

# Burnout – ein Leitfaden des ifa

Institut für Arbeitsmedizin



Autorin

Simone Albrecht

Simone Albrecht schloss an der Universität St. Gallen (HSG) den Master of International Affairs sowie die Ausbildung zur eidgenössischen Wirtschaftspädagogin im Jahre 2009 ab. Seit dem Frühjahr 2006 befasst sie sich intensiv mit dem Thema Burnout. In diesem Zusammenhang veröffentlichte sie die verfasste Bachelorarbeit als Buch unter dem Titel „Burnout – der Weg danach. Burnout im Lichte von Theorie und Praxis“.

Die vorliegende Broschüre basiert auf Erfahrungen der Autorin, auf Interviews mit Betroffenen, Fachpersonen, Angehörigen und Führungskräften sowie auf Recherchen in der Fachliteratur.

## INHALTSVERZEICHNIS

1	WIE ENTSTAND DER BEGRIFF BURNOUT?.....	5
2	IST BURNOUT EINE KRANKHEIT?.....	6
2.1	KLASSIFIZIERUNGSSYSTEME VON KRANKHEITEN.....	6
3	KANN MAN BURNOUT DEFINIEREN? .....	7
3.1	KEINE ALLGEMEIN ANERKANNTE DEFINITION.....	8
3.2	EINHEITLICHE DEFINITION FÜR DIE SCHWEIZ .....	8
4	WIE HÄNGT STRESS UND BURNOUT ZUSAMMEN? .....	9
4.1	STRESS UND BURNOUT .....	9
4.2	DOCH WAS IST STRESS GENAU?.....	9
5	WELCHER ZUSAMMENHANG BESTEHT ZWISCHEN BURNOUT UND DEPRESSION? .....	11
6	WELCHE URSACHEN LIEGEN EINEM BURNOUT ZUGRUNDE? .....	13
6.1	VERÄNDERUNGEN IN DER ARBEITSWELT .....	13
6.2	VERÄNDERUNGEN IN DER GESELLSCHAFT.....	13
6.3	JOBMERKMALE UND ASPEKTE DES ARBEITSUMFELDES.....	14
6.4	PERSÖNLICHKEITSMERKMALE UND ARBEITSBEZOGENE EINSTELLUNGEN.....	15
6.5	BESTIMMTE BERUFSGRUPPEN .....	16
6.6	ZUSAMMENFASSUNG .....	16
7	WELCHE RISIKOFAKTOREN SIND BEZÜGLICH BURNOUT BEKANNT?.....	17
8	WELCHE SYMPTOME SIND TYPISCH FÜR EIN BURNOUT? .....	18
8.1	BURNOUT - SYMPTOMATIK .....	19
9	WELCHE PHASEN DURCHLÄUFT EIN BURNOUT-BETROFFENER? .....	23
9.1	PHASEN DES BURNOUT.....	23
10	WEN TRIFFT DAS BURNOUT?.....	25
11	WELCHE FOLGEN HAT EIN BURNOUT?.....	26
11.1	WIRTSCHAFTLICHE FOLGEN.....	26
11.2	GESUNDHEITLICHE FOLGEN.....	27
12	BURNOUT ALS CHANCE?.....	28
13	WELCHE THERAPIEMÖGLICHKEITEN GIBT ES?.....	28
13.1	INDIVIDUUMSZENTRIERTE BEHANDLUNGSMETHODEN .....	29
13.2	ORGANISATIONSPSYCHOLOGISCHE METHODEN .....	29
14	STATIONÄRE ODER AMBULANTE THERAPIE? .....	31
15	WIE STEHT ES UM DIE HEILUNGSSCHANCEN BEI EINEM BURNOUT?.....	32
16	GIBT ES ANLAUFSTELLEN FÜR UNTERNEHMEN? .....	33
16.1	ANLAUFSTELLEN FÜR UNTERNEHMEN.....	33

17 WELCHE KLINIKEN SIND AUF BURNOUT SPEZIALISIERT?.....	33
18 VERZEICHNIS VON SPEZIALISTEN .....	35
19 GIBT ES SELBSTTESTS UND CHECKLISTEN ZUM THEMA BURNOUT ? .....	36
20 WELCHE PRÄVENTIONSMÖGLICHKEITEN GIBT ES? .....	37
20.1 INDIVIDUELLE PRÄVENTION .....	37
20.2 PRÄVENTION AUF TEAMEBENE .....	39
20.3 PRÄVENTION AUF UNTERNEHMENSEBENE.....	39
21 WELCHEN SINN MACHT GESUNDHEITSFÖRDERUNG IM UNTERNEHMEN? .....	42
22 WAS BRAUCHT DER BETROFFENE WÄHREND DEM BURNOUT? .....	46
23 BURNOUT ERKENNEN - ALS FÜHRUNGSKRAFT .....	48
24 WIE SOLL DIE FÜHRUNGSKRAFT HANDELN?.....	49
25 WO LIEGEN DIE GRENZEN DER FÜHRUNGSKRAFT?.....	51
26 WIE KANN ICH ALS FÜHRUNGSKRAFT BURNOUT BEIM MITARBEITENDEN AKTIV VORBEUGEN?.....	52
27 WIE SOLL MAN SICH ALS ANGEHÖRIGER EINES BURNOUT- BETROFFENEN VERHALTEN?.....	53
28 WIE ERFOLGT DIE WIEDEREINGLIEDERUNG IN DEN ARBEITSPROZESS?.....	54
29 WAS TUN, WENN EIN ZWEITES BURNOUT FOLGT? .....	56
30 BURNOUT – EIN TABU-THEMA?.....	57
31 RECHTLICHE ASPEKTE DES BURNOUT.....	58
31.1 VIER ZENTRALE RECHTSNORMEN .....	58
31.2 ARITKEL 328 OBLIGATIONENRECHT.....	58
31.3 GESUNDHEITSVORSORGEVERORDNUNG ZUM ARBEITSGESETZ.....	59
31.4 KLAGE AUFGRUND VON BURNOUT.....	59
31.5 FOLGERUNGEN FÜR DIE ARBEITSWELT.....	60
32 ZUKUNFT DER ARBEITSWELT UND KONSEQUENZEN? .....	61
32.1 MÖGLICHE MASSNAHMEN .....	61
32.2 INDIVIDUELLE EBENE .....	61
32.3 UNTERNEHMENSEBENE .....	62
33 GIBT ES STANDARDWERKE ZUM THEMA BURNOUT?.....	64
34 WICHTIGE INTERNETADRESSEN ZUM THEMA BURNOUT .....	66

## 1 WIE ENTSTAND DER BEGRIFF BURNOUT?

Der amerikanische Psychoanalytiker Herbert J. Freudenberger (1974) popularisierte den Begriff und beschrieb ihn als Erscheinung des vollständigen Motivationsverlustes bei helfenden Sozialberufen. Ähnliches wurde ab Ende der 60er Jahre unter amerikanischen Organisationsberatern beobachtet und damals noch unter dem Namen „Flame out“ viel diskutiert. Das Verb „to burn out“ verwendete schon Shakespeare Ende des 16. Jahrhunderts.<sup>1</sup> Um 1900 geht dieser Begriff in der Bedeutung „Überarbeitung und früher Tod“ ins Standardenglisch über.<sup>2</sup>

Das Wort stammt ursprünglich aus der Technikersprache. Aus dem Englischen übersetzt heisst das Wort „Durchbrennen“. Dieses Wort traf offensichtlich das Gefühl vieler Menschen, die sich erschöpft, müde und leer fühlten, keinen Sinn mehr in ihrer Arbeit sahen, sich also ausgebrannt fühlten.<sup>3</sup>

Bei genauerem Betrachten dieser Metapher (Burnout = Durchbrennen) fällt auf, dass diese nicht allzu treffend gewählt ist. „Durchbrennen“ können Sicherungen oder Stromleitungen, beides geschieht jedoch abrupt, und das Ergebnis ist sofortiger Stillstand. Ein Burnout verläuft jedoch in einem langwierigen Prozess durch eine zu hohe, lang andauernde Energieabgabe bei zu geringem Energienachschub und bedeutet nicht unbedingt den sofortigen Stillstand. Leider gibt es für dieses Phänomen in der Technik keine geeignete Bezeichnung dafür.<sup>4</sup> Der Begriff „Burnout“ hat sich jedoch mittlerweile auf der ganzen Welt durchgesetzt und wird deshalb auch vom ifa verwendet.

