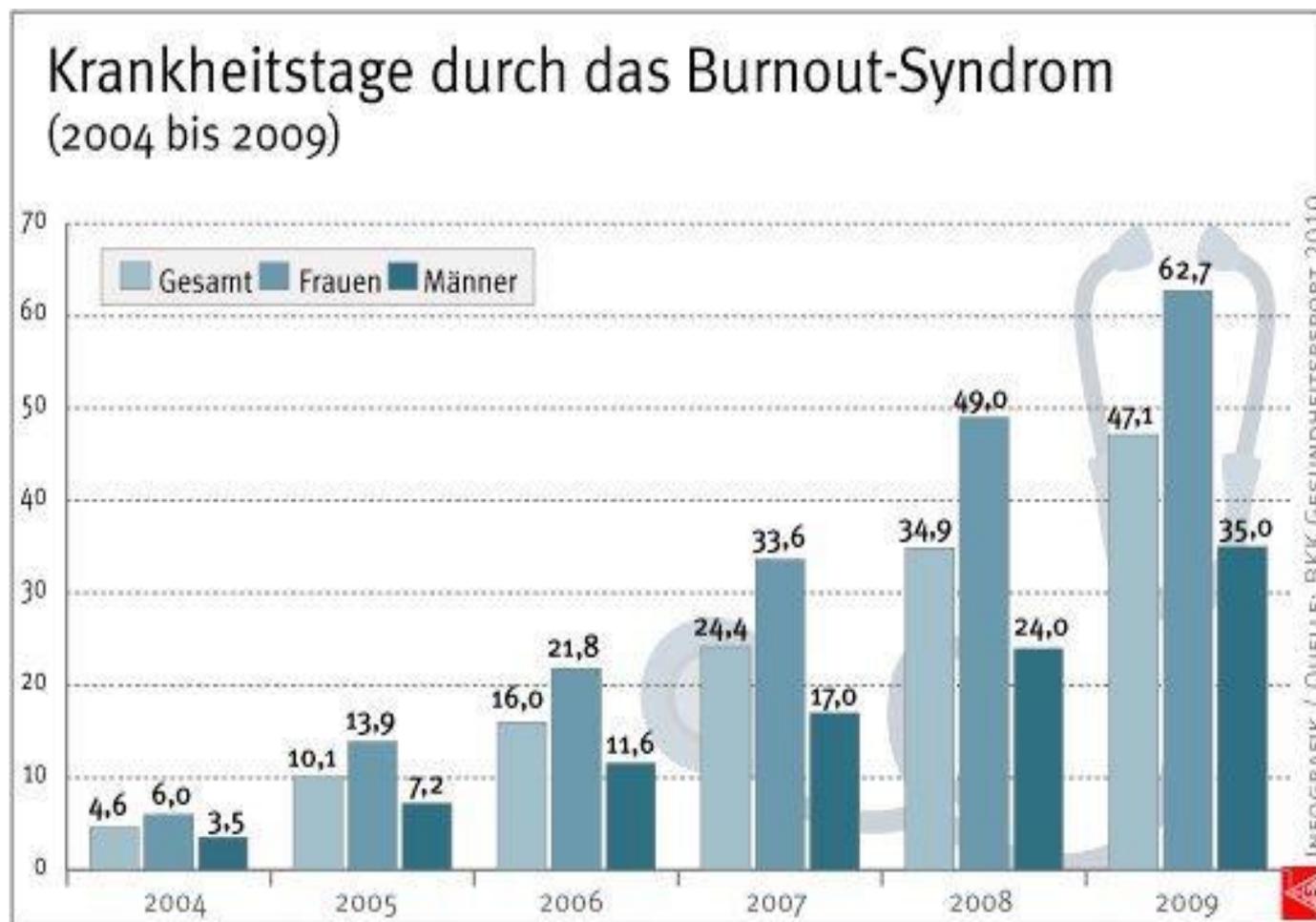
- **Unerreichbare, erhöhte Zielvorgaben bzw. Kennzahlen**
- **Willkürliche Leistungsbewertung nach Schulnoten**

