

# Burnout: Leitfaden zur Betrieblichen Gesundheitsförderung

Band Nr. 5 aus der Reihe WISSEN



Fonds Gesundes  
Österreich



# **Burnout: Leitfaden zur Betrieblichen Gesundheitsförderung**

für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter/innen

Band Nr. 5 aus der Reihe WISSEN

Die Erstellung dieses Leitfadens wurde vom Fonds Gesundes Österreich (FGÖ) finanziell gefördert.

## **Autorin:**

Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Theresia Gabriel

## **Überarbeitung:**

Mag.<sup>a</sup> Regina Nicham

IBG Innovatives Betriebliches Gesundheitsmanagement GmbH

## **IMPRESSUM**

### **Herausgeber:**

Fonds Gesundes Österreich, ein Geschäftsbereich  
der Gesundheit Österreich GmbH

Kontaktperson: Dr. Klaus Ropin

Redaktionelle Mitarbeit: Manuela Pirker, MA

Download unter [www.fgoe.org](http://www.fgoe.org) und [www.ibg.co.at](http://www.ibg.co.at)

2., überarbeitete Auflage, Wien 2012

### **Zitervorschlag**

Gabriel, Theresia; Nicham, Regina (2012): Burnout: Leitfaden zur  
Betrieblichen Gesundheitsförderung. 2., überarbeitete Aufl.

(Wissen 5), hg. v. GÖG/FGÖ. Gesundheit Österreich GmbH /

Geschäftsbereich Fonds Gesundes Österreich. Wien

**Gestaltung:** paco.Medienwerkstatt, Wien

**Druck:** Druckerei Odysseus, Himberg



## Zur Verwendung des Leitfadens

Der vorliegende Leitfaden wird all jenen Organisationen und Betrieben als Informationsquelle empfohlen, die sich mit dem Thema Burnout bzw. Burnout-Prävention beschäftigen wollen.

Das Burnout-Syndrom geriet in den letzten Jahren zunehmend ins Blickfeld der öffentlichen, aber auch der betrieblichen Aufmerksamkeit. Man versteht darunter ebenso den Prozess zunehmender wie einen Zustand völliger Erschöpfung. Heutzutage ist Burnout weder ein typisches Phänomen in Mensch-zu-Mensch-Berufen noch eine typische „Managerkrankheit“: Jede und jeder kann davon betroffen sein.

Die Auswirkungen von Burnout für die Betroffenen sowie die Betriebe können enorm sein. Der vorliegende Leitfaden wurde entwickelt, um Betrieben, Führungskräften und Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern mögliche Präventions- und Interventionsmaßnahmen auf verschiedenen Ebenen vorzustellen. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Beschreibung des konkreten Vorgehens im Anlassfall, außerdem angeboten werden Checklisten mit Warnzeichen für eine Burnout-Gefährdung und rechtliche Grundlagen.

Downloads des gesamten Leitfadens, der Checklisten sowie der Ergebnisse der von der Beratungsfirma IBG mit Förderung der Gesundheit Österreich GmbH / Geschäftsbereich FGÖ (GÖG/FGÖ) durchgeführten Praxis-Studie „Burnout-Gefährdung in Großbetrieben & die Rolle von Führung und Schicht“ finden Sie auf den Websites [www.ibg.co.at/leistungen/arbeitspsychologie/leitfaeden/](http://www.ibg.co.at/leistungen/arbeitspsychologie/leitfaeden/) und [www.fgoe.org](http://www.fgoe.org).

Erläuterungen zu Fachbegriffen aus dem Bereich der Gesundheitsförderung können im Glossar auf der Homepage des Fonds Gesundes Österreich unter [www.fgoe.org/gesundheitsfoerderung](http://www.fgoe.org/gesundheitsfoerderung) nachgelesen werden.

## Inhalt

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Was ist Burnout?</b> .....  | <b>7</b>  |
| 1.1      | Belastung .....  | 9         |
| 1.2      | Stressverarbeitung .....   | 9         |
| 1.3      | Erholung .....   | 10        |
| 1.4      | Beanspruchung .....  | 10        |
| <b>2</b> | <b>Wie entwickelt sich Burnout?</b> .....  | <b>11</b> |
| 2.1      | Burnout begünstigende Organisationsfaktoren .....  | 13        |
| <b>3</b> | <b>Praxis-Studie der Firma IBG<br/>(gefördert aus den Mitteln des Fonds Gesundes Österreich)</b> ..... | <b>13</b> |
| 3.1      | Ergebnisse .....   | 14        |
| 3.2      | Ergebnisse: Schichtarbeit und Burnout-Risiko .....   | 14        |
| 3.3      | Ergebnisse: Führung und Burnout-Risiko .....   | 16        |
| 3.3.1    | Ergebnisse: Burnout-Risiko als Führungsthema .....   | 17        |
| 3.3.2    | Führung als Support für Erholung .....   | 18        |
| 3.4      | Ergebnisse: Präventionsangebote und Burnout-Risiko .....   | 19        |
| 3.4.1    | Bestehende Angebote .....  | 19        |
| 3.4.2    | Fehlende Angebote .....  | 20        |
| 3.4.3    | Ausmaß der Angebote .....  | 20        |
| 3.4.4    | Inanspruchnahme der Angebote .....   | 20        |
| 3.4.5    | Zusammenhang zwischen Burnout-Risiko und betrieblichen Angeboten ..                                    | 20        |
| <b>4</b> | <b>Prävention von Burnout</b> .....  | <b>21</b> |
| 4.1      | Primärprävention .....   | 23        |
| 4.2      | Sekundärprävention .....   | 23        |
| 4.3      | Tertiärprävention .....  | 23        |
| 4.4      | Ebenen für präventive Maßnahmen im Betrieb .....   | 24        |
| 4.4.1    | Unternehmenskultur – Gesellschaft .....  | 24        |
| 4.4.2    | Betriebliche Strukturen und Prozesse .....   | 25        |
| 4.4.3    | Individuelles Verhalten und Kompetenzen .....  | 26        |
| 4.4.4    | Tipps für persönliche Präventionsstrategien .....  | 27        |
| 4.5      | Zusammenfassung: Präventive Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen<br>im Betrieb .....                 | 28        |
| <b>5</b> | <b>Behandlung von Burnout</b> .....  | <b>30</b> |
| <b>6</b> | <b>Zielgruppenspezifische Maßnahmen und Handlungsempfehlungen</b> .....                                | <b>30</b> |
| 6.1      | Schichtarbeitende .....  | 30        |
| 6.1.1    | Individuelle Maßnahmen .....   | 31        |
| 6.1.2    | Betriebliche Maßnahmen .....   | 31        |
| 6.1.3    | Unternehmenskulturelle Maßnahmen .....   | 32        |
| 6.2      | Führungskräfte .....   | 32        |
| 6.2.1    | Individuelle Maßnahmen .....   | 32        |
| 6.2.2    | Betriebliche Maßnahmen .....   | 32        |
| <b>7</b> | <b>Rechtliche Grundlagen</b> .....   | <b>33</b> |
| 7.1      | Fürsorgepflicht des Arbeitgebers .....   | 33        |
| 7.1.1    | Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch .....  | 33        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 7.1.2    | Angestelltengesetz  | 33        |
| 7.2      | Arbeitnehmer/innenschutzgesetz  | 34        |
| 7.2.1    | Allgemeine Pflichten des/der Arbeitgeber/in   | 34        |
| 7.2.2    | Präventivfachkräfte: Arbeitspsychologinnen/-psychologen   | 34        |
| <b>8</b> | <b>Checklisten und weiterführende Informationen</b>   | <b>35</b> |
| 8.1      | Wie bemerke ich erste Warnzeichen bei mir selbst?   | 35        |
| 8.2      | Was kann ich tun, wenn ich Burnout-Anzeichen bei mir feststelle?                                  | 36        |
| 8.3      | Führungskräfte: „Wie bemerke ich erste Anzeichen bei meinen Mitarbeitenden?“                      | 36        |
| 8.4      | Führungskräfte: „Was kann ich tun, wenn ich erste Anzeichen bei meinen Mitarbeitenden wahrnehme?“ | 37        |
| 8.5      | Wie kann ich als Führungskraft in meinem Bereich vorbeugen?                                       | 37        |
| 8.6      | Führungsgespräche bei Burnout-Risiko-Verdacht   | 37        |
| 8.7      | Innerbetrieblicher Burnout-Präventionsleitfaden   | 38        |
| 8.8      | Anlaufstellen und Kontaktadressen   | 39        |
| <b>9</b> | <b>Literaturverzeichnis</b>   | <b>40</b> |

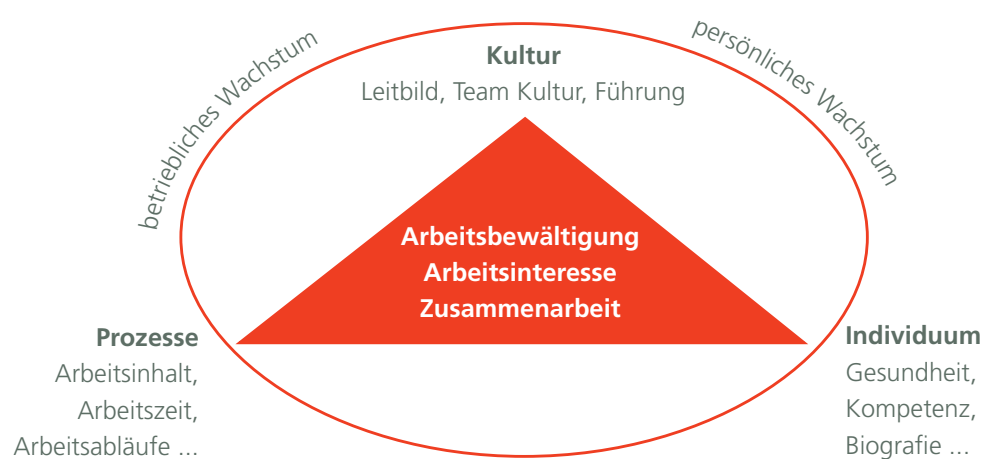
## Abbildungsverzeichnis

|               |  |    |
|---------------|--|----|
| Abbildung 1:  | Nachhaltiges Arbeitsvermögen   | 7  |
| Abbildung 2:  | Das Trichtermodell – eine systemische Sichtweise von Burnout   | 8  |
| Abbildung 3:  | Burnout-Risiko-Modell  | 9  |
| Abbildung 4:  | Vier Arten der Stressbewältigung   | 10 |
| Abbildung 5:  | 12 Stadien von Burnout   | 11 |
| Abbildung 6:  | Ergebnisse im EBF-Work© im Überblick   | 14 |
| Abbildung 7:  | Darstellung der Burnout-Gefährdung nach Schicht-/Tagesarbeit   | 15 |
| Abbildung 8:  | Burnout-Gefährdung nach Führungskraft und Mitarbeiter/in ohne Führungsfunktion   | 16 |
| Abbildung 9:  | Betriebliche Belastungen (Führungskräfte – Mitarbeitende)  | 17 |
| Abbildung 10: | Bestehende Präventionsangebote der teilnehmenden Betriebe  | 19 |
| Abbildung 11: | Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an Präventionsangeboten und keinem Burnout-Risiko, Burnout-Risiko und Burnout-Symptomen | 21 |
| Abbildung 12: | Das Ressourcen-Risiko-Modell   | 22 |
| Abbildung 13: | Prävention – Ziele und Ebenen  | 23 |
| Abbildung 14: | Burnout-Präventions-Spirale  | 29 |
| Abbildung 15: | Antworten auf Befürchtungen, ein Gespräch zu führen  | 38 |
| Abbildung 16: | Gesprächsphasen bei Burnout-Risiko-Verdacht  | 38 |

# 1 Was ist Burnout?

Dem Leitfaden liegt ein systemisches Verständnis von Burnout zugrunde. Zwar wird (leider immer noch) häufig die Meinung vertreten, Arbeitsvermögen (darunter wird das Mögen und Vermögen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Mitarbeit verstanden) sei etwas rein Individuelles und Privates. Doch international hat sich die Sichtweise der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) durchgesetzt, dass neben individuellen Faktoren auch betriebliche Prozesse und unternehmenskulturelle Faktoren ausschlaggebend dafür sind, ob Mitarbeitende arbeitsfähig sind oder nicht, betont IBG nach Analyse vieler Projekte und Studien. Eine optimale Balance von Anforderungen und Bewältigungsmöglichkeiten ermöglicht Gesundheit und Arbeitsvermögen über verschiedene Lebensphasen. Dabei müssen folgende drei Eckpunkte berücksichtigt werden: die individuellen Personen mit ihrem Verhalten („Individuum“), die betrieblichen Prozesse und Strukturen („Prozesse“), die Unternehmenskultur und Führung („Kultur“) (siehe Abbildung 1).

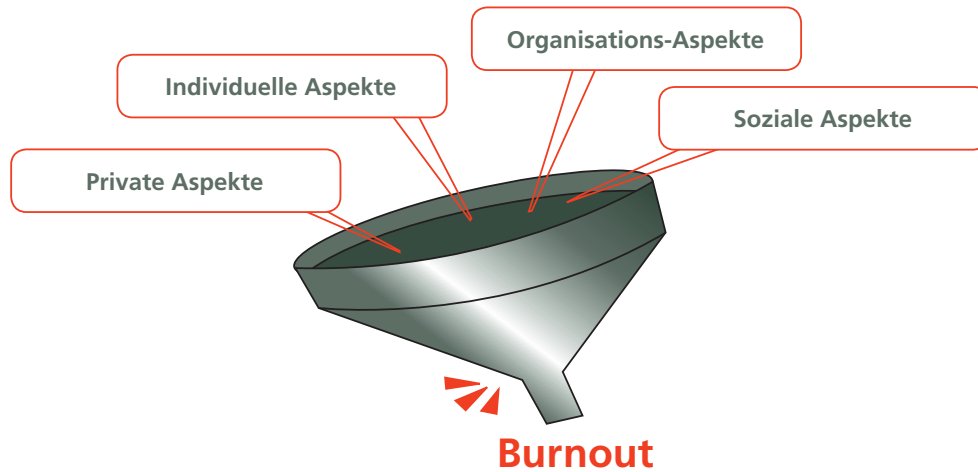
Abbildung 1: Nachhaltiges Arbeitsvermögen



Grafik: FGÖ nach IBG

Das Modell von Geyerhofer & Unterholzer (2008; siehe Abbildung 2) unterstützt diese Sichtweise und unterscheidet zwischen individuellen (auf die Person bezogenen), privaten (außerhalb des Arbeitsplatzes), organisationalen wie auch sozialen Aspekten, die ein Burnout-Risiko mindern oder auch fördern können.

Abbildung 2: Das Trichtermodell – eine systemische Sichtweise von Burnout



Grafik: FGÖ nach Geyerhofer und Unterholzer 2008

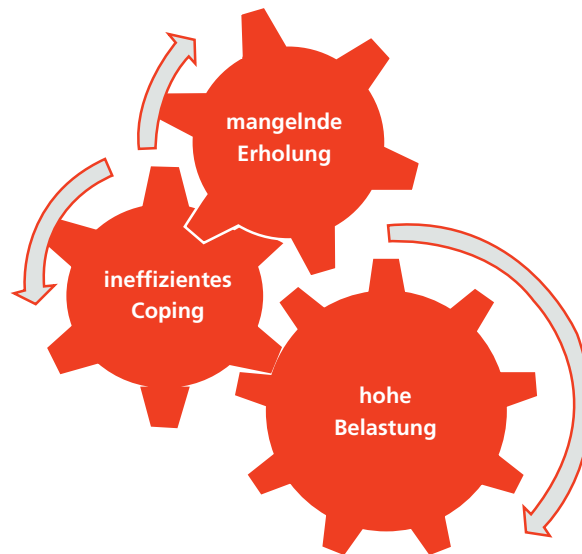
Burnout-Risiko entsteht aus einem Mix von Belastungen: Belastungen im Betrieb (z. B. Zeitdruck, Arbeitsüberlastung, mangelnde Pausen, schlechtes Führungsverhalten), in der Person (z. B. ineffektives Stressmanagement, mangelnde Entspannungsfähigkeit), im privatfamiliären Bereich (z. B. Belastungen durch Beziehungskrisen, Betreuungspflichten von Kindern, Pflegbedürftigen), aber auch im sozialen Bereich (z. B. Leistungsgesellschaft, hohe Arbeitslosigkeit bei problematischer wirtschaftlicher Lage). Jeder Mensch, der Belastung erlebt, muss diese Belastung verarbeiten, mit dieser Belastung umgehen. Keine konstruktive Verarbeitungsstrategie zu finden stellt ein weiteres Risikomoment dar. Außerdem wird Erholung, das Auffüllen der Reserven, ein wesentliches Ausgleichsmoment. Burnout-Risiko resultiert aus einer mangelnden Balance von Belastung und Erholung (Kallus und Jimenéz 2008), genauer:

- aus lang anhaltendem Stress (Belastung),
- ineffizienter Stressverarbeitung und
- mangelhafter Erholung.

Im Folgenden werden u. a. die Begriffe Belastung, Stressverarbeitung und Erholung erläutert und mit „Beanspruchung“ in Beziehung gesetzt.



Abbildung 3: Burnout-Risiko-Modell



Grafik: FGÖ nach Kallus und Jimenéz 2008

## 1.1 Belastung

Psychische Belastungen sind „die Gesamtheit der erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und auf ihn psychisch einwirken<sup>1</sup>“. Solche Belastungen können aus verschiedenen Lebensbereichen herrühren (siehe Abbildung 2). Stress kennzeichnet im vorliegenden Leitfaden einerseits auslösende Bedingungen (z. B. Zeitdruck) und andererseits Reaktionen auf diese. Stress bezeichnet ein Ungleichgewicht zwischen Anforderungen und Bewältigungsmöglichkeiten.

## 1.2 Stressverarbeitung

Coping- oder auch Stressverarbeitungs-Strategien sind<sup>2</sup> psychische Vorgänge, die ungeplant oder auch geplant, unbewusst oder auch bewusst bei Stress in Gang gebracht werden, um diesen Zustand entweder zu verringern oder zu beenden. Die Literatur kennt mehrere Modelle, diese Strategien differenziert zu betrachten – z. B. in Bezug auf deren Ziel, deren Funktion oder auch deren Wirksamkeit. Relevant erscheint v. a. die Unterscheidung zwischen sog. positiver und negativer Stressverarbeitung (positiv: zielführend, z. B. bewusster Ausgleich, Aussprechen, ressourcenorientiertes Denken, negativ: z. B. Grübeln oder die Burnout-Dimension Depersonalisation, Zynismus, Rückzug – siehe dazu auch Kapitel 2); Letztere ist häufig im Kontext von depressiven Verstimmungen zu finden. Weiters herauszugreifen ist das Modell von Burisch<sup>3</sup>, das ebenfalls verschiedene Formen der Stressverarbeitung beschreibt. Es gilt für die jeweilige Situation die jeweils passendste Strategie zu finden.

1 Landau 2007, 301

2 Janke et al. 1985

3 Burisch 1994

**Abbildung 4:** Vier Arten der Stressbewältigung<sup>3</sup>

|          | Aktiv                                 | Inaktiv  |
|----------|---------------------------------------|--|
| Direkt   | Die stresshafte Situation verändern   | Die stresshaften Elemente der Situation ignorieren |
|          | Bestimmte Stressfaktoren beeinflussen | Die stresshaften Elemente der Situation vermeiden  |
|          | Eine positive Einstellung einnehmen   | Die Situation verlassen                            |
| Indirekt | Über den Stress sprechen              | Trinken  |
|          | Selbstveränderung                     | Krank werden                                       |
|          | Andere Tätigkeiten aufnehmen          | Zusammenbrechen                                    |

Grafik: FGÖ nach Burisch 1994

### 1.3 Erholung

Gemeinhin wird mit „sich erholen“ verbunden: ausruhen, nichts tun, sich entspannen, schlafen. Jedoch: Erholung ist mehr als ein rein passives Beseitigen von Ermüdung z. B. durch Schlafen. Erholung kann als ein ganzheitlicher Prozess beschrieben werden, der körperliche wie auch psychische Balancierungsaktivitäten umfasst. Erholung beinhaltet Aktivitäten (s. Kasten), die systematisch eingesetzt werden können, um Situationen zu optimieren und persönliche Ressourcen wieder aufzubauen. Dabei ist zu beachten, dass Ressourcen nicht unbeschränkt verfügbar sind – weder körperliche noch psychische.

Schlaf ist ein wesentliches Moment der Erholung und wird z. B. durch Schichtarbeit beeinflusst. Ist die Erholungsmöglichkeit durch ausreichenden Schlaf nicht gegeben, so tritt chronische Erschöpfung auf<sup>4</sup>.

#### ERHOLUNG

- bekommt man nicht nur durch Schlaf.
- ist mehr als passives Beseitigen von Ermüdung.

Weitere Erholungsmöglichkeiten:

- Aktivitäten mit der Familie oder Freunden
- Hobbies ...

### 1.4 Beanspruchung

Im Unterschied zu Belastung (siehe Punkt 1.1) meint Beanspruchung „die individuelle, zeitlich unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der psychischen Belastung auf den Menschen in Abhängigkeit von seinen individuellen Voraussetzungen und seinem Zustand“<sup>5</sup>. Zwischen einer Belastung, die auf jemanden einwirkt, und der erlebten Beanspruchung werden Prozesse (sog. Stressverarbei-

<sup>4</sup> Demerouti 1999

<sup>5</sup> Landau 2007, 301

tungs-Mechanismen<sup>6</sup>) wirksam, die den Grad der Beanspruchung mitbestimmen. Verfügt jemand zu einem bestimmten Zeitpunkt in einem bestimmten zeitlichen wie situativen Kontext über ein hoch wirksames Set an Bewältigungsmechanismen und weiters über hoch effiziente Erholung, so wird ein hohes Ausmaß an Belastung ohne negative Konsequenzen möglich. Die Betonung der Kontexte macht deutlich, dass diese Balance immer irritierbar bleibt.

## 2 Wie entwickelt sich Burnout?

Für Verantwortliche ist es oft schwierig, eine hohe Beanspruchungssituation bzw. ein beginnendes Burnout-Risiko bei Mitarbeitenden festzustellen.

Freudenberger und North liefern mit ihrem Modell „12 Stadien von Burnout“ eine Hilfestellung für Führungskräfte, Betriebsräte oder Personalverantwortliche<sup>7</sup>. Dieses Modell kann mögliche Symptome verdeutlichen, und es ist ein gutes Instrument zur Sensibilisierung („Ah ja, das kenne ich auch ...“). Anzumerken ist jedoch, dass die im Modell beschriebenen Phasen und Symptome oft nicht bewusst wahrgenommen werden (können). Sie treten auch nicht immer in der angegebenen Reihenfolge auf. Außerdem umfasst das „Vollbild“ der Burnout-Symptomatik eine Erschöpfung auf allen Ebenen: körperlich, psychisch, geistig und sozial<sup>8</sup>.

Abbildung 5: 12 Stadien von Burnout



Grafik: FGÖ nach Freudenberger & North 1992

6 Siehe Kap. 1.2 und Abbildung 4: Vier Arten der Stressbewältigung

7 Siehe Abbildung 5: 12 Stadien von Burnout

8 Gabriel 2008

**Stadium 1: Der Zwang, sich zu beweisen<sup>9</sup>**

Aus gesundem Tatendrang wird übersteigerter Ehrgeiz. Das Streben wird zum Zwang, es sinkt die Bereitschaft, eigene Möglichkeiten und Grenzen bzw. auch Rückschläge anzuerkennen.

**Stadium 2: Verstärkter Einsatz**

Das Gefühl, alles selbst machen zu müssen, um sich zu beweisen, wird immer deutlicher. Man kann nichts delegieren, denn man selbst ist unentbehrlich.

**Stadium 3: Vernachlässigung eigener Bedürfnisse**

Man fühlt sich ausgesprochen wohl. Der Wunsch bzw. das Bedürfnis nach sozialen Kontakten, Ruhe und Entspannung tritt in den Hintergrund. Man ist in Fahrt, man ist im Stress, hat keine Zeit und findet das toll. Schlafdefizite, Fastfood und der Substanzkonsum steigen.

**Stadium 4: Verdrängung von Konflikten**

Dieser Verdrängung bedarf es, um die Arbeitsfähigkeit erhalten zu können. Eine Konfrontation wäre selbstenttarnend. Es treten zunehmend Fehlleistungen auf (z. B. Terminverwechslungen, Unpünktlichkeit).

**Stadium 5: Umdeutung von Werten**

Es kommt zu einer Wahrnehmungsveränderung der Wirklichkeit (Abstumpfung). Die Prioritäten verschieben sich drastisch. Was bis jetzt wichtig war und was es zu schützen galt (z. B. Beziehungen), tritt zugunsten der Arbeit in den Hintergrund (Entwertung und Umwertung). Es kommt zu einer Einengung der Sichtweisen und zu Beziehungskrisen.

**Stadium 6: Leugnung der Probleme**

Abkapseln von der Umwelt, die auch entwertet wird; Zynismus, aggressive Abwertung, Ungeduld und Intoleranz. Deutliche Leistungseinbußen und körperliche Beschwerden. Soziale Kontakte werden extrem anstrengend.

**Stadium 7: Rückzug**

Das soziale Netz wird als feindlich erlebt. Kritik wird nicht mehr vertragen. Orientierungs- und Hoffnungslosigkeit treten auf. Ersatzbefriedigungen treten in den Vordergrund. Man leistet Dienst nach Vorschrift.

**Stadium 8: Beobachtbare Verhaltensänderung**

Man wird zunehmend apathisch. Paranoide Tendenzen treten auf, jede Aufmerksamkeit wird als Angriff verstanden.

**Stadium 9: Depersonalisation**

Entwurzelung und Sinnlosigkeit prägen diesen Zustand. Man funktioniert nur mehr automatisch. Jedes Gefühl für Nähe und andere Empfindungen ist verloren gegangen.

**Stadium 10: Innere Leere**

Mutlos, leer, ängstlich, panisch. Exzessive Ersatzbefriedigungen.

**Stadium 11: Depression**

Verzweiflung, Erschöpfung, Suizidgedanken.

**Stadium 12: Völlige Erschöpfung**

Geistiger, körperlicher und emotionaler Zusammenbruch.

Betriebliche, persönliche, private und soziale Faktoren sind mögliche Risiken für Dysbalance (= Ungleichgewicht). Diesen Risiken sollte vonseiten des Betriebs mithilfe von präventiven Maßnahmen und Handlungsfeldern vorgebeugt werden (siehe Kapitel 6).

---

9 Freudenberger & North 1992

## 2.1 Burnout begünstigende Organisationsfaktoren

Maslach & Leiter (2007) beschreiben unternehmensspezifische Faktoren, die für die Burnout-Entwicklung verantwortlich sind:

- **Zu hohe Arbeitsbelastung:** Es wird extrem viel verlangt, und ich sehe keine Möglichkeit einer Veränderung. Gleichzeitig spüre ich, wie mir das alles zu viel wird: „Wie soll ich das bloß alles schaffen?“
- **Geringe Eigenkontrolle über die Arbeitsinhalte:** „Wenn ich ins Büro komme, weiß ich nie, welche Katastrophe ich diesmal wieder bewerkstelligen muss“. Oder: „Meine Chefin/mein Chef gibt mir ständig neue Aufgaben, es ist mir nicht möglich, etwas fertig zu machen oder meine Arbeit zu planen.“
- **Fehlende Anerkennung:** Höchstleistung ist selbstverständlich, es werden nur die Fehler gesehen.
- **Schlechte Gemeinschaft:** Unfreundlichkeit, Misstrauen, Einzelkämpfertum.
- **Mangelnde Fairness:** Unfaire Beförderungsentscheidungen, einseitige Bevorzugungen und Benachteiligungen.
- **Wertekonflikte:** Große Diskrepanz zwischen den offiziellen und den gelebten Unternehmenswerten bzw. Konflikt zwischen dem, was mir wichtig ist, und dem, was das Unternehmen lebt.

In der positiven Ausprägung sind diese Faktoren wichtige Gesundheitsförderer.

## 3 Praxis-Studie der Firma IBG (gefördert aus den Mitteln des FGÖ)

Da es kaum Daten zum Ausmaß der Burnout-Gefährdung in Belegschaften sowie zum Einfluss von Schichtarbeit und Führung auf Burnout-Risiko gibt, hat sich die Firma IBG gemeinsam mit dem Fonds Gesundes Österreich als Fördergeber dazu entschlossen, eine Praxis-Studie in Großbetrieben mit Schichtarbeit durchzuführen<sup>10</sup>. Die Praxis-Studie wurde 2007 bis 2009 umgesetzt und hatte zum Ziel, fundierte Aussagen über den Anteil burnoutgefährdeter Mitarbeitender in Großbetrieben mit Schichttätigkeiten sowie fundierte Aussagen über den Zusammenhang von Schichtarbeit und Burnout bzw. Führung und Burnout zu erarbeiten. Aus diesen praxis- und anwendungsorientierten Ergebnissen sollten Empfehlungen, Leitlinien und Maßnahmen für eine betriebliche Burnout-Prävention abgeleitet werden. Sieben Großbetriebe mit Schichtarbeitsplätzen wurden in die Studie eingebunden. Es wurden eine Mitarbeiterbefragung bzw. Interviews mit ausgewählten Vertretenden verschiedener Ebenen und Bereiche im Betrieb durchgeführt. Das Befragungsinstrument bildet der EBF-Work© 55/7 von Univ.-Prof. DDr. Wolfgang Kallus und Univ.-Prof. Dr. Paul Jiménez von der Karl-Franzens-Universität Graz. Der EBF-Work© errechnet das Burnout-Risiko aus dem Ausmaß an Beanspruchung und Erholung. Insgesamt konnten quantitativ 2.420 Fragebögen (EBF-Work©) ausgewertet werden. Ergänzende inhaltliche Informationen (Work-Life-Balance, Belastung, Stressverarbeitung, Erholung, Schichtarbeit, Führung, betriebliche Angebote) liefert die qualitative Auswertung von insgesamt 35 Interviews<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Gabriel et al. 2009

<sup>11</sup> Interviewleitfaden erstellt von der Firma IBG.

### 3.1 Ergebnisse

Insgesamt sind ca. zwei Drittel der Befragten (66 %) im grünen Bereich: Sie sind nicht überlastet, können sich ausreichend erholen und mit Belastungen konstruktiv umgehen. Circa ein Viertel der Befragten (23 %) weist bereits Burnout-Symptome auf. Diese Gruppe zeigt eine erhöhte Belastungssituation, ineffiziente Stressverarbeitung und mangelhafte Erholung.

Abbildung 6: Ergebnisse des EBF-Work© im Überblick

|               |           | Erholung |          |                |
|---------------|-----------|----------|----------|----------------|
| Beanspruchung |           | gut/+    | mittel/~ | unzureichend/- |
|               | niedrig/+ | 50 %     | 7 %      | 1 %            |
|               | mittel/~  | 9 %      | 5 %      | 5 %            |
|               | hoch/-    | 5 %      | 9 %      | 9 %            |

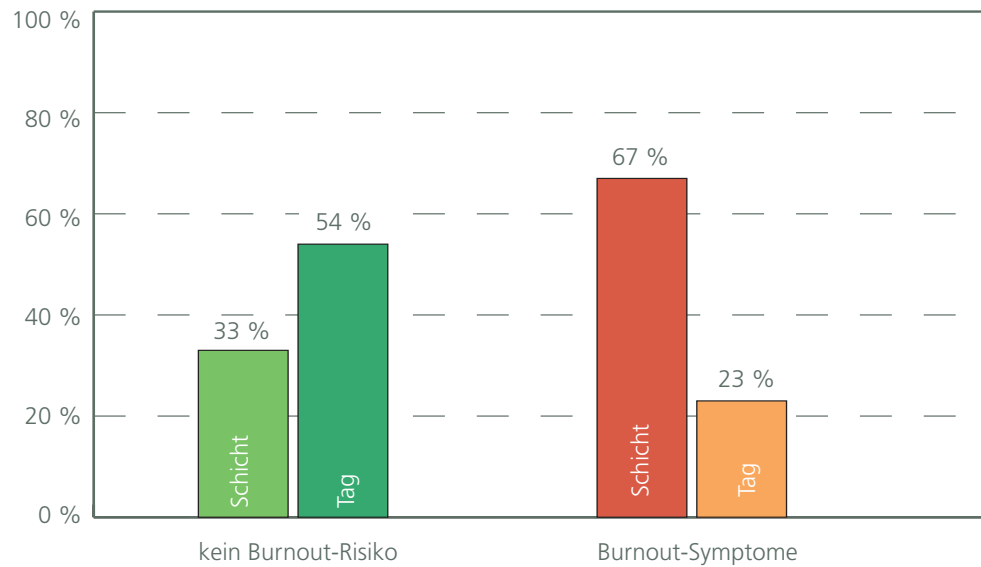
Grafik: IBG

Die Frage nach der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verdeutlicht, welchen Einfluss der Beruf auf das Burnout-Risiko hat: 90 Prozent der Personen mit Burnout-Symptomen geben an, ein erfülltes Privatleben, jedoch selten ein interessantes Berufsleben zu haben. Als betriebliche Belastungsfaktoren werden vor allem hohe Arbeitsmenge, betriebliche Veränderungen, Schichtarbeit oder Druck angeführt.

### 3.2 Ergebnisse: Schichtarbeit und Burnout-Risiko

Die Ergebnisse des EBF-Work© zeigen eindeutig einen Einfluss von Schichtarbeit auf das Burnout-Risiko der Befragten. Nur 33 Prozent der Schichtarbeitenden weisen kein Burnout-Risiko auf. Damit liegen sie um 21 Prozent unter den Tagesarbeitenden (54 %). Betrachtet man hingegen die Anzahl derer, die bereits Burnout-Symptome aufweisen, so liegen die Schichtarbeitenden mit 67 Prozent deutlich über den Tagesarbeitenden mit 23 Prozent. Anmerkung: Es muss berücksichtigt werden, dass es sich bei den Prozentzahlen um Hochrechnungen handelt. Für die Auswertung standen nur Daten von weniger als 50 Prozent der Studienteilnehmenden zur Verfügung.

**Abbildung 7:** Darstellung der Burnout-Gefährdung nach Schicht-/Tagesarbeit



Grafik: IBG

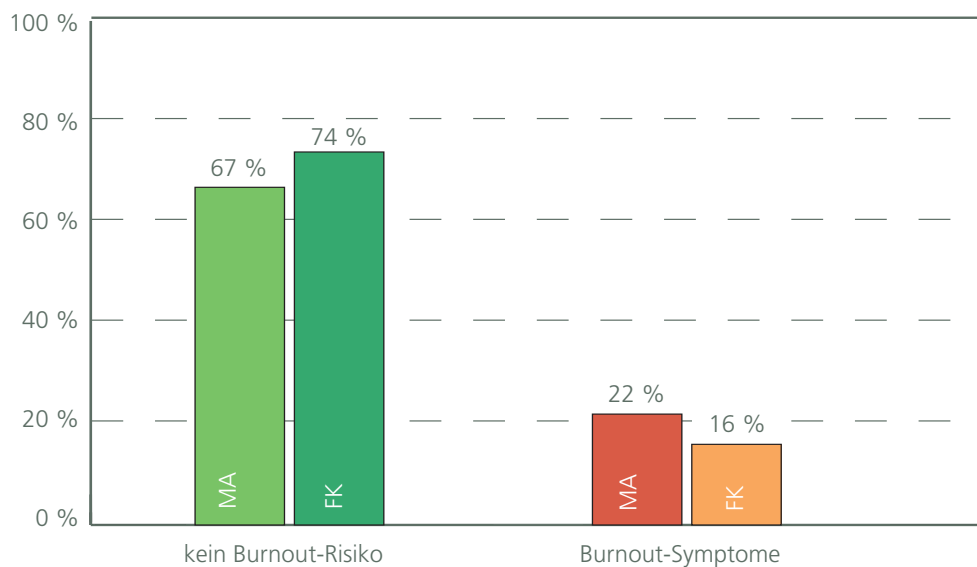
Die in der Studie aufgezeigte Hauptbelastung des gestörten Schlaf- und Biorhythmus hat einen beträchtlichen Einfluss auf die Erholungsfähigkeit. Die erhöhte Belastungssituation durch Schichtarbeit wirkt sich vor allem bei subjektiv höher burnoutgefährdeten Personen zusätzlich negativ auf das Sozialleben und die Möglichkeiten der Erholung aus. Hier wird noch einmal deutlich, dass Schichtarbeit über ihren negativen Einfluss auf die Erholung das Burnout-Risiko erheblich steigern kann.

EBF-Work© und die Erläuterungen der Interviewten unterstreichen die unzureichende Erholung von Schichtarbeitenden. Diese erleben (außer)betriebliche Belastungen wie familiäre Verpflichtungen, mangelhafte Pausengestaltung sowie geringe soziale Unterstützung als erschwerende Aspekte für Erholung. Stressverarbeitung gelingt den befragten Schichtarbeitenden besser als den Tagesarbeitenden, da die Arbeitsprozesse in der Schichtarbeit viel mehr vorgegeben sind, während die Tagesarbeitenden oft vor neuartige Aufgaben und Herausforderungen gestellt werden.

### 3.3 Ergebnisse: Führung und Burnout-Risiko

Führungskräfte weisen eine etwas geringere Burnout-Gefährdung auf als Mitarbeitende. Rund 75 Prozent der Führungskräfte, aber zwei Drittel der Mitarbeitenden sind nicht burnoutgefährdet. Betrachtet man diejenigen mit Burnout-Symptomen, so liegen die Führungskräfte um 6 Prozent unter den übrigen Befragten.

**Abbildung 8:** Burnout-Gefährdung nach Führungskraft und Mitarbeiter/in ohne Führungsfunktion



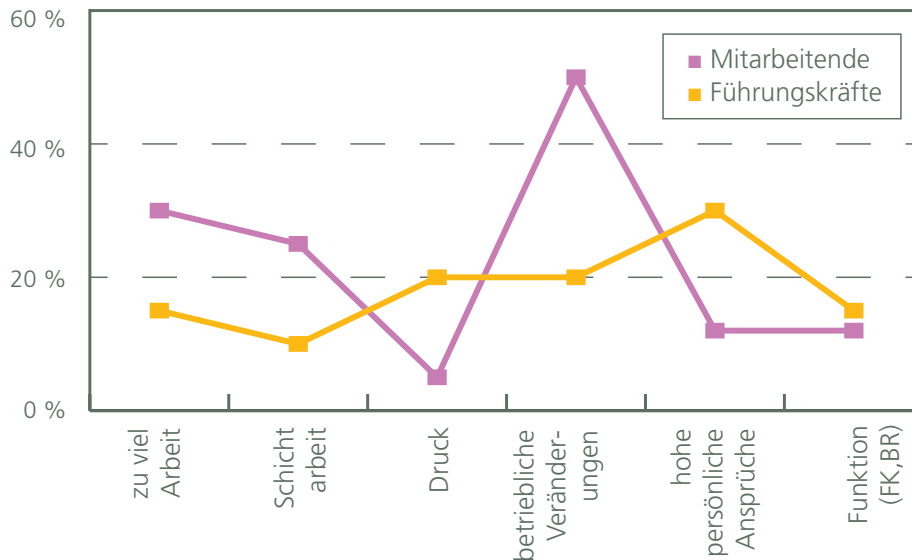
Grafik: IBG

Anmerkung: Es muss berücksichtigt werden, dass es sich bei den Prozentzahlen um Hochrechnungen handelt. Für die Auswertung standen nur Daten von weniger als 50 Prozent der Studienteilnehmenden zur Verfügung.

Mitarbeitende führen zwar mehr betriebliche und außerbetriebliche Belastungen an, können den Stress aber besser bewältigen als Führungskräfte. Nachfolgende Grafik gibt einen Überblick über die meistgenannten betrieblichen Belastungen:



Abbildung 9: Betriebliche Belastungen (Führungskräfte – Mitarbeitende)



Grafik: IBG

Obwohl die Stressbewältigung quantitativ von Führungskräften wie Mitarbeitenden gleich gut beurteilt wurde, zeigt die Analyse der Erläuterungen im Rahmen der Interviews ein anderes Bild. Führungskräfte führen weniger Ressourcen (wie z. B. Stressverarbeitungsmethoden) und mehr erschwerende Aspekte an, v. a. die Belastung durch Schlafprobleme.

Führungskräfte können sich jedoch besser erholen als Mitarbeitende. Sie geben mehr Ressourcen und viel weniger erschwerende Aspekte für Erholung an. Weiters verfügen Führungskräfte über höhere tätigkeitsbezogene Ressourcen wie z. B. mehr Handlungsspielraum. Bereits nahezu ein Drittel der Führungskräfte und rund ein Viertel der Mitarbeitenden erleben Überbeanspruchung in ihrem Arbeitsumfeld.

In der Gruppe der Menschen ohne Burnout-Risiko fällt es Führungskräften schwerer, zu Hause abzuschalten, und sie denken öfter über Probleme bei der Arbeit nach als Mitarbeitende.

### 3.3.1 Ergebnisse: Burnout-Risiko als Führungsthema

„Ist aus Ihrer Sicht Burnout ein Führungsthema – im Sinne von Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeitenden, also auch für Burnout?“ Dieser Frage wurde in den Interviews mit einem Wert von durchschnittlich 7,8 Punkten von maximal 10 zugestimmt.

Nach Meinung der Interviewten liegt die Verantwortung dafür einerseits bei der Führungskraft, andererseits wurde auch auf den Einfluss des Privatlebens und auf eine gewisse Selbstverantwortung hingewiesen.

Auffallend ist, dass

- subjektiv hoch Burnout-Gefährdete,
- Führungskräfte und
- Schichtarbeitende

die Verantwortung der Führungskraft höher einschätzen als gering gefährdete Mitarbeitende und Tagesarbeitende. Der größte Unterschied lässt sich bei der Gegenüberstellung der gering und hoch burnoutgefährdeten Personen feststellen.

Dass subjektiv hoch Burnout-Gefährdete und Schichtarbeitende eine besonders hohe Verantwortung bei der Führung sehen, zeigt, dass diese auch mehr Unterstützung seitens der Führung brauchen. Dies kann als Aufforderung an den Betrieb verstanden werden, Führungskräfte zu unterstützen, ein Bewusstsein über Burnout-Risiko und ihre Rolle dabei zu entwickeln, Signale besser wahrzunehmen und damit besser umgehen zu können.

Führungskräfte bewerten die Führungsverantwortung höher als die Mitarbeitenden selbst. Sie erkennen den Bedarf, haben jedoch z. T. unzureichende Ressourcen oder Kompetenzen, um diese Aufgaben wahrnehmen zu können.

### 3.3.2 Führung als Support für Erholung

Die Frage nach der Unterstützung der Erholung ist größtenteils auf Unverständnis gestoßen, da dieses Thema nicht als Führungsaufgabe gesehen wird. Ja, es liegt außerhalb des Denkrahmens und des Vorstellbaren, dass Führungskräfte etwas mit der Erholung zu tun haben oder diese positiv unterstützen könnten. Dies stellt per se ein Ergebnis der Interviews dar.

Ein Mangel an Unterstützung bei der Erholung ist vor allem in der Schichtarbeit ein großes Thema. Konkret zeigt sich der Mangel in einer fehlenden Begrenzung der Überstunden und in dem Gefühl der Unmöglichkeit, Urlaub zu konsumieren (d. h., Führungskräfte sollten Beschäftigten nicht das Gefühl geben, Urlaub zu konsumieren sei unmöglich – z. B. aufgrund der Arbeitsmenge –, sondern sie dazu ermutigen).

Auch für subjektiv hoch burnoutgefährdete und Mitarbeitende ohne Führungsfunktion wird der Bedarf für Unterstützung bei der Erholung deutlich. Sie erleben sich selbst verantwortlich für ihre Erholung und beschreiben wiederum ein Gefühl der Unmöglichkeit, Urlaub zu konsumieren. Genau in diesem Bereich liegt die betriebliche Verantwortung, für Mitarbeitende Möglichkeiten der Erholung zu schaffen, also beispielsweise darauf zu achten, dass Beschäftigte Urlaub konsumieren, Überstunden abbauen oder Pausen machen.

## 3.4 Ergebnisse: Präventionsangebote und Burnout-Risiko

### 3.4.1 Bestehende Angebote

Der Großteil der interviewten Personen (~74 %) führt hier externe Beratung durch Präventivfachkräfte (Arbeitsmediziner/innen, Arbeitspsychologinnen/-psychologen) an. Außerdem wird von rund 63 Prozent die Möglichkeit genannt, interne Ansprechpersonen wie z. B. den Betriebsrat oder die direkte Führungskraft zu konsultieren. Weitere bekannte Angebote sind beispielsweise:

- Seminare und Informationsangebote (40 %),
- Seminare speziell für Führungskräfte (Stressmanagement, Zeit- und Selbstmanagement ...) (11,4 %),
- sportliche Angebote (11,4 %).

In den teilnehmenden Betrieben werden den Mitarbeitenden bereits zahlreiche Burnout-Präventionsmaßnahmen auf Ebene des Individuums, des Betriebs und der Unternehmenskultur angeboten. Die folgende Tabelle (Abb. 10) gibt einen Überblick über bestehende Angebote:

**Abbildung 10:** Bestehende Präventionsangebote der teilnehmenden Betriebe

| Individuum  | Betrieb  | Gesellschaft   |
|---|--|--|
| (Einzel-, Team-)Coaching  | Gezieltes Recruiting entsprechend Anforderungsprofil   | Gesundheit ist im Unternehmensleitbild verankert   |
| Supervision   | Präsenz der Führungskraft bei der Arbeit – Coaching durch Führungskraft                                | Veranstaltungen, Kulturevents, Firmen, z. T. unter Einbeziehung der Angehörigen  |
| Arbeitsmedizinische Sprechstunden   | Jährliche Mitarbeitergespräche, Orientierungs-Gespräche für Mitarbeitende                              | Anerkennung und Wertschätzung durch Geburtstagswünsche für alle einzelnen Mitarbeitenden                               |
| Arbeitspsychologische Sprechstunden   | Führungskräfte-Coachings   | Transparente Kommunikation und Information   |
| Diverse Seminare und Angebote im Bereich der Gesundheitsförderung für Mitarbeitende | Diverse Seminare und Angebote im Bereich der Gesundheitsförderung für Mitarbeitende und Führungskräfte | Diverse Seminare und Angebote im Bereich der Gesundheitsförderung für Top-Management, Führungskräfte und Mitarbeitende |
| Gesundheits- oder Stress-Zirkel   | Ausbildung interner Gesundheitszirkel-Moderatorinnen/Moderatoren                                       | Schaffen einer offenen Meinungskultur unter Einhaltung gegenseitiger Wertschätzung                                     |
| Durchführung einer Stress- und Belastungsmessung (inkl. Beratung)                   | Regelmäßige Teamtreffen  |  |
| Persönliches Feedback zu Ergebnissen von Burnout-Befragungen                        | Jährliche Mitarbeiterbefragungen   |  |
| Schichtplan-Projekt   | Jährliche Diskussionsforen   |  |
|   | Fördern der Motivation durch verschiedene Anreize und Anerkennung (Prämien ...)                        |  |
|   | Installation eines Burnout-Präventionsbeauftragten   |  |

### 3.4.2 Fehlende Angebote

60 Prozent der Interviewten vermissen Information und Aufklärung über die Burnout-Problematik. Konkret interessieren sie die Fragen „Was genau ist Burnout? Wie äußern sich Burnout-Symptome? Wie kann man Stress besser verarbeiten?“ etc. Obwohl rund 74 Prozent der Unternehmen arbeitsmedizinisch oder arbeitspsychologisch betreut werden, wird eine externe psychologische Beratung bevorzugt, da die Anonymität der bestehenden Dienste angezweifelt wird.

11 Prozent schlagen eine Sensibilisierung und Aufklärung speziell für Führungskräfte vor, da diese normalerweise als erste Ansprechperson für Mitarbeitende fungieren. „Burnout-geschulte“ Führungskräfte können so erste Signale schneller wahrnehmen und Mitarbeitende bei der Bewältigung von Stresssituationen unterstützen.

### 3.4.3 Ausmaß der Angebote

Die Frage, ob die Angebote aus Sicht der Mitarbeitenden ausreichend seien, wird auf der Skala von 1 = „nicht ausreichend“ bis 10 = „völlig ausreichend“ mit 5,2 Punkten bewertet. 11,4 Prozent der Interviewten sind der Meinung, dass ihr Unternehmen bereits viel anbietet, und weitere 8,6 Prozent sprechen eine gewisse Selbstverantwortung der Mitarbeitenden an – „bei Problemen solle man sich der Führungskraft öffnen“.

### 3.4.4 Inanspruchnahme der Angebote

Die Inanspruchnahme der Angebote wird mit 6,1 von 10 Punkten etwas besser bewertet. Der fehlende Bekanntheitsgrad der Angebote, mangelndes Vertrauen und befürchtete fehlende Anonymität verringern die Inanspruchnahme.

Eine aktive Bewerbung der Angebote, Aufklärung über die Inhalte und auch eine zeitliche Anpassung der Angebote, beispielsweise an die Dienstzeiten der Beschäftigten, würden die Inanspruchnahme steigern.

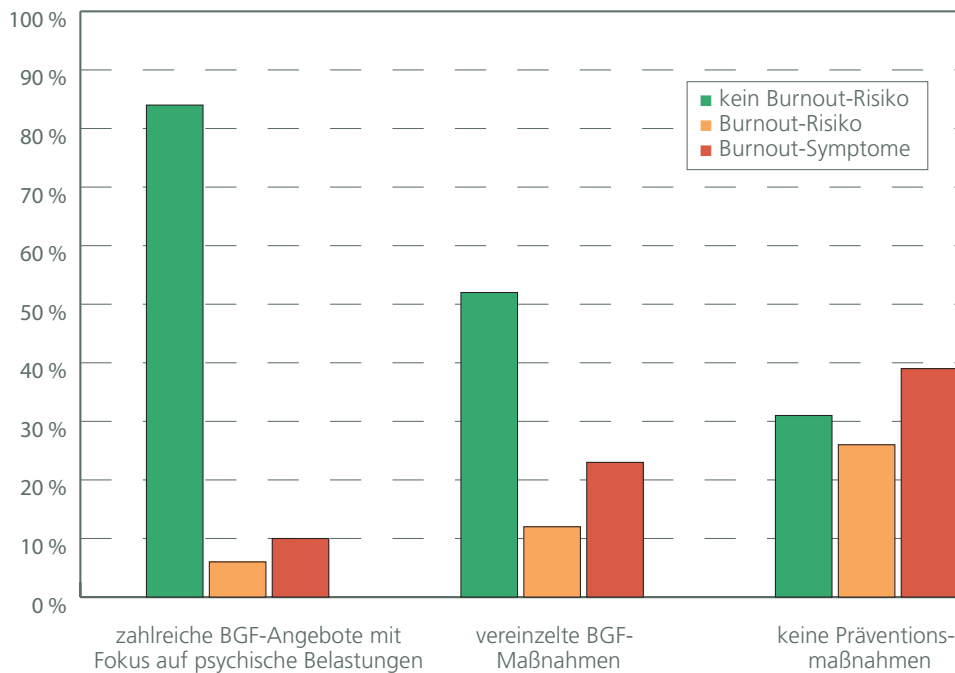
### 3.4.5 Zusammenhang zwischen Burnout-Risiko und betrieblichen Angeboten

Wie in Abbildung 11 ersichtlich, erzielen solche Unternehmen die besten Werte in den Bereichen Burnout-Risiko, Beanspruchung und Erholung, die bereits zahlreiche Seminare und Angebote im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung mit speziellem Fokus auf psychische Gesundheit für die Belegschaft anbieten.

Dem entsprechend schneiden Unternehmen, die zur Zeit der Umfrage keine Präventionsmaßnahmen zur Verfügung stellten, am schlechtesten ab. Hier ist der Anteil der Belegschaft mit Burnout-Risiko (25 %) oder mit Burnout-Symptomen (39 %) besorgniserregend hoch.

Im Mittelfeld befinden sich Betriebe, die vereinzelt Betriebliche Gesundheitsförderungsprojekte durchführen, jedoch „psychische Gesundheit“ noch nicht dezidiert zum Thema machen.

**Abbildung 11:** Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an Präventionsangeboten und keinem Burnout-Risiko, Burnout-Risiko und Burnout-Symptomen



Grafik: IBG

Das bedeutet, dass umfassende Maßnahmen und Angebote, also eine Kombination von Maßnahmen auf Verhältnis- und Verhaltensebene, mit Fokus auf psychische Gesundheit den gewünschten Effekt bringen und nachhaltig die Gesundheit der gesamten Belegschaft fördern.

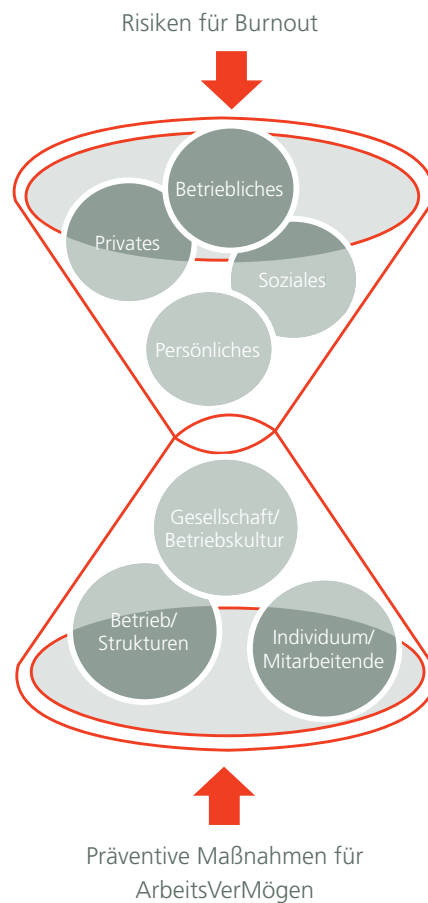
## 4 Prävention von Burnout

Wie bereits erläutert, entsteht Burnout-Risiko aus einem Mix von mehreren Faktoren – hohe Belastung, ineffiziente Stressverarbeitung, mangelnde Erholung. Belastungen können in der Person liegen, im privaten/familiären Bereich, im Betrieb, aber auch im sozialen/gesellschaftlichen Bereich. Der Umgang mit Belastungen und Stress kann ebenso wie die Erholung durch verschiedene Faktoren erschwert werden, die wiederum Belastungen darstellen.

Es gibt zahlreiche betriebliche Belastungen (wie z. B. Schichtarbeit, Druck, mangelnde Anerkennung, betriebliche Veränderungen etc.) und daraus resultierende Beanspruchungen, weshalb das betriebliche Umfeld als zentrales Setting für Burnout-Prävention angesehen werden kann.

Gleichzeitig werden Gesundheitsressourcen im Betrieb deutlich: „passende“ Anforderungen, die weder unter- noch überfordern, sondern positive Herausforderungen mit Erfolgserleben ermöglichen, Unterstützung der Führung beim Umgang mit betrieblichen Anforderungen sowie bei der Erholung (Konsumation von Pausen, Freizeit und Urlaub), eine Atmosphäre der Wertschätzung, Anerkennung sowie eine Werthaltung, die Gesundheit als Grundwert, Mitarbeitende als Kostbarkeiten betrachtet. Diese Ressourcen können gezielt gestärkt, den Risikofaktoren kann gezielt gegengesteuert werden.

**Abbildung 12:** Das Ressourcen-Risiko-Modell<sup>12</sup>

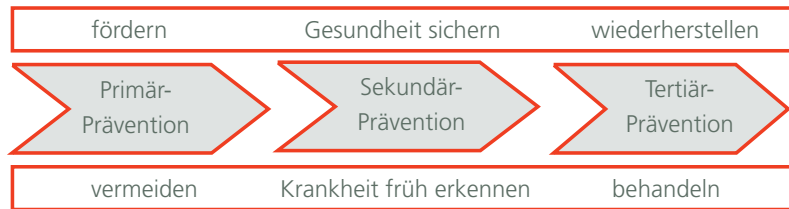


Grafik: FGÖ nach IBG

In der Literatur (z. B. Schwarz 2003) werden generell drei verschiedene Präventionsansätze unterschieden (siehe Abb. 13):

<sup>12</sup> Gabriel et al. 2009, 5

Abbildung 13: Prävention – Ziele und Ebenen



## 4.1 Primärprävention

„Primärprävention umfasst alle spezifischen Aktivitäten vor Eintritt einer fassbaren biologischen Schädigung zur Vermeidung auslösender oder vorhandener Teilursachen“<sup>13</sup>. Bezogen auf Burnout-Prävention sind hier Maßnahmen gemeint, die das Auftreten einer Burnout-Erkrankung verhindern oder bekannte Risikofaktoren für Burnout reduzieren. Diese Aktivitäten sollten einerseits beim Verhalten und der persönlichen Lebensweise der Mitarbeitenden ansetzen, andererseits bei den Arbeitsbedingungen (Verhältnissen)<sup>14</sup>. Verhaltensbezogene Präventionsmaßnahmen sind z. B. eine Sensibilisierung aller Mitarbeitenden zum Thema Burnout (beispielsweise durch Workshops, Seminare oder Informationsmaterialien), aber auch Seminare, die zu einem leichteren Umgang mit Belastungen anleiten. Darüber hinaus sind Arbeitsbedingungen zu schaffen, die mögliche Risikofaktoren für Burnout bereits im Keim ersticken können (etwa eine gesundheitsfördernde Unternehmens- und Führungskultur).

## 4.2 Sekundärprävention

„Sekundärprävention beschreibt alle Maßnahmen zur Entdeckung klinisch symptomloser Krankheitsfrühstadien (Gesundheits-Check, Vorsorgeuntersuchungen, Früherkennungsmaßnahmen) und ihre erfolgreiche Frühtherapie“<sup>15</sup>. Hier sind beispielsweise Maßnahmen zu nennen, die die persönliche und betriebliche Beanspruchungssituation des Mitarbeitenden und somit ein bereits bestehendes Burnout-Risiko offenlegen. Dies kann auf betrieblicher Ebene passieren, z. B. in Form von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen.

## 4.3 Tertiärprävention

Tertiärprävention im weiteren Sinne ist die wirksame Behandlung einer symptomatisch gewordenen Erkrankung mit dem Ziel, Verschlimmerung und bleibende Funktionsverluste zu verhindern<sup>16</sup>. Burnout-Präventionsmaßnahmen in diesem Stadium zielen darauf ab, bereits bestehende

13 Schwartz 2003, 189

14 Spicker & Schopf 2007, 36

15 Schwartz 2003, 189

16 Ebd.

Burnout-Symptome zu behandeln und einer Verschlimmerung der Erkrankung bzw. Rückfällen nach einer Genesung vorzubeugen. Auf betrieblicher Verhältnisebene könnte dies beispielsweise eine anfängliche Stundenreduktion bei Wiedereinstieg nach einem Krankenstand sein.

Diese Präventionsmaßnahmen sollen nicht nur das Verhalten der Mitarbeitenden, sondern jedenfalls auch die Verhältnisse im Unternehmen beeinflussen. Präventionsmaßnahmen (Primär-, Sekundär- oder Tertiärprävention) haben also stattzufinden auf den Ebenen der Gesellschaft (Unternehmenskultur, Führung, Unternehmensumgebung), des Betriebs (betriebliche Strukturen und Prozesse) und des Individuums (individuelle Kompetenzen, Verhalten)<sup>17</sup>.

## 4.4 Ebenen für präventive Maßnahmen im Betrieb

### 4.4.1 Unternehmenskultur – Gesellschaft

Burnout-Präventionsmaßnahmen auf Ebene der Gesellschaft umfassen einerseits die Unternehmenskultur und das Leitbild, andererseits die Einbeziehung der nahen Unternehmensumwelt.

Es ist eine Unternehmenskultur einzuführen oder zu verstärken, in der **Sicherheit, Gesundheit** und **Arbeitsvermögen** zentrale Stellenwerte einnehmen und **Burnout enttabuisiert** wird. Ebenso wichtig ist, einen wertvollen Ausgleich (Stressverarbeitung, Erholung) auch in der Arbeit zu finden sowie die Arbeit mit dem Privatleben vereinbaren zu können (funktionierende Work-Life-Balance). Darüber hinaus sollte ein **Verständnis für Pausen** während der Arbeitszeit geschaffen werden, denn sie tragen zu einem höheren Wohlbefinden, zu mehr Leistungsfähigkeit und Produktivität bei. Da der Vorstand, die Geschäftsführung und Führungskräfte eine große Vorbildwirkung haben, sollten diese Werte von der Firmenspitze gelebt werden.

Es ist eine Kultur zu implementieren, in der über die betriebliche Zukunft des Unternehmens offen informiert und kommuniziert wird. Da umfassende **Kommunikation und Information** für eine sinnstiftende Zusammenarbeit notwendig sind, sollten Kommunikation und Information anhand von Instrumenten wie beispielsweise Ideenmanagement, Mitarbeitergespräche oder Intranet-Meldungen verstärkt werden. Durch solche Instrumente werden Mitarbeitende in die Unternehmensentwicklung und in Entscheidungsfindungen mit einbezogen. Außerdem sollten **Wertschätzung und Anerkennung** einen zentralen Stellenwert einnehmen. So kann beispielsweise im Rahmen von Veranstaltungen, PR-Aktivitäten etc. der Beitrag aller (v. a. auch in den „unsichtbaren“ Primärprozessen) zum Erfolg des Unternehmens sichtbar gemacht werden. Herausragende Leistungen können im Rahmen eines jährlichen Mitarbeitenden-Events gewürdigt werden.

Die genannten Maßnahmen sind vor allem solche der Primärprävention. Eine Unternehmenskultur wie beschrieben trägt wesentlich dazu bei, Arbeitsvermögen und Gesundheit zu fördern. Dadurch wird ein Rahmen geschaffen, innerhalb dessen es möglich wird, Belastung,

---

17 Siehe Abbildung 14: Burnout-Präventions-Spirale



Schwäche, Überforderung etc. vor sich selbst, vor Kolleginnen/Kollegen und der Führungskraft zuzugeben, darüber zu sprechen und gemeinsam Lösungen zu finden.

#### Präventive Maßnahmen **Ebene Unternehmenskultur**

- Burnout enttabuisieren (Leitbild!)
- Verständnis für Pausen während der Arbeitszeit
- Kommunikation & Information fördern sinnstiftende Zusammenarbeit
- Wertschätzung und Anerkennung sollen zentralen Stellenwert einnehmen

Um einen offenen, respektvollen Umgang mit der Burnout-Thematik zu ermöglichen, sollte ein Standard betrieblichen Vorgehens für den Anlassfall entwickelt werden (Entwicklung eines innerbetrieblichen Leitfadens, Ansprechperson im Betrieb etc.). Es ist notwendig, nicht nur intern, sondern auch extern – in der nahen Unternehmensumwelt – ein Netzwerk mit Kooperationspartnerinnen und -partnern aufzubauen. Wird ein Burnout-Risiko oder eine hohe Beanspruchungssituation festgestellt, so kann dieses mittels individueller Beratung (durch unternehmensinterne oder -externe Beratung) begrenzt werden (Sekundärprävention). Besteht bereits eine Burnout-Erkrankung, so sind tertiärpräventive Maßnahmen wie psychotherapeutische Therapie etc. zu ergreifen.

### 4.4.2 Betriebliche Strukturen und Prozesse

Es sollten geeignete **Sozialräume** zur Verfügung gestellt werden, die Entspannungsmöglichkeiten in den Pausen bieten. Einrichtungen dieser Art werden auch als Zeichen der Wertschätzung seitens der Unternehmensführung und insofern als motivierend erlebt.

Regelmäßige **Mitarbeitergespräche** können betriebliche Ressourcen und Belastungen sowie Beanspruchungen aufzeigen und ermöglichen wertvollen Austausch und Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und ihren Führungskräften. Werden Überforderungen sichtbar, können von Führungskraft und Mitarbeitenden gemeinsam Möglichkeiten zur Bewältigung dieser Belastungen bzw. zur Entlastung erarbeitet werden. Neben den jährlichen Mitarbeitergesprächen ist auf eine **vertrauensvolle Beziehung** zu achten, die es Mitarbeitenden möglich macht, bei Bedarf die Führungskraft aufzusuchen.

Andererseits ist es die Aufgabe der Führungskräfte zu erkennen, ob Mitarbeitende Unterstützung benötigen und diese dann aktiv anzubieten. Informationsaustausch kann anhand von **regelmäßigen Teamsitzungen**, Klausuren und durch betriebliches **Vorschlagswesen** oder **Ideenmanagement** gefördert werden. Der zusätzliche Nutzen bei der Einführung eines Vorschlagswesens ist die Förderung eines kreativen Arbeitsklimas, des Ideenreichtums der Mitarbeitenden sowie die Schaffung von mehr Transparenz und Mitsprache der Mitarbeitenden.

Die Möglichkeit der **Weiterbildung** (on the job, near the job, off the job) oder eine Erweiterung des Arbeitsinhalts durch job-enrichment, job-enlargement, job-rotation führen zu einer Erweiterung des Know-hows, zu einer breiteren Einsatzmöglichkeit und damit zu Abwechslung zwischen unterschiedlichen Belastungen und Anforderungen. Weiterbildungen bedeuten auch berufliche Perspektiven sowie Weiterentwicklung und sind ein Zeichen von Anerkennung und Wertschätzung für die Teilnehmenden. Wichtig ist es, Inhalt und Art der Angebote so zu gestalten, dass sie auch in Anspruch genommen werden wollen und können – z. B. empfiehlt es sich, auf Art des Angebots, altersgerechte Didaktik, Zeitplanung etc. zu achten.

Es ist notwendig, **innerbetriebliche Ansprechpersonen** für Mitarbeitende mit subjektivem Burnout-Risiko oder erhöhter Beanspruchungssituation zu installieren. Damit ist es aber noch nicht getan – diese Ansprechpersonen müssen den Mitarbeitenden auch als solche bekannt sein. Innerbetriebliche Ansprechpersonen sind zunächst einmal der direkte Vorgesetzte, der Betriebsrat, Gesundheitsbeauftragte, Sicherheitsvertrauenspersonen und Vertretende der Präventionsdienste im Rahmen des Arbeitnehmer/innenschutzgesetzes (Arbeitsmedizin, Arbeitssicherheit, Arbeitspsychologie).

#### Präventive Maßnahmen **auf betrieblicher Ebene**

- |  |  |
|--|--|
| → Sozialräume, die Entspannung zulassen                    | → Supervision und Coaching                   |
| → Vertrauensvolle Beziehung aufbauen, Hilfe aktiv anbieten | → Arbeitspsychologische Beratung ermöglichen |
| → Regelmäßige Teamsitzungen/Klausuren                      | → Pausen einhalten                           |
| → Möglichkeit der Weiterbildung                            | → Überstunden abbauen                        |
| → Innerbetriebliche Ansprechperson installieren            | → Bedürfnisorientierte Urlaubsplanung        |

Regelmäßige **Supervision und Coaching** sind ebenfalls bewährte Instrumente, um der Negativspirale eines Burnout entgegenzusteuern. Mitarbeitende, bei denen ein Burnout-Risiko oder bereits Burnout-Symptome festzustellen sind, benötigen eine anonyme **arbeitspsychologische Beratung**, um die persönliche Situation analysieren und geeignete Unterstützung zusammenstellen zu können. Generell ist auf das Einplanen von Erholungsräumen zu achten (Pausen, Überstundenabbau und Zeitausgleich, Urlaube). Eine bedürfnisorientierte Urlaubsplanung (Urlaub, Auszeit, Sabbatjahr) stellen für die Mitarbeitenden ein wichtiges betriebliches Entgegenkommen in dieser Situation dar.

### 4.4.3 Individuelles Verhalten und Kompetenzen

Maßnahmen auf dieser Ebene fokussieren die Kompetenzen und Fähigkeiten der einzelnen Personen. Durch deren Stärkung und Erweiterung kann mit den täglichen Anforderungen und Belastungen besser umgegangen werden. So können z. B. Mitarbeitende, die Entspannungstechniken beherrschen und ein Stressmanagement-Training absolviert haben, besser mit Druck und Stress umgehen und werden nicht so stark beansprucht.

Im Folgenden sind mögliche Inhalte für Workshops und Seminare angeführt:

- Stressmanagement,
- Umgang mit Ärger,
- aktive Erholung und Entspannung (z. B. Erlernen einer Entspannungstechnik),
- gesunder Lebensstil (Schlafhygiene, Ernährung, Bewegung),
- Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben,
- Konfliktmanagement,
- mentale Stärke, ...

#### Präventive Maßnahmen **auf individueller Ebene**

- Entspannungstechniken erlernen
- Stressmanagement-Training absolvieren
- Begleitende Beratung

Entsprechende betriebliche Strukturen sind dafür Voraussetzung.

Ist die Beanspruchungssituation bereits erhöht, so liefert eine arbeitspsychologische Beratung mit niederschwelligem (anonymem) Zugang die nötige Hilfestellung oder Unterstützung für die betroffenen Mitarbeitenden. Begleitende Beratung kann die Betroffenen unterstützen, bestehende Belastungen besser zu bewältigen, indem neue innere Einstellungen gewonnen oder neue Umgangsformen gefunden werden. Verhaltensorientierte, individuelle Maßnahmen bilden jedoch nur eine Säule der empfohlenen Maßnahmen. Um Mitarbeitende im Umgang mit der Belastungssituation optimal zu unterstützen, ist die Schaffung betrieblicher Strukturen notwendig.

### 4.4.4 Tipps für persönliche Präventionsstrategien

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass sich hoher Leistungsanspruch und das Vermeiden von Burnout nicht widersprechen. Viele erbringen hohe berufliche Leistungen, ohne dabei in Burnout-Gefahr zu kommen. Wichtig ist, dass die jeweiligen Aufgaben und Ziele der eigenen Leistungsfähigkeit angemessen sind und dass auf ausreichende Erholung geachtet wird. Um Fehlentwicklungen zu verhindern, sollte man regelmäßig „in sich gehen“ und bewusst mit sich abklären, ob man noch auf dem richtigen Weg ist. Gespräche mit dem/der Partner/in oder mit Freundinnen und Freunden eignen sich hierfür.

Zur Prävention empfiehlt sich z. B.:

- die eigenen Grenzen akzeptieren und deutlich machen,
- mit „Scheitern“ umgehen lernen,
- die eigenen Stärken entdecken,
- sich realistische Ziele setzen,
- realistische Erwartungen an sich selbst,
- aufhören, andere verändern zu wollen,

- zwischen Arbeit und Freizeit trennen,
- Sozialkontakte pflegen,
- bewusst trödeln,
- sich bewusst Zeit für sich selbst nehmen,
- delegieren lernen,
- Werte bewusst machen – was ist mir wichtig?,
- positives Denken, Einstellung,
- Prioritäten setzen, Entscheidungen treffen,
- Nein sagen können,
- bewusst Urlaub machen, Abstand zum Alltag gewinnen,
- gezielt entspannen,
- auf die Gesundheit achten, ...

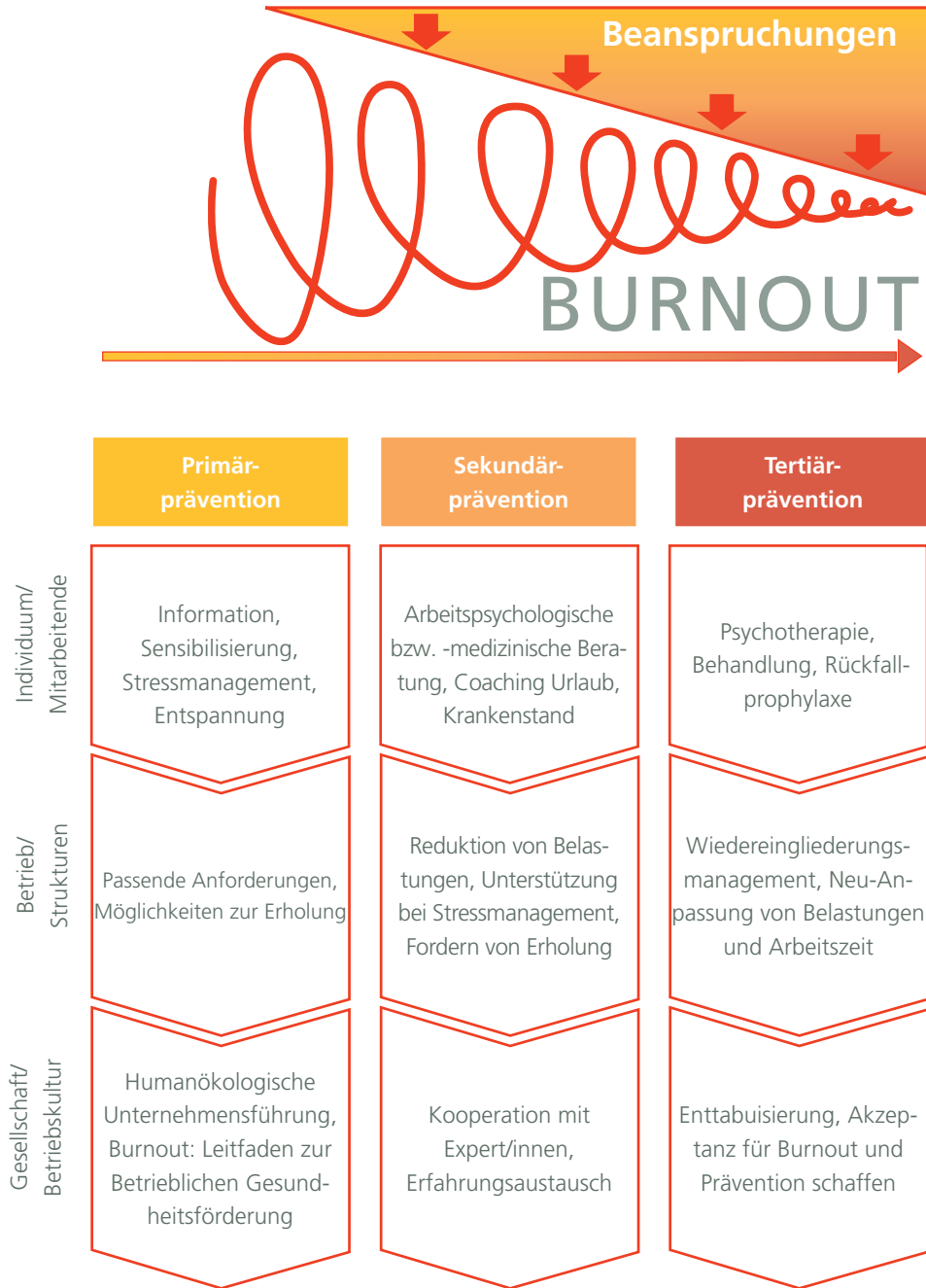
## 4.5 Zusammenfassung: Präventive Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen im Betrieb

Nachfolgende Burnout-Präventions-Spirale<sup>18</sup> liefert eine übersichtliche Darstellung der präventiven Maßnahmen auf verschiedenen Ebenen. Eine eindeutige Abgrenzung der Maßnahmen in Primär-, Sekundär- und Tertiär-Prävention ist nicht immer möglich. So kann eine Maßnahme der Primärprävention ebenso auf die Stärkung von Bewältigungsstrategien wie auch auf eine Früherkennung von Anzeichen abzielen. Versucht wird, Beispiele für jede Präventionsphase anzuführen.

---

18 Gabriel et al. 2009, 7

Abbildung 14: Burnout-Präventions-Spirale<sup>18</sup>



Grafik: FGÖ nach IBG

## 5 Behandlung von Burnout

Bei Burnout im „Prozess-Stadium“, also solange keine depressive Erkrankung besteht, hilft psychologische Beratung bzw. Gesundheitscoaching. Kernfragen hierbei sind: Was kann ich für mich tun? Wie kann ich mein Verhalten ändern? Wie kann ich meine Arbeitsumgebung verändern?

Burnout im Krankheitsstadium erfordert meist eine längerfristige Behandlung durch ein interdisziplinäres Team. Je nach Schwere werden ambulante oder auch stationäre Behandlungen in spezialisierten Kliniken angeboten.

Die Behandlung umfasst medizinische Betreuung, psychologische oder psychotherapeutische Gespräche, Gruppen-Gesprächstherapie, Kunst- und Gestaltungstherapie, Bewegung und schonenden Sport, Entspannungstraining, Biofeedback, Massagen, soziales Kompetenztraining, möglicherweise auch berufliche Neuorientierung.

Vor und nach der stationären Behandlung ist jedenfalls eine psychologische oder psychotherapeutische Begleitung erforderlich. Wichtig dabei sind Fragen nach möglichen Ursachen, wie z. B.: Wieso ist es so weit gekommen? Welche sind die persönlichen Anteile? Welche Veränderungen braucht es für die Zukunft? Diese Auseinandersetzung sollte vor einer Rückkehr ins Arbeitsleben stattfinden.

## 6 Zielgruppenspezifische Maßnahmen und Handlungsempfehlungen

Im Zusammenhang mit der Verarbeitung von schichtarbeitbezogenen Belastungen wurde die Auswirkung von aktiver bzw. passiver und direkter bzw. indirekter Stressverarbeitung untersucht<sup>19</sup>. Dabei zeigte sich, dass aktive und direkte Strategien erleichternd wirken (z. B. mit Vertrauten sprechen bzw. Arbeitsbedingungen und/oder Schichtpläne ändern). Passive Strategien (z. B. Alkoholkonsum) wirken dagegen nicht erleichternd und sind mit höheren Stresswerten und mehr Burnout-Gefährdung verbunden.

### 6.1 Schichtarbeitende

Ergebnisse der Burnout-Studie<sup>20</sup>: Schichtarbeitende können sich schlechter erholen. Sie haben ein höheres Risiko für Überbeanspruchung. Festzustellen waren: Belastungssituation im betrieblichen und außerbetrieblichen Bereich, gestörter Schlaf- und Biorhythmus, Nacht- und Wochenendschichten, unregelmäßige Essenszeiten, unregelmäßige Dienstzeiten, gestörtes Sozialleben; Nebentätigkeiten verschärfen die Belastungssituation.

---

19 Kandolin 1993; Jamal & Baba 1997

20 Gabriel et al. 2009

## 6.1.1 Individuelle Maßnahmen

Workshops zum Thema Schlafhygiene, Ernährung in der Schichtarbeit, Entspannungstechniken, mentale Stärke, Konfliktmanagement, Entärgerung oder Work-Life-Balance tragen zu einer individuellen Kompetenzen-Stärkung bei. Dadurch wird der Umgang mit betrieblichen Belastungen und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Schichtarbeitende gefördert. Im Rahmen von arbeitspsychologischer Beratung können Mitarbeitende für sich neue Lösungswege suchen, um ihre Belastungen zu modifizieren, mit den Belastungen anders umzugehen, sich besser zu erholen.

Um bei Schichtarbeit gesund zu bleiben, sollte man besonders achten auf Schlafhygiene, also auf Strategien für gutes Schlafen, richtige Ernährung während der Nachtschicht, Kontakte mit Freundinnen/Freunden und Bekannten (versucht werden sollte, sie trotz der unregelmäßigen Arbeitszeit aktiv aufrechtzuerhalten) sowie regelmäßige Bewegung in der freien Natur (fördert einen gesunden Ausgleich zur Arbeit). Achtung, Schichtarbeitende: Nicht jede Schlafschwierigkeit ist ein Hinweis auf Burnout, sondern oft Folge von Anpassungsschwierigkeiten an die Schichtarbeit. Länger andauernde Schlafschwierigkeiten begünstigen jedoch die Burnout-Entwicklung.

## 6.1.2 Betriebliche Maßnahmen

Betriebliche Angebote wie Unterstützung von Elternteilzeit, Betriebskindergarten oder ein Kantinenangebot „to go“ für Zuhause und die Familie unterstützen die Mitarbeitenden der Schichtarbeit in der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Gemütlich eingerichtete Sozialräume bieten Entspannungsmöglichkeiten in den Pausen. Kochmöglichkeiten ermöglichen gesunde Ernährung in der Nachtschicht. Ein weiteres wichtiges Thema in der Schichtarbeit ist eine zielgruppenspezifische, zeitgerechte Pausen- und Urlaubsgestaltung. Erholung findet nicht nur in jährlichen längeren Urlaubszeiten statt, sondern während der Arbeitszeit sollte im Rahmen von Kurzpausen immer wieder für regenerative Phasen gesorgt sein. Führungskräften kommt dabei eine klare Verantwortung zu: Ihnen obliegt es, Aufgaben so zu verteilen, dass sie in Bezug auf Quantität und Qualität auch bewältigt werden können. Es liegt in der Verantwortung von Führungskräften, die Mitarbeitenden in der Bewältigung der Aufgaben zu unterstützen und Freiräume für nötige Erholung zu schaffen. Führungskräfte sind für diese Rolle und ihre entsprechenden Aufgaben oft nicht ausgebildet und fühlen sich überfordert. Sie sind daher spezifisch zu schulen – dabei geht es um die Rolle der Führungskraft für die Gesundheit der Mitarbeitenden, Psychologie des Führens, Gesprächsführung etc.

Die Möglichkeit der Weiterbildung oder eine Erweiterung des Arbeitsinhalts führen neben einer Erweiterung des Know-hows zu einem wertvollen Perspektivenwechsel für die Schichtarbeitenden (siehe auch 4.4.2). Das betriebliche Angebot „Arbeitspsychologie“ mit einfachen, anonymen Möglichkeiten der Inanspruchnahme verankert Prävention strukturell.

### 6.1.3 Unternehmenskulturelle Maßnahmen

Es gilt im Unternehmen eine Kultur zu implementieren, in der physische, psychische und soziale Gesundheit und Sicherheit einen zentralen Stellenwert einnehmen. Ausgleich (Stressverarbeitung, Erholung) muss in der Arbeit und im Privatleben möglich und beides miteinander vereinbar sein. Um dies zu verankern, sollte eine Kultur eingeführt werden, in der die Führungskraft als mitverantwortlich für die konstruktive Bewältigung der Anforderungen und für ausreichende Erholung ihrer Mitarbeitenden gesehen wird. Außerdem ist der Beitrag aller, also auch der Schichtarbeitenden, vom Vorstand, von der Geschäftsführung bzw. den Führungskräften sichtbar zu machen. Leistungen freiwillig und ehrenamtlich Tätiger sind anzuerkennen und wertzuschätzen. Dies kann im Rahmen von Veranstaltungen, Organisationsdialogen unter Teilnahme aller inkl. interner/externer PR-Aktivitäten etc. geschehen.

## 6.2 Führungskräfte

Ergebnisse der Burnout-Studie<sup>21</sup>: für Stressverarbeitung erschwerende Aspekte: z. B. Schlafprobleme, schlechtes Abschalten von der Arbeit, Gedanken an die Arbeit in der Freizeit, Überbeanspruchung, mangelnde Kompetenzen bzgl. Führung bei Burnout-Risiko (-Verdacht).

### 6.2.1 Individuelle Maßnahmen

Vorgesetzte erleben sich oft im „Spagat“, in der „Zwickmühle“. Sie sollen auf der einen Seite eine potenzielle Überforderung bei ihren Mitarbeitenden erkennen und entsprechend gegensteuern und auf der anderen Seite Belastungen in ihrer Position selbst erfolgreich bewältigen. Die Kompetenzstärkung für Führungskräfte nimmt daher einen besonderen Stellenwert ein.

Um die Führungskräfte in ihrer operativen wie strategischen Rolle zu unterstützen, sind Strukturen bzw. Instrumente (Mitarbeitergespräche, innerbetriebliches Vorschlagswesen und Ideenmanagement, Personalplanung ...) und zeitliche Ressourcen zur Ausübung der Führungsaufgaben vonseiten des Betriebs zu implementieren. Wesentlich ist, dass diese Führungsaufgaben auf allen Führungsebenen gelebt werden.

### 6.2.2 Betriebliche Maßnahmen

Es ist essentiell, bereits bei der Auswahl der Führungskräfte auf soziale und nicht nur fachliche Qualifikationen zu achten. Bei den Interviewergebnissen im Bereich Führung wurde deutlich, dass Führungskräfte noch nicht im nötigen Ausmaß als Führungskraft wahrgenommen und wirksam werden können. Vor allem Führungskräfte der mittleren Ebene werden von ihren Mitarbeitenden sogar als handlungsunfähig erlebt. Dafür sind jedoch zu einem Großteil betriebliche Strukturen verantwortlich zu machen, die Führungskompetenzen und -aufgaben

---

21 Gabriel et al. 2009



begrenzen. Die genannten Handlungsempfehlungen beziehen sich vor allem auf eine Früherkennung einer Burnout-Erkrankung und die Reduktion von Burnout-Risiken (Primär- und Sekundärprävention). So kann beispielsweise eine geschulte Führungskraft Anzeichen für eine hohe Beanspruchung bei einem Mitarbeitenden früh erkennen und gemeinsam mit der betroffenen Person hilfreiche Maßnahmen einleiten (wie z. B. temporäre Entlastung, temporär andere Aufgabenverteilung, Re-Priorisierung der Aufgaben/Tätigkeiten).

### 6.2.3 Unternehmenskulturelle Maßnahmen

Es ist eine Unternehmenskultur zu etablieren, in der die Arbeit aller Führungskräfte aller Führungsebenen ausreichend anerkannt und wertgeschätzt wird. Diese Wertschätzung muss erlebbar und sichtbar sein und drückt sich nicht bloß auf dem Gehaltszettel aus.

Darüber hinaus ist gerade für Führungskräfte wichtig, eine Kultur zu leben, in der Abschalten, Loslassen und Entspannen für eine optimale Leistungsfähigkeit als ebenso notwendig und gewünscht angesehen werden wie Anstrengung, Disziplin und Konzentration.

## 7 Rechtliche Grundlagen

Arbeitgebende sind dem Gesetz nach dazu verpflichtet, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass Gesundheit und Sicherheit der Arbeitnehmenden erhalten und gefördert werden. Im Folgenden wird exemplarisch auf einige Gesetzestexte verwiesen.

### 7.1 Fürsorgepflicht des Arbeitgebers

Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers / der Arbeitsgeberin ist in § 1157 ABGB und in § 18 AngG geregelt.

#### 7.1.1 Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch

§ 1157 (1): Der Dienstgeber hat die Dienstleistungen so zu regeln und bezüglich der von ihm beizustellenden oder beigestellten Räume und Gerätschaften auf seine Kosten dafür zu sorgen, dass Leben und Gesundheit des Dienstnehmers, soweit es nach der Natur der Dienstleistung möglich ist, geschützt werden (RISa).

#### 7.1.2 Angestelltengesetz

§ 18 (1) des AngG besagt, dass der Dienstgeber verpflichtet ist, auf seine Kosten alle Einrichtungen bezüglich der Arbeitsräume und Gerätschaften herzustellen und zu erhalten, die mit Rücksicht auf die Beschaffenheit der Dienstleistung zum Schutze des Lebens und der

Gesundheit der Angestellten erforderlich sind.

(3) Der Dienstgeber hat dafür zu sorgen, dass, soweit es die Art der Beschäftigung zulässt, die Arbeitsräume während der Arbeitszeit licht, rein und staubfrei gehalten werden, dass sie im Winter geheizt und ausreichende Sitzplätze zur Benutzung für die Angestellten in den Arbeitspausen vorhanden sind (RISb).

## 7.2 Arbeitnehmer/innenschutzgesetz

### 7.2.1 Allgemeine Pflichten des/der Arbeitgeber/in

Im Rahmen des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes (ASchG) werden Arbeitgebende in § 3 (1) dazu verpflichtet, für Sicherheit und Gesundheitsschutz der Arbeitnehmenden in Bezug auf alle Aspekte, die die Arbeit betreffen, zu sorgen. Außerdem haben sie bestehende Gefahren zu ermitteln und zu beurteilen und Maßnahmen zur Verhütung arbeitsbedingter Gefahren, zur Information und zur Unterweisung zu treffen (AUVA 2006, S. 13).

Die wichtigsten Grundsätze der Gefahrenverhütung sind:

- Vermeidung von Risiken,
- Abschätzung nichtvermeidbarer Risiken,
- Gefahrenbekämpfung an der Quelle,
- Berücksichtigung des Faktors Mensch bei der Arbeit, insbesondere bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen sowie bei der Auswahl von Arbeitsmitteln und Arbeits- und Fertigungsverfahren und
- Planung der Gefahrenverhütung mit dem Ziel einer kohärenten Verknüpfung von Technik, Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen, sozialen Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz (AUVA 2006, S. 19).

Diese allgemeinen Pflichten der Arbeitgebenden zeigen auf, dass nach dem Grundsatz der Gefahrenverhütung Risiken zu ermitteln und zu verringern sind. Darunter fallen nicht nur physikalisch-chemische Gefahren und Stressoren, sondern auch Belastungen der psychischen oder psychosozialen Dimension. Zur Ermittlung und Beurteilung der Gefahren sind nach dem ASchG Präventivfachkräfte heranzuziehen (Arbeitsmediziner/innen, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, sonstige Expertinnen und Experten).

### 7.2.2 Präventivfachkräfte: Arbeitspsychologinnen/-psychologen

Neben Arbeitsmedizinerinnen/-medizinern und Fachkräften für Arbeitssicherheit können nach dem ArbeitnehmerInnenschutz-Reformgesetz vom 1. Januar 2002 auch „sonstige Fachleute“ beschäftigt werden. Arbeitgebende haben nach § 82a (5) je nach „gegebener Gefährdungs- und Belastungssituation“ sonstige geeignete Fachleute, wie z. B. Chemiker/innen, Toxikologinnen/Toxikologen, Ergonominnen/Ergonomen, insbesondere jedoch Arbeitspsychologinnen/-psychologen zu beschäftigen (AUVA 2006, S. 118). Arbeitgebende sollten daher je nach vorliegender

Gefährdungs- und Belastungssituation geeignete sonstige Fachleute anstellen und diese gesetzliche Möglichkeit nutzen. Die Zunahme von psychischen und psychosozialen Belastungen und Stressfaktoren in der heutigen Arbeitswelt machte eine Umverteilung der Präventionseinsatzzeiten zugunsten von Arbeitspsychologinnen/-psychologen notwendig.

Die Forschungs- und Beratungsdisziplin „Arbeitspsychologie“ befasst sich mit psycho-sozialen Themen, die im Zusammenhang mit menschlicher Arbeit entstehen. Arbeitspsychologie bietet theoretisches und praktisches Fachwissen zur Durchführung umfassender Gesundheitsanalysen, zur Erarbeitung von Vorschlägen für psychologische Arbeits- und Organisationsgestaltung sowie zur Stärkung professioneller und gesundheitsbezogener Kompetenzen der Beschäftigten (Ulich 2005; Geißler-Gruber 2006). Die Aufgabe der Arbeitspsychologie ist die Mitwirkung bei der Analyse und Gestaltung menschlicher Arbeit, ihrer technischen, personalen und organisatorischen Bedingungen, mit dem Ziel einer menschengerechten, effektiven und effizienten Gestaltung von Arbeitssystemen (AUVA 2006, S. 118).

## 8 Checklisten und weiterführende Informationen

Nachfolgende Checklisten sind als Download verfügbar unter: [www.fgoe.org/presse-publicationen/downloads/wissen](http://www.fgoe.org/presse-publicationen/downloads/wissen)

### 8.1 Wie bemerke ich erste Warnzeichen bei mir selbst?

- Ich finde es oft schwierig, abzuschalten.
- Ich ziehe mich vermehrt zurück.
- Ich nehme oft Arbeitsprobleme mit in meine Freizeit.
- Ich empfinde oft starken Widerwillen gegen meine Arbeit.
- Ich habe den Spaß an den meisten Dingen verloren.
- Ich leide unter Konzentrationsschwäche und Vergesslichkeit.
- Ich erreiche mit immer mehr Energie immer weniger.
- Ich brauche sehr viel Zeit, um mich zu erholen.
- Ich fühle mich ausgelaugt und kraftlos.
- Ich fühle mich seit mehr als sechs Monaten erschöpft.

Diese Checkliste dient der persönlichen Sensibilisierung und ersten Standortbestimmung. Für eine individuelle Diagnostik muss jedoch die Expertise der klinischen Psychologie, Psychotherapie oder Medizin in Anspruch genommen werden. Früherkennung kann helfen, aus einem Burnout-Prozess rechtzeitig auszusteigen. Achten Sie auf erste Warnzeichen.

## 8.2 Was kann ich tun, wenn ich Burnout-Anzeichen bei mir feststelle?

- Verleugnen ist Tabu, Anzeichen ernst nehmen
- Unterstützung suchen
- Tun, was gut tut
- Erholung verstärken, auf Erholung bewusst achten
- Belastende Umstände wenn möglich verändern
- Andere Formen des Umgangs mit Belastungen ausprobieren
- Etwaiges Überengagement vermeiden
- Isolation vermeiden
- Schluss mit etwaiger Überfürsorglichkeit
- Kürzer treten
- Eigene Ziele und Ansprüche reduzieren bzw. auf Angemessenheit prüfen
- Wertewechsel zu dem, was mir wirklich wichtig ist
- Mut zum Nein
- Persönliches Tempo reduzieren
- Auf den eigenen Körper und seine Bedürfnisse achten (Schlafen, Essen, Trinken, Bewegen, Zärtlichkeit)
- Positiver Umgang mit Sorgen und Ängsten
- Sinn für Humor bewahren

## 8.3 Führungskräfte: „Wie bemerke ich erste Anzeichen bei meinen Mitarbeitenden?“

Meine Mitarbeiterin bzw. mein Mitarbeiter ...

- wirkt nervös und überreizt auf mich
- ist vergesslicher als früher
- zieht sich zurück
- signalisiert eine starke Überforderung
- ist oft müde
- klagt häufig über Kopfschmerzen, Schwindel
- ist häufig krankgeschrieben
- scheint negativ zu sich / zur Arbeit eingestellt zu sein
- geht in Aufgaben auf, zeigt größtes Engagement
- ist weniger leistungsfähig als früher

Relevant ist immer das Vorhandensein mehrerer Warnsignale. Jeder kann einmal einen schlechten Tag haben, ohne deshalb gleich burnoutverdächtig zu sein.

## 8.4 Führungskräfte: „Was kann ich tun, wenn ich erste Anzeichen bei meinen Mitarbeitenden wahrnehme?“

Führungskräfte sollten neben ihrer eigenen Gesundheit auch die ihrer Mitarbeitenden im Blick haben und nach Möglichkeit fördern und unterstützen. Mitarbeitende, die Anzeichen von Burnout zeigen, sind weniger belastbar, häufiger krank und weniger engagiert. Keine Vorwürfe und kein Unverständnis! Falls bei einem Mitarbeitenden eine hohe Beanspruchungssituation oder eine gewisse Burnout-Gefährdung vermutet wird, sollte in erster Linie ein Gespräch mit der betroffenen Person geführt werden.

- Gespräch suchen und führen
- Ressourcen und Belastungen erfragen
- Unterstützung anbieten
- Angebote machen, z. B. arbeitspsychologische Beratung
- Gemeinsam Entlastung organisieren
- Stopp für Überstunden
- Zeitausgleich verordnen
- Angebote vorschlagen: Urlaub, Auszeit ...
- Sich selbst als Führungskraft Unterstützung bei arbeitspsychologischen Expertinnen/Experten holen

## 8.5 Wie kann ich als Führungskraft in meinem Bereich vorbeugen?

- Präsent sein (da sein, erreichbar sein, aktiv auf Mitarbeitende zugehen ...)
- Vertrauensvolle Beziehung zu Mitarbeitenden aufbauen und aufrechterhalten (Mitarbeitergespräche, Teamprozesse unterstützen)
- Anforderungen an Bewältigungsmöglichkeiten anpassen (quantitativ und qualitativ)
- Entwicklung ermöglichen (Weiterbildung, Herausforderungen, Perspektiven ...)
- Arbeitsorganisation so einfach wie möglich gestalten (KISS-Prinzip: keep it short and simple)
- Erholung ernst nehmen (Pausen, Überstunden, Zeitausgleich, Urlaub ...)
- Handlungsspielraum ermöglichen (das „Was“ vorgeben, das „Wie“ entscheiden lassen)
- Transparent informieren und kommunizieren
- Anerkennung und Wertschätzung (der Person, der Leistungsbereitschaft ...)
- Fairness einhalten, ...

## 8.6 Führungsgespräche bei Burnout-Risiko-Verdacht

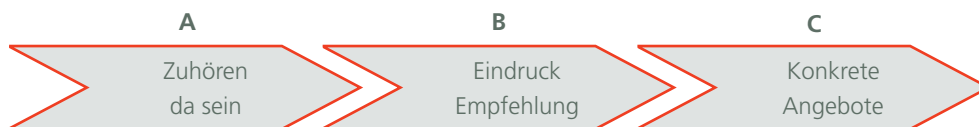
Gespräche mit Menschen, bei denen man den Verdacht hat, es besteht ein Burnout-Risiko, sind wichtig. Ihre Probleme kann und soll man als Gesprächspartner/in nicht lösen. Unterstützung und konkrete Angebote von Kolleginnen und Kollegen, Führungskräften, Fachleuten etc. können jedoch sehr hilfreich sein. Manchmal meiden Führungskräfte solche Gespräche aus unterschiedlichen Befürchtungen heraus. Doch mit etwas Mut und Empathie können Belastungen und Probleme des Mitarbeitenden besprochen und gemeinsam Lösungen gesucht werden.

**Abbildung 15:** Antworten auf Befürchtungen, ein Gespräch zu führen

| Befürchtung   | Entlastung  |
|---|---|
| Da kann ich auch nichts mehr lösen.                   | Sie sollen nichts lösen. Ihr Gespräch könnte jedoch eine positive Auswirkung haben.                                     |
| Ich habe Angst, etwas falsch zu machen.               | Leisten sie Erste Hilfe: Tun Sie nicht nichts.  |
| Ich will mich nicht in Privatangelegenheiten mischen. | Es geht nicht um Einmischung, sondern um ein Gesprächsangebot, das angenommen werden kann oder nicht.                   |
| Das geht mich doch nichts an.                         | Als Mitmensch hat jeder Mensch die soziale Verpflichtung zur Ersten Hilfe. Für Führungskräfte gilt die Fürsorgepflicht. |

Die folgende Abbildung zeigt die drei Gesprächsphasen bei Verdacht auf Burnout-Risiko:

**Abbildung 16:** Gesprächsphasen bei Burnout-Risiko-Verdacht



**A:** Suchen Sie das Gespräch, ohne an diesem Punkt etwas gezielt erreichen zu wollen. Versuchen Sie der Person zu ermöglichen, sich auszusprechen. Zeigen Sie Interesse, und signalisieren Sie Aufmerksamkeit und Wertschätzung. **B:** Stellen Sie dann Ihren Eindruck und Ihre Wahrnehmung zur Verfügung. Bieten Sie Unterstützung an. Denken Sie dabei an die drei Aspekte des Burnout-Risikos (Belastung, Umgang mit Belastung, Erholung). Versuchen Sie, Belastendes und Entlastendes deutlich zu machen. **C:** Verweisen Sie auf konkrete innerbetriebliche oder auch externe Angebote. Sie können hier oder in einem nächsten Gespräch konkrete Vereinbarungen treffen. Vereinbaren Sie bei Bedarf einen Folgetermin.

## 8.7 Innerbetrieblicher Burnout-Präventionsleitfaden

Es ist ratsam, einen betriebsinternen Burnout-Präventionsleitfaden zu entwickeln. Der Leitfaden selbst und seine Bausteine sollten immer wieder aktiv kommuniziert und z. B. via Intranet zugänglich gemacht werden.

Der Leitfaden sollte grob aus folgenden Punkten bestehen:

- Anliegen und Wertehaltung des Unternehmens bzgl. Burnout-Prävention (z. B.: „Das Arbeitsvermögen und die Gesundheit der Mitarbeitenden sind uns bei XXX ein großes Anliegen. Burnout-Risiko ist ein Phänomen unserer Zeit, das auch seine Ursachen in betrieblichen Faktoren hat. Daher stellt es auch uns bei XXX ein wichtiges Thema der Prävention dar.“)
- Zugrundeliegende Definition von Burnout (z. B.: „Wir verstehen unter Burnout entsprechend den neuesten wissenschaftlichen Studien ein Risiko für die Gesundheit im ganzheitlichen, körperlich-psychisch-sozialen Sinn. Burnout-Risiko entsteht, wenn hohe

Belastung besteht, mit der umzugehen nicht gut genug gelingt und wenn außerdem Erholung nur mangelhaft stattfindet. Die Belastungen können aus der Person, dem privaten Umfeld, dem Betrieb mit seinen Strukturen und Prozessen sowie der Unternehmenskultur sowie auch aus gesellschaftlichen Bereichen herrühren.“)

- Führungskräfte-Workshops
- Schulungsangebote für alle im Betrieb
- Checkliste: Wie bemerke ich erste Burnout-Anzeichen bei mir selbst? (siehe 8.1)
- Checkliste: Was kann ich tun, wenn ich Burnout-Anzeichen bei mir feststelle? (siehe 8.2)
- Checkliste: Wie bemerke ich erste Burnout-Anzeichen bei meinen Mitarbeitenden? (siehe 8.3)
- Checkliste: Was kann ich tun, wenn ich Burnout-Anzeichen bei meinen Mitarbeitenden feststelle? (siehe 8.4)
- Checkliste: Wie kann ich als Führungskraft in meinem Bereich vorbeugen? (siehe 8.5)
- Führungsgespräche bei Burnout-Risiko-Verdacht (siehe 8.6)
- Innerbetriebliche Ansprechpersonen (Führungskraft, Betriebsrat, Vertrauenspersonen ...) inkl. der Angabe, in welcher Reihenfolge diese nach Möglichkeit kontaktiert werden sollten, Erreichbarkeiten, Angebote der einzelnen Ansprechpersonen
- Innerbetriebliche Angebote wie z. B. Schulungsprogramm, anonyme arbeitspsychologische Beratung, Arbeitsmedizin, Coaching etc.
- Außerbetriebliche Anlaufstellen und Kontaktadressen in der Region

## 8.8 Anlaufstellen und Kontaktadressen

Ist die betriebliche Burnout-Prävention nicht ausreichend, und sind Mitarbeitende von Burnout ernsthaft betroffen und beeinträchtigt, so wird professionelle Hilfe notwendig. Der Verweis an innerbetriebliche Expertinnen/Experten bzw. an außerbetriebliche Anlaufstellen oder Kontaktadressen kann hier hilfreich sein.

Nachfolgend finden Sie ausgewählte österreichweite Anlaufstellen:

- Berufsverband Österreichischer PsychologInnen ([www.boep.or.at](http://www.boep.or.at))
- Besthelp – Plattform für Expertensuche ([www.besthelp.at](http://www.besthelp.at))
- BÖP Helpline ([www.boep.or.at/hl/help.htm](http://www.boep.or.at/hl/help.htm))
- Bundesministerium für Gesundheit ([www.bmg.gv.at](http://www.bmg.gv.at))
- BURN AUT - Österreichische Gesellschaft für Arbeitsqualität und Burnout ([www.burnaut.com](http://www.burnaut.com))
- Fonds Gesundes Österreich (FGÖ) ([www.fgoe.org](http://www.fgoe.org))
- IBG Innovatives Betriebliches Gesundheitsmanagement ([www.ibg.co.at](http://www.ibg.co.at))
- Kriseninterventionszentrum Wien ([www.kriseninterventionszentrum.at](http://www.kriseninterventionszentrum.at))
- Netzwerk BurnOutNet ([www.burn-out.at](http://www.burn-out.at))
- Österreichischer Berufsverband Psychotherapie ([www.psychotherapie.at](http://www.psychotherapie.at))
- Österreichisches Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung ([www.netzwerk-bgf.at](http://www.netzwerk-bgf.at))
- ÖVS – Österreichische Vereinigung für Supervision ([www.oevs.or.at](http://www.oevs.or.at))
- Pro mente austria ([www.promenteaustria.at](http://www.promenteaustria.at))
- Psychnet: Liste von qualifizierten, eingetragenen Psycholog/innen ([www.boep.or.at/psychnet/dbase/psylist.php](http://www.boep.or.at/psychnet/dbase/psylist.php))
- Suchmaschine für Psychotherapeut/innen ([www.psyonline.at](http://www.psyonline.at))
- Verein für ambulante Psychotherapie ([www.vap.or.at](http://www.vap.or.at)), etc.

## 9 Literaturverzeichnis

**Allgemeine Unfallversicherungsanstalt** (2006): ArbeitnehmerInnenschutzgesetz. Überarbeitete Ausgabe 2006 mit Anmerkungen, Verweisen und Stichwortverzeichnis. Korneuburg: Ueberreuter Print u. Digimedia GmbH

**Burisch, M.** (1994): Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. 2. Auflage, Berlin: Springer Verlag

**Demerouti, E.** (1999): Burnout: Eine Folge konkreter Arbeitsbedingungen bei Dienstleistungs- und Produktionstätigkeiten. Frankfurt: Lang, Peter

**Freudenberger, H. J.; North, G.** (1992): Burnout bei Frauen. Über das Gefühl des Ausgebranntseins. Frankfurt: Krüger

**Gabriel, T.** (2008): Burnout & Gesundheitspsychologie: Prävention und Intervention. Psychologie in Österreich (3 & 4/2008), 316–319

**Gabriel, T.; Hörl, I.; Schurian, S.; Ernst, R.** (2009): Burnout-Gefährdung in Großbetrieben & die Rolle von Führung und Schichtarbeit. Studienbericht. Downloadpublikation des Fonds Gesundes Österreich (FGÖ) auf [www.fgoe.org](http://www.fgoe.org)

**Geißler-Gruber, B.** (2006): Arbeiten mit Leib und Seele!? Der Beitrag der Arbeitspsychologie für eine gesundheitsgerechte Arbeitswelt. In: O. Meggeneder, H. Hirtenlehner (Hg.): Zehn Jahre Betriebliche Gesundheitsförderung in Österreich. Forschungsstand – Strukturen – Entwicklungen, 113–129. Main: Mabuse Verlag

**Geyerhofer, S.; Unterholzer, C.** (2008): Burnout aus systemischer Sicht. Auf dem Weg zu einem Verständnis von Burnout und Erschöpfungssyndrom. In: Systeme. Interdisziplinäre Zeitschrift für systemtheoretisch orientierte Forschung und Praxis in den Humanwissenschaften. 2008, Jg. 22 (2), 177–200

**Jamal, M.; Baba, V.** (1997): Shiftwork, Burnout, and Well-being: A study of Canadian Nurses. International Journal of Stress management, 4 (3), 197–204

**Janke, W.; Erdmann, G.; Kallus, W.** (1985): Der Stressverarbeitungsfragebogen (SVF). Göttingen: Hogrefe

**Kandolin, I.** (1993): Burnout of female and male nurses in shiftwork. Ergonomics, 36, 141–147

**Kallus, W.; Jiménez, P.** (2008): Ressourcen-Beanspruchungs-Analyse in der Arbeit. Der Erholungs-Belastungsfragebogen für die Arbeitswelt. Aktuelle EBF-Work Versionen für Screening, Organisationsdiagnose und individuelle Erholungs- und Beanspruchungsanalyse. Poster präsentiert im Rahmen der 8. Wissenschaftlichen Tagung der Österreichischen Gesellschaft für Psychologie, Linz



**Landau, K.** (2007): Lexikon Arbeitsgestaltung. Best Practice im Arbeitsprozess. 1. Auflage. Stuttgart: Gentner Verlag

**Maslach, Ch.; Leiter, M. P.** (2007): Burnout erfolgreich vermeiden. Wien, New York: Springer

**Rechtsinformationssystem des Bundeskanzleramts (RISa).** Fürsorgepflicht des Dienstgebers. [www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Dokumentnummer=NOR12018890&ResultFunctionToken=d779e628-6c7d-415b-bba6-229089b06e54&Kundmachungsorgan=&Index=&Titel=&Gesetzesnummer=&VonArtikel=&BisArtikel=&VonParagraf=&BisParagraf=&VonAnlage=&BisAnlage=&Typ=&Kundmachungsnummer=&Unterzeichnungsdatum=&FassungVom=08.07.2009&ImRisSeit=Undefined&ResultPageSize=100&Suchworte=ABGB+1157](http://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Dokumentnummer=NOR12018890&ResultFunctionToken=d779e628-6c7d-415b-bba6-229089b06e54&Kundmachungsorgan=&Index=&Titel=&Gesetzesnummer=&VonArtikel=&BisArtikel=&VonParagraf=&BisParagraf=&VonAnlage=&BisAnlage=&Typ=&Kundmachungsnummer=&Unterzeichnungsdatum=&FassungVom=08.07.2009&ImRisSeit=Undefined&ResultPageSize=100&Suchworte=ABGB+1157) (9. 11. 2011)

**Rechtsinformationssystem des Bundeskanzleramts (RISb).** Fürsorgepflicht. [www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Dokumentnummer=NOR12092387&ResultFunctionToken=8fa807be-9a29-43de-989a-bcfc07a800a5&Kundmachungsorgan=&Index=&Titel=&Gesetzesnummer=&VonArtikel=&BisArtikel=&VonParagraf=&BisParagraf=&VonAnlage=&BisAnlage=&Typ=&Kundmachungsnummer=&Unterzeichnungsdatum=&FassungVom=08.07.2009&ImRisSeit=Undefined&ResultPageSize=100&Suchworte=AngG+18](http://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Dokumentnummer=NOR12092387&ResultFunctionToken=8fa807be-9a29-43de-989a-bcfc07a800a5&Kundmachungsorgan=&Index=&Titel=&Gesetzesnummer=&VonArtikel=&BisArtikel=&VonParagraf=&BisParagraf=&VonAnlage=&BisAnlage=&Typ=&Kundmachungsnummer=&Unterzeichnungsdatum=&FassungVom=08.07.2009&ImRisSeit=Undefined&ResultPageSize=100&Suchworte=AngG+18) (9. 11. 2011)

**Schwartz, F. W.** (2003): Das Public Health Buch. Gesundheit im Gesundheitswesen. 2. Auflage. Urban & Fischer

**Spicker, I.; Schopf, A.** (2007): Betriebliche Gesundheitsförderung erfolgreich umsetzen. Praxishandbuch für Pflege- und Sozialdienste. Wien: Springer Verlag

**Ulich, E.** (2005): Arbeitspsychologie. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH-Zürich und Schäffer-Poeschel