---

<sup>1</sup> Burisch, M. (2006). Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. New York Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

<sup>2</sup> Kleiber, D. & Enzmann, D. (1990). Burnout. Eine internationale Bibliographie - An International Bibliography. Göttingen: Verlag für Psychologie Dr. C.J. Hogrefe.

<sup>3</sup> Bodin, M. (2000). Ausgebrannt...Über das „Burnout“ im Journalismus. Ursachen und Auswege. Westdeutscher Verlag GmbH: Wiesbaden.

<sup>4</sup> Burisch, M. (2006). Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. New York Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

## 2 IST BURNOUT EINE KRANKHEIT?

### 2.1 KLASSIFIZIERUNGSSYSTEME VON KRANKHEITEN

Bei der Einteilung von Krankheiten unterscheidet man zwei Klassifizierungssysteme; zum einen das „Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders“ (DSM-IV) der American Psychiatric Association (APA) und zum anderen die „International Classification of Disorders“ (ICD-10) der World Health Organization (WHO). Während man bei dem ersten Klassifizierungssystem vergeblich nach dem Begriff Burnout sucht, findet man im Zweiten im Kapitel 21 die Beschreibung von Faktoren, welche den Gesundheitszustand beeinflussen. Unter der Ziffer Z73 steht das Wort „Burn-out“ mit der Erklärung „Zustand der körperlichen Erschöpfung“. Diagnostische Leitlinien, welche trennscharfe Kriterien zur Symptomatik vorgeben, gibt es nicht.<sup>5</sup> Somit gilt Burnout nicht als eigentliche Diagnose und ist de facto keine Krankheit. Burnout beschreibt vielmehr ein Zustandsbild mit einer bis heute kaum einheitlichen Definition.<sup>6</sup>

Burnout kann also als Erklärung zur richtigen Diagnose hinzugefügt werden, ist aber nach wie vor keine Krankheit. Sobald depressive Symptome zu einem Burnout hinzukommen, ist es streng genommen kein Burnout mehr, denn dann lautet die Diagnose „Depression“.

Für nähere Ausführungen zur Abgrenzung von Burnout – Depression – Stress lesen Sie bitte die entsprechenden Fragen.

---

<sup>5</sup> Schulze, B. & Rössler, W. (2006). Burn-out-Syndrom: Zur professionellen Therapie einer neuen klinischen Praxis. Leading Options, Neurologie & Psychiatrie. 4. Ausgabe 2006, S. 23 – 25. Verlags- und Service GmbH Markgraf-Rüdiger-Str. 8, Wien. <http://www.universimed.com>.

<sup>6</sup> WHO (2007). Chapter XXI. Factors influencing health status and contact with health services (Z00 – Z99). Homepage WHO. Gefunden am 12. Februar 2009 unter <http://www.who.int/classifications/apps/icd/icd10online>.

### 3 KANN MAN BURNOUT DEFINIEREN?

Erstmals in einem medizinischen Kontext wurde der Begriff Burnout vom Psychologen und Psychoanalytiker Herbert Freudenberger benutzt. Er beschrieb in den 1970er-Jahren freiwillige Helfer in sozialen Einrichtungen, welche mit grossem Engagement und Begeisterung ihre Arbeit aufnahmen, dann aber eine zunehmende Erschöpfung und eine distanzierte und zynische Einstellung gegenüber der eigenen Arbeit aufwiesen. Auch Christina Maslach, eine Sozialpsychologin untersuchte seit den 1970er- Jahren Menschen in stressigen Berufen und formulierte die drei Kernaspekte eines Burnout, wie sie Freudenberger ebenfalls formuliert hatte:

1. Emotionale Erschöpfung
2. Depersonalisierung
3. Reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit<sup>7</sup>

Der erste Kernaspekt meint eine körperliche und emotionale Erschöpfung und Entkräftung. Man fühlt sich ausgelaugt.

Der Begriff Depersonalisierung meint in diesem Zusammenhang vor allem die negative Wahrnehmung und negative Gefühle gegenüber anvertrauten Kunden oder Mitarbeitern im Arbeitskontext, die so vorher nicht existiert haben. Man distanziert sich und entwickelt eine gleichgültige Einstellung gegenüber der Arbeit. Sehr typisch für diesen Aspekt des Burnout ist auch ein ausgeprägter Zynismus.

Als drittes Kernelement nennt Maslach die Ineffektivität der betroffenen Personen. Die Betroffenen verlieren das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und haben das Gefühl, die an sie gestellten Erwartungen nicht mehr zu erfüllen. Dies hat oftmals eine Einschränkung des Selbstvertrauens und des Selbstwertgefühls zur Folge.

Daneben existieren zahlreiche weitere Definitionsversuche und Konzepte rund um das Thema Burnout auf welche hier nicht weiter eingegangen werden soll.

---

<sup>7</sup> Maslach, C. (1982). Burnout-The cost of Caring. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

### 3.1 KEINE ALLGEMEIN ANERKANNTE DEFINITION

Aus den vorherigen Ausführungen geht hervor, dass eine allgemein akzeptierte und anerkannte Definition von Burnout weitgehend fehlt. Dies hat zur Folge, dass Burnout ein Phänomen darstellt, welches schwer zu fassen ist.

### 3.2 EINHEITLICHE DEFINITION FÜR DIE SCHWEIZ

In der Schweiz wurde durch den im Jahr 2007 gegründete Verein „Swiss Expert Network on Burnout“<sup>8</sup> ein erster Schritt in Richtung einheitlicher Definition unternommen. Gründer des Vereins ist eine Gruppe von Experten, unter anderem Chefärzte von Kliniken mit Erfahrung in der Behandlung von Burnout, Wissenschaftler und Arbeitsmediziner. Zweck des Vereins ist das Wissen und die Expertise zu Definition, Prävention, Therapie und Rehabilitation des Burnout- Syndroms in der Schweiz zu fördern und weiterzuentwickeln. Für die Schweiz hat dieses Experten- Netzwerk eine allgemeingültige Burnout- Definition etabliert, die folgendermassen lautet:

Burnout ist eine arbeitsassoziierte Stressreaktion, die zu einem anhaltenden negativem Gefühlszustand bei normalen Individuen führt. Primär ist Burnout charakterisiert durch Erschöpfung, die begleitet ist von chronischem Stress, reduzierter Effizienz und Motivation und der Entwicklung von gestörter Einstellung und Verhalten am Arbeitsplatz. Burnout ist auf der somatischen Ebene gekennzeichnet durch eine Störung des neuroendokrinen Regulationsmechanismus, die sich in vegetativen Symptomen äussern kann. Dieser Zustand entwickelt sich allmählich und kann vom betroffenen Individuum über lange Zeit unbemerkt ablaufen. Es ist das Resultat eines nicht Zusammenpassens von Arbeitsplatz und Mitarbeiter in den sechs Bereichen: Arbeitsmenge, soziales Umfeld, Unterstützung, Werte, Fairness und Kontrolle. Besteht ein Ungleichgewicht in einem oder mehreren dieser Bereiche, reichen die Ressourcen des Individuums nicht mehr, um mit den Bedingungen am Arbeitsplatz richtig umzugehen. Oft ist Burnout sich selbst unterhaltend, indem die Bewältigungsstrategien zunehmend inadäquat werden und somit Teil des Syndroms bilden.

---

<sup>8</sup> Swiss Experts Network on Burnout. (2010). Schweizer Expertennetzwerk für Burnout. Gefunden am 13. Januar 2010 unter <http://www.burnoutexperts.ch>.



