



Schriftenreihe des Wirtschaftsförderungsinstituts Nr. 347

BURN ON statt BURN OUT

Unternehmen beugen vor

WIFI Unternehmensservice
der Wirtschaftskammer Österreich

Vorwort	3
1. Burnout? Was ist das?	5
1.1 Wie zerlegt man eine Qualle korrekt an ihren Gelenken?	6
1.2 Eine Erkrankung des „GANZEN Menschen“	7
1.3 Wie häufig tritt Burnout auf?	7
1.4 Was sind die Symptome von Burnout?	8
1.5 Wie erkennt man Burnout?	11
1.6 Wie sehen die Stadien im Verlauf eines Burnout aus?	13
2. Die Analyse: Ursachen von Burnout	17
2.1 Der Bereich des Individuums	18
2.2 Der Bereich der Arbeitswelt	19
2.3 Der Bereich der Gesellschaft	20
2.4 Die Arbeitswelt als eine „Bühne“ für Burnout	21
3. Lösungen und Strategien für Unternehmen	23
3.1 Interventionsebenen des Unternehmens	23
3.2 Responsible Leadership – Wie führe ich mein Unternehmen, um Burnout vorzubeugen?	23
3.3 Responsible Leadership — Externe Beratung für die Entwicklung einer starken Truppe	32
3.4 Arbeitsrechtliche Aspekte zum Erschöpfungssyndrom Burnout	38
3.5 FAQs	40
Links und AnsprechpartnerInnen	Rückseite

IMPRESSUM

Medieninhaber und Herausgeber: WIFI Unternehmerservice der Wirtschaftskammer Österreich, Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien

Projektleitung: Mag. Thomas Rubik, Mag. Gertrude Steinkellner-Reisinger, WIFI Unternehmerservice

Autorin: Prof. Dr. Martina Leibovici-Mühlberger, M.Sc.

Redaktionsteam: Mag. Thomas Rubik, Mag. Claudia Scarimbolo, Mag. Gertrude Steinkellner-Reisinger, WIFI Unternehmerservice
Mag. Ulrike Klein, Mag. Martin Kircher, Dr. Ingomar Stupar (Arbeitsrechtlicher Teil), Abteilung für Sozialpolitik und Gesundheit, WKÖ
Birgit Meerwald, Mitglied Fachgruppenausschuss der Fachgruppe Wien Personenberatung und Personenbetreuung,
Wiener Resilienz Modell (WRM)

Assistenz: Renate Breimann

Layout: design:ag, Alice Gutleiderer, www.designag.at

Druck: „agensketterl“ Druckerei GmbH

Gedruckt nach der Richtlinie „Druckerzeugnisse“ des Österreichischen Umweltzeichens, UW 866

Auflage: 3. Auflage, 5.000 Stück, **Stand:** Jänner 2017, **Verlags- und Herstellungsort:** Wien



Bestellservice und Download: T 05 90 900-4522, E unternehmerservice@wko.at, W www.unternehmerservice.at/publikationen

Haftungsausschluss: Alle Angaben erfolgen, trotz sorgfältigster Bearbeitung, ohne Gewähr und Haftung des Medieninhabers.

Copyright: Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit Quellenangabe und vorheriger Rücksprache.

Das WIFI Unternehmerservice ist ein Team des WIFI der Wirtschaftskammer Österreich. Es bereitet neue Themen auf, die für Unternehmen in Zukunft wichtig werden. Zu aktuellen Themen werden Veranstaltungen, Publikationen und Webinare angeboten. Im Mittelpunkt steht das Entwickeln und Koordinieren von geförderten Beratungsprogrammen mit Kofinanzierungspartnern auf österreichischer und europäischer Ebene. www.unternehmerservice.at

Hinweis: Diese Broschüre wird allen Mitgliedern der Wirtschaftskammern Österreichs kostenlos zur Verfügung gestellt.



Vorwort



Wenn wir uns die häufigsten Ursachen für Berufsunfähigkeit, Krankenstände und Früh-pensionierungen ansehen stellen wir fest, dass die psychischen Erkrankungen weiterhin im Ansteigen sind. Die Gründe dafür sind vielfältig – betriebliche, familiäre, persönliche und gesellschaftliche Faktoren wirken hier zusammen. Die Gesellschaft bietet immer weniger soziale Einbettung – stabile, tragfähige Beziehungen gehen mehr und mehr verloren. Die Arbeitswelt wiederum, in der Einsatz und Leistung gefordert sind, wird gleichsam zur Bühne, auf welcher der Balanceverlust des Einzelnen sichtbar wird.

Es muss uns wachrütteln, wieviel menschliches Leid, verbunden mit Auswirkungen auf die Familie, den Betrieb und die gesamte Volkswirtschaft, dadurch entsteht. Rund 7 Mrd. Euro jährlich betragen die Kosten für psychische Erkrankungen in Österreich.



Als wir vor sechs Jahren die erste Informationsbroschüre zu diesem Thema publizierten, war das Erschöpfungssyndrom Burnout in aller Munde. Keiner wusste so recht, was man darunter versteht bzw. welche Präventionsmaßnahmen ergriffen werden können, damit diese Erkrankung erst gar nicht auftritt. Heute halten Sie die 3. aktualisierte Auflage von BURN ON statt BURN OUT in Händen und es ist uns weiterhin ein Anliegen, bei diesem Thema Bewusstseinsarbeit zu leisten.

Diese Broschüre bietet Einblick in die Hintergründe und den Verlauf von Burnout und zeigt wirksame Lösungen und Strategien für eine erfolgreiche Burnout-Prävention: Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Führungskräfte erhalten unterstützende, praktische Werkzeuge und Hinweise für den Umgang mit Burnout gefährdeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Gleichzeitig finden sie Tipps und konkrete Anregungen für ihr eigenes Ressourcen-Management.

BURN ON statt BURN OUT will damit einen Akzent für ein betriebliches Gesundheitsmanagement setzen. Ziel ist es, die Arbeitswelt zu einer gesundheitsfördernden Lebenswelt zu gestalten und eine Grundlage für gesunde Unternehmen zu schaffen.

Dr. Christoph Leitl
Präsident der
Wirtschaftskammer Österreich

Mag. Markus Raml
Kurator des
WIFI Österreich



Burnout? Was ist das?

BURNOUT, erstmals 1974 als Begriff geprägt, taucht zunehmend im Alltagssprachgebrauch auf und scheint sich einer Flut von Medienberichten zufolge, wie ein Flächenbrand besonders in unserer modernen konsum- und leistungsorientierten Gesellschaft auszubreiten! Brennt hier eine ganze Gesellschaft gerade aus? Und was genau steckt hinter diesem so geläufigen Begriff, den kaum jemand auf Nachfrage präzise zu definieren vermag?

Irgendwie hat Patrick S. das Gefühl, nichts mehr hinzubekommen. Immer wieder geht er mit dem Gedanken aus dem Büro, **wieder nicht fertig geworden zu sein**. Dabei bleibt er doch zunehmend länger... Daheim ist dann auch der Teufel los. Die Kinder nehmen ihn für „frisch“, dabei würde er erst mal **Ruhe brauchen**. Und die Neue im Büro, dauernd soll er ihr was erklären. Dabei will er doch nur seinen Frieden, um **endlich alles aufarbeiten zu können**. Ob er zu langsam ist?

Irgendwie zieht es ihm den Magen bei dem Gedanken zusammen, dass die ganze Misere vielleicht seine eigene Schuld ist. Sein Verhältnis mit dem **Abteilungsleiter** ist in letzter Zeit angespannt. Der **traut ihm sicher nichts zu**. Gut, die Umstellung auf das neue IT-System ist aufwändig, aber das muss sich eben zusätzlich ausgeben. Sein **Magen macht** ihm die ganze Zeit über **Probleme** und der **Blutdruck ist sicher auch hoch**. Besser gar nicht messen. Nur das hartnäckige Piepsen im linken Ohr nervt ihn wirklich. Einmal wieder im Wald spazieren gehen wäre fein, haben sie doch früher auch gemacht! Oder Sport! Gar nicht daran zu denken.

Am Wochenende ist er so k.o., dass er den halben Sonntag verschläft und den Rest der Zeit nur mehr abhängt, was wahrscheinlich auch an seinem **Alkoholkonsum** am Samstag Abend liegt. Aber irgendwann muss sich der Mensch doch entspannen. Eine Schulung ist ihm auch noch angekündigt worden, fein, wann soll er das denn noch reinquetschen bei weiter laufendem Normalbetrieb.

Aber er **muss durchhalten**, seinen Job zu verlieren, kann er sich einfach nicht leisten. Die **Kreditraten** für das Reihenhaus, die beiden Kinder gehen in einen Privatkindergarten und eine **Privatschule**, Das alles aufgeben zu müssen ... undenkbar. Das würde auch die Beziehung zwischen ihm und seiner Frau Angelika nicht tragen. **Er muss einfach durchhalten...**

**Kleiner Einstieg
in Burnout...**

1.1 Wie zerlegt man eine Qualle korrekt an ihren Gelenken?

Burnout ist vielgestaltig und kann bisweilen sogar als Organerkrankung und körperliches Symptom, wie Magengeschwüren, Bluthochdruck, Herzinfarkt, Darmentzündungen oder Tinnitus maskiert auftreten. Was bedeutet, dass die Behandlung der Organerkrankung alleine, das Übel nicht an der Wurzel zu packen vermag.

Ein schwieriges Unterfangen, denn genau dieses Krankheitsverständnis prägt unsere wissenschaftliche Tradition in der Medizin und an der „Qualle Burnout“ finden sich auch bei genauer Betrachtung keine Gelenke. Wir zerlegen unsere Studienobjekte an ihren „Gelenken“ in immer kleinere Teile, in der Überzeugung, auf diese Weise in die zugrunde liegenden Mechanismen Einblick zu erlangen, Kategorien bilden und Standardisierungen festlegen zu können. Doch Burnout entzieht sich dieser mechanistisch reduktionistischen Methodik. Wundert es also, wenn das medizinische Establishment in der Frage Burnout gespalten ist. Das ist ein Umstand, der durch die inflationäre Verwendung des Begriffs durch Medien und Laien eine noch weitere Verschärfung erfährt.

Burnout wird im **ICD – 10, der internationalen Klassifikation der Erkrankungen** nach wie vor **nicht als eigenständiges Krankheitsbild** geführt. Wird hier also viel über etwas geschrieben und noch viel mehr geredet, das überhaupt nicht existiert? Sind jene, die meinen, an Burnout erkrankt zu sein, schlichtweg Hypochonder oder noch schlimmer, verbirgt sich vielleicht generelle, simple Arbeitsunlust hinter dieser modischen Etikette?

**Modeerscheinung,
Etikettenschwindel
oder ernst zu
nehmendes Syndrom?**

Nun, es rät sich, Burnout differenziert zu betrachten, denn ohne Zweifel liegt hier eine schwere gesundheitliche Beeinträchtigung vor, die unbehandelt, falsch behandelt oder zu lange ignoriert bis hin zu permanenter Berufsunfähigkeit und Invalidisierung mit all ihren zerstörenden Konsequenzen für das soziale wie berufliche Leben führt.



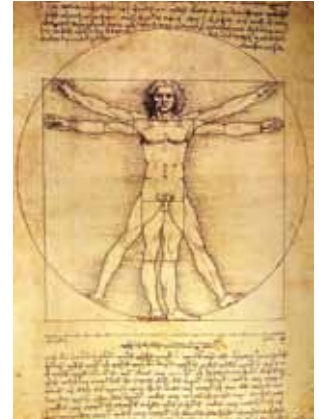
1.2 Eine Erkrankung des „GANZEN Menschen“

Burnout ist kein Kinderspiel und gehört in die Hand des erfahrenen Diagnostikers. Die Diagnose Burnout kann nur aus einem Gesundheits-/Krankheitsverständnis heraus gestellt werden, das einem holistischen (ganzheitlichen) Ansatz verpflichtet ist, der auf hohem wissenschaftlichen Niveau der komplexen Interaktion psycho-physischer Regelkreise (um es genauer zu sagen: bio-psycho-neuro-immunologischer Regelkreise) Rechnung trägt.

In voller Ausprägung umfasst Burnout die Erschöpfung aller Seinsbereiche – und erreicht die Ebene der körperlichen, wie geistigen sowie auch seelischen Erschöpfung. Die Planung und Bewerkstelligung eines simplen Supermarkteinkaufs, in „Normalzeiten“ noch nebenher erledigt, wird dann nicht nur zur tagesfüllenden Aufgabe, sondern auch zu einer überfordernden Herausforderung, sowohl was die Empfindung der damit verbundenen körperlichen Belastung, als auch den damit erlebten emotionalen Druck sowie den geistigen Planungsaufwand betrifft!

„Du sollst nur runter und zwei Straßen weiter **in den Supermarkt**, um das Notwendigste zu besorgen. Doch du hast das **Gefühl, vor einer unüberwindbaren Mauer** zu stehen. Du kannst dich nicht überreden, einen Zettel zu nehmen, um Dir Notizen zu machen, und meinst, diese lächerlichen 200 Meter einfach körperlich nicht zu schaffen. Du spürst Angst bei der Idee, alleine im Supermarkt zu sein und bekommst Schweißausbrüche, wenn du daran denkst, ein Artikel könnte woanders liegen als du ihn dir eingepreßt hast.

Du kannst dich nicht konzentrieren und die **Dinge in deinem Kopf**, die du besorgen wolltest, **verwirren sich in einem wilden Kaleidoskop von Gedanken**, die du nicht fassen kannst, während du merkst, wie deine **Nervosität** von Sekunde zu Sekunde **steigt** und du Herzklopfen bekommst. Irgendwann ist es dir dann zu viel und du brichst das Ganze ab, entscheidest, es für heute zu lassen und dich in dein Bett zu verkriechen. Und dann hast du dieses **beschämende Gefühl, wieder an einer Kleinigkeit versagt zu haben** und heulst los, weil du nicht einmal mehr in den Supermarkt gehen kannst. Dann wünschst du dir einfach nur mehr, dass dich der Erdboden verschlucken möge.



**Susanne S.,
Beschreibung
einer 38-jährigen
Burnout Patientin,
Eigentümerin
einer PR-Agentur.**

1.3 Wie häufig tritt Burnout auf?

Entsprechend den schwierigen Diagnosebedingungen existieren keine zuverlässigen Burnout-Statistiken. Betrachtet man die Entwicklung der psychisch bedingten Krankenstandsdaten und Berufsunfähigkeitspensionen, so entsteht eine beängstigende Perspektive.

In Summe verursachten seelische Beschwerden 2009 mehr als 2,4 Millionen Krankenstandstage in Österreich. Mit knapp 1,5 Millionen führen dabei die Frauen deutlich vor dem männlichen Geschlecht. Vergleicht man dies mit den Zahlen aus dem Jahr 1995, so ergibt sich für Frauen ein unglaublicher Anstieg von mehr als 155 %, bei Männern umfasst der Zuwachs 88 %. Auch die Spitalsaufenthalte, die einen psychischen Hintergrund aufweisen, stiegen seit Mitte der neunziger Jahre um 96 % an.

Würden noch jene Krankenstands- und Spitalstage, die auf einer „Organdiagnose“ beruhen und hinter denen sich als Auslöser ebenfalls ein Erschöpfungssyndrom verbirgt, hinzugerechnet, ergäbe sich ein noch viel problematischeres Bild. Auch die Erwerbsunfähigkeitspensionen, denen eine psychische Ursache zugrunde liegt, sind laut Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger seit 1995 um 116 % gestiegen.