➤ Eine Gewinnmarge von 35% (2015) als neoliberale, betriebliche Realität: „**Wir werden hier verheizt!**“

Eine Vorbildbranche? (II)

- ➔ **Folgen: Dramatische Entwicklung von Burnout**
 - Wirkungen werden individualisiert und externalisiert
 - **Kliniken und Therapeuten haben seit Jahren ‚Hochkonjunktur‘**
 - Arbeit trotz Krankheit: „... dann arbeite zu Hause weiter.“
 - **Langzeiterkrankungen:** Täglich kommt ein Kollege dazu
 - Sehr hohe Anzahl von Anfragen beim Betriebsrat
- ➔ **Die (zynischen) Antworten**
 - „Arbeitsbedingte Erkrankungen sind eine Glaubenssache.“
 - **„Gesundheit hat keine Priorität.“**

Burnout = Massive Bedrohung unserer Gesundheit und zugleich unternehmerischer Risikofaktor





➔ Was heißt das für den Betriebsrat?

- Betriebsratsmitglieder sind vermehrt Ansprechpartner
- Förderung von alters- und altersgerechten Arbeitsbedingungen
- Burnout enttabuisieren und stärker thematisieren

➔ Was kann der/die Einzelne tun?

- Frühzeitig dem gesundheitlichen Verschleiß gegensteuern
- Soziale Unterstützung und soziales Netzwerk aufbauen
- Gleichgewicht zwischen Leben und Arbeit herstellen

➔ Was müsste das Unternehmen tun, um ...

- ... humane Arbeitsbedingungen zu schaffen?
- ... seiner Fürsorgepflicht gegenüber den Beschäftigten nachzukommen?
- ... eine nachhaltige, unterstützende Gesundheitsförderung zu gewährleisten?



Vielen Dank für Eure Aufmerksamkeit.

ralf.kronig@sap.com

www.sapler.igm.de <http://hilfe-bei-burnout.de>



„Gesundheitsmanagement“ verschleiert oft die Ursachen

„Die moderne – oder besser ‚postmoderne‘ – Arbeitswelt erscheint in vielen offiziellen Darstellungen als überaus positiv, gleichsam schon als ‚Reich der Freiheit‘. So wird beispielsweise auf der Homepage der regierungsamtlichen ‚Initiative für neue Qualität der Arbeit‘ (INQA) das Unternehmen SAP als besonders gesundheitsförderlich gewürdigt. SAP verfüge, so heißt es dort, über ein ‚vorbildliches Gesundheitsmanagement‘. Was macht SAP und was machen vergleichbare Betriebe und Organisationen wirklich? Sie richten Massage- und Fitnessräume ein, die während der Arbeitszeit besucht werden. Sie bieten sogar Psychotherapie während der Arbeitszeit an. ‚Das rechnet sich‘, sagen die Insider, ‚denn die Leute sind sowieso 12 Stunden bei der Arbeit, oft auch am Wochenende.‘ Die massive Intensivierung und Extensivierung der Arbeit und die daraus resultierenden gesundheitlichen Folgen werden abgedeckt, umgedeutet und systematisch umgelenkt durch ein derartiges Management. **SAP reduziert, wie viele andere Unternehmen auch, sein Personal. Die Angst geht um ...‘** (aus: Wolfgang Hien, Arbeitswelt und seelische Gesundheit, in: gute Arbeit, 5/2011, S. 37ff)



Perspektive

- Maßnahmen gegen Burnout sind insbesondere Maßnahmen gegen **psychosoziale Belastungen am Arbeitsplatz.**
- Die psychischen Fehlbelastungen sind keine individuellen, sondern **betriebliche Probleme.**
- Sie entstehen aus einer **Vielzahl betrieblicher Wechselwirkungen** und sind **Ausdruck miserabler Arbeitsbedingungen.**



Was ist Burnout?

„Was mit **Burnout** gemeint ist, ist eine langandauernd zu **hohe Energieabgabe** für eine zu geringe Wirkung bei **ungenügendem Energienachschub**. Es ist etwa so, wie wenn eine Autobatterie nicht mehr über die **Lichtmaschine nachgeladen** wird, dennoch aber **Höchstleistungen abgeben soll**.“

(Matthias Burisch, 1994)



Burnout: Objektive und subjektive Faktoren

Risikofaktor „Arbeitsbedingungen“

- **Mangelhafte Arbeitsorganisation**
- **Ständige Mehrarbeit, überlange Arbeitszeiten**
- **Ständiger Arbeitsdruck, nicht leistbare Arbeitsanforderungen**
- **Keine positiven Rückmeldungen, keine Pausen**
- **Angst und Misstrauen**
- **Vermarktlichte, entgrenzte und indirekt gesteuerte Arbeit**

Risikofaktor „Persönlichkeit“

- **Perfektionisten mit hochgesteckten Zielen und Erwartungen**
- **Personen, die sich bei Misserfolgen selbst abwerten**
- **Starke leistungs- und erfolgsorientierte Personen**
- **Menschen, die nach Wertschätzung dürsten**
- **Menschen, die ihre eigenen Bedürfnisse hinten an stellen**

Was können Betriebsräte tun?

➔ Frühwarnsystem und Kooperationspartner

➔ Das Tabu brechen und einer Stigmatisierung entgegenwirken

- Einer Individualisierung des Problems entgegenwirken, z.B. Betriebsversammlung

➔ Ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung durchführen

- Mitbestimmungsrechte einfordern und nutzen

➔ Betriebliche Gesundheitsförderung

- Gesundheitsorientiertes Führen mit Vorbildfunktion

➔ Betriebliches Eingliederungsmanagement

- Absicherung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsfähigkeit

➔ Experten für die Gesundheit

- Schaffung von professionellen Anlaufstellen

Anti-Burnout-Wegweiser: Belastungen verringern

➡ **Ansatzpunkt zeitliche Dimension**

- Arbeitsmenge reduzieren, Nein-Sagen
- Zeit zur Regeneration nehmen, Misserfolge bewusst machen und Konflikte vermeiden
- Prioritäten setzen, keine übereilten Entscheidungen treffen

➡ **Ansatzpunkt räumliche Dimension**

- Reisetätigkeiten einschränken

➡ **Ansatzpunkt geistige Dimension**

- Erfolgserlebnisse bewusst anstreben
- Achtsamkeitsschulungen, individuelle Erwartungshaltung reduzieren

➡ **Ansatzpunkt körperliche Dimension**

- Bewegung fördern



Wie geht es mir? Fragen an mich selbst. (I)

- ➔ Habe ich den Eindruck, dass meine Arbeitsbelastung zunimmt?
- ➔ Rauben mir meine Themen häufig den Schlaf?
- ➔ Habe ich zu wenig Zeit für die wichtigen Dinge?
- ➔ Bin ich nach einem Wochenende oder nach einem Kurzurlaub immer noch gestresst?
- ➔ Graut es mir immer wieder davor, zur Arbeit zu gehen?
- ➔ Träume ich in letzter Zeit häufig von der Arbeit?
- ➔ Nimmt mein gesundheitlicher Zustand oder Wohlbefinden ab?
- ➔ Greife ich zunehmend oder regelmäßig zu Alkohol oder Medikamenten?



Wie geht es mir? Fragen an mich selbst. (II)

- ➔ **Nimmt mein zeitlicher Arbeitseinsatz zu?**
- ➔ **Arbeite ich wöchentlich ständig deutlich länger als die vereinbarte Arbeitszeit?**
- ➔ **Steigt meine Anstrengung, die ich erbringen muss, um meine Aufgaben zu meistern?**
- ➔ **Habe ich den Eindruck, dass es auf Dauer so nicht weitergehen kann oder darf?**
- ➔ **Gibt es Themen, die mich dauerhaft belasten?**
- ➔ **Spiele ich ab und zu mit dem Gedanken, dass es gut wäre, das Leben zu beenden?**