## 4 WIE HÄNGT STRESS UND BURNOUT ZUSAMMEN?

### 4.1 STRESS UND BURNOUT

Beim Thema Burnout taucht unweigerlich ein zweiter Begriff auf, nämlich Stress. Diese beiden Begriffe scheinen zusammenzugehören. So schreibt Eigenmann auch in einem Zeitungsartikel, „Hält der Stress über längere Zeit an, so kann dies zu einem Zustand der körperlichen, emotionalen und geistigen Erschöpfung führen“.<sup>9</sup>

Stress und Unzufriedenheit am Arbeitsplatz können in allen Berufsfeldern vorkommen, alleine führen sie jedoch noch lange nicht zu Burnout. Wie Bodin betont, stehen sie aber in enger Verbindung dazu und liefern einige Erklärungsansätze, welche berücksichtigt werden müssen. Einige Autoren greifen Konzepte wie Entfremdung oder Depression auf, um Burnout zu beschreiben, andere wiederum kritisieren die Nähe der Burnout- Forschung zur Stressforschung. Burnout sei letztlich nichts, was nicht schon durch die Stressforschung in früheren Jahren erforscht worden sei, so ihr Argument. Dem widersprechen viele Burnout-Forscher nicht, jedoch betonen sie, dass Burnout zwar als eine spezifische Stressreaktion verstanden werde, aber keinesfalls als Synonym für Stress benutzt werden kann, denn nicht jeder der unter Stress leidet, „brennt aus“. Das Stresserleben ist eine wichtige Komponente im Burnout- Prozess aber sie ist nicht die einzige<sup>10</sup>.

### 4.2 DOCH WAS IST STRESS GENAU?

Das Wort selbst kommt aus der Materialprüfung und meint, dass man mit der Einwirkung von Kraft eine Verbiegung eines Metallteils bewirken kann. Selye, ein Mediziner, welcher von 1907 – 1982 lebte und die Grundlagen zur Lehre von Stress entwickelte, übertrug diese Metapher auf den Menschen. Als Einwirkung gelten Stressoren wie Lärm, Angst, ect. und können beim Menschen Stress auslösen. So beschreibt Selye Stress als körperliche, seelische und verhaltensmässige Reaktion einer Person, um sich an innere und äussere Belastungen anzupassen<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Eigenmann, R. (2005, 3. November). Heute zählen nur noch die Leistungen. Tages-Anzeiger, S. 55.

<sup>10</sup> Bodin, M. (2000). Ausgebrannt... Über das „Burnout“ im Journalismus. Ursachen und Auswege. Westdeutscher Verlag GmbH: Wiesbaden. S. 17 – 22.

<sup>11</sup> Selye, H. (1954). Stress and disease. Science, 7. Oktober 1955, Volume 122, Number 3171. Gefunden am 11. Februar 2010 unter [http://www.sciencemag.org/cgi/pdf\\_extract/122/3171/625](http://www.sciencemag.org/cgi/pdf_extract/122/3171/625).

Doch welchen Sinn hat dann Stress in unserem Leben? Stress ist eine reflexartige Lebenserhaltungsreaktion durch hohe Bereitstellung von Energie und ist somit ein natürlicher Verteidigungsmechanismus, so Dr. Kissling vom Institut für Arbeitsmedizin (ifa).

Greif definiert Stress als „ein subjektiv intensiv unangenehmer Spannungszustand, der aus der Befürchtung entsteht, dass eine stark aversive, subjektiv zeitlich nahe und subjektiv lang andauernde Situation sehr wahrscheinlich nicht vollständig kontrollierbar ist, deren Vermeidung aber subjektiv wichtig erscheint“<sup>12</sup>. Auch Dr. Kissling vom Institut für Arbeitsmedizin (ifa) weist darauf hin, dass Stress ein Ungleichgewicht zwischen Anforderungen und den persönlichen Handlungsmöglichkeiten darstellt und dieser Zustand persönlich bedeutsam ist. In den oben erwähnten Definitionen werden das subjektive Empfinden und die subjektive Reaktion deutlich hervorgehoben. Stress entsteht also erst, wenn die betroffene Person in der Belastungssituation keine geeigneten entlastenden Methoden finden kann.<sup>13</sup> Während Stress also keinesfalls zwingend zu einem Burnout führen muss, basiert das Burnout immer auf Stress.<sup>14</sup>

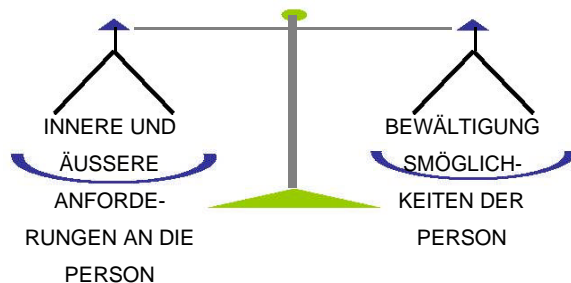


Abbildung: Stress ist ein Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen und den persönlichen Handlungsmöglichkeiten. Dieser Zustand ist persönlich bedeutsam (Copyright by ifa).

<sup>12</sup> Greif, S. (1991). Stress in der Arbeit – Einführung und Grundbegriffe. In: Greif, S., Bamberg, E & Semmer, N. (Eds.), Psychischer Stress am Arbeitsplatz (pp. 1-28). Göttingen: Hogrefe. S. 13.

<sup>13</sup> Massenbach, K. von (2000). Die innere Kündigung zwischen Burnout und Hilflosigkeit. Dissertation, Universität St. Gallen, Nr. 2422. Orgalife: Zürich. S. 100 – 118.

<sup>14</sup> Bodin, M. (2000). Ausgebrannt... Über das „Burnout“ im Journalismus. Ursachen und Auswege. Westdeutscher Verlag GmbH: Wiesbaden. S. 21 – 26.

## 5 WELCHER ZUSAMMENHANG BESTEHT ZWISCHEN BURNOUT UND DEPRESSION?

Schon Enzmann und Schaufeli haben in ihrem Buch „The burnout companion to study and practice“ darauf hingewiesen, dass Burnout de facto keine Krankheit ist. Sie empfehlen als Diagnose „Anpassungsstörung“ (den Anforderungen nicht gerecht werden).<sup>15</sup>

Die Weltgesundheitsorganisation WHO formulierte eine Internationale Klassifikation von Krankheiten und Gesundheitsproblemen, den sogenannten ICD. Diese Abkürzung steht für „International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems“. Dort wird Burnout als Zustand der totalen Erschöpfung beschrieben. Dies kann als Erklärung zur richtigen Diagnose hinzugefügt werden, denn Burnout ist nach wie vor keine anerkannte Krankheit<sup>16</sup>.

Zwar stellt Burnout nach wie vor keine ICD-Diagnose dar, ist aber ein komplexes, zeitgemässes Thema, mit dem sich die Auseinandersetzung medizinisch und menschlich lohnt.<sup>17</sup> Sobald depressive Symptome zu einem Burnout hinzukommen, ist es streng genommen kein Burnout mehr, denn dann lautet die Diagnose „Depression“. Sobald auch andere Bereiche als die tägliche Arbeit mit negativen Gefühlen betroffen sind, handelt es sich ebenfalls laut Schulze nicht mehr um ein reines Burnout.<sup>18</sup> Burnout wird also von der beruflichen Belastung her interpretiert, während bei einer Depression die Krankheitsursache offen ist. Es können auch andere psychosoziale Belastungen, chronische Konflikte oder gar körperliche Störungen vorliegen, welche eine Depression bedingen (Hell, 2007).

In einer fortgeschrittenen Phase von Burnout gibt es jedoch grosse Überlappungen mit der Depression, was eine klare diagnostische Abgrenzung erschwert. Ungeachtet dessen gibt es jedoch laut Schulze klare Kriterien, um von einem Burnout sprechen zu können. Drei Dimensionen sind dabei entscheidend: Erschöpfung, Depersonalisierung und Zynismus sowie Ineffektivität. Das Vorhandensein von

<sup>15</sup>Enzmann, D. & Schaufeli, W. (1998). The burnout companion to study and practice: a critical analyse.

<sup>16</sup>WHO. (2006). International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems. Gefunden am 20. Januar 2006 unter <http://www.who.int/whosis/icd10/>.

<sup>17</sup>Brühlmann, T. (2007). Klinische Bedeutung von Burnout. Infoletter Privatklinik Hohenegg. Nr. 4, August 2007.

<sup>18</sup>Schulze, B. (16.12.2008). Interview anlässlich der Masterarbeit über Burnout in Unternehmen. Enttabuisierung von Burnout – Ratschläge aus der Praxis. Universität St. Gallen.

Symptomen allein ist ebenfalls nicht entscheidend, vielmehr ist die Häufigkeit und Dauer der Symptomatik ausschlaggebend. „Eine Erschöpfungssymptomatik ist nur so lange als Burnout zu betrachten, wie sie ausschliesslich den Arbeitskontext betrifft“.<sup>19</sup>

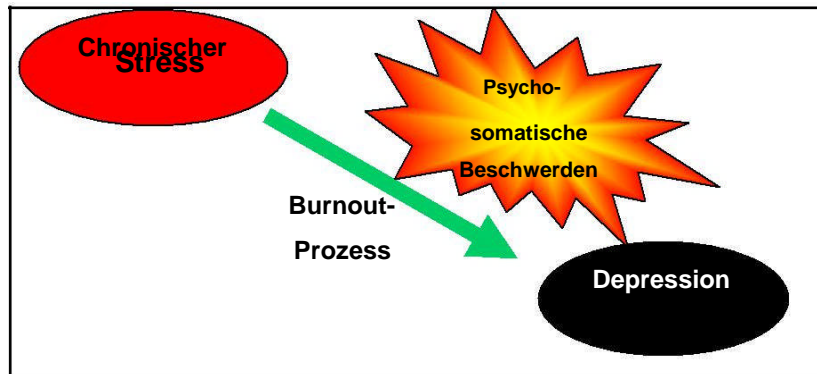


Abbildung: Der chronische Stress als Vorläufer. Die ungenügende Stressbewältigung spielt eine entscheidende Rolle (Copyright by ifa).

<sup>19</sup> Schulze, B. & Rössler, W. (2006). Burn-out-Syndrom: Zur professionellen Therapie einer neuen klinischen Praxis. Leading Options, Neurologie & Psychiatrie. 4. Ausgabe 2006, S. 23 – 25. Verlags- und Service GmbH Markgraf-Rüdiger-Str. 8, Wien. <http://www.universimed.com>.

## 6 WELCHE URSACHEN LIEGEN EINEM BURNOUT ZUGRUNDE?

### 6.1 VERÄNDERUNGEN IN DER ARBEITSWELT

Gründe für ein Burnout müssen vorerst in der Arbeitswelt gesucht werden. Diese ist grundsätzlichen Veränderungen ausgesetzt. Der Dienstleistungssektor hat in den letzten Jahren enorm an Bedeutung gewonnen. Dr. Kissling vom Institut für Arbeitsmedizin (ifa) macht klar, dass diese Emotionsarbeit (beim Gegenüber bestimmte Gefühle wecken, beim Kunden positive Gefühle erzeugen, auch wenn es mir selbst nicht gut geht) an viele von uns neue Anforderungen stellt. Weiter verfällt neu erworbenes Wissen schneller und im Laufe eines Arbeitslebens können mehrere technologische Sprünge auftreten was ständige Lernanforderungen an die Arbeitskräfte stellt. Dieses ständige „sich weiterbilden“ geschieht häufig neben der „normalen“ Arbeit und so werden die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit oft verwischt, die Arbeitstage verlängert oder die Arbeit verdichtet.

Durch die Globalisierung und Digitalisierung der Kommunikation ist es möglich „rund um die Uhr zu arbeiten“ und losgelöst von Arbeit-Zeit-Ort seiner Tätigkeit nachzugehen. Von den Beschäftigten wird ein hohes Mass an Anpassungsfähigkeit verlangt. Zeit ist Geld und Entscheidungen müssen schnell ohne Fehler und in hoher Qualität getroffen werden. Dieser Wandel hin zum enormen Leistungsdruck führt zu einem starken Konkurrenzkampf unter den Individuen.<sup>20</sup>

### 6.2 VERÄNDERUNGEN IN DER GESELLSCHAFT

Aber nicht nur die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren gewandelt, auch in der Gesellschaft gab es drastische Veränderungen. So dominieren Individualismus und Egoismus vor Partnerschaft und Gesellschaft. Das Streben nach Materiellem steht klar vor geistiger Hinwendung, und Spiritualität muss dem Realismus weichen. Der Trend geht klar hin zum „Jugendwahn“; jung sein ist schön und muss mit allen Mitteln erhalten bleiben, was sich in dem Ernährungs- und im Sportverhalten ebenfalls abzeichnet. Gleichzeitig hat sich auch der Stellenwert der Arbeit über die Zeit hinweg gewandelt und wird mehr und mehr zum Zentrum vieler Menschen.

---

<sup>20</sup> Klingler, U. (2005). Burnout und Berufsleben. Ärzteschaft im Diskurs mit Human Resource Management. Humankapital – ein Wert im Unternehmen? Swiss Burnout, S. 5 – 9. Donnerstag, 6. Oktober 2005, um 14.00 Uhr in Zürich.

All die oben beschriebenen Veränderungen bergen Risiken aber auch Chancen in sich. Doch welche Faktoren spielen bei der Entstehung eines Burnouts eine zentrale Rolle? Mit dieser Frage befassen sich die nachfolgenden Kapitel genauer.

### 6.3 JOBMERKMALE UND ASPEKTE DES ARBEITSUMFELDES

Lupold beschreibt bei den Merkmalen der Tätigkeit und den Aspekten des Organisationsumfeldes vier verschiedene Dimensionen, welche von besonderer Bedeutung sind:

1. Quantitative Anforderungen: Arbeitsbelastung und Zeitdruck
2. Qualitative oder klientenbezogene Anforderungen
3. Soziale Unterstützung
4. Faktoren, die die Selbstbestimmung von Arbeitsaufgaben beeinflussen<sup>21</sup>

Es konnte verschiedentlich aufgezeigt werden, dass hohe Arbeitsbelastung und Zeitdruck mit einem erhöhten Auftreten von Burnout einhergeht. Je mehr Arbeit in immer weniger Zeit zu erledigen ist, desto höher ist das Stressniveau. Wenn diese Konstellation über lange Zeit anhält, so besteht ein erhöhtes Burnout- Risiko. Leupold vergleicht diese Situation mit einem Hamster, der in seinem Rad wie verrückt rennt, mehr und mehr erschöpft, und nirgends ankommt.<sup>22</sup>

Die qualitativen oder klientenbezogenen Anforderungen könnte man auch mit Emotionsarbeit übersetzen. Wie oben schon erwähnt, hat diese in den letzten Jahren enorm an Bedeutung zugenommen und stellt hohe soziale und kommunikative Anforderungen an den Einzelnen.

Nicht zu unterschätzen ist die soziale Unterstützung. Auch wenn viele nach Autonomie und Selbstbestimmung streben, so sind wir doch alle auch abhängig von anderen und brauchen die Unterstützung und die Wertschätzung anderer um dauerhaft gute Arbeit leisten zu können. Feedback, Aufmunterung und konstruktive

<sup>21</sup> Leupold, J. (2007). Burn Out. Informationen für Betroffene und Angehörige. Lundbeck (Schweiz) AG, Glattbrugg. S. 18.

<sup>22</sup> Schulze, B. (2005). Burnout heute. Quo vadis? – Risiken, Auswirkungen, Prävention (S. 16 – 27). In Swiss Burnout. Burnout und Beruf. Ärzteschaft im Diskurs mit Human Resource Management. Donnerstag, 6. Oktober 2005, um 14:00 Uhr in Zürich.

Kritik bewirken oftmals Wunder, wenn sie von Herzen kommen. „Es geht um die Frage, wie wir miteinander umgehen wollen und wie wir auch in emotional nicht zu nahe stehenden Beziehungen das Gefühl von „Wahrgenommensein“, „Ernstgenommensein“ und Dazugehörigkeit vermitteln wollen“.<sup>23</sup>

In einer Zeit wo Autonomieentwicklung gefordert wird, ist es selbstverständlich, dass viele ihre Aufgaben mit grösstmöglicher Selbstbestimmung und Flexibilität erledigen möchten. Doch es gibt immer noch Führungsstile, welche dem einzelnen Mitarbeitenden nur zum „Erfüllungsgehilfen“ degradieren. Für das Individuum ist es jedoch wichtig, eigene Entscheidungskompetenzen zu haben, bei relevanten Entscheidungen beteiligt zu sein um sich mit der eigenen Tätigkeit und Firma identifizieren zu können. Es konnte verschiedentlich nachgewiesen werden, dass die Übernahme von Verantwortung und positives Engagement im Beruf wichtige Massnahmen in der Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz sind.<sup>24</sup>

#### 6.4 PERSÖNLICHKEITSMERKMALE UND ARBEITSBEZOGENE EINSTELLUNGEN

Doch sind es nur ungünstige Umwelteinflüsse, die zu einem Burnout führen können oder liegen die Ursachen eher in der Persönlichkeit selbst?

Neben den strukturellen Faktoren des Arbeitsplatzes müssen auch die individuellen Faktoren wie; die Neigung zu hoher Leistungsbereitschaft, Hang zu Perfektionismus, Streben nach Erfolg, fehlendes Bewusstsein bezüglich der Wichtigkeit von ausgleichenden Tätigkeiten und oftmals geringes Selbstwertgefühl, angeschaut werden. Menschen, die eher dazu neigen, ängstlich zu sein, sensibel sind und eher depressiv oder auch ablehnend reagieren, erleben sich häufiger anderen Menschen und den Dingen gegenüber „ausgeliefert“. Menschen, mit solchen Persönlichkeitsmerkmalen haben ein erhöhtes Risiko, ein Burnout oder auch Herz-Kreislauf-Erkrankungen, wie Herzinfarkte zu erleiden.<sup>25</sup> Diese Persönlichkeiten neigen

<sup>23</sup>Leupold, J. (2007). Burn Out. Informationen für Betroffene und Angehörige. Lundbeck (Schweiz) AG, Glattbrugg. S. 18 – 19.

<sup>24</sup>Karasek R.A. et al. Job Characteristics in Relation to the Prevalence of Myocardial infarction in the US Health Examination Survey (HES) and the Health and Nutrition Examination Survey (HANES). American Journal of Public Health. 1988; 78: 910 – 918.

Kanfer F.H. et al. Selbstmanagement-Therapie. Ein Lehrbuch für die klinische Praxis. Berlin, Heidelberg, New York. Springer Verlag. 2000; 3. Auflage.

<sup>25</sup>Miller, T. Q., Smith, T. W., Turner, C. W., Gujjarro, M. L., & Hallet, A. J. (1996). A metaanalytic review of research on hostility and physical health. Psychological Bulletin, 322 - 348

dazu, sich sehr wettbewerbsorientiert zu verhalten, einen erfolgsorientierten Lebensstil zu führen und es vorzuziehen, unter Zeitdruck zu arbeiten.<sup>26</sup> Die beschriebenen Charaktermerkmale sind kennzeichnend für den „typischen“ Burnout- Betroffenen. Die Ursachen für ein Burnout liegen in einer Ungleichheit zwischen Person und Umwelt. Die Gründe sind also sowohl in der Person selbst als auch in der Umgebung zu suchen.<sup>27</sup>

## 6.5 BESTIMMTE BERUFSGRUPPEN

Keine Klarheit besteht bezüglich der Frage, ob Burnout in bestimmten Berufsgruppen besonders häufig auftritt, weil die Arbeitsbedingungen in diesen Berufen begünstigen oder weil die zu Burnout prädestinierten Individuen sich oft für solche Berufe entscheiden. Vermutlich ist hier beides richtig.<sup>28</sup>

## 6.6 ZUSAMMENFASSUNG

Folgende Hauptfaktoren spielen in der Entstehung eines Burnouts eine entscheidende Rolle:

- Persönlichkeitsmerkmale und Arbeitsbezogene Einstellungen
- Jobmerkmale und Aspekte des Arbeitsumfeldes

Wichtig ist, immer alle Komponenten zu berücksichtigen damit die Problemstellung individuell erfasst werden kann und zielorientiert Lösungsansätze gefunden werden können.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Leupold, J. (2007). Burn Out. Informationen für Betroffene und Angehörige. Lundbeck (Schweiz) AG, Glattbrugg. S. 14 – 15.

<sup>27</sup> Bodin, M. (2000). Ausgebrannt... Über das „Burnout“ im Journalismus. Ursachen und Auswege. Westdeutscher Verlag GmbH: Wiesbaden. S. 15 – 21.

<sup>28</sup> Bodin, M. (2000). Ausgebrannt... Über das „Burnout“ im Journalismus. Ursachen und Auswege. Westdeutscher Verlag GmbH: Wiesbaden. S. 15 – 21.

<sup>29</sup> Leupold, J. (2007). Burn Out. Informationen für Betroffene und Angehörige. Lundbeck (Schweiz) AG, Glattbrugg. S. 14 – 20.



## 7 WELCHE RISIKOFAKTOREN SIND BEZÜGLICH BURNOUT BEKANNT?

### Biografische Faktoren

Alter	--
Geschlecht weiblich	+
Arbeitserfahrung	-
Zivilstand ledig	-
Hohes Bildungsniveau	(+)

### Persönlichkeitsfaktoren

Widerstandsfähigkeit	---
Fremdbestimmung	++
Aktiver Copingstil	--
Selbstwertgefühl	--
Neurotizismus / Ängstlichkeit	+++
Extrovertiertheit	-

### Arbeitsfaktoren

Hohe Erwartungen	+
Zeitdruck	+++
Rollenkonflikte	++
Arbeitszeit	+
Direkter Klientenkontakt	++
Anzahl Klienten	+
Schwere der Probleme der Klienten	+
Soziale Unterstützung	--
Mangel an Feedback	++
Beteiligung an Entscheidungen	--
Autonomie und Selbständigkeit	-

Abbildung: Schaufeli et al. 1998, nach B. Schulze, USZ 2005

## 8 WELCHE SYMPTOME SIND TYPISCH FÜR EIN BURNOUT?

Das Symptomenbild eines Burnouts wird durch ebenso verschiedene Faktoren bestimmt wie dessen Ursachen. Bei Burnout handelt es sich um einen Zustand, der durch körperliche, emotionale und geistige Erschöpfung geprägt ist. Symptome, welche nur vorübergehend sind, können als normale menschliche Reaktion auf belastende Lebenssituationen gedeutet werden. Treten die Symptome aus den verschiedenen Bereichen aber über längere Zeit auf, spricht man von einem Burnout.<sup>30</sup>

Schaut man sich nun die Symptome aus den verschiedenen Studien etwas genauer an, zeigt sich, dass sie einerseits sehr vielschichtig sind, andererseits sich aber erstaunlich einheitlich zeigen. Ein erster Eindruck über die Symptome bietet Burisch in seinem Buch „Das Burnout-Syndrom“. Die Liste ist auf keinen Fall als abschliessend zu betrachten. Die Symptome liegen zum Teil auf unterschiedlicher Abstraktionsebene und die Liste ist nicht abschliessend. Einige Symptome schliessen sich gegenseitig aus und bei einem Burnout-Fall müssen nicht alle Symptome vorhanden sein. Das Clustern von Symptomen sowie die Reihenfolge sind nicht zwingend, wie Burisch selber betont. Die Liste soll jedoch eine Übersicht geben und die Verständlichkeit erhöhen. Die zwei folgenden Abbildungen über die Burnout- Symptomatik stammen aus dem Buch „Das Burnout- Syndrom“ von Burisch.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup>Koch, A. & Kühn, S. (2001). Ausgepowert? Hilfe bei Burnout, Stress, innerer Kündigung. Offenbach: GABAL Verlag GmbH. S. 10 – 14.

<sup>31</sup>Burisch, M. (2006). Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. New York Berlin Heidelberg: Springer Verlag. S. 25 – 26.

## 8.1 BURNOUT - SYMPTOMATIK

### 1. Warnsymptome der Anfangsphase

- a) Überhöhter Energieeinsatz: Hyperaktivität, Gefühl der Unentbehrlichkeit, Gefühl, nie Zeit zu haben, Verleugnung eigener Bedürfnisse, Verdrängung von Misserfolgen und Enttäuschungen
- b) Erschöpfung: nicht Abschalten können, Energiemangel, Unausgeschlafenheit, erhöhte Unfallgefahr

### 2. Reduziertes Engagement

- a) für Patienten: Verlust positiver Gefühle gegenüber Klienten, grössere Distanz und Meidung des Kontakts mit Patienten, Aufmerksamkeitsstörungen in der Interaktion, Schuldzuweisung für Probleme an Klienten, Dehumanisierung
- b) für andere allgemein: Unfähigkeit zu geben, Kälte, Verlust von Empathie, Verständnislosigkeit, Schwierigkeit anderen zuzuhören, Zynismus
- c) für die Arbeit: Verlust von Idealismus, Desillusionierung, negative Einstellung zur Arbeit, Widerstand, täglich zur Arbeit zu gehen, Widerwillen und Überdruß, verspäteter Arbeitsbeginn, vorverlegter Arbeitsschluss, Fehlzeiten, Fluchtphantasien
- d) Erhöhte Ansprüche: Konzentration auf die eigenen Ansprüche, Gefühl, mangelnder Anerkennung, Gefühl ausgebeutet zu werden, Eifersucht, Familienprobleme

### 3. Emotionale Reaktionen; Schuldzuweisung

- a) Depression: Schuldgefühle, reduzierte Selbstachtung, Gedankenverlorenheit, Selbstmitleid, Humorlosigkeit, unbestimmte Angst und Nervosität, abrupte Stimmungsschwankungen, verringerte emotionale Belastbarkeit, Bitterkeit, Neigung zum Weinen, Abstumpfung, Gefühl der Leere, Schwächegefühl, Ruhelosigkeit, Apathie
- b) Aggression: Schuldzuweisung an andere oder das System, Vorwürfe an andere, Verleugnung der Eigenbeteiligung, Ungeduld, Launenhaftigkeit, Intoleranz, Kompromissunfähigkeit, Nörgelei, Negativismus, Reizbarkeit, Ärger, Misstrauen, häufige Konflikte mit anderen

### 4. Abbau

- a) der kognitiven Leistungsfähigkeit: Konzentrations- und Gedächtnisschwäche, Unfähigkeit zu komplexen Aufgaben, Ungenauigkeit, Desorganisation, Entscheidungsunfähigkeit, Unfähigkeit zu klaren Anweisungen
- b) der Motivation: verringerte Initiative und Produktivität, Dienst nach Vorschrift
- c) der Kreativität: verringerte Phantasie und Flexibilität
- d) Entdifferenzierung: rigides Schwarzweissdenken, Widerstand gegen Veränderungen aller Art

### 5. Verflachung

- a) des emotionalen Lebens: Verflachung gefühlsmässiger Reaktionen, Gleichgültigkeit
- b) des sozialen Lebens: weniger persönliche Anteilnahme an anderen, Meidung informeller Kontakte, Meidung von Gesprächen über die eigene Arbeit, Eigenbröteleien, mit sich selber beschäftigt sein, Einsamkeit
- c) des geistigen Lebens: Aufgeben von Hobbys, Desinteresse, Langeweile

### 6. Psychosomatische Reaktionen

Schwächung der Immunreaktion, Schlafstörungen, Alpträume, sexuelle Probleme, gerötetes Gesicht, Herzklopfen, Atembeschwerden, Engegefühl in der Brust, erhöhter Blutdruck, Muskelverspannungen, Rückenschmerzen, Kopfschmerzen, nervöse Tics, Verdauungsstörungen, Übelkeit, Mangel-Darm-Geschwüre, veränderte Essgewohnheiten, mehr Alkohol, Kaffee, Tabak, andere Drogen

### 7. Verzweiflung

Negative Einstellung zum Leben, Hoffnungslosigkeit, Gefühl der Sinnlosigkeit, Selbstmordabsichten, existentielle Verzweiflung

Abbildung: Anlehnung an Burisch, 2006, S. 24 – 34<sup>32</sup>

Im Folgenden sollen die einzelnen Kategorien für den interessierten Leser kurz näher betrachtet werden.

Kategorie 1: Warnsymptome der Anfangsphase. Meist zeigt die betroffene Person einen vermehrten Energieeinsatz. Wenn Menschen nach der Arbeit nicht mehr abschalten können ist dies ein wichtiges Warnsymptom. Die nötige Erholung, die man bräuchte, bleibt aus und schwächt das Individuum, so Burisch. Er ist der Überzeugung, dass nicht die Arbeitsmenge sondern die Gefühlslage, mit der man seine Arbeit verrichtet, entscheidend ist. Wenn Einsatz und Ertrag sowie Anstrengung und Belohnung nicht in einem krassen Missverhältnis stehen, kann ein hohes Engagement über Jahre gehalten werden. Dass der Energieeinsatz doch zu hoch war, lässt sich am häufigen Auftreten von Erschöpfungssymptomen feststellen. Dafür reicht es, wenn Zweifel am „Sinn“ des eigenen Tuns aufkommen.

<sup>32</sup> Burisch, M. (2006). Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. New York Berlin Heidelberg: Springer Verlag. S. 24 – 34.

Kategorie 2: Reduziertes Engagement. In dieser Kategorie ist die idealistische Überhöhung der Arbeit typisch. Darauf folgt oft ein emotionaler, kognitiver und verhaltensmässiger Rückzug. Mit der Zeit entwickelt sich ein Überdruß bezüglich der Arbeit und häufig scheint es den Betroffenen unmöglich, morgens zur Arbeit zu gehen. Hervorzuheben ist hier, dass es sich primär um Leute handelt, die ihren Beruf selbst wählten und ihn einmal heiss geliebt haben. Die völlige Hinwendung zu einem Bereich, wie hier zur Arbeit kann nach einiger Zeit genau das Gegenteil hervorrufen. Weiter zeigen diese Menschen ein stets sehr beschäftigtes Wesen, viel Präsenzzeit aber niemand weiss so recht, was sie tun.

Kategorie 3: Emotionale Reaktionen; Schuldzuweisung. Desillusionierung schmerzt oft und erfordert Trauerarbeit. Diese kann hinausgeschoben werden, indem man entweder sich selbst oder der Umwelt die Schuld für den unbefriedigenden Zustand gibt. Gibt der Betroffene sich selbst die Schuld, so reagiert er überwiegend depressiv. Er sieht sich als Versager, sein Selbstwertgefühl sinkt.<sup>33</sup> Anfangs wird der Burnout-Gefährdete jedoch im Gegensatz zum Depressiven die nachlassende Leistungsbereitschaft durch erhöhte Aktivität zu kompensieren versuchen.<sup>34</sup> Sieht der Betroffene jedoch die Ursachen für seinen Zustand in der Umwelt, so wird er nörgelnd und pessimistisch. Dies äussert sich dann in ständigen Wutausbrüchen oder gereizter Stimmung.

Kategorie 4: Abbau. In dieser Kategorie fällt die Leistung langsam ab. Typisch ist, dass den Betroffenen nun häufig Flüchtigkeitsfehler unterlaufen oder Termine vergessen gehen. Weiter lässt die Kreativität und Motivation nach und die Arbeit wird gerne auf den Dienst nach Vorschrift reduziert.

Kategorie 5: Verflachung. Das Interesse an der Umwelt und dessen Geschehen verflacht zusehends. Es entwickelt sich eine generelle Verflachung des emotionalen, sozialen und mentalen Lebens. Die Betroffenen wirken gleichgültig und als Folge ziehen sich oft Freunde zurück.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup>Burisch, M. (2006). Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. New York Berlin Heidelberg: Springer Verlag. S. 24 – 34.

<sup>34</sup>Decker, F. (2001). Hochspannung im Betrieb. Strategien zur Überwindung von Mobbing, Angst, Burnout, Konflikten sowie anderen Leistungs- und Gesundheitskillern. SmartBooks Publishing AG, S. 112 – 133.

<sup>35</sup>Burisch, M. (2006). Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. New York Berlin Heidelberg: Springer Verlag. S. 24 – 34.

Kategorie 6: Psychosomatische Reaktionen. Psychosomatische Symptome wie Schlafstörungen, Magenprobleme und Kreislaufbeschwerden treten schon in den Anfangsphasen eines Burnouts auf. Häufig lässt sich auch eine Veränderung der Essgewohnheit feststellen. Damit einhergehend verändert sich oft auch das Gewicht. Suchtmittel wie Alkohol, Drogen oder Nikotin werden ebenfalls vermehrt konsumiert.<sup>36</sup>

Typischerweise werden Selbstbehandlungsversuche durch die Betroffenen mit Beruhigungs-, Schmerz- und Schlafmitteln durchgeführt, der Besuch beim Arzt bleibt aus.<sup>37</sup>

Kategorie 7: Verzweiflung. Die Einstellung zum Leben ist überwiegend negativ. Das Gefühl der Sinnlosigkeit des Lebens und seiner Arbeit sowie die Hoffnungslosigkeit auf Veränderungen können zu Selbstmordgedanken führen und die Gefahr der Ausführung ist gross.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Burisch, M. (2006). Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. New York Berlin Heidelberg: Springer Verlag. S. 24 – 34.

<sup>37</sup> Faust, V. (2004). 1. Burnout-Symposium von Swiss Burnout und der Klinik Gais. „Das Burnout-Syndrom erschöpft – verbittert – ausgebrannt“. S. 2 – 4. Gefunden am 20. November 2005 unter <http://www.swissburnout.ch>.

<sup>38</sup> Burisch, M. (2006). Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. New York Berlin Heidelberg: Springer Verlag. S. 24 – 34.

## 9 WELCHE PHASEN DURCHLÄUFT EIN BURNOUT-BETROFFENER?

### 9.1 PHASEN DES BURNOUT

Die Dauer eines Burnout- Prozesses lässt sich nicht konkret bestimmen, da der Verlauf sehr individuell ist. Ausserdem kommt es darauf an, welchen Ursachen das Burnout genau zu Grunde liegt. Als Faustregel kann man aber sagen, dass ein Burnout bereits nach einigen Monaten beginnen kann und spätestens nach etwa drei Jahren offensichtlich wird. Eine zeitliche Datierung ist deshalb auch schwierig, da die Betroffenen selbst nicht merken, wie sie in den Burnout- Prozess eingetreten sind.

Einig ist man sich jedoch, dass Burnout ein schleichender und langwieriger Prozess ist. Die untenstehenden Aufzeichnungen sollen einen Überblick über die verschiedenen Phasen des Burnouts geben, da verschiedene Ansätze dazu existieren. Wir möchten uns auf zwei solche möglichen Phasentheorien beschränken und im Folgenden darstellen.

Freudenberger	
Phase 1: Empfindendes Stadium	- Gefühl, betrogen zu werden
- Chronische Müdigkeit	- Ausgeprägtere somatische Symptome wie Rückenschmerzen, Migräne
- Verdrängung negativer Gefühle	- Entspannung nur noch mit Alkohol und Transquilizern
- Höherer Energieeinsatz zur Erreichung der gewohnten Leistungsstandards	
Phase 2: Empfindungsloses Stadium	Phase 3: Verzweiflung
Symptome von (1) plus	- Gefühl der Sinnlosigkeit
- Gleichgültigkeit	- Selbstanklagen
- Langeweile	- Zynismus
- Zynismus	- Misstrauen
- Ungeduld	- Mechanisierung des Lebens
- Erhöhte Reizbarkeit	- Erschöpfungsgefühl schon bei kleinsten Anforderungen
- Gefühl der Unersetzlichkeit	- Rückzug
- Angst, nicht anerkannt zu werden	- Apathie
- Schuldzuschreibung an die Umwelt	
- Kognitive Desorientierung wegen Überlastung	
- Psychosomatische Beschwerden	
- Depressionen	

## Maslach

### Phase 1a: Emotionale Erschöpfung

- Müdigkeit schon beim Gedanken an Arbeit

### Phase 1b: Physische Erschöpfung

- Schlafstörungen
- Anfälligkeit für Erkältungen, Kopfschmerzen, sonstige Schmerzen

### Phase 2: Dehumanisierung

- Negative, zynische Einstellung zu Kollegen
- Negatives Gefühl für Patienten / Klienten
- Schuldgefühl
- Rückzug ins Schneckenhaus
- Vermeidung von Unannehmlichkeiten
- Reduzierung der Arbeit auf das Allernotwendigste

### Phase 3: Terminales Stadium

- Widerwillen gegen sich selbst
- Widerwillen gegen alle anderen Menschen
- Widerwillen gegen überhaupt alles

Abbildung: Phasentheorien<sup>39</sup>

Die verschiedenen Phasentheorien beruhen nicht auf empirischen Studien, die Abgrenzung der Stadien untereinander ist meist willkürlich gewählt und dies wird von den Forschern auch selbst betont. Was allen Forschern jedoch gemeinsam ist, ist dass sie typische Warnsignale wie Ermüdung, Erschöpfung, erhöhte Reizbarkeit und Ungeduld auflisten. Vermutet wird zudem, dass es durchaus möglich ist, dass eine Person mehrmals ein Burnout haben kann und sämtliche Stadien somit mehrfach durchlebt.

<sup>39</sup> Burisch, M. (2006). Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. New York Berlin Heidelberg: Springer Verlag. S. 39.



## 10 WEN TRIFFT DAS BURNOUT?

Neben strukturellen Faktoren müssen auch die individuellen Faktoren bei einem Burnout beachtet werden. Burnout kann jeden treffen. Der typische Burnout-Gefährdete zeigt folgende Persönlichkeitsmerkmale auf:

- Neigung zu hoher Leistungsbereitschaft
- sehr engagiert bzw. überengagiert
- Hang zu Perfektionismus
- starke Identifikation mit der Arbeit
- streben nach Erfolg, sehr wettbewerbs- und erfolgsorientiert
- fehlendes Bewusstsein bezüglich der Wichtigkeit von ausgleichenden Tätigkeiten
  
- oftmals geringes Selbstwertgefühl
- eher ängstlich, sensibel
- geringe Sensibilität für die eigenen Gefühle
- Vernachlässigung eigener Gefühle
- ziehen es vor, unter Zeitdruck zu arbeiten
- Neurotizismus und Ängstlichkeit
- eigene Unentbehrlichkeit, fühlen sich unersetzbar und haben deshalb Mühe, Dinge zu delegieren

## 11 WELCHE FOLGEN HAT EIN BURNOUT?

Die Konsequenzen eines Burnouts sind vielfältig. Es sollen hier nur zwei beachtliche Folgen des Burnouts aufgezeigt werden, ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

### 11.1 WIRTSCHAFTLICHE FOLGEN

Vor allem wenn noch eine Familie und Kinder da sind, ist der wirtschaftliche Druck bei den meisten Betroffenen enorm hoch. Arbeitsausfälle und Leistungseinbussen schüren die Angst vor einem möglichen Stellenverlust, Lohnkürzungen oder Prestigeeinbussen. Diese negativen Auswirkungen begrenzen sich nicht nur auf die Betroffenen selber, sondern verursachen zudem hohe Kosten, für den Einzelnen, das Unternehmen, ja für die ganze Volkswirtschaft.

40

Die Folgen für ein Unternehmen sind somit mehr als offensichtlich:

- Produktionsverlust
- Lohnausfallkosten
- Krankentaggeld- Kosten
- Langzeitausfälle
- Mehrbelastung der anderen Teammitglieder und dadurch erhöhte Ausfallgefahr anderer Personen
- Unruhe und Unsicherheit bei den anderen Mitarbeitenden
- Belastung der Unternehmenskultur
- sinkende Identifikation mit dem Unternehmen der verbleibenden Mitarbeitenden
  
- Misstrauen
- enormer Know-How Verlust
- Imageverlust
- usw.<sup>41</sup>

Nach einer Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft (seco) kosten Stress am Arbeitsplatz und dessen medizinischen Folgen und Arbeitsausfälle die Schweizer

---

<sup>40</sup> Albrecht, S. (2008). Burnout – der Weg danach. Burnout im Lichte von Theorie und Praxis. VDM Verlag Dr. Müller. S. 48 – 50.

<sup>41</sup> Abati, V.S. (2007). Burnout. Erkennen – vorbeugen – verhindern. SPEKTRAMedia, Zürich. S. 26 – 27.

Volkswirtschaft jährlich rund 4,2 Milliarden Franken.<sup>42</sup> Ein Burnout kann zu einer vorzeitigen Pensionierung oder IV-Pensionierung führen. Die Konsequenzen eines Burnouts können auch Auswirkungen bis hin zur Pensionierung haben, denn ein tieferes Einkommen durch Rückstufung oder Umschulung im Beruf bedeutet auch weniger Beiträge in die Pensionskasse. Dies hat wiederum Folgen in einer reduzierten Rente im Alter.<sup>43</sup>

## 11.2 GESUNDHEITLICHE FOLGEN

Ein Burnout wirkt sich immer negativ auf die Gesundheit der Betroffenen aus, sei dies durch körperliche oder psychosomatische Beschwerden, die oft auch von depressiven Symptomen begleitet werden. Aber nicht nur die Betroffenen selbst leiden darunter, auch das nahe Umfeld ist oftmals betroffen und leidet mit. Familiäre Beziehungen oder soziale Kontakte werden ebenfalls in Mitleidenschaft gezogen.<sup>44</sup>

Durch ein Burnout wird das Leben der Betroffenen und Angehörigen tief greifend verändert. Die Konsequenzen sind vielfältig und oft auch schwer abschätzbar. Häufig geht ein Burnout mit einer totalen Lebensveränderung einher. Es braucht oftmals lange Zeit, bis man sich ein Burnout eingesteht und akzeptieren kann. Doch genau diese Akzeptanz des Burnouts kann erst zu einer Besserung führen, so die Betroffenen. Man muss sich viel Zeit geben, denn eine Heilung geht langsam voran. Ebenfalls wichtig sind das Verständnis und das Vertrauen des Umfeldes sowie eine geeignete Fachperson, welche mit Rat zur Seite steht.<sup>45</sup>

Die Folgen für das Individuum sind ebenfalls offensichtlich und weittragend:

- körperliche oder psychosomatische Beschwerden aller Art
- Verlust von Selbstvertrauen und Selbstwert
- Leistungsverlust durch psychische Fehlleistungen
- Zum Teil Abrutschen in eine Abhängigkeit (Drogen, Alkohol)

<sup>42</sup>SECO (9. März 2006). Staatssekretariat für Wirtschaft und Gesundheitsförderung Schweiz. Presserohstoff. Leistungsfähigkeit erhalten – „Burnout“ muss nicht sein. Nationale Tagung für Betriebliche Gesundheitsförderung, 9. März 2006, Fribourg, Bern.

<sup>43</sup>Albrecht, S. (2008). Burnout – der Weg danach. Burnout im Lichte von Theorie und Praxis. VDM Verlag Dr. Müller. S. 48 – 51.

<sup>44</sup>Albrecht, S. (2008). Burnout – der Weg danach. Burnout im Lichte von Theorie und Praxis. VDM Verlag Dr. Müller. S. 48 – 50.

<sup>45</sup>Albrecht, S. (2008). Burnout – der Weg danach. Burnout im Lichte von Theorie und Praxis. VDM Verlag Dr. Müller. S. 50 – 51.

- Soziale Folgen wie Rückzug, Aggression, familiäre Spannungen, ect.
- Lohneinbussen bis hin zum finanziellen Ruin
- Verlust des Sozialstatus
- Stigmatisierung
- Isolationsgefahr
- und Vieles mehr<sup>46</sup>

## 12 BURNOUT ALS CHANCE?

Ein Burnout kann jedoch auch eine Chance bedeuten. Man kann persönlich daran wachsen, weil man sich den Problemen stellen und bewusst sein Leben überdenken muss. Solche Situationen können dazu genutzt werden, sich neu auszurichten und einen neuen Lebensabschnitt zu wagen.<sup>47</sup>

## 13 WELCHE THERAPIEMÖGLICHKEITEN GIBT ES?

Es gibt eine unüberschaubare Anzahl unterschiedlichster Therapiestrategien im Bereich Burnout. Um diese grob zu ordnen und zu strukturieren, werden hier die Angebote nach individuumszentrierten und organisationspsychologischen Konzepten unterschieden. Die individuumszentrierten Behandlungsmethoden zielen darauf ab, den Einzelnen zu befähigen, seine individuellen und sozialen Ressourcen zu nutzen und zu stärken, um stressresistenter zu werden und damit das Burnout- Risiko zu senken.

Die organisationspsychologischen Methoden umfassen Massnahmen welche auf eine Verbesserung der konkreten Arbeitsbedingungen im Unternehmen abzielen und Stressfaktoren verringern sowie die soziale Unterstützung verstärken sollen.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Abati, V.S. (2007). Burnout. Erkennen – vorbeugen – verhindern. SPEKTRAMedia, Zürich. S. 26 – 27.

<sup>47</sup> Pines, A.M., Aronson, E. & Kafry, D. (2000). Ausgebrannt. Vom Überdruß zur Selbstentfaltung. (9. Auflage). Stuttgart: Klett-Cotta. S. 33 -42.

<sup>48</sup> Proxena GmbH (2010). Burnout Therapie und Burnout Prävention. Gefunden am 15. Februar 2010 unter: [http://www.burnout-info.ch/burnout\\_therapie.htm](http://www.burnout-info.ch/burnout_therapie.htm).

### 13.1 INDIVIDUUMSZENTRIERTE BEHANDLUNGSMETHODEN

Die Behandlungsmöglichkeiten von individuumszentrierten Behandlungsmethoden weisen ein sehr weites Spektrum auf. Es scheint, als seien sie ebenso individuell wie das Burnout selbst. Deshalb werden hier exemplarisch nur einige Möglichkeiten aufgezeigt.

Die Rehabilitation verläuft sehr individuell, wie das Burnout selbst. Wichtig ist jedoch das Zuziehen einer Fachperson, sei dies in Form eines Psychologen, eines Spezialisten auf diesem Gebiet oder der Besuch einer entsprechenden Klinik. Die Therapiemöglichkeiten gehen von klassischer Schulmedizin bis hin zur Komplementärmedizin. Möglich sind psychiatrisch-psychotherapeutische Einzelgespräche, Selbsthilfegruppen, Gespräche mit Vertrauenspersonen, chinesische Medizin, Körper-, Entspannungs-, Reit,- und Maltherapien, bis hin zu Fitness-Trainings und Wellness und falls nicht anders möglich; Unterstützung durch Medikamente. Da jeder Burnout- Fall anders verläuft, erfolgt auch die Rehabilitation individuell. Wichtig ist ein massgeschneidertes Programm, welches den individuellen Ansprüchen des Betroffenen gerecht wird.<sup>49</sup>

### 13.2 ORGANISATIONSPSYCHOLOGISCHE METHODEN

Ein Unternehmen kann viel zur Prävention von Burnout beitragen. Auf diesen Aspekt wird in einem eigenen Kapitel näher darauf eingegangen. In diesem Kapitel geht es um konkrete Massnahmen in einer Unternehmung, wenn ein Burnout eintreffen sollte.

Folgende Schritte dienen als Anleitung:

- Als Vorgesetzten den betroffenen Mitarbeitenden konkret auf sein Burnout ansprechen.
- Eine Fachperson beiziehen oder den Betroffenen an eine Fachperson weiterleiten. Hier ist es wichtig, dass man darauf besteht, dass sich die betroffene Person fachliche Hilfe auch wirklich holt.

---

<sup>49</sup> Albrecht, S. (2008). Burnout – der Weg danach. Burnout im Lichte von Theorie und Praxis. VDM Verlag Dr. Müller. S. 34 – 37.

- Analysieren der Persönlichkeit des Betroffenen und des Arbeitsplatzes. Nicht nur die Persönlichkeit, auch die Ursachen auf der betrieblichen Ebene müssen analysiert und gezielt angegangen werden.
- Das Gespräch mit dem Therapeuten suchen. Das Teilnehmen an einer Sitzung mit dem Betroffenen sowie der Fachperson kann dem Burnout- Patienten zeigen, dass man Mitgefühl und Verständnis für die Situation hat.
- Die Reintegration soll bedächtig und langsam von statten gehen und nur falls es auch wirklich Sinn macht. Wichtig ist hier ebenfalls der Einbezug der Fachperson, des Vorgesetzten sowie des Betroffenen selbst. Allenfalls macht es auch Sinn dass die HR- Verantwortlichen miteinbezogen werden.
- Ein gezielter Massnahmenplan hilft, die getroffenen Entscheide umzusetzen.
- Regelmässige Kontrollen, ob die Massnahmen umgesetzt und auch adäquat sind, können zu einer nachhaltigen Veränderung führen.

Fachpersonen betonen immer wieder, dass es äusserst wichtig ist, die betroffene Person nach Möglichkeit im Arbeitsprozess zu halten, sei dies durch Teilzeitarbeit, neue Arbeitsmodelle oder dadurch, dass die Person möglichst jeden Tag im Büro vorbeikommt, auch wenn es „nur“ für einen Kaffee ist.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass alle Beteiligten in die gleiche Richtung gehen und die Massnahmen koordiniert und vernetzt umgesetzt werden; Jeder nach seinen Kompetenzen und Möglichkeiten aber in Zusammenarbeit und gemeinsam als Team auftreten. Wichtig sind auch Fachstellen, welche objektiv, