

3. Juni 2006, Neue Zürcher Zeitung

Die wirtschaftliche Dimension des Burnout-Syndroms

Ist die Vogel-Strauss-Politik angesichts des wachsenden Schadens die richtige Antwort?

Die in den letzten drei Jahrzehnten exponentiell ansteigende Verbreitung des Krankheitsbildes Burnout hat in ganz verschiedene Gesellschaftsbereiche ausstrahlende Konsequenzen, die weiter gehen, als man auf den ersten Blick denkt. An dieser Stelle werden einige damit zusammenhängende Fragen von wirtschaftlicher Relevanz erörtert.

Von Frank Th. Petermann, Rechtsanwalt, St. Gallen*

Eine Erkrankung auf ihre wirtschaftlichen Faktoren zu reduzieren, mag etwas Inhumanes an sich haben. Betrachtet man aber den schon fast epidemischen Anstieg der Burnout-Fälle in den letzten Jahren, könnte gerade das Kostenargument vielleicht den einen oder anderen Entscheidungsträger dazu bewegen, dieses Phänomen und seine ökonomischen Konsequenzen vermehrt in seine Überlegungen einzubeziehen.

Eine schwere Erkrankung bedeutet für die betroffene Person und ihr Umfeld immer eine einschneidende Zäsur. Im Falle des Burnout-Syndroms ist dies jedoch insofern anders, als diese Erkrankung kein Schicksalsschlag ist, der einen aus heiterem Himmel trifft. Es bedarf dazu einer spezifischen psychischen Persönlichkeitsstruktur sowie bestimmter äusserer Umstände.

Schäden mangels Früherkennung

Burnout ist ein schleichender Prozess, auch wenn der Zusammenbruch zuweilen sehr plötzlich erfolgt. Bereits vor dem eigentlichen Kollaps verursacht diese Erkrankung grossen Schaden im persönlichen wie im beruflichen Umfeld des Patienten. Geht man davon aus, dass im Normalfall der Patient vom Beginn der Erkrankung bis zu ihrer Behandlung noch rund neun Monate arbeitet, wird klar, wie gross der potenzielle Schaden ist, der auch dem Arbeitgeber entstehen kann. Denn zu spät erkennen die Betroffenen in der Regel, dass sie Hilfe benötigen, häufig erst, wenn der völlige Erschöpfungszustand eingetreten ist.

Im Vorfeld aber kann es unter anderem zu verminderter Produktivität, Absenzen, Fehlern im Arbeitsablauf kommen, aber auch zur Beschädigung intangibler Güter des Arbeitgebers wie beispielsweise der Reputation des Unternehmens oder des Betriebsklimas.

Sozial- und Privatversicherungsrecht

Vom Moment der Arbeitsunfähigkeit an entstehen weitere Kosten, zunächst einmal bei den Sozialversicherungen (Krankenkasse, Krankentaggeldversicherung, Invalidenversicherung, Pensionskasse). Zweifellos entsteht bereits hier ein beträchtlicher volkswirtschaftlicher Schaden.

Ein kleines, stark vereinfachtes Beispiel mag dies illustrieren: Ein fünfundfünfzigjähriger Arbeitnehmer mit einem Einkommen von Fr. 96 000.- wird von einem Tag auf den andern für ein Jahr zu 100 Prozent arbeitsunfähig geschrieben. Dann kann er wieder eine Arbeits- und Erwerbstätigkeit zu 50 Prozent aufnehmen, verdient also Fr. 48 000.-. Er findet sofort wieder eine Arbeitsstelle, an welcher er seine Rest-Erwerbsfähigkeit ausschöpfen kann. Unter dem Strich präsentiert sich die Rechnung wie folgt: Lohnfortzahlung Arbeitgeber 30 Tage 100 Prozent = Fr. 8000.-; Lohnfortzahlung Krankentaggeldversicherung 11 Monate zu 80 Prozent = Fr. 70 400.-; IV-Rente 9 Jahre (9 Jahre 50 Prozent, inkl. Ehegattenrente; Basis Fr. 1300.-/Mt.) = Fr. 140 400.-; IV-Rente Pensionskasse 9 Jahre (9 Jahre 50 Prozent, Basis Fr. 1200.-/Mt.) = Fr. 129 600.-; Heilungskosten Krankenkasse (stationärer Rehabilitationsaufenthalt 6 Wochen Fr. 9000.-, Allgemeinmediziner, Psychotherapie, Medikamente) = Fr. 35 000.-. Zusammengerechnet resultieren

für Arbeitgeber und Sozialversicherung direkte Kosten von nicht weniger als Fr. 391 400.-.
(Petermann Frank Th./Studer Dieter, Burnout - Herausforderung an die anwaltliche Beratung. In: Aktuelle Juristische Praxis AJP 2003, Heft 7, S. 761-767).

Diese Problematik wird noch dadurch verschärft, dass mit Sorge zu beobachten ist, wie viele unseriöse Berater insbesondere im Bereich «Prävention» auf den Markt drängen. Die Tatsache, dass es sich beim Burnout-Syndrom um ein «unspezifisches Beschwerdebild» handelt, erschwert die Trennung von Spreu und Weizen im Beratungsangebot erheblich. Eine schlechte Beratung ist nicht nur Geldverschwendung, sie verursacht in aller Regel auch massive Folgekosten. Und sei es nur, dass die Krankheit mit Verspätung erkannt wird und deshalb mit grösserem Aufwand behandelt werden muss.

Unternehmensbewertung

Das Burnout-Syndrom kann auch mit den modernsten bildgebenden und labortechnischen Diagnoseverfahren noch nicht abgebildet werden. Das heisst aber nicht, dass es unsichtbar ist. Statistisch kann es sehr wohl erfasst werden; diese Zahlen wiederum können aufbereitet werden und erlauben dadurch Rückschlüsse.

Firmen werden nicht müde zu betonen, dass das Humankapital ihr wichtigstes Aktivum sei, auch wenn dieses in der Unternehmensbilanz genauso wenig erscheint wie das Know-how, über welches es verfügt. Patente und weitere immaterielle Güter hingegen sind in der Bilanz aufgeführt. Wird ein Unternehmen verkauft, so prüft der potenzielle Käufer in der Regel nur die rechtliche und finanzielle Situation des Unternehmens. Das wichtigste Aktivum, das Humankapital, wird hingegen nicht geprüft, allenfalls wird ein flüchtiger Blick auf die Fluktuationsrate beim Personal geworfen.

Dies erstaunt umso mehr, als die Rate an Burnout-Fällen in einem Unternehmen, insbesondere im Quervergleich mit anderen Unternehmen der Branche, aussagekräftige Informationen enthält über den Zustand des Humankapitals, die längerfristigen Perspektiven des Unternehmens und sogar über den Stil des Managements. Immerhin hat ein Umdenken bei der Bewertung von Unternehmen bereits eingesetzt, wie das Buch «100 Personalkennzahlen» (Wiesbaden 2005) von Urs Klingler zeigt. Darin wird zum ersten Mal für Human-Resources- (HR-)Zwecke eine spezifische Burnout-Kennzahl erwähnt.

Volkswirtschaftliche Aspekte

Im Jahr 2000 veröffentlichte das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) unter dem Titel «Die Kosten von Stress in der Schweiz» eine sehr sorgfältig erarbeitete Umfrage-Studie. Diese sollte zwar angesichts der sich rasch wandelnden Verhältnisse aktualisiert werden, erlaubt aber trotzdem ziemlich verlässliche Schätzungen, wie teuer Burnout in volkswirtschaftlicher Sicht zu stehen kommt. An den Ergebnissen ist insbesondere dreierlei bemerkenswert.

Erstens: Etwa 12 Prozent der Befragten befinden sich anscheinend bereits in einem mehr oder weniger fortgeschrittenen Burnout-Prozess. 18 Prozent sagen, dass sie sich nie gestresst fühlen; die restlichen 82 Prozent («manchmal»; «häufig»; oder «sehr häufig») teilen sich in 70 Prozent, welche meinen, die Sache im Griff zu haben, und 12 Prozent, die echte Probleme einräumen. Das ist vermutlich eine konservative Schätzung der Burnout-Prävalenz, korreliert doch «gestresst und keine ausreichende Bewältigung» als alltagssprachliche Formulierung ziemlich genau mit der wissenschaftlichen Definition von Burnout. Darüber hinaus verlangt es bekanntlich Mut und Ehrlichkeit, einer telefonischen Interviewerin dergleichen zu offenbaren.

Zweitens: Was die drei Gruppen («kein Stress»; «Stress, aber alles im Griff»; «Stress, nicht bewältigt») durch medizinische Kosten, Selbstmedikation und Produktionsausfall wegen Fehlzeiten an Kosten verursachten, lässt sich natürlich nicht genau belegen. In der genannten Studie wurden die Kosten von Stress mit ungefähr 4,2 Milliarden Franken pro Jahr beziffert. Die Daten stammen von 1999. Sie sind aus methodischen Gründen insofern kritisch zu betrachten, als lediglich 150 Befragte aus der Romandie auf die ganze Schweiz hochgerechnet wurden. Doch sie liefern immerhin eine Schätzung der Grössenordnung.

Drittens: Das Problem wird virulenter. Die Seco-Befragung konnte dank identisch formulierten Fragen Vergleiche mit einer 15 Jahre älteren Studie anstellen. Der dadurch ermöglichte Langzeitvergleich gibt einen entsprechend vertieften Einblick in die Entwicklung. Das Ergebnis: eine Verschlechterung der Situation auf der ganzen Linie. Der gegenwärtig niedrige Krankenstand täuscht also vermutlich. Die Lage könnte schlimmer sein als das Bild.

Juristische Aspekte

Die Problematik wirft aber auch rechtliche Fragen auf, neben den erwähnten versicherungsrechtlichen vor allem auch arbeitsrechtliche. Ein Beispiel: Der Arbeitgeber hat bekanntlich die Pflicht, die psychische und physische Gesundheit des Arbeitnehmers zu schützen. Das heisst, er hat dafür zu sorgen, dass dieser wenn möglich gar nicht erst krank wird. Vernachlässigt er diese Pflicht, wird er dem Arbeitnehmer gegenüber schadenersatzpflichtig. Dieser Grundsatz des Arbeitsrechts besteht seit Jahrzehnten; neu hingegen ist, dass Arbeitnehmer vermehrt auf die ihnen daraus zustehenden Rechte pochen.

Im benachbarten Ausland ist eine Tendenz zu beobachten, das Burnout-Syndrom mit Gesetzesnovellen zu bekämpfen. So hat das Europäische Parlament gefordert (Entschliessungs-Antrag Nr. A4-0050/99), neue arbeitsrechtliche Problembereiche zu untersuchen, welche von den derzeitigen Rechtsvorschriften nicht erfasst werden. Genannt werden unter anderem Stress und auch - explizit - das Burnout-Syndrom. Über Sinn oder Unsinn einer solchen Lösung kann man sicher unterschiedlicher Auffassung sein.

Das schweizerische Arbeitsrecht bietet bereits heute genügend Möglichkeiten des Arbeitnehmerschutzes; sinnvoll wäre es aber sicher, im Interesse einer grösseren Rechtssicherheit diese Bestimmungen durch entsprechende Rechtsprechung griffiger auszugestalten, so wie das erfolgt ist beispielsweise im Bereich Mobbing (BGE 125 III 73). Ein weiteres Urteil stellt klare Kriterien dafür auf, wer unter die Definition «Kader» fällt und demzufolge - anders als alle übrigen Arbeitnehmer - kein Anrecht auf eine Kompensation von Überstunden hat (BGE 126 III 337). (Petermann Frank Th., Rechte und Pflichten des Arbeitgebers gegenüber psychisch labilen oder kranken Arbeitnehmern. In: Zeitschrift für Arbeitsrecht und Arbeitslosenversicherung Nr. 1, 2005, S. 1-12).

Berufskrankheit der Gegenwart?

Berufskrankheiten hat es immer schon gegeben. Mit der beginnenden Industrialisierung Ende des 18. Jahrhunderts waren es zunächst vor allem Arbeitsunfälle, welche die Gesundheit des Arbeitnehmers bedrohten. Bis in die sechziger und siebziger Jahre des letzten Jahrhunderts resultierten Berufskrankheiten häufig aus dem Umgang mit gefährlichen Stoffen wie beispielsweise Asbest. Später waren es vielfach psychosomatische Probleme, welche die Sozialversicherungen stark belasteten. Betrachtet man heute die Statistik der Invalidenversicherung, so ist die grösste Krankheitsgruppe, welche Individuen aus dem Arbeitsleben schleudert, die der psychischen und neurologischen Erkrankungen (zusammen rund 55 Prozent aller Fälle, Tendenz steigend). An zweiter Stelle stehen Erkrankungen des Bewegungsapparates mit rund 21 Prozent der IV-Fälle.

Stress, psychische Belastung am Arbeitsplatz und Krankheiten wie das Burnout-Syndrom einzudämmen, ist eine komplexe, aber lösbare Aufgabe. Betrachtet man die volkswirtschaftlichen Kosten, den Verlust von unersetzbarem Know-how und den Aufwand für die Rekrutierung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter, wird deutlich, dass wir hier mit einem Problem konfrontiert sind, dessen Lösung auch aus unternehmerischer Sicht ein Gebot der Stunde ist.

* Der Autor, freiberuflicher Rechtsanwalt in St. Gallen und Generalsekretär von Swiss Burnout, befasst sich mit arbeits-, sozial- und medizinrechtlichen Themen. Diverse Publikationen zu diesen Themen finden sich auf seiner Homepage: www.falkenstein.ag.

Diesen Artikel finden Sie auf NZZ Online unter: <http://www.nzz.ch/2006/06/03/zf/articleE5A2G.html>