Das sind alarmierende Zahlen, bedenkt man den enormen volkswirtschaftlichen Schaden, den chronifizierende, bagatellisierend behandelte psychische Erkrankungen nach sich ziehen. Ein weiterer wesentlicher Grund, sich mit dem Thema intensiv auseinander zu setzen.

„Ich bin weder Krankenschwester noch Arzt oder Pädagoge“, so eine früher häufig geäußerte Überzeugung, die ein Erschöpfungssyndrom ausschließen sollte. Zwar gibt es eindeutig Berufsgruppen mit einem höheren Gefährdungsrisiko, nämlich solche, die den traditionell als „helfende Berufe“ bezeichneten angehören, aber längst lässt sich Burnout bei Vertretern/innen aller Berufsgruppen wiederfinden. Vom Spritzgusstechniker bis zur Hausfrau, vom Zahnarztassistenten bis zum Installateurmeister mit eigenem Betrieb, vom Assistenten bis zum Betriebsleiter. Burnout findet sich heute in allen Berufsgruppen und beruflichen Hierarchiestufen wieder und in allen Lebensphasen. Auch die „Schönen, Reichen und Erfolgsgewohnten“ sind vor diesem komplexen Erschöpfungssyndrom nicht gefeit.

**Ist Burnout eine
Berufskrankheit?**

1.4 Was sind die Symptome von Burnout?

**Burnout oder nicht? Beurteilen Sie selber!
Zwei Fälle, eine Diagnose – oder doch nicht?**

Fall 1: Max K., Chef einer IT-Firma

Dieser Auftrag würde der Durchbruch für seine IT Firma werden. Die letzten Jahre hatte der 43 jährige IT-Unternehmer Max K. viel Energie in den Aufbau seines Unternehmens gesteckt. Das waren Arbeitstage von weit mehr als acht Stunden gewesen, doch es hatte sich gelohnt und jetzt schien die Zukunft seiner Firma und die seiner acht Mitarbeiter/innen, mit denen er sich sehr verbunden fühlte, so gesichert wie noch nie. Ein prestigereicher Kunde, **eine interessante technische Herausforderung** und in der Folge dann ein sicherer Wartungsauftrag für Jahre winkten... Freilich, darüber war er sich klar, **die nächsten Monate würden sehr hart werden.**

...nach 3 Monaten...

Bisher hatte sich alles nach Plan entwickelt und natürlich war das Anwachsen der Belastung enorm. Nach der anfänglichen Euphorie musste er immer wieder einzelne seiner Mitarbeiter/innen bei der Stange halten. **Diskussionen um Überstunden** und derzeit nicht mögliche Urlaubstage waren zehrend, aber unumgänglich. Er sah sich **wie einen Schäferhund, der beständig um seine Herde kreisen musste**, und das zu ihrem eigenen Wohl. Natürlich war auch er in jedem Belang die erste Ansprechperson und das letzte Netz. Er spürte die Belastung selber deutlich. Eine gewisse Reizbarkeit unnötigen Fragen gegenüber fiel ihm auf, auch hatte er wieder zu Rauchen begonnen, **wachte oft in der Nacht mit Gedanken zum Projekt auf** und hatte zunehmend sein geliebtes Joggen gestrichen, wenn er wieder bis spät in der Nacht an der Lösung eines Problems arbeitete. Der Abgabetermin war verdammt knapp. Ein Projekt von derartiger Größe in nur 7 Monaten umzusetzen bedeutete **eine wirkliche Herausforderung...**

...nach 6 Monaten...

Lange kann das so nicht mehr weiter gehen! Bei genauer Betrachtung muss sich Max K. eingestehen, **dass er eigentlich in den letzten Wochen praktisch in seiner Firma lebt**. Auf seine traditionelle, jährliche Mountainbike-Tour mit Freunden hat Max schweren Herzens verzichtet und der Sommer ist ohne eine einzige Grillparty vorbei gegangen. Seit drei Wochen **fühlt er sich ständig müde** und verspürt einen hartnäckigen permanenten **Druck in der Magengegend**. Kein Wunder, denn außer Kaffee und Fastfood kommt er kaum zu einer regelmäßigen Mahlzeit.

Auch seine Familie, die anfangs strikt hinter ihm gestanden ist, **beklagt sich ...**

Dazu noch die beharrlichen Schlafstörungen, die ihm **selten mehr als fünf bis sechs Stunden ungestörten Nachtschlaf** ermöglichen. „Durchbeißen“ das ist jetzt die Parole! Bisweilen fragt er sich im Geheimen, ob dieser Auftrag wirklich ein solcher Glücksfall war. Der Kunde hat sich als schwierig und kapriziös entpuppt. **Noch ein Monat! Der Zeitdruck ist enorm!**

Tief im Hinterkopf von Max K. macht sich die **Einsicht** breit, dass einiges an Stress dieses Projekts durch **schlechte Planung** und seiner **Tendenz zur eigenen Überforderung** bewirkt wurde.

Er nimmt sich vor, eine entsprechende Beratung aufzusuchen. Durch das nächste Monat muss er noch irgendwie durch, aber **egal wie hoch der Druck** ist, **dieses Wochenende wird er mit seiner Familie verbringen** und dies auch allen Mitarbeiter/innen anraten ...

Fall 2: Karin R., Spartenleiterin

Ein guter Tag für Karin R.! Mit 38 Jahren die Spartenleitung Tiefbau in einem gut mittelständischen Bauhandel und Beton erzeugenden Unternehmen angeboten zu bekommen, konnte einen – zusammen mit der damit verbundenen Gehaltserhöhung und dem Dienstwagen der Prestigeklasse – schon zufrieden machen. Da würden alle schauen, einschließlich ihrer Familie.

Nun, sie war auch die einzige logische Nachfolgerin, hatte sie doch praktisch ihr gesamtes bisheriges Berufsleben in dieser Abteilung zugebracht. Aber welche „Erbschaft“ trat sie da an? „**Von Ihnen erwarte ich mir Ergebnisse**“, hatte der Geschäftsführer mit einem amikalen Augenzwinkern zu ihr gemeint und damit auf die katastrophalen Entwicklungen in der Abteilung in den letzten Monaten, als der Verkauf dahindümpelte, hingewiesen.

Die 12 Mitarbeiter/innen des Handels mussten auf Vordermann gebracht werden, die drei Techniker führten in ihrem Büro hinten abseits vom unmittelbaren Schuss auch ein recht komfortables Leben. Die Betreuung der wichtigen Kundschaft, großer Bauunternehmen und Baumeister/innen, brauchte ebenfalls dringend Impulse, ... und **intern taten sich Gräben auf**. Die Kommunikation mit dem Fuhrpark ließ zu wünschen übrig, oft fuhren Lastzüge nur mangelhaft ausgelastet zu einer Baustelle, um dann wenige Stunden später in unmittelbarer Nähe ebenfalls nur einzelne Betonteile anzuliefern. **Innovation war grundsätzlich gefragt**. Man musste am Ball bleiben, sich neue Betontechnologien ansehen und Entscheidungen für die Zukunft treffen, denn die Branche litt unter der **angespannten Wirtschaftslage**. Und die Zusammenarbeit mit diesem Betonwerkleiter ... Karin R. seufzte innerlich. Obwohl er ihr von heute an mit seinen 45 Arbeitern unterstellt war, würde es einige Kämpfe geben, bis er ihre Autorität akzeptieren könnte. Nun, jetzt konnte sie zeigen, was sie drauf hatte! Alles in allem **eine fantastische Herausforderung!**



...nach 3 Monaten...

Das Gefühl knietief im Morast zu waten, befällt Karin R. immer wieder. In letzter Zeit taucht es sogar als Bild in ihren Träumen auf und sie wacht zunehmend häufig schweißgebadet und mit diesem **Gefühl festzustecken** und **jeden Schritt nur mit größter Mühe zu erkämpfen** auf. In der Früh fühlt sie sich dann zerschlagen und zu keinem Gespräch mit ihrem Mann bereit. Irgendwie fühlt sie sich von ihm enttäuscht. Ist ihm nicht klar, dass sie sich jetzt voll und ganz auf ihren Beruf konzentrieren muss? Auch ihre langjährigen Kolleginnen aus der Abteilung wirken jetzt zunehmend fremd auf sie.

Früher hatte sie viel mehr den Eindruck, dass sie Einsatz erbringen und als Team funktionieren können. Jetzt hat sie das **Gefühl, sie ständig bei der Stange halten zu müssen und zu kontrollieren**. Und das, wo sie so viele Baustellen gleichzeitig zu betreuen hat. Wäre nur nicht diese grässliche Müdigkeit und dieser nahezu permanente Anflug einer Migräne. Ob das mit diesen Schlafstörungen zusammenhängt oder doch damit, dass sie wieder zu rauchen begonnen hat und eigentlich nur von Kaffee, Süßigkeiten und Fastfood lebt. Ein unvermeidbares Hamsterrad, aber **sie muss da durch, da ist keine Zeit für Wehleidigkeit!**

...nach 9 Monaten...

...„Durchbeißen“ das ist jetzt die Parole! Karin R. fühlt sich völlig ausgepowert. Auch das letzte Wochenende in der Therme hat kein Entspannungserlebnis gebracht. Permanent hat sie an die Firma denken müssen. Sie will es schaffen, die Sparte muss wieder positiv bilanzieren! **Wie würde sie sonst dastehen? Eine schreckliche Vorstellung, zu versagen!** Und wenn sie die Position verlöre, wäre auch der Dienstwagen weg! Dann würde sie **praktisch am Pranger ihrer ganzen Gemeinde stehen**. Auf ihren Mann ist nicht zu zählen. Er versteht sie nicht. Auch mit ihren Freundinnen geht es ihr nicht anders. Wenn sie ehrlich ist, ist es nicht nur der Zeitdruck alleine, der sie veranlasst hat, **sich aus dem Kontakt zurück zu ziehen**. Sie sind ihr fremd geworden mit ihrer Art von Leben, und wirkliches Verständnis für ihre Situation, kann sie bei keiner finden.

Irgendwie steht Karin R. ständig unter Strom und fühlt sich gleichzeitig **wie in Watte gepackt**. Die permanente Migräne kann sie nur mehr mit starken Schmerzmitteln im Zaum halten, die sie sich mit Hilfe ihrer Schwester besorgt. Sie sollte zum Arzt gehen, aber der kann ihr ja so und so nicht helfen, meint sie. Morgens braucht sie elend lange, um aus dem Bett zu kommen. Unlängst ist sie zum dritten Mal zu spät zur Spartenleiter-Sitzung erschienen und hat sich die ganze Besprechung über, **wie neben sich stehend** erlebt.

Der Geschäftsführer hat das missbilligt. Sie ist sich sicher, seinen Blick richtig gedeutet zu haben. Sind ja alle gleich, kein Verständnis! Weiß der überhaupt, was sie da jetzt leisten muss? Von ihren Mitarbeiterinnen fühlt sie sich völlig im Stich gelassen, immer die Freizeit im Kopf und den Kopf nie bei der Arbeit, unzuverlässig, langsam, aber man bekommt „nichts Gescheiteres“ auf dem Arbeitsmarkt. Egal, sie hält ihre **Bürotüre jetzt sowieso den ganzen Tag über geschlossen. Will keinen sehen!** Muss eh alles alleine machen! **Der Spaß an der Arbeit ist weg**. Immer häufiger stellt Karin R. fest, dass sie ein **tiefes Sinnlosigkeitsgefühl** ihrer Arbeit gegenüber empfindet und es sie große Mühe kostet, auch nur einfache Telefonate zu tätigen...



Nun, was sagen Sie? Ist Max K. oder Karin R. mehr gefährdet an einem Burnout zu erkranken? Oder sind nicht doch beide bereits von Burnout bedroht?

Wenn wir **Max K. und Karin R. unter** diesen **diagnostischen Gesichtspunkten betrachten**, so wird deutlich, dass **Max K. an akutem Arbeitsstress** und der damit verbundenen situativen Überforderung seines gesamten Organismus leidet. Im Unterschied dazu weist **Karin R.**, die in der letzten Phase der Beschreibung **bereits Symptome eines stark ausgeprägten Burnout-Syndroms** auf, obwohl beide Geschichten zahlreiche Überschneidungen in der Symptomatik zeigen.

Während es Max K. gelingt, sich selbst und der Gesamtsituation gegenüber eine kritisch reflektierende Position einzunehmen, seine Schlüsse zu ziehen und auch „Notbremsen“ für sich selber und als Führungsperson für seine Mitarbeiter/innen zu ziehen, entwickelt sich eine vergleichbare Anforderungssituation bei Karin R. in eine ganz andere Richtung. In ihrem Fall führt die Arbeitsbelastung zu einer zunehmenden Entfremdung, hier mit einer stark Schuld zuweisenden Komponente, die eine zusätzliche Beschleunigung von sozialer Isolation, Vereinsamung und Erschöpfung bewirkt.

Max K. ist es auch unter dem hohen real bestehenden Arbeitsdruck gelungen, die **Verbundenheit** mit sich und seinen Mitarbeiter/innen zu erhalten, bei Karin R. hingegen hat die hohe Arbeitsbelastung zu einer **Abgetrenntheit** von sich selbst und ihren Mitarbeitern geführt!

1.5 Wie erkennt man Burnout?

Traditionellere Diagnostiker/innen orientieren sich am Kardinalsymptom der Depersonalisation:

- Der/die Betroffene fühlt sich zunehmend von seinem Arbeitsfeld abgetrennt.
- Der bisher vertraute Arbeitsplatz wird als fremd bis feindlich erlebt.

Oft wird dies als ein Gefühl des „neben sich Stehens“, „wie in Watte gepackt sein“ oder „sich hinter einer Glasscheibe befinden“ beschrieben.



Im Sog der Entwicklung

Es folgen

- ein tiefer Sinnverlust,
- ein realer Leistungsverlust durch Ineffizienz von der Arbeitsplanung bis zur Ausführung, sowie
- panikartige Kapitulationsgefühle vor vergleichsweise geringfügigen Anforderungen.

Schließlich folgt die Generalisierung auf alle Bereiche des sozialen Lebens. Der zuerst als vorübergehend eingestufte Rückzug von Freund/innen und oft auch Familienmitgliedern, die Entfremdung dem/der Partner/in gegenüber führen in eine nahezu komplette Isolation, oft einem „Verkriechen“ und im schlimmsten Fall zu einem lebensbedrohlichen „shut down“ des Lebenssystems, das dieser Mensch verkörpert.

Die Begleitsymptomatik des sich aufbauenden Burnout ist eine reichhaltige und reicht von **Schlafstörungen, chronischer Müdigkeit, fehlendem Entspannungserlebnis, Appetitstörungen, Konzentrationsstörungen, zwanghaftem Im-Kreis-Denken, Antriebsstörungen, einem generalisierten Schwächegefühl, Impulskontrollstörungen, gesteigerter Infektanfälligkeit, bis hin zu Migräne, Tinnitus, einer Fülle psychosomatischer Symptome, Magengeschwüren, erhöhtem Blutdruck, Gefäßstörungen und Libidoverlust**. Insgesamt wurden derzeit bereits mehr als 120 Symptome in Zusammenhang mit Burnout beobachtet.

Gerade in dieser zum Teil unspezifischen Begleitsymptomatik, die für eine Vielzahl anderer Befindlichkeitsstörungen oder Erkrankungen ebenso Gültigkeit hat, liegt die Problematik einer vorschnellen Burnout-Diagnostik, die andere psychische Leiden oder Organleiden übersieht und zu deren Verschlimmerung beitragen kann. Besonders deswegen muss Burnout der/dem erfahrenen medizinischen Diagnostiker/in zugeführt werden, um die dahinter liegende Regulationsstörung und die charakteristische Eintrittspforte ins Burnout von anderen sehr ähnlich anmutenden Störungen zu unterscheiden.

1.6 Wie sehen die Stadien im Verlauf eines Burnout aus? Gibt es einen „point of no return“? ... und wie rasch bildet sich ein Burnout-Syndrom aus

Burnout ist keine Infektionskrankheit, die mit plötzlichem hohem Fieber und einem charakteristischen Ausschlag beginnt! Burnout ist als eine Krankheit des GANZEN Menschen zu sehen, als ein fortschreitender „Krebs des Motivations- und Sinnsystems“ und entwickelt sich schleichend, so zu sagen vor unseren Augen und oft lange unbemerkt oder fehlinterpretiert bei Kolleg/innen und Mitarbeiter/innen, mit denen wir oft jahrelang zusammen arbeiten. Auch die eigene Burnout-Gefährdung wird gerade von den wirklich Betroffenen bisweilen hartnäckig ignoriert.

**Burnout als Krebs
des Motivations- und
Sinnsystems**

Das **Stadienmodell nach Freudenberger/North** (1992) bietet einen Überblick über die Stadienentwicklung und Verlaufsform von Burnout.



STADIUM 1 – 3

Gerade Menschen mit hoher Leistungsbereitschaft und inhaltlicher Vision akzeptieren im Gegenzug für die Erreichung ihrer Ziele unter der Devise „ohne Fleiß, kein Preis“ fast naturgesetzartig, dass eigene Bedürfnisse verdrängt und oftmals Selbstbeschränkung geübt werden muss.

**Eintrittskarte in die Welt
der Erfolgreichen**

■ Stadium 1 – der ZWANG sich zu beweisen...

Der Zwang sich zu beweisen: Der Wechsel vom Wunsch etwas zu leisten zum Zwang sich zu beweisen ist die gefährliche Eintrittspforte. Verbissene Entschlossenheit und Dauerspannung im Sinne eines „Turboantriebs“, um den eigenen Ansprüchen genügen zu können.

■ **Stadium 2 – ...wenn der ZWANG zum DRUCK wird**

Verstärkter Einsatz: Schlechtes Gewissen, überspanntes Verantwortungsgefühl und das Erleben massiver Dringlichkeit von Aufgaben führen zur Druckausübung auf sich selbst und verstärktem Einsatz; ..“das MUSS jetzt sein“... ..“es geht nicht anders“...

■ **Stadium 3 – ...wenn eigene Bedürfnisse VERNACHLÄSSIGT werden**

Zurücknahme eigener Bedürfnisse: Aufmerksamkeit und Sensibilität für sich selbst reduzieren sich. Starres Fixieren auf die Aufgabe, erste Erschöpfungsgefühle, bisweilen Fehlleistungen und Vergesslichkeit treten auf.

STADIUM 4 – 6

Jetzt wird´s eng

Hier entscheidet sich, ob eine Person in ein manifestes Burnout geraten wird. Denn wenn auch die Stadien 1 - 3 fast als kulturspezifischer Hintergrund unserer Lebens- und Arbeitskultur zu sehen sind, so fällt in dieser Phase die Entscheidung, ob die betroffene Person den Weg des Verbundenbleibens mit sich oder den Weg der Verleugnung und Entfremdung beschreiten wird. Der betroffene Mensch steht hier gleichsam an einer Weggabelung: führt die empfundene Lebens-/Arbeitsüberlastung zu einem passiven „Nicht-auskommen-können-Phänomen“ oder wird der aktive, notwendige Weg der Veränderung gewählt.

■ **Stadium 4 – ...wenn KONFLIKTE verdrängt werden**

Die Verleugnung wird manifest: Rationalisierung, Verleugnung und Verschiebung von Konflikten, Ersatzbefriedigungen (Essen, Rauchen, shopping), chronische Müdigkeit, körperliche Einbrüche (vom Körper erzwungene „Auszeiten“)

■ **Stadium 5 – ...wenn WERTE UMGEDeutET werden**

Zwischenmenschliches verliert an Wert: Statt sich der Situation zu stellen, verlieren emotionale Werte an Bedeutung. Zunehmende Verhärtung und Berechnung, übertriebenes Kontrollbedürfnis, Gefühl der Verwirrung, Entwertung sozialer Kontakte

■ **Stadium 6 – ...wenn die aufgebauten PROBLEME VERLEUGNET werden**

Die Spirale der Verleugnung wird enger: Härte gegen sich und andere, Bitterkeit und Enttäuschtheit gegenüber der Umgebung, Zynismus, Intoleranz, Entwicklung eines starren, eingeeengten Denkens, zunehmende Isolierung von der Umwelt

STADIUM 7 – 12

Wer einmal auf die schiefe Bahn kommt, wird immer schneller

Burnout als Regulationskrankheit des GANZEN Menschen in seiner sozialen Welt und Arbeitsumwelt bedeutet ein Missverhältnis zwischen erlebten Anforderungen der Lebens-/Arbeitsumwelt und der Möglichkeiten und Fähigkeiten dieses speziellen Menschen, diese zu erfüllen. Die Stadien 7 – 12 sind mit der Situation eines Seiltänzers mit Gleichgewichtsstörungen zu vergleichen, der unbeirrbar und jede Warnung in den Wind schreibend in aussichtsloser Weise dahinschlingert, um letztendlich mit dem Schwinden seiner Kräfte in die Tiefe zu stürzen.

■ **Stadium 7 – ...wenn RÜCKZUG zur Strategie wird**

Die Isolation nimmt zu: Kontakte werden aktiv gemieden, eine Rückwendung nach Innen erfolgt, Auftreten von eigenbrötlerischem Verhalten, emotionale Verflachung, Abstumpfung (Fühllosigkeit), Fluchtmechanismen (TV), Griff zu „falschen Therapien“ (Medikamentenmissbrauch, Alkohol)



■ **Stadium 8 – ...wenn ABSCHOTTUNG zur Sache wird**

Die Verhaltensänderung wird für jeden auffällig: eine paranoide Weltsicht beginnt sich zu etablieren, massive Mechanismen, sich unerreichbar zu machen, (Telefon wird abgeschaltet), Ausreden und Ausflüchte dominieren

■ **Stadium 9 – ...Wenn die DEPERSONALISATION greift**

Die Entfremdung erreicht die Grundfesten der Persönlichkeit: Vernachlässigung der eigenen Grundbedürfnisse (Gesundheit), Selbstverneinung, Kontaktverlust, Nichtwahrnehmen-Können von fremden Bedürfnissen, Erleben einer nur mehr mechanischen Funktionsweise

■ **Stadium 10 – ...wenn die INNERE LEERE Thema wird**

Das Gefühl von Ausgehöhltheit weitet sich aus: Phobien und Panikattacken treten auf; gleichzeitig tritt ein suchtartiger Zwang nach Ersatzbefriedigungen (Sex, Alkohol) sowie Fluchtszenarien (Drogen) auf.

■ **Stadium 11 – ...wenn das Leben SINNLLOS wird**

Die Drepression breitet sich aus: tiefe Verzweiflung und Erschöpfung, Gefühl der Ausweglosigkeit, Wunsch nach Dauerschlaf als „Lösung“, völlige Abstumpfung eigenen Bedürfnissen gegenüber, Verwahrlosung, Selbsthass, Selbstmordgedanken, Risikoverhalten (z.B. im Verkehr)

■ **Stadium 12 – ...Wenn die Erschöpfung LEBENSGEFÄHRLICH wird**

Der Endpunkt der Erkrankung – burned out! Ich-Verlust! Einbruch des Immunsystems, stark gesteigerte Krankheitsanfälligkeit für bedrohliche Organerkrankungen; psychischer, physischer und mentaler Zusammenbruch.



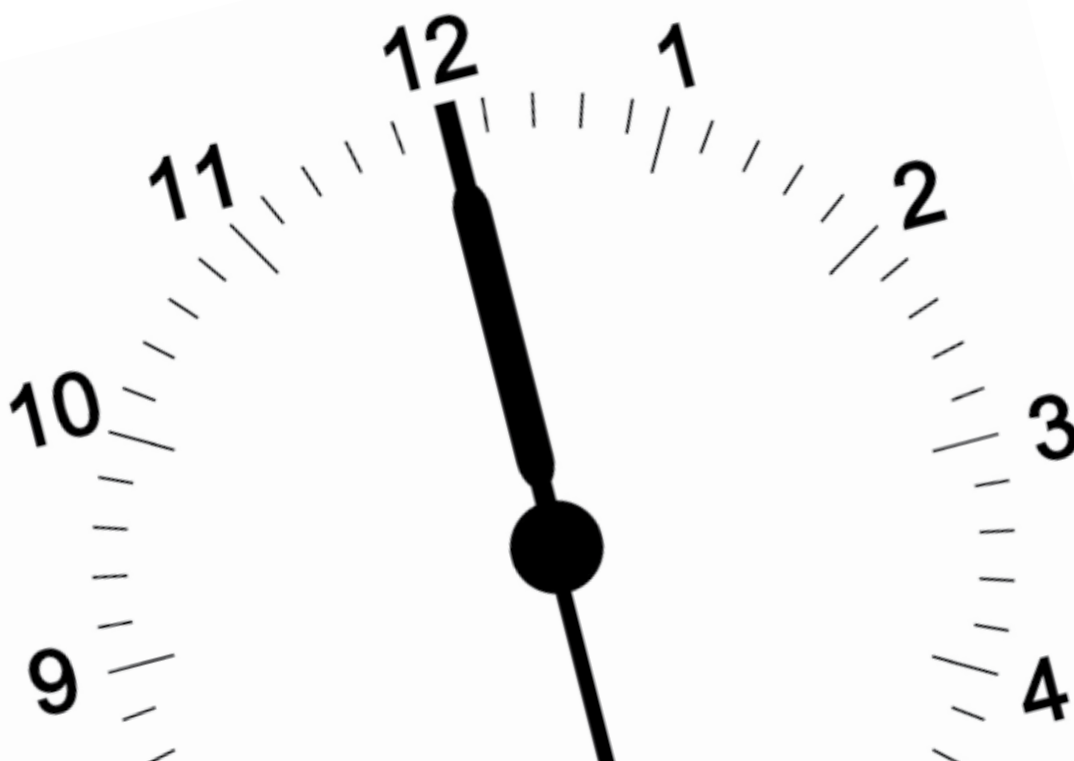


GIBT ES EINE ZEITACHSE FÜR DEN VERLAUF EINES BURNOUT?

So gesetzmäßig die Entwicklung von Burnout in der Entfaltung ihrer Stadien auch verläuft, so schwierig bis spekulativ sind Prognosen über die Dauer der einzelnen Stadien bis hin zum Vollbild völliger Erschöpfung.

Als multifaktoriell bestimmtes Geschehen nimmt das Burnout-Syndrom vor allem in seinen frühen Stadien in der zeitlichen Ablaufstruktur stark individuelle Züge an. Plötzlich unerwartete zusätzliche Belastungsfaktoren im Sinne von life events, z.B. der Verlust einer Lebenspartnerschaft, die notwendige Pflege eines Angehörigen, die Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz, können eine bisher bereits ohne Puffer verlaufende Lebens-/Arbeitskonzeption zum Kippen bringen und damit in den Balanceverlust führen.

Die Entwicklung kann in wenigen Monaten einen rasanten Verlauf nehmen, andererseits auch eine Krankheitsgeschichte von mehreren Jahren aufweisen. Nicht selten schwankt auch der Grad der Erschöpfung und die Menschen bewegen sich je nach aktueller Zusatzbelastung auf der Stadienskala der ersten Hälfte auf und ab.



2.

Die Analyse: Ursachen von Burnout

Bei der Suche nach den Ursachen eines so komplexen Syndroms gehen die Meinungen und Ansätze der Forschung, wie wäre es anders zu erwarten, auseinander. Folgendes Resonanz-Interdependenz-Modell ist ein Erklärungsansatz.

Das Burnout des jeweils Betroffenen speist sich, je nach persönlicher individueller Lebenssituation aus drei Bereichen, die sich wie die Blütenblätter einer „Blume der Vernichtung“ ineinander verschrauben.

Diese drei Bereiche können deutlich eingegrenzt werden und sind der wesentlichste Schlüssel für Vorbeugung und Therapie.

**WER erkrankt
nun wirklich?**

Das Resonanz – Interdependenz Modell



[nach Leibovici-Mühlberger, 2011]

„Blume der Vernichtung“

2.1 Der Bereich des Individuums

Sabine S. **arbeitet hart** in ihrem Beruf als Kanzleileiterin eines großen Anwalts. Sie **verlangt von sich, immer alles im Griff zu haben**. Das erfordert viel Planung und Abschätzung der Prioritäten, was sich für andere nicht immer als transparent entpuppt. Ein **Tadel** durch einen ihrer Chefs ist eine **schreckliche Vorstellung**. In den Boden würde sie versinken angesichts eines solchen Beweises ihrer Unfähigkeit. Sie ist bekannt dafür, auch die forderndsten Kundinnen und Kunden zufrieden zu stellen. Auch das kostet sie zeitweise viel Kraft, denn recht haben die zumeist mit ihren Anliegen nicht. **Von ihren Kolleginnen** fühlt sie sich bisweilen **im Stich gelassen, aber sehr geschätzt**. Kein Wunder, übernimmt sie doch im Zweifelsfall, wenn wieder einmal eine früher gehen muss, noch deren Arbeit und bleibt dann eben bis spät in die Abendstunden im Büro...

Manche Menschen arbeiten und leisten viel, sind ständig einsatzbereit, voller Tatendrang und Motivation. Andere wirken genauso und doch klingt in ihrem Fall die leise Melodie der Selbstbestätigung an.

Selbstbestätigung ist das Motiv für das Handeln

Psychologisch gesehen ist ihr Motiv nicht die Freude an der Tätigkeit oder Unternehmung, sondern die Notwendigkeit, das „SELBST“ unter Beweis stellen zu müssen. Leistung wird hier zum „SELBSTZWECK“ im wahrsten Sinn des Wortes, der eigentliche Zweck ist in der Bestärkung des „SELBST“ zu finden.

„Meine Leistung definiert meinen Wert...“

Burnout begünstigende Eigenschaften:

- starke Kopplung des persönlichen Selbstwerts an Leistungserfüllung
- hohe persönliche Leistungsanforderung
- hohe Selbstdisziplinierungsfähigkeit
- geringe Akzeptanz eigener Grenzen und Bedürfnisse
- erhöhtes Kontrollbedürfnis
- überzogenes Harmoniebedürfnis
- Tendenz, Konflikten auszuweichen
- verstärkte Ängstlichkeit, Fehler zu machen
- Instrumentalisierbarkeit durch die Umgebung
- Bewertungs- und Abwertungsbereitschaft sich selber und anderen gegenüber
- oftmals ein Hang zu Absicherung und Perfektion

Wer gelernt hat, dass sich sein Wert als Person aus seinen Leistungen speist und diese Struktur verinnerlicht hat, bietet mit diesem Stück seines Weltbilds ein weites Anknüpfungsfeld für weitere Burnout begünstigende Faktoren.

2.2 Der Bereich der Arbeitswelt

Klaus F. war einige Jahre für ein großes internationales Versicherungsunternehmen tätig gewesen, bevor er sich mit Anfang dreißig als selbständiger Versicherungsmakler in seinem Heimatbezirk in Tirol niedergelassen hatte. Auf die seither vergangenen zwölf Jahre rückblickend musste er einräumen, dass er auf Vieles, das die Rolle des selbständigen Unternehmers verlangte, nicht vorbereitet gewesen war.

Da gab es mehr als Buchhaltung oder Provisionsabrechnungen was ihn forderte. Der **Positionswechsel zum selbständigen Berater** seiner Klientel machte ihm noch zusätzlich zu schaffen. Er musste **alles mit sich alleine ausmachen**, ein stützendes Team, so wie früher, gab es heute nicht mehr...

Dazu kam, dass **Administration und Büroverwaltung** in den letzten Jahren enorm gewachsen waren; die **E-Mailflut** nahm ständig zu und jede/r wollte sofort bedient werden, genauso wie seine **Erreichbarkeit per Handy zu jeder Stunde**, wie es ihm schien, heute von seinen Kundinnen und Kunden vorausgesetzt wurde. Sie waren wählerisch: schicke Präsentationsmappen mit Angebotsvergleichen galten als Standard. Was da für Arbeit und Aufwand in der Erstellung drinnen steckte, interessierte keinen.

Die **Wirtschaftskrise** hatte noch das ihre dazu getan; das mühevoll erarbeitete Vertrauen war nicht leicht zu halten. An die **vielen leeren Kilometer** mochte er gar nicht denken... und die Versicherer warfen rücksichtslos **ständig neue Produkte** auf den Markt. Darauf hatte er überhaupt **keinen Einfluss**, er konnte nur versuchen mit zu schwimmen, so gut er es vermochte. Wie sollte man da noch up to date sein? Oft hatte er das Gefühl, nur mehr **wie ein Hamster im Rad zu laufen**. Obwohl er zahlenmäßig mehr Umsatz machte als in den ersten Jahren, arbeitete er den größten Teil des Monats für den Erhalt seiner Betriebsstruktur! Bisher hatte er einfach beständig kräftemäßig zugeschaltet und **„Kürzungen“ in seinem Privatleben** vorgenommen. Sport gab es schon lange nicht mehr und auf private Treffen mit Freunden hatte er zunehmend gar keine Lust mehr.

Gott sei Dank war seine Partnerin verständnisvoll und der wirtschaftliche Druck, dadurch dass sie keine Kinder hatten, überschaubar; und für den Notfall, sollte er irgendwann krank werden oder einfach nicht mehr können, hatte er wenigstens entsprechend vorgesorgt. Das beruhigte ihn in den besonders dunklen Stunden seiner Überlegungen...

In Zeiten von Wirtschaftskrise, zunehmend erhöhtem internationalen Konkurrenzdruck, rasanter Technologieentwicklung und ständig hohem Innovationsdruck ist Effizienz gefragt, „slim management“ und geringer „overhead“, erfreuliche „quarterly reports“ und die Erschließung neuer Märkte, auch wenn alle „claims“ abgesteckt sind.



Eine vollendete Dienstleistungskultur versteht sich von selbst, will man bestehen können, ebenso hohe Flexibilität jedem Kundenwunsch gegenüber und Bereitschaft zu lebenslangem Lernen.

Unternehmen sind am Spielfeld des Marktes einem harten Druck ausgesetzt, einer Härte, die sich bisweilen nach innen in Form oftmals gar nicht bewusster Kulturnormen fort-pflanzt.

Burnout begünstigende Arbeitswelten:

- wenig Raum zur Beteiligung an Entscheidungen bzw. wenig Möglichkeit, Einfluss zu nehmen
- intransparente Ablaufstrukturen
- geringe Kooperation und Teambildung
- starke Förderung von Konkurrenz
- geringe Vermittlung von Wertschätzung und Anerkennung
- eine Leistungskultur nach dem Motto „Ausbleiben von Tadel ist Lob genug“

2.3 Der Bereich der Gesellschaft

Brigitte S. ist 42-jährige **Mutter zweier Söhne** im Volksschulalter. Mit viel Einsatz hat sie parallel zum „Kinder Kriegen“ ihre **PR-Agentur** hochgezogen. Oft sinniert sie, dass sie die berufliche Eigenständigkeit die Beziehung zum Vater ihrer Kinder gekostet hat. Dabei hatte alles vor 15 Jahren so gut angefangen. Eine wirkliche „Liebesheirat“ zwischen Thomas, einem aufstrebenden jungen Manager, und ihr. Später hatte er sich als der schlimmste Egoist entpuppt. Immer waren seine Fortbildungen oder gesellschaftlichen Termine wichtiger als ihre. **Nie konnte er zurück stehen** und dann die Kinder übernehmen, **wenn SIE es gebraucht hätte**. Jetzt, nach der Scheidung, war es das Gleiche. **Ihr fiel die Hauptlast mit den Kindern zu**, er pickte sich die Rosinen heraus.

Von ihren Eltern konnte sie auch **wenig Unterstützung** erwarten, ebenso von ihren Freundinnen und mit den Au Pairs waren die Erfahrungen auch geteilt. Dazu ein **stressiger Arbeitsalltag**. Jede Kundin, jeder Kunde sah das individuelle Anliegen als das Dringlichste, alle wollten sie beständig im Zentrum stehen.

Sollte sie **eine neue Beziehung eingehen**, damit sie nicht so „looser-artig“ vor allen dastünde? Aber sicher nichts Verbindliches mehr, nein danke, das sicher nicht!

Den Termin mit der Dermatologin wegen der fälligen Faltenunterspritzung musste sie unbedingt noch in ihren **PRIVATEN Kalender eintragen**. Falten waren schlecht fürs Geschäft, glatte Stirn und ja keine hängenden Mundwinkel. Doch endlich „Golf zu spielen“ hatte sie ihre beste Freundin mit Hinweis auf die immer schwieriger werdenden Akquisebedingungen gemahnt. **Lust spürte sie nicht wirklich dazu**. Aber jetzt, wo sich ihr geliebter Volleyballverein durch das Wegfallen von immer mehr Spielerinnen aufgelöst hatte, wäre das doch der beste Zeitpunkt.



In den letzten zwanzig Jahren haben tief greifende gesellschaftliche Veränderungen in der westlichen posttraditionellen Gesellschaft stattgefunden. **Beschleunigtes Lebens-tempo, rasante Technologieentwicklung, breite Demokratisierung mit all ihren Konsequenzen und letztendlich die viel zitierte Globalisierung haben gänzlich neue Spielregeln geprägt.** Heute steht der/die Einzelne als Architekt/in des eigenen Gesamtlebens im Zentrum der Bemühung.

Jeder Einzelne als Architekt des eigenen Gesamtlebens

Burnout begünstigende gesellschaftliche Faktoren:

- **Noch nie da gewesene Wahlmöglichkeiten** und die schier unüberblickbare **Chancenvielfalt** bieten ein unbegrenztes Angebot, um das „passende Leben“ für jeden Einzelnen gestalten zu können. Doch das führt für eine immer größer werdende Gruppe gleichzeitig zu **Wahldilemma** und **Überforderungsstress**. Mit der Wahlfreiheit geht auch die **Entscheidungsverantwortung** in noch nie zuvor erlebter Weise einher.
- **Erfolg wird mit wirtschaftlicher Leistung gleichgesetzt** und fördert damit ein auf Konkurrenz ausgerichtetes Wertekonzept im beruflichen wie privaten Leben. Das Resultat: **hoher Konsumdruck** und **starker Selbstdarstellungsanspruch**.
- Das **enorme Lebenstempo** in Privat- und Arbeitswelt ist wie eine „Flutwelle“, die Jung und Alt mitreißt und viel Selbstdisziplin und Flexibilität fordert.
- **Traditionelle Unterstützungssysteme schrumpfen** und bieten in Belastungszeiten kein Auffangnetz mehr (weniger Kinder, hohe Scheidungsraten). Für die kontinuierliche Pflege sozialer Kontakte, etwa in Sportvereinen, bleibt kaum Zeit. Die moderne Soziologie hat für diese Entwicklungen den sehr treffenden Begriff der „Entgemeinschaftung“ geprägt.
- Der Auftrag, „das persönlich Beste aus dem Leben zu machen“ geht mit hoher Leistungserwartung und sozialer Vereinsamung einher, große **individuelle Freiheit wird mit hoher Anspannung bezahlt**.

2.4 Die Arbeitswelt als eine „Bühne“ für Burnout

Menschen widmen den Großteil ihrer Zeit der Arbeitswelt. Deshalb ist die Arbeitswelt jener Bereich, in der Burnout leichter sichtbar wird, als in den anderen Lebensbereichen.

Wie würde sich wohl Sabine S. Leben weiter entwickeln, wenn sie noch zusätzlich mit einem starren, ihr wenig Wertschätzung entgegen bringendem Chef zu „kämpfen“ hätte und sich plötzlich als Alleinerzieherin zweier Kinder wieder finden müsste?

Verantwortungsvolle Unternehmen setzen auf Prävention

Oder welche Konsequenzen hätte es für Klaus F., wenn er seinen Selbstwert hauptsächlich aus der Erfüllung seiner beruflichen Vorgaben zöge und gleichzeitig hohe Kreditraten zu tilgen hätte, um einer Familie und einer fordernden Partnerin ein „angemessenes“ Leben bieten zu können?

In manchen Fällen kann ein besonders positives Erleben eines der Bereiche auch längere Zeit als Schutzfaktor die negative Resonanzbildung der beiden anderen „Blütenblätter“ ausgleichen.

Ein hoch befriedigender Arbeitsbereich mit guter Teameinbindung und stark sinnhaft erlebter Tätigkeit mit transparenten, Partizipation fördernden Ablaufstrukturen kann für lange Zeit den z.B. aus dem persönlichen Umbruch einer Scheidung heraus resultierenden Stress für eine Person mit geringem Selbstwert und schlechter Zukunftsorientierung neutralisieren.

**Der neurobiologische
„Backstage-Bereich“****Zwei wesentliche neurobiologische Systeme bestimmen den Menschen in seiner Handlungsbereitschaft:**

1. Das **Motivationssystem** mit Sitz im Mittelhirn informiert den Organismus darüber, ob sich eine Handlung lohnt und bezieht seine Informationen überwiegend von den Emotionszentren. Es hat gelingende soziale Gemeinschaften zum Ziel und operiert über die Dopamin (Glückshormon)-Achse sowie das Bindungshormon Oxytozin und die körpereigenen Opiode.
2. Das **Stresssystem** diente ursprünglich der Sicherung gegen Gefahren aus der Umwelt, stellt den Organismus auf „kampfbereit“ und bedient sich vorwiegend der Hormone Adrenalin und Kortisol.

Im Regelfall bestimmt das Motivationssystem unsere Handlungen, das Stresssystem ist für einzelne „Alarmsituationen“ reserviert.

Im sich entwickelnden Burnout übernimmt das Stresssystem das Ruder. Anforderungen werden immer öfter als „Gefahren“ erlebt und lösen eine entsprechend gesteigerte Stressreaktion mit Adrenalin und Kortisolausschüttungen aus. Die Palette der Organerkrankungen, die sich im Gefolge eines sich entwickelnden Burnouts beobachten lassen (von Infektanfälligkeit und Diabetesneigung bis zu Gefäß- und Herz-Kreislaufkrankungen) geht auf das Konto der Effekte dieses chronisch erhöhten Stresshormonspiegels.

Das Vollbild des Burnout Syndroms lässt sich als die Situation eines zusammengebrochenen Motivationssystems bei maximal hochgefahrenem Stresssystem beschreiben. Vergleichbar ist dies mit folgender Situation: **Ihr Fuß ruht bis zum Anschlag auf dem Gaspedal. Sie wissen nicht mehr, wohin Sie fahren wollen und haben schon lange die Hände vom Lenkrad genommen. Wenn es Ihnen noch gelingen sollte, einen Gang einzulegen, dann knallen sie garantiert gegen die nächste Wand!**



3.

Lösungen und Strategien für Unternehmen

Zielsetzung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements ist die Schaffung einer gesundheitsgerechten Organisation.

Das Unternehmen soll von allen Beteiligten, vom Chef über den Lagerleiter bis hin zur Reinigungskraft und den Lehrlingen nicht nur als ein Arbeitsplatz, sondern auch als Lebensraum für „gemeinsames Unternehmen“ erfassbar werden. Eine langfristig befriedigende betriebswirtschaftliche Performance und gesundes Wachstum brauchen eine korrespondierende Abbildung in einer gesundheitsgerechten Innenstruktur.

Betriebliches Gesundheitsmanagement vor den Vorhang!

3.1 Interventionsebenen des Unternehmens

Dem Unternehmen kommt eine maßgebliche Rolle bei Aufklärung, Frühsensibilisierung, Prophylaxemaßnahmen sowie positiver systemischer Weichenstellung zu. Diese Primärprävention ist ein wichtiger Teil der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF).

Der Bereich der Sekundärprävention mit seinem Fokus auf Früherkennung und Gesundheitssicherung braucht neben betrieblichen Maßnahmen wie Arbeitsentlastung und arbeitspsychologischen Überlegungen zusätzliche professionelle externe Beratung und kann nicht vom Unternehmen alleine bewältigt werden.

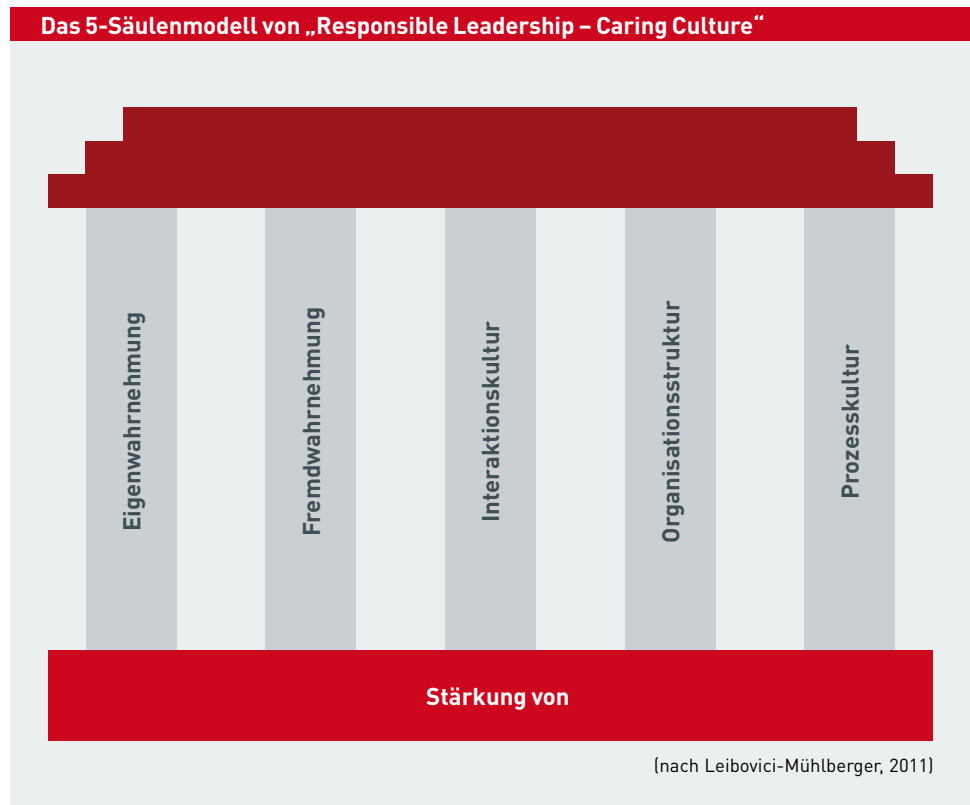
Bewusstsein fördern – Handlungen setzen – Eigenverantwortung stärken

Das tertiäre Feld der Erkrankungen mit dem Anspruch einer Gesundheitswiederherstellung benötigt medizinische sowie psychotherapeutische Behandlung und übersteigt die Ressourcen und Möglichkeiten des Unternehmens. Unbestritten ist, dass der Bereich **persönlicher Eigenverantwortung** jedes Einzelnen für ein mögliches Burnout von zentraler Bedeutung ist.

3.2 Responsible Leadership – Wie führe ich mein Unternehmen, um Burnout vorzubeugen?

Maßnahmen aus dem Bereich des Gesundheitsmanagements können nur realisiert werden, wenn die Unternehmensführung dahinter steht. Der ganzheitliche Ansatz des 5-Säulenmodelles von „Responsible Leadership – Caring Culture“ setzt bei der Unternehmensführung an. **Im Blickpunkt steht die Stärkung von fünf Kernbereichen (Säulen) einer Organisation.**

Ausgehend von der Eigenwahrnehmung, über die Wahrnehmung Anderer (Fremdwahrnehmung), spannt dieser Ansatz den Bogen weiter über die kommunikativen Strukturen (Interaktionskultur) und die organisatorischen Rahmenbedingungen (Organisationsstruktur) bis hin zu Gestaltungsmöglichkeiten für Abläufe und Vorgänge (Prozesskultur).



3.2.1 SÄULE 1: STÄRKUNG DER EIGENWAHRNEHMUNG ALS FÜHRUNGSKRAFT

Unternehmer/innen bzw. Führungskräfte haben sehr hohe Verantwortung, ihren Mitarbeiter/innen aber auch sich selbst gegenüber. Ihre wichtigste Ressource ist die eigene Gesundheit.

Seien Sie aufmerksam gegenüber Vorzeichen eigener Erschöpfung!

Schritt 1: SELBSTCHECK

Wie bemerke ich erste Vorzeichen von Burnout an mir selbst?

	trifft zu	trifft nicht zu
<input type="checkbox"/> ich fühle mich ständig angespannt, im Dauerstress		
<input type="checkbox"/> ich habe die Freude an meiner Arbeit in vielen Bereichen verloren		
<input type="checkbox"/> ich kann mich sehr schlecht am Wochenende erholen		
<input type="checkbox"/> ich nehme Arbeitsprobleme immer häufiger in meine Freizeit mit		
<input type="checkbox"/> ich leide unter Vergesslichkeit und kann mich häufig schlecht konzentrieren		
<input type="checkbox"/> ich ertappe mich, dass ich meinen Mitarbeiter/innen gegenüber ungerecht reagiere		
<input type="checkbox"/> manchmal fühle ich mich gegenüber meiner Arbeit und den Menschen um mich herum seltsam distanziert		
<input type="checkbox"/> ich habe das Gefühl, immer mehr Energieeinsatz für die Bewältigung meiner täglichen Aufgaben zu benötigen		
<input type="checkbox"/> ich fühle mich ausgepumpt und oft kraftlos		

Schritt 2: ENTLASTUNGSPORTFOLIO erstellen

Welche Delegationsmöglichkeiten, Ressourcen oder unterstützende Netzwerke stehen mir zur momentanen Entlastung im beruflichen wie im privaten Umfeld zur Verfügung?

	Ressourcencheck	Delegationsmöglichkeiten	Unterstützende Netzwerke
Beruflich	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schaffen Sie sich einen Überblick! ■ Setzen Sie Prioritäten! Was ist dringend und wichtig? ■ Wo sind Zeitfresser? ■ Setzen Sie kleine, aber erreichbare Ziele! ■ Überprüfen Sie effizienteren Einsatz von Mitarbeitern – macht die Aufnahme neuer Mitarbeiter Sinn?* ■ Wenn ja, Fördermöglichkeiten für Aufnahme neuer Mitarbeiter/in überprüfen! 	<ul style="list-style-type: none"> ■ WER im Unternehmen könnte WAS konkret derzeit für mich übernehmen? ■ Gibt es jemanden, der bestimmte Dinge besser und günstiger machen kann? 	<p>Gibt es Möglichkeiten, Arbeitsschritte oder -bereiche mit anderen zu teilen? z.B. gemeinsames Sekretariat z.B. INFO Plattformen – beachten Sie die Veranstaltungsangebote in Ihrer Wirtschaftskammer</p>
Privat	<p>WER aus meinem familiären Bezugsrahmen könnte mich WORIN entlasten?</p>	<p>z.B. Schwiegermutter holt 2x/ Woche Kinder aus dem Kindergarten oder übernimmt Abendbetreuung, damit ich Sport betreiben kann</p>	<p>z.B. Bekannte aus der „Stillgruppe“ z.B. Kooperation mit „anderen Alleinerzieher/innen“</p>

Tipp:

- www.unternehmerservice.at > Zahlen im Griff
- www.epu.wko.at > Mein(e) erste MitarbeiterIn Break-Even-Rechner – 1. MitarbeiterIn

Schritt 3: NEUERLICHER SELBSTCHECK nach den ersten Maßnahmen aus dem Entlastungsportfolio

Schritt 4: PROFESSIONELLE STRESSORENANALYSE bei mangelhafter Erzielung von Verbesserungen

Erfolgreiches Selbstmanagement und Stressmanagement hat Kompetenzen in verschiedenen Feldern zur Basis. Die wesentlichsten Basisbausteine sind:

- sich wohl definierte Ziele setzen können,
- über ein zuverlässiges Ordnungssystem verfügen,
- einen Modus für die Planung von Aufgaben finden,
- Zeitfresser finden,
- „Nein-Sagen“ können



TIPPS aus den Themenbereichen Selbstmanagement, Stressmanagement und Organisationsmanagement

Ziele setzen:

1. Legen Sie Ihre **Prioritäten** fest! Welchem Lebensbereich wollen Sie wie viel Energie zuordnen? Sehr hilfreich dafür ist eine optische Übersetzung in ein Kreisdiagramm.
2. Legen Sie Ihr **Ziel schriftlich und exakt** fest! Hilfreich ist es, wenn Sie sich dazu Fragen wie „Was soll bei meiner Aktivität herauskommen?“, „Was genau will ich erreichen?“ stellen.
Anleitung für eine wohl definierte Zielidentifikation:
 - Formulieren Sie einen **positiven Zielzustand!**
 - Benennen Sie ihr Ziel im **Ist-Zustand!**
 - Seien Sie **konkret!** – was?, bis wann?, wie? (kein „irgendwann“, „mehr als jetzt“)
 - **Visualisieren** Sie Ihr Ziel! Stellen Sie sich vor, wie Sie sich fühlen werden, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben.
3. **Werden Sie aktiv!** Legen Sie eine Aktivität fest, die Sie innerhalb der nächsten drei Tage ausführen werden! Legen Sie weitere Aktivitäten bis hin zur Zielerreichung fest – nach Möglichkeit mit Terminsetzungen!
4. **Suchen Sie Unterstützer!** Wer könnte sich mit ihrem Ziel ebenfalls identifizieren? Arbeiten Sie daran, mögliche Blockaden wegzuräumen! Hat jemand einen Nachteil?
5. **Würdigen Sie Ihren Erfolg**, auch Teilerfolge! Das motiviert und hilft Ihnen, einen Positivkreislauf zu entwickeln!
6. Beherrzen Sie, dass nicht nur die Erreichung Ihres Zieles Freude machen sollte, sondern auch die damit verbundenen **Tätigkeiten Ihren Neigungen, Fähigkeiten und Talenten entsprechen** müssen!

Ordnung schaffen:

Das Geheimnis nachhaltiger Ordnung fängt mit Ausnahme weniger „kreativer Chaoten“ beim „aufgeräumten Schreibtisch“ an! Es gilt, „leer ist gut“, denn Sie werden weniger abgelenkt, laufen weniger Gefahr etwas zu übersehen und verbringen weniger Zeit mit Suchen!

Anleitung für einen aufgeräumten Schreibtisch:

1. **Räumen** Sie alles **weg**, was Sie nicht dauernd benötigen, oder **entsorgen** es radikal (Ansichtskartenmeer, Namensschilder der letzten Veranstaltungen, Prospekte, die Sie „irgendwann“ ansehen wollten)
2. Führen Sie mit **jedem Papier** eine der folgenden Handlungen aus
 - sofort erledigen
 - in eine Aufgabe mit Termin verwandeln
 - ablegen
 - wegwerfen

Ordnung halten:

- Gehen Sie mit jeder eintreffenden Information nach obigem Schema (- sofort erledigen, – in Aufgabe mit Termin verwandeln, – ablegen oder – wegwerfen) vor!
- Verabschieden Sie sich von Paralleluniversen (Schreibtischunterlagen, Kritzelzettel, etc.)!
- Benutzen Sie strukturierte Ordnungssysteme, die keiner „Schatzkarte“ gleichen, wenn Sie die entsprechende Information später benötigen!

Anleitung für Ordnungssysteme:

- Die Ordnerstruktur **muss Ihre Arbeitsabläufe adäquat abbilden.**
- Unterabteilungen müssen signifikante Unterschiede für die Zuordnung enthalten (z.B. Unterabteilungen: Produkte, Projekte, Kunden).
- Legen Sie **IMMER konsequent richtig** ab!
- Legen Sie **maximal 7 Unterordner** innerhalb einer Ebene an. Dies ist der Maximalwert, um noch Überblickbarkeit zu erhalten!
- **Untergliederungen** nur bis zur **3. Ebene** anlegen, sonst dauert das „Durchklicken“ zu lange
- Wählen Sie selbst sprechende Ordnernamen!

Anleitung gegen den Daten-Tsunami:

- Löschen Sie Unwichtiges sofort nach dem Lesen!
- Erledigen Sie Wichtiges sofort, wenn es weniger als zwei Minuten dauert!
- Was Sie nicht sofort erledigen, wandeln Sie entweder in eine Aufgabe um oder kennzeichnen zur Nachverfolgung. Dann verschieben Sie es in den passenden Ordner!

Aufgaben planen:

Planung kostet nichts – außer ein wenig Zeit, die gut investiert ist! Mit guter Planung agieren Sie statt nur zu reagieren, können gezielt vorgehen und haben bedeutend weniger Stress! TO DO-Listen schaffen Ordnung im Kopf! Eine TO DO-Liste entlastet, Sie können sich bei der Arbeit konzentrieren und sind sicher, nichts zu vergessen!

Anleitung für TO DO-Listen:

1. Schreiben Sie alles, was ansteht auf eine Liste!
2. Bilden Sie Klassen (E-Mails, Telefonate, etc.) und priorisieren Sie die Aktivitäten und anstehende Aufgaben!
3. Setzen Sie Termine!
4. Haken Sie ab, was erledigt ist!

Anleitung zum Setzen von Prioritäten auf TO DO-Listen:

Halten Sie sich an das bewährte Eisenhower-Prinzip! Beurteilen Sie zuerst ein Unterfangen danach, ob es wichtig ist und in einem zweiten Schritt nach dessen

Dringlichkeit. So erhalten Sie vier **Prioritäten:**

wichtig UND dringend	➔	sofort erledigen!
wichtig, nicht dringend	➔	Termin für Erledigung setzen
dringend, nicht wichtig	➔	möglichst delegieren
nicht wichtig und nicht dringend	➔	vergessen!

Umgang mit Zeitfressern:

Zeitfresser haben viele unterschiedliche Gesichter. Grundsätzlich gilt: Alles, was Sie von den von Ihnen geplanten Abläufen abhält, ist eine Störung!

Anleitung zum Umgang mit Zeitfressern:

- **Bündeln:** viele kleine Tätigkeiten auf ein reserviertes Zeitsegment zusammenfassen (z.B. E-Mails, Telefonate)
- **Aussperren („Leo“-Zeit):** eine stille Stunde einrichten, während der Sie nicht zu erreichen sind und ungestört und konzentriert arbeiten können
- **Abblocken:** Vielredner/innen bewusst und respektvoll unterbrechen oder ausufernde Gespräche vertagen
- **Reduzieren:** eine klare Agenda mit Tagespunkten für jede Besprechung vorab anlegen und die Einhaltung einfordern

Speziell für Personen mit zeitraubendem Perfektionismus: Kennen Sie die **20/80-Regel**? Wissen Sie, dass 20 % des Aufwands zu 80 % des Erfolgs führen?

NEIN-Sagen:

Nein-Sagen zu können bietet die Chance, sich zeitlich und inhaltlich auf das zu konzentrieren, was uns wirklich wichtig ist. Zudem bewahrt es vor dem nagenden Gefühl, wieder einmal ausgenützt worden zu sein. Dennoch ist das Gefühl, unentbehrlich zu sein oder auch die Angst sich unbeliebt zu machen, oftmals die Triebfeder für ein JA, wo uns ein NEIN besser täte.

Anleitung zum ersten NEIN!

Stellen Sie sich folgende Frage: Wozu möchte ich in Zukunft öfter Nein sagen?

- **Tätigkeiten**
- **Rollen**
- **Personen**

Unterschiedliche Formen des NEIN! WIE sagen Sie WANN am besten Nein?

1. Ein **klares Nein** – offen und ohne jeden Schnörkel, wenn
 - Sie der/die andere zu überrumpeln trachtet
 - das Verlangte unangemessen erscheint! (Nebenbei der häufigste Grund, Nein-Sagen zu wollen)
 - Sie eine/n notorische/n Bittsteller/in vor sich haben
 - andere, erklärende Versuche Nein zu sagen, versagt haben.
2. Manchmal passt **vertrösten** – maximal zweimal können Sie ein und dieselbe Person vertrösten und: Was Sie dabei versprechen, müssen Sie einhalten!
 - wenn der/die andere das erste Mal um etwas bittet und dies besonders freundlich tut
 - wenn die Erfüllung der Bitte eine Kleinigkeit wäre
 - wenn der/die Bittsteller/in eine besondere Stellung einnimmt
3. Sich **unempfänglich** stellen – eine nicht „ungefährliche“ Technik, denn der/die andere kann leicht zum Eindruck kommen, Sie würden ihn nicht ernst nehmen. Daher beschränken Sie diese Strategie auf folgende Situationen
 - wenn der/die andere nur Andeutungen macht
 - wenn Sie meinen, vorgegebene Hilfslosigkeit vor sich zu haben.

3.2.2 SÄULE 2: STÄRKUNG DER EIGENEN WAHRNEHMUNG VON ANDEREN

Nur wer Sensibilität sich selbst gegenüber entwickelt hat, hat Sensoren für andere und wird dem entsprechend handeln. Dazu gehören:

- **Aufmerksamkeit gegenüber dem Kompetenzprofil von Mitarbeiter/innen**
„Wer Hitze nicht verträgt, sollte nicht in der Küche zum Einsatz kommen“
Setzen Sie Ihre Mitarbeiter/innen nach Ihren Fähigkeiten ein!
- **Coaching/Workshops für Führungskräfte zur Entwicklung eines anerkennenden und unterstützenden Führungsstils** sowie für eine einführende Gesprächsführung mit Mitarbeiter/innen
- **Aufmerksamkeit gegenüber Vorzeichen von Burnout** bei Mitarbeiter/innen

Schritt 1: WAHRNEMUNG meines/r Mitarbeiters/in

Checkliste: Wie bemerke ich frühzeitig erste Vorzeichen von Burnout an einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin?

Der/die Mitarbeiter/in ...	trifft zu	trifft nicht zu
■ scheint sich selbst/der Arbeit gegenüber negativ eingestellt zu sein		
■ klagt häufig über Unpässlichkeit (Kopfschmerzen, Schwindel etc.)		
■ ist häufig krankgeschrieben („maskierende“ Diagnosen)		
■ ist in der Aufgabenerfüllung unproduktiv		
■ wirkt nervös und gereizt		
■ wirkt insgesamt weniger belastbar		
■ wirkt wie in einem permanenten Stimmungstief		
■ signalisiert starke Überforderung		
■ weist gesteigerte Fehlerhäufigkeit bei Routinetätigkeiten auf		
■ wirkt zurückgezogen und abweisend		
■ gebraucht häufig Ausreden und Ausflüchte, warum Aufgaben noch nicht erledigt sind		

Schritt 2: ZEITGERECHTES MITARBEITERGESPRÄCH bei Burnout Verdacht

- Sorgen Sie für eine ruhige, ungestörte Atmosphäre – dies ist keine Gelegenheit für ein „Tür und Angel“ Gespräch! (Handy ausschalten!, geschlossene Zimmertür).
- Setzen Sie das Gespräch mit ihrem/r Mitarbeiter/in für sich selbst als mehrphasiges Stufenmodell an.
- Das erste Gespräch dient lediglich der Signalisierung von Offenheit und Akzeptanz. Sie vermitteln Wertschätzung und Aufmerksamkeit und wollen einen Rahmen bieten, um sich aussprechen zu können.
- Vermeiden Sie es, im ersten Gespräch „etwas erreichen“ zu wollen.
- Stellen Sie in der Folge Ihre Beobachtungen und Wahrnehmungen zur Verfügung
- Vermeiden Sie jede Form von Bewertungen oder ultimativen Vergleich mit anderen Mitarbeiter/innen.
- Bieten Sie Unterstützung an, die in den Rahmenmöglichkeiten Ihres Unternehmens liegt.
- **ACHTUNG!** Adoptieren Sie nicht die Problemstellung Ihres/r Mitarbeiters/in!
- Übernehmen Sie nicht Verantwortung für die Situation, in der sich der/die Mitarbeiter/in befindet.
- Erarbeiten Sie mit ihrem/r Mitarbeiter/in Belastendes und Entlastendes.
- Verweisen Sie auf konkrete interne oder externe Angebote.
- Vereinbaren Sie einen Folgetermin.

GESAMTZIEL: Das Mitarbeitergespräch folgt der Zielsetzung, in ruhiger und bewertungsfreier Form die wahrnehmbare Veränderung zurück zu spiegeln, diese in Zusammenhang zu den Auswirkungen auf das Unternehmen zu setzen und einer lösungsorientierten Entwicklungsstrategie zu dienen, die von Seiten des Unternehmens Begleitung und von Seiten des/der Mitarbeiters/in Selbstverantwortung einbringt.

Wichtig für das Gelingen: **Ungestört – wertschätzend – Beobachtungen rückspiegelnd – konkrete Unterstützungsmöglichkeiten intern/extern erarbeiten – Prozesseigenverantwortung stärken – in Folge Bedeutung für das Unternehmen hervorheben**

Schritt 3: unterstützende MASSNAHMEN für Mitarbeiter/innen

- Zeitausgleich verordnen
- Stopp für Überstunden
- Coaching anbieten (realistische Zielsetzungen, Work-Life-Balance)
- arbeitspsychologische Beratung
- Teamunterstützung
- Angebote machen (Kur, Sabbatical)

3.2.3 SÄULE 3: STÄRKUNG DER INTERAKTIONSKULTUR

Jedes Unternehmen lebt seine eigenen kommunikativen Regeln. Bei Burnout präventiven Unternehmen lassen sich folgende Fragen positiv beantworten:

	trifft zu	trifft nicht zu
■ Ist ein wertschätzender Umgangston etabliert?		
■ Gibt es Sozialräume?		
■ Sind Fehler kein Tabu?		
■ Existiert eine Diskussionskultur zwischen allen Hierarchiestufen des Unternehmens?		
■ Gibt es eine offene Chefsimmertüre?		
■ Wird Stigmatisierung von Mitarbeiter/innen mit beginnender Burnout Symptomatik vermieden?		
■ Gibt es ein geregeltes und ausreichendes Umgangs-procedere für die Eingliederung neuer Mitarbeiter/-innen im Unternehmen?		
■ Existiert die regelmäßige Möglichkeit zum kommunikativen Austausch für Mitarbeiter/innen (Pausenraum, Kantine, etc.)?		
■ Sind Feedback Mechanismen im Unternehmen etabliert?		



3.2.4 SÄULE 4: STÄRKUNG DER ORGANISATIONSSTRUKTUR

Von der Geschäftsleitung festgelegte Rahmenbedingungen wie Zuständigkeiten, Entscheidungsfindung, interne Informationspolitik, Personalpolitik können Burnout-präventive Vorgangsweisen fördern.

	trifft zu	trifft nicht zu
■ Gibt es klar definierte Entscheidungsstrukturen? Sind Kompetenzen eindeutig definiert?		
■ Ist der Informationsfluss gewährleistet? Gibt es z.B. regelmäßige Teamsitzungen?		
■ Ist eine Teamstruktur sowie Arbeitsteilung im Teamverständnis etabliert?		
■ Gibt es regelmäßige Mitarbeiter- bzw. Zielvereinbarungsgespräche?		
■ Werden Möglichkeiten einer Jobrotation ausgeschöpft?		
■ Wird darauf geachtet, dass Mitarbeiter/innen ihre Überstunden wieder abbauen können?		
■ Herrscht eine „free weekend“ Politik im Unternehmen?		
■ Wird regelmäßig die Möglichkeit zu Fortbildung angeboten?		
■ Bestehen langjährige Dienstverhältnisse?		

3.2.5 SÄULE 5: STÄRKUNG DER PROZESSKULTUR

Die Gestaltungsmöglichkeiten für Abläufe und Vorgänge in der Organisation sind maßgeblich für die Entwicklung im Unternehmen. Auch zwischenmenschliche Beziehungen auf horizontaler und vertikaler Hierarchieebene spielen eine wesentliche Rolle.

	trifft zu	trifft nicht zu
■ Werden Abläufe und Prozesse für alle Mitarbeiter/innen transparent kommuniziert?		
■ Sind Handlungsspielräume für Mitarbeiter/innen in der Abwicklung ihrer Aufgaben vorgesehen?		
■ Ist Entscheidungsbeteiligung für Mitarbeiter/innen im Unternehmen vorgesehen?		
■ Finden Mitarbeiter/innen Rückhalt für ihre Entscheidungen im Team?		
■ Erhalten Mitarbeiter/innen „Rückendeckung“ durch ihre Vorgesetzten?		
■ Besteht eine Reflexionskultur, z.B. sind Veränderungsvorschläge von Mitarbeiter/innen erwünscht?		
■ Gibt es eine Vertrauensperson für private und berufliche Anliegen?		
■ Gibt es akzeptierte Modelle bei Arbeitsunterbrechungen (z.B. ein Mitarbeiter erkrankt, wer übernimmt seine Aufgaben)?		
■ Gibt es eine Pausenkultur?		
■ Erfolgt eine bedürfnisorientierte Urlaubsplanung?		

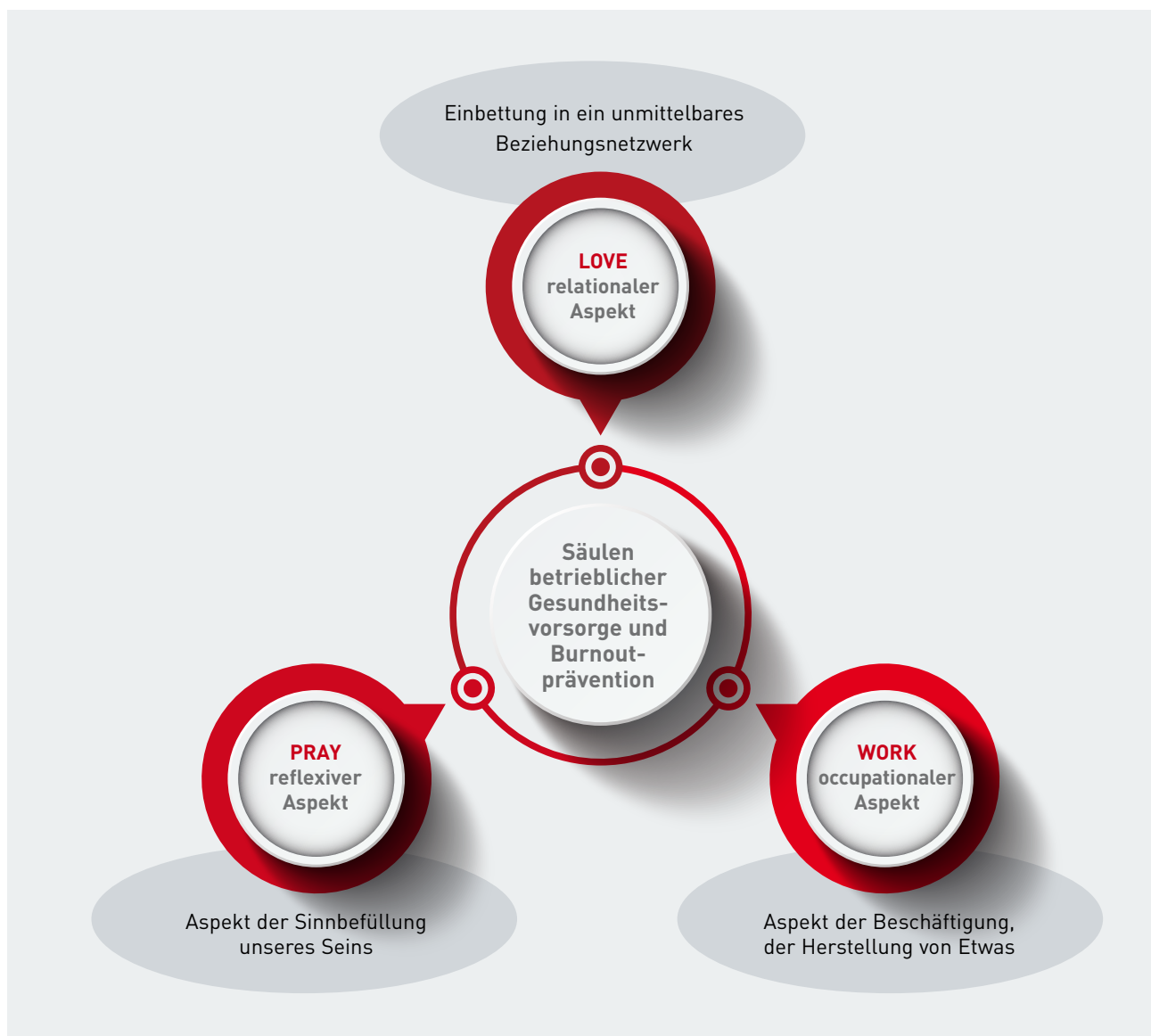
3.3 Responsible Leadership – externe Beratung für die Entwicklung einer starken Truppe

INTERVENTIONSEBENEN UND BERATUNGSANSATZ

Der Blick „von Außen“, gepaart mit hoher fachlicher Expertise wird für zahlreiche Bereiche der Unternehmensführung und Organisation zu Recht geschätzt und vermag auch im Bereich betrieblicher Burnout Prophylaxe Wesentliches zu leisten.

Wer durch eine stabile Grundverortung für die wechselnden Anforderungen gerüstet ist, hat als Unternehmen die Nase vorne

Dabei bieten sich drei unterschiedliche Interventionsebenen an. Der von Fr. Dr. Leibovici-Mühlberger entwickelte und im praktischen Beratungskontext für alle Akteure leicht und anschaulich nachvollziehbare Ansatz des „Love – Work – Pray“ bietet dabei eine übersichtlich und Orientierung spendende Leitlinie. Er spiegelt die wesentlichsten Eckpfeiler eines Menschenlebens wie auch eines Unternehmens.



Der Bereich „Love“ steht für den Bereich **Beziehung und Kommunikation**. Jener von „Work“ befasst sich mit dem Bereich von **Tätigkeit, Befasstsein und Herstellung**. Im Bereich „Pray“ findet sich die über die Unmittelbarkeit hinausreichende tiefere Zielsetzung oder **höhere Sinnebene von Sein**.

Diese drei voneinander unabhängig, wenngleich ursprünglich zusammenwirkenden Ebenen betrieblicher Burnout Prophylaxe, lassen sich dabei durch externe Beratung sinnvoll für Funktionalität und langfristigen Erfolg eines Unternehmens ansprechen und einer Intervention zuführen.

Sie reichen von der Maßnahmenentwicklung für einzelne Mitarbeiter, über die Arbeit mit Teams oder ganzen Abteilungen bis hin zur komplexen betrieblichen Organisationsentwicklung einer Burnout vorbeugenden Unternehmenskultur.

Der/die externe BeraterIn erarbeitet dabei die unterschiedlichen Ebenen mit konkreten Fragestellungen:

LOVE

Ebene Individuum:

Wie sieht mein persönliches Netzwerk von Bindung und Beziehung aus?

Was tue ich, um liebevolle Grundverbundenheit mit anderen Menschen zu entwickeln und zu erhalten?

Ebene Institution und Unternehmen:

Was tun wir, um einen aufrichtigen und wertschätzenden Umgang unter den Mitarbeitern und zu den Kunden zu pflegen? Woran wird sichtbar, dass wir die Anliegen unserer Mitarbeiter und die unserer Kunden ernst nehmen?

WORK

Ebene Individuum:

Welche Sinnbefüllung kann ich für mich in meiner Arbeit erkennen?

Warum ist das, was ich tue, für mich wichtig?

Wie muss meine Tätigkeit aussehen, damit ich mich davon erfüllt fühle?

Ebene Institution und Unternehmen:

Warum ist das, was wir hier tun, was wir hier produzieren, wichtig?

Was leisten wir mit unseren Dienstleistungen/Produkten für die größere Gemeinschaft?

Warum macht das, was wir hier tun, Sinn?

Wofür ist jeder definierte Arbeitsplatz wichtig?

PRAY

Ebene Individuum:

In welcher Weise kann ich über meine eigene Existenz hinaus wachsen?

Wie vermag ich die Fragen nach meinem – Wohin entwickle ich mich? Warum mache ich etwas? Warum mache ich etwas in dieser bestimmten Art und Weise? – zu beantworten?

Ebene Institution und Unternehmen: Identitätsarbeit und Wertearbeit!

■ **Identität** braucht Zugehörigkeit; etwas, wofür man sich engagiert.

■ **Werte „conceptions of the desirable“** oder stabile Grundlagen für Präferenzordnungen. Für welche Werte steht unser Betrieb?

Die drei Interventionsebenen:

3.3.1 BURNOUT PROPHYLAXE MITTELS EXTERNER INTERVENTION MIT FOKUS AUF DEM/DER MITARBEITERIN ...

... ist notwendig und sinnvoll, wenn

- ein/e MitarbeiterIn am Arbeitsplatz besonderen Belastungen ausgesetzt ist oder besondere Verantwortung zu tragen hat. Oder wenn
- ein/e MitarbeiterIn Anzeichen einer möglichen Überlastung oder Überforderung zeigt. Oder wenn
- ein/e MitarbeiterIn Präsentismus (trotz Krankheit am Arbeitsplatz) pflegt und der erbarmenswerte Zustand nicht nur ihre/seine Leistungsfähigkeit dramatisch einschränkt, sondern im ganzen Team Beklemmung entsteht.

➔ Bei solchen oder ähnlichen Vorfällen ist Intervention durch einen Experten gefordert. Dieser entlastet die Führungskraft – und mitunter das gesamte Team.

Was ist zu tun? / Wie handelt eine verantwortliche Führungskraft? / Wer hilft?

Der/die auf Burnout Prophylaxe spezialisierte BeraterIn verfügt über das Handwerkszeug sensibler psychosozialer Beratung und entsprechendes Fachwissen zum Thema Burnout, sodass er/sie den Mitarbeiter punktgenau abholen kann. Burnout vorbeugendes Einzelcoaching als Methode der Wahl eröffnet für den/die betroffene/n MitarbeiterIn die Möglichkeit, in geschütztem Rahmen rechtzeitig Ordnung in die Verursachung einer bereits in Anfängen bestehenden Dysbalance zu bringen oder diese abzuwenden.

Durch die externe Position des Beraters und die berufsethisch festgelegte Verschwiegenheitsverpflichtung ergibt sich jener „freie Raum“, in dem die tatsächlichen Ursachen für die Befindlichkeit des Mitarbeiters erhoben und bewusst bearbeitet werden können. Die durch die Außenanamnese mit dem Unternehmen erhobenen Vorinformationen bilden dabei einen ebenso wichtigen Hintergrund, um zwischen unternehmensbezogenen Ursachen (z.B. Teamunstimmigkeiten, besondere Verantwortlichkeiten, etc.) und außerhalb des Unternehmens liegenden Gründen, zu unterscheiden.

Gleichzeitig ist durch profunde Ausbildung des auf Burnout Prophylaxe spezialisierten Beraters gewährleistet, dass Abgrenzung von bereits manifester Burnout Erkrankung oder differentialdiagnostische Überlegungen und eventuell rechtzeitige Zuweisung in einen medizinisch therapeutischen Kontext nicht übersehen werden.

Nutzen für Unternehmen und Mitarbeiter: Die Führungskraft kann sich wieder voll auf die Aufgabe der Führung des Unternehmens und des Teams konzentrieren. Durch die mit dem Berater entwickelten individuellen Maßnahmen, kann das Unternehmen im Sinne optimaler Sorgfaltsausübung und Gesundheitsförderung nicht nur einen wichtigen, verdienten Mitarbeiter in seiner betrieblichen Leistungsfähigkeit erhalten, sondern dessen Vitalität für sein Gesamtleben steigern.

Unternehmens-Tipp: Beachten und wertschätzen Sie die Gesunden im Betrieb, die mitunter anfallende Arbeit des Burnout-Gefährdeten erledigen.

Burnout-Prophylaxe holt den Gefährdeten punktgenau in der schwierigen Situation ab und entlastet die Führungskraft

3.3.2 BURNOUT PROPHYLAXE AUF DER EBENE DES TEAMS /DER ABTEILUNG ...

... ist notwendig und sinnvoll, wenn

- Teams in besonderer Schlüsselposition stehen und ihr optimales Zusammenwirken für das Unternehmen von vorrangiger Bedeutung ist. Oder wenn
- das Team durch arbeitstechnische Abläufe oder Anforderungen besonderen Belastungen oder Verantwortung unterworfen ist, dann kann qualifizierte Burnout Prophylaxe für die langfristige Erhaltung von Spannkraft und Gesamtleistung von großem Nutzen sein. Oder wenn
- in einer Abteilung zwar noch alle anstehenden Aufgaben erledigt werden, jedoch Innovationskraft, Kreativität und Motivation fehlen. Oder wenn
- „zähe Missverständnisse“ oder gar „Grabenkämpfe“ den Arbeitsalltag prägen, wenn Zuständigkeiten weitergeschoben werden, wenn Abgrenzung gegeneinander und Privilegien zu verteidigen vor die eigentlichen inhaltlichen Zielsetzungen des Teams gerückt sind. Oder wenn
- gar der Erfolg der Abteilung seinen Rückkopplungswert verloren hat, dann zeigt dieses Team, das sich ja aus einzelnen Menschen und ihrer Befindlichkeit zu einem „funktionalen Organismus“ zusammensetzt, bereits Anzeichen einer Burnout-Gefährdung und bedarf dringlich qualifizierter Beratung.

An welchen Schrauben dreht der/die BeraterIn?

Unter der Prämisse der drei Hauptebenen wird der/die geschulte BeraterIn die kommunikativen Abläufe und Umgangsformen auf ihre mögliche beschädigende Potenz oder im Idealfall der Prophylaxesituation auf ihre Optimierung hin für die einzelnen Teammitglieder untersuchen und entsprechende Maßnahmen in Hinblick auf eine wertschätzende, grundrespektvolle Umgangskultur anregen. Gleichzeitig werden im Bereich von Bedeutung und Sinnfindung der Tätigkeit der Abteilung für das Gesamtfunktionieren des Unternehmens und damit Selbstwert und Zusammengehörigkeit des Teams gestärkt. Und im Anschluss wird die über den unmittelbaren Tätigkeitsbereich hinausreichende tiefere Sinnhaftigkeit des Leistungsangebots der Abteilung für Kunden reflektiert. Es mag erstaunlich klingen und ist eben der Expertise und professionellen Kompetenz des auf Burnout Prophylaxe spezialisierten Beraters zuzuordnen, dass gerade durch die bewusste Verdeutlichung von erfahrbarer Sinnhaftigkeit, die Funktionalität und Performance eines Teams/einer Abteilung sich dramatisch zum Positiven wenden kann und damit wiederum die Burnout Gefährdung der einzelnen Teammitglieder, trotz oft gegebener realer Spitzenanforderung, drastisch sinkt.

Externe Burnout Prophylaxe vermag die Ressourcen des Teams optimal aufeinander abzustimmen



3.3.3 BURNOUT PROPHYLAXE FÜR DAS GESAMTE UNTERNEHMEN – SCHWERPUNKT: BURNOUT SCHÜTZENDE ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Burnout vorbeugende Maßnahmen auf der Ebene des gesamten Unternehmens kann als organisationsentwickelnde Maßnahme mit ganzheitlicher Perspektive Burnout Prophylaxe für jeden einzelnen Mitarbeiter mit einer Optimierung des betriebswirtschaftlichen Auftrags eines Unternehmens in idealer Form vereinen.

Der speziell befähigte Berater erarbeitet abteilungsübergreifend ein Identitäts- und Sinnkonzept, das jedem Mitarbeiter entsprechende Verortung seines Aufgabenfelds und Sinnbezugs im Gesamtbild des Unternehmens ermöglicht und entwickelt für die Umsetzung konkrete Maßnahmen. Auf diese Weise kommt das Unternehmen nicht nur seiner Sorgfaltspflicht im Sinne betrieblicher Gesundheitsförderung nach, sondern bietet durch den unmittelbar erlebten Sinnbezug der eigenen Tätigkeit im Unternehmen auch konkrete persönliche Stressreduktion und somit reale Gesundheitsförderung.

Auf der Ebene des Unternehmens ergibt sich durch die erzielbare Harmonisierung von Kapazitäten, innovativem Potenzial, der Etablierung einer Burnout präventiven Umgangskultur und der damit verbundenen hohen Motivation durch ein erlebtes Zugehörigkeitsgefühl ein gesunder Außenaustritt im Wirtschaftsraum sowie ein deutlicher Wettbewerbsvorteil.

**Burnout Prophylaxe optimiert
den Betrieb ganzheitlich**



3.3.4. DIE WAHL DES RICHTIGEN BERATERS/DER RICHTIGEN BERATERIN

Orientiert man sich am zur Verfügung stehenden Datenmaterial, muss eingeräumt werden, dass betriebliche Burnout-Prävention mit Recht nicht nur als Herzstück ernsthafter betrieblicher Gesundheitsvorsorge angesprochen werden darf, sondern sehr viel weiterreichende positive Konsequenz auf das Unternehmen selber, sein Gedeihen und seine Entwicklung zu entfalten vermag.

Analysiert man, ausgehend von „Schadensfällen“, die Auswirkungen von Burnout einzelner Mitarbeiter, einer Burnout Struktur auf Abteilungsniveau oder gar ein weiteres Übergreifen auf andere Bereiche, so ist das vergleichbar mit einem gefährlichen Dominoeffekt, der sogar bis zur Existenzgefährdung des Unternehmens führen kann.

Umso wesentlicher ist daher die sorgfältige Wahl des Beraters, der/die dem Unternehmen in der Maßnahmenplanung und -umsetzung zur Seite steht.

Dem Umstand Rechnung tragend, dass sich als Forderung an den qualifizierten Berater ein spezielles Kompetenz- und Ausbildungsprofil als unverzichtbar für erfolgreiche Gestaltung eines betrieblichen Beratungsprozesses ergibt, wurde das Berufsbild des Beraters einer kritischen Reflexion unterzogen. Infolgedessen hat sich eine – speziell für die Anforderungen der Burnout Prophylaxe ausgebildete – Berufsgruppe entwickelt, die für Unternehmen als kompetenter Partner zur Verfügung steht.

BURNOUT PROPHYLAXE-PROFIL DES KOMPETENTEN BERATERS:

Umfassende Grundausbildung als psychosozialer Berater

- mindestens 584 Ausbildungsstunden Theorie der psychosozialen Beratungspraxis, Beratungstechniken
- mindestens 750 Stunden supervidierte Praxis

Fachspezifische Zusatzausbildung

- Grundlagen der Stress- und Burnout-Prävention mit angrenzenden Fachbereichen
- Methodik der Stress- und Burnout-Beratung
- Bewegungs- und Ernährungspraxis zur Burnout Prävention
- Designentwicklung von Burnout präventiven Maßnahmen für Einzelne/Teams und gesamte Organisationen
- Supervision
mindestens 200 Stunden Ausbildungsstunden

Nähere Informationen finden Sie unter „Links und AnsprechpartnerInnen“, siehe Rückseite.

3.4 Arbeitsrechtliche Aspekte zum Erschöpfungssyndrom Burnout

Der/die Arbeitnehmer/in (AN) hat das Recht, einen Arzt des Vertrauens zu wählen¹.

Wichtig, sowohl für die Arbeitgeber- als auch die Arbeitnehmerseite, ist nach der Genesung das Rückkehrgespräch.

DAS RÜCKKEHRGESPRÄCH:

Der/die Arbeitgeber/in (AG) kann sich im Rückkehrgespräch darüber informieren, ob **der AN** gesundheitlich oder auch fachlich ausreichend einsatzfähig ist oder Einschränkungen bzw. Nachschulungsbedarf benötigt.² Der AN muss aufgrund seiner Treuepflicht hinsichtlich des Arbeitseinsatzes und der ärztlichen Kontroll- oder Therapietermine den AG rechtzeitig informieren.³

Bei der Führung des Rückkehrgesprächs ist zu beachten, dass **der AN** nach derzeitiger Rechtsprechung **nicht zur Offenlegung der Diagnose verpflichtet ist**.⁴ Das gilt selbstverständlich nicht, wenn der AN von sich aus die Diagnose mitteilt, was von Therapeut/innen oftmals empfohlen wird.⁵

Folgende **arbeitsrechtliche Maßnahmen** bieten sich **im Rahmen eines Rückkehrgesprächs** an:

- **Der AN ist nur mehr eingeschränkt einsatzfähig:** Wechsel auf einen anderen Arbeitsplatz, Reduktion von Überstunden⁶ – und Urlaubsguthaben, Gleitzeitvereinbarungen, Zielvereinbarungen⁷.
- **Der AN kann seine bisherige Vollzeitbeschäftigung nicht mehr ausüben:** Hier könnten einvernehmlich Arbeitszeit und Entgelt (uU befristet) herabgesetzt werden. Auch eine Änderung der arbeitsvertraglich geschuldeten Tätigkeit (uU mit Herabsetzung des Entgelts) ist einvernehmlich möglich – zum Beispiel Wechsel einer Führungskraft zum „einfachen Mitarbeiter“).⁸

Weitere arbeitsrechtliche Aspekte:

- **Der vorzeitige Austritt des AN ist nicht gerechtfertigt,** wenn der AG dem AN einen zumutbaren – dem Arbeitsvertrag entsprechenden und die Gesundheit nicht beeinträchtigenden – Ersatzarbeitsplatz anbietet bzw. die Arbeit so umgestaltet, dass krankmachende Faktoren vermindert oder ausgeschaltet werden.⁹ Der AG muss aber nicht seinen Betrieb umorganisieren, um eine in Betracht kommende Tätigkeit erst zu schaffen, oder dem AN eine nicht vereinbarte Ersatzbeschäftigung anzubieten.¹⁰
- **Der AN ist gänzlich arbeitsunfähig:** Der AG muss dem AN keine, außerhalb des Gegenstandes des Arbeitsvertrages liegende, Tätigkeit anbieten.¹¹ Gänzliche Arbeitsunfähigkeit liegt vor, wenn dem AG der weitere Einsatz der Arbeitskraft nicht zugemutet werden kann.

1 Vgl. zB AG Wien ARD 1895/10/1966; LG St. Pölten Arb.11.028 zum vorzeitigen Austritt; Risak, ZAS 2010, 52 mwN Melzer-Azodanloo in Löschnigg8 § 8 AngG Rz 89, 256 ff mwN.

2 Risak, ZAS 2010, 57 f. Vgl. auch 9 ObA 240/88, ZAS 1989, 9 zum vorzeitigen Austritt, sowie LGZ Wien Arb 9.335.

3 Risak, ZAS 2010, 58.

4 9 ObA 236/89, RdW 1990, 56; ASG Wien Arb 11.034; LGZ Graz Arb 8466.

5 Risak, ZAS 2010, 57 f.

6 Vgl. dazu LGZ Graz Arb 8466.

7 Risak, ZAS 2007, 13. Die sozialrechtliche Jud geht davon aus, dass zusätzliche Pausen von bis zu 20 Min täglich im Allgemeinen toleriert werden (RS0084414).

8 Marhold in Marhold/Burgstaller/Preyer § 18 AngG Rz 100; 4 Ob 46/62, Arb 7559.

9 8 ObA 90/99i, ARD 5090/6/2000; RS0060127; vgl. auch Binder in Löschnigg8 § 18 AngG Rz 231 mwN; Friedrich in Marhold/Burgstaller/Preyer, § 26 AngG Rz 18 ff mwN.

10 9 ObA 38/94, SZ 67/94 (zum vorzeitigen Austritt); RS0116675; Grillberger in Löschnigg8 § 26 Rz 14.

11 9 ObA 38/94, SZ 67/94; Grillberger in Löschnigg8 § 26 Rz 14.

- **Der AN wird gemobbt:** Fühlt sich der AN aufgrund seiner Burnout-Erkrankung Mobbinghandlungen durch die Kollegenschaft ausgesetzt, so muss einerseits der AN den AG darüber aufklären, andererseits der AG entsprechende Abhilfemaßnahmen (Ermahnen, Versetzung oder Entlassung) setzen.¹²
- **Der AG hat Zweifel an der Richtigkeit der Krankmeldung:** er kann eine kontrollärztliche Untersuchung durch den Krankenversicherungsträger anregen.¹³ Dies wird er vermutlich dann tun, wenn Zweifel an der Richtigkeit der Krankmeldung bestehen.
- **Der AN legt grob gesundheitsbeeinträchtigendes Verhalten an den Tag:** Liegt ein solches vor¹⁴, berechtigt es zur Entlassung. Gerade bei Burnout-Erkrankungen ist dies höchst schwierig zu beurteilen, da es vielfältige Therapiemöglichkeiten gibt.

WIEDEREINGLIEDERUNGSTEILZEITGESETZ – TRITT AB 1. JULI 2017 IN KRAFT

Ab 1. Juli 2017 wird es möglich sein, nach einem mindestens sechswöchigen Krankenstand wieder schrittweise in den Beruf einzusteigen. Das Modell ist für DienstnehmerInnen wie für DienstgeberInnen freiwillig; die wöchentliche Normalarbeitszeit darf für die Dauer von maximal sechs Monaten (bei einer einmaligen Verlängerungsmöglichkeit von maximal drei Monaten) um höchstens 50 Prozent und mindestens 25 Prozent reduziert werden. Der Dienstnehmer erhält für den Wiedereingliederungszeitraum neben dem aliquoten Entgelt und den aliquoten Lohnnebenkosten vom Dienstgeber ein aliquotes Wiedereingliederungsgeld von der Krankenversicherung.

Mit der Einführung dieses Wiedereingliederungsmodells wird **der Weg zurück in den Job nach langen krankheitsbedingten Abwesenheiten, beispielsweise aufgrund psychischer Erkrankungen, ermöglicht.** Für einen nachhaltigen Erfolg dieses Modells muss der Wiedereinstieg sehr flexibel gestaltbar sein, um Überforderung zu vermeiden. Eine zentrale Rolle bei der Erstellung eines **Wiedereingliederungsplanes** wird neben den unmittelbar Betroffenen den **Arbeitsmedizinern** und – auf Wunsch von Dienstnehmer und Dienstgeber – den **Expertinnen und Experten von www.fit2work.at** zukommen. Mit dem Wiedereingliederungsmodell erfolgt auch in Österreich die Abkehr vom „Alles-oder-nichts-Prinzip“ bei Krankenständen. Damit schafft der Gesetzgeber erfreulicherweise eine **Win-Win-Situation für alle:** Dienstnehmer verlieren nicht den Anschluss im Berufsleben, Dienstgeber erhalten sich wichtige Fachkräfte, und das Sozialsystem wird durch geringere Kosten für Krankenstände entlastet.



¹² Vgl dazu ausführlich Rauch, Mobbing aus arbeitsrechtlicher Sicht, ASoK 2002, 332; ders, Arbeitsrechtliche Folgen von Mobbing, ASoK 2007, 373; Kolodej/Majoros, Mobbing und die Fürsorgepflicht des/der Arbeitgebers/in, ÖRdA 2010, 157 (159). 9 ObA 106/02g, ARD 5330/40/2002; 8 ObA 3/04f, ZAS 2005/44; 9 ObA 86/08z, ARD 6021/2/2010.

¹³ OGH 4 Ob 110/82, ARD 3476/16/83. Vgl dazu Melzer-Azodanloo in Löschnigg8 § 8 AngG Rz 91.

¹⁴ RS0029456; zB 14 ObA 25/87; 8 ObA 50/08y, ZAS 2009/57, vgl Wartinger/Winter, ZAS 2010, 59 [66].

3.5 FAQs

Ist Burnout auch genetisch bedingt? Wie sieht die Zukunft aus?

immer weniger Stressresistenz – immer anforderndere Umwelt

Motivations- und Stresssysteme können mit sehr unterschiedlicher Intensität reagieren. Menschen, die selbst unter **härtesten Belastungen und Dauereinsatz** nicht aus der Ruhe zu bringen sind, stehen solchen gegenüber, bei denen schon die leiseste Anforderung eine unverhältnismäßig heftig wirkende Stressreaktion auslöst. Teilweise ist dies genetisch mitbestimmt.

Andererseits können auch genetische Veränderungen durch intrauterine sowie frühkindliche Erfahrungen mit der Umwelt prägend wirken.

Immer weniger stressresistente Individuen, so scheint es auf der Hand zu liegen, werden auf eine Umwelt treffen, die immer größere Anforderungen stellt.

Was schützt mich als Unternehmer/in vor Burnout?

Alltagstipps



- Seien Sie sich bewusst, dass Sie selbst Ihr wichtigstes Kapital sind!
- Alles was als Hobby Ihrer emotionalen Balance dient ist wirksam!
„Entspannungsgurus“ wissen nicht, was SIE persönlich brauchen!
- Achten Sie auf ihre Work-Family-Balance! Familie und Freund/innen sind nicht Inventar!
- Entwickeln Sie eine bewusste Haltung gegenüber gesellschaftlichen Kultur- und Konsumwerten!
- Vergeben Sie für Freizeitaktivitäten Termine, für die Sie Zeit in Ihrem Kalender vorab blockieren!
- Unterziehen Sie Ihren Arbeitsalltag einer kritischen Belastungsüberprüfung! Reduzieren Sie nach Möglichkeit die Zahl Ihrer Arbeitsstunden! Überprüfen Sie Prioritätensetzungen kritisch! Delegieren Sie! Lernen Sie „Nein-Sagen“, auch wenn es schwer fällt!
- Unterziehen Sie sich bereits bei den ersten Anzeichen von Erschöpfung einer professionellen Stressorenanalyse; packen Sie es sofort an! Im Anfangsstadium von Burnout ist das Selbsthilfepotential am größten!
- Erlauben Sie sich ein spezialisiertes Coaching mit Schwerpunkt „Nachhaltiges Stressmanagement“
- Sorgen Sie für den Eventualfall vor! Berufsunfähigkeitsvorsorge hat nachweislich einen die Stressresistenz erhöhenden Effekt. Sie bietet im Ernstfall die notwendige Absicherung vor Existenzverlust und den Hintergrund für eine erfolgreiche neue Lebenskonzeptentwicklung
- Ihre größte Verantwortung besteht darin, ehrlich mit sich selbst zu bleiben! Ein zwischen Termine gezwängtes Wellness Wochenende mag unterhaltsam sein, ist jedoch KEINE ernst zu nehmende Burnout Therapie, sondern nur deren Verschleppung!

<ul style="list-style-type: none"> ■ Achten Sie auf ein offenes, konstruktives Grundklima des respektvollen Miteinanders – offene Cheftüren! 	✓
<ul style="list-style-type: none"> ■ „Stress“ darf kein Tabuthema sein! Bieten Sie Stressmanagement als Prophylaxe für Ihre Mitarbeiter/innen an! 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Fördern Sie Teamarbeit und Kooperation! Richten Sie kollegiale Unterstützungsgruppen ein! 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Gestalten Sie Abläufe im Unternehmen für alle Beteiligten weitgehend transparent! 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Geben Sie Mitarbeiter/innen die Möglichkeit, an Prozessen teil zu nehmen und sich entsprechend ihrem Fachwissen einzubringen! 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Drücken Sie auch während des normalen Tagesgeschäfts angemessene Wertschätzung aus! 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Setzen Sie Maßnahmen zum Thema Work-Family-Balance! Dies vermittelt Mitarbeiter/innen die Anerkennung, als ganze Person gesehen zu werden! 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Setzen Sie Organisationsentwicklungs-Maßnahmen statt Schuldige zu suchen, wenn Sie den Eindruck haben, dass Abläufe nicht effizient sind! 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Stellen Sie Mitarbeiter/innen Mentoring oder Coaching zur Verfügung! 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeiter/innen eine individuelle Stressorenanalyse. Das verstärkt die Bewusstheit der eigenen Situation und macht deutlich, dass es notwendig ist, persönlich Verantwortung zu übernehmen. 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ „Spitzenzeiten“ dürfen kein Dauerzustand werden! Legen Sie klare Grenzen für Mehrbelastungen für Ihre Mitarbeiter/innen fest! 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Bedenken Sie den stressreduzierenden psychologischen Nutzen einer betrieblichen Altersvorsorge für Mitarbeiter/innen in Schlüsselpositionen und für Know-how-Träger im Sinne einer Berufsunfähigkeitsvorsorge. 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Vergessen Sie nicht, dass Sie selbst das beste Beispiel sind! 	

Weshalb ist Berufsunfähigkeitsvorsorge als Instrument eines betrieblichen Gesundheitsmanagements so wesentlich?

Wenn Menschen mit den Anzeichen einer zunehmenden Erschöpfung konfrontiert werden, so trägt diese Feststellung ihrerseits ein enormes Stresspotential in sich. Die Erkenntnis, **Anforderungen nicht gewachsen zu sein** oder dies auch nur zu glauben, oder über die eigene **Arbeitsfähigkeit nicht mehr verfügen** zu können, bedeutet wegen der Gefährdung von Lebenssicherheit und Zugehörigkeit oftmals eine **existenzielle Bedrohung**. Gerade deswegen kommt es zur bekannten **Verleugnungsspirale**, einer „**Vogel Strauss Politik**“, die dringend notwendige Veränderungen oder Interventionen verzögert oder sogar unmöglich macht. Eine **Absicherung gegen diesen Eventualfall** einer vorübergehenden oder permanenten Berufsunfähigkeit wirkt hier auf mehreren Ebenen in äußerst sinnvoller Weise. Durch die wirtschaftliche Absicherung wird dem Bedrohungscharakter, den die Feststellung von Anzeichen einer Erschöpfung in sich trägt, wirksam begegnet und es kommt zu einer **Senkung der Stressparameter**. Gleichzeitig verstärken sich deutlich Einsicht und Bereitschaft, sich der aktuellen Situation selbstverantwortlich zu stellen. Für viele Menschen ist somit das **Wissen um die Sicherheit, die eine Berufsunfähigkeitsvorsorge** bietet, schon wirksam genug, um das Burnout-Risiko zu minimieren.

Im Falle einer wirklichen Burnout-Erkrankung und einer tatsächlich längeren Berufsunfähigkeit bietet die Berufsunfähigkeitsvorsorge jene Sicherheit einer wirtschaftlichen Absicherung, die in vielen Fällen erst die Basis einer sinnvollen neuen Lebenskonzeptgestaltung bildet.

Wer Erschöpfung zugibt, gilt als „Weichei“. Wie geht man damit um?

**Realistische „Weicheier“
haben bessere Karten als
toughe Rambos**

In einer **Leistungsgesellschaft** wird der Verdacht, **nicht mehr voll einsatzfähig** zu sein rasch zu einer Horrorvision. Doch gerade dieses Verhalten der Tabuisierung erweist sich als Bumerang. Dies gilt es, im Auge zu behalten, um ein Verschleppen der Symptomatik zu verhindern! **Offenes Ansprechen** bietet zudem die Möglichkeit **frühzeitiger Intervention**, die an Hand des so erzielten Erfolges für sich selbst spricht!

Wie lange dauert die Therapie eines Burnout Syndroms?

Geduld und neue Horizonte

Die Dauer einer Burnout Therapie richtet sich nach der **Schwere der bereits eingetretenen Erschöpfung**. Genaue Zeitangaben wären hier spekulativ und wenig seriös. Doch muss man sich klar sein, dass es sich bei Burnout im Vollbild um eine schwere Regulationsstörung handelt. Für eine nachhaltige Gesundung bedarf es in manchen Fällen einer tief greifenden Veränderung des persönlichen Lebenskonzepts.

In diesem Zusammenhang sei nochmals auf die Bedeutung von Vorsorgemaßnahmen im Sinne der **Berufsunfähigkeitsabsicherung** hingewiesen. Durch die Minimierung unmittelbarer existentieller Bedrohung kann die therapeutische Arbeit weitgehend unbehindert und entsprechend rascher erfolgen.

Wird eine Person, die Burnout erlitten hat, je wieder voll einsatzfähig und belastbar?

Mut für mein neues Leben

Es gibt Fallbeispiele von Personen mit unüberwindbarer Berufsunfähigkeit. Einem großen **Teil der Patient/innen** gelingt es, zum **Teil mit Berufswechsel und Umschulung**, eine **teilweise oder gänzliche Berufsfähigkeit** wieder zu erlangen. Als Faustregel kann gelten, dass, je länger Burnout ignoriert wird und je „vollständiger“ die Erschöpfung ist, mit einer umso längeren Rehabilitationsphase gerechnet werden muss.

Soll man Burnout überhaupt ansprechen oder weckt man damit „schlafende Hunde“?

**Schweigen ist Silber
aber Reden ist Gold**

Über Arbeitsstress zu lamentieren gilt als schick, zeigt man doch damit, dass man der Welt der Aktiven und Leistenden angehört. **Persönliche Erschöpfung zuzugeben**, lässt einen über eine unsichtbare Brücke ins Spielfeld der Versager/innen hinüber wechseln. Darin liegt der Grund, dass Menschen lange zögern und lieber in den „Untergrund“ vorgeschobener Ausreden und Ausflüchte wechseln, als ihre wirkliche Situation zuzugeben. Entsprechend wichtig ist es, als Kollegin oder Kollege und Vorgesetzte/r in respektvoller und einfühlsamer Weise, die sich jeder Bewertung enthält, Beobachtungen, die in Richtung Burnout weisen, der Person rückzuspiegeln. Denn es gilt der Grundsatz: **Je früher behandelt – umso bessere Aussicht auf Genesung!**

Kann „Mobbing“ Grund für Burnout sein?

Zugehörigkeit ist eine der **wesentlichsten Zielsetzungen unseres Handelns**, denn diese Einbettung in ein soziales Bezugssystem vermittelt uns durch eine Vielzahl von Rückkopplungskreisläufen das Gefühl der Sicherheit. Entsprechend ist **Mobbing ein gefürchteter Auslöser für Burnout**, der über die Vermittlung des Gefühls unerwünscht zu sein, ein hohes Stresspotential zu entfalten vermag. Mobbende Arbeitsplatzstrukturen, also „geschlossene Gruppen“, die keine „Neuen“ akzeptieren wollen, können auch in relativ stabilen Personen eine hohe Stressbelastung erzeugen!

Wenn man aus dem Familiengemälde ausgeschlossen wird

Kann ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin mit Burnout vom Unternehmen mitgetragen werden?

Gerade in KMUs mit ihren oft stark familiären Strukturen lässt das Burnout einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters oder im Kollegenkreis niemanden kalt. Dennoch muss von dem **Versuch, diese Person über längere Zeit mittragen zu wollen, klar abgeraten werden**. In indirekter Form wird dann versucht, über informelle Umschichtung von Arbeitsanforderungen eine Entlastung der/des Betroffenen zu erreichen mit dem Effekt, dass die entsprechende Person oft noch mehr unter Druck gerät, von schlechtem Gewissen zerrieben wird und sich noch viel tiefer in die Situation verbohrt. Auch sind die Auswirkungen auf andere Mitarbeiter/innen nicht zu unterschätzen und der Dominoeffekt, der dadurch ausgelöst werden kann.

Hilfe JA, das Unternehmen als Therapiestation ein klares NEIN

Vielmehr gilt es, klare **Grenzen von Seiten des Unternehmens** zu ziehen und auf eine Behandlung zu drängen. Die Vermittlung von **Wertschätzung und Akzeptanz der Person**, unabhängig von der Leistungsfähigkeit, ist allerdings ein sehr bedeutender positiver Aspekt, den das Unternehmen dem/der „Mitarbeiter/in im Burnout“ vermitteln kann.



Links und AnsprechpartnerInnen

Links

- www.bgm-consultants.at
- www.epu.wko.at
- www.fitforkids.at
- www.fit2work.at
- www.gesundesarbeiten-tirol.at
- www.impuls-pro.at
- www.lebensberater.at
- www.profitnessaustria.at
- http://psychotherapie.ehealth.gv.at
- www.unternehmerservice.at

Ihre AnsprechpartnerInnen der Wirtschaftskammern

BURGENLAND

Kerstin Strasser

T 05 90 907-5130

E strasser@bgl.wifi.at

STEIERMARK

Dr. Leopold Strobl

T 0316 601-357

E leopold.strobl@wkstmk.at

KÄRNTEN

Mag. Jutta Steinkellner

T 05 90 904-700

E jutta.steinkellner@wkk.or.at

TIROL

Mag. Wolfgang Teuchner

T 05 90 905-1380

E wolfgang.teuchner@wktiro.at

NIEDERÖSTERREICH

Alexander Adrian

T 02742 851-19190

E dienstleister.gesundheit@wknoe.at

VORARLBERG

Christl Marte-Sandholzer

T 05522 305-323

E marte.christl@wkv.at

OBERÖSTERREICH

Leonhard Zauner MLS

T 05 90 909-3412

E srp@wkoee.at

WIEN

Mag. Alois Frank

T 01 514 50-1160

E unternehmensberatung@wkw.at

SALZBURG

Dr. Franz Josef Aigner

T 0662 88 88-317

E faigner@wks.at

Mag. Harald Haris G. Janisch

Fachgruppe Wien Personenberatung
und Personenbetreuung

T 01 514 50-2204

E personenberatung@wkw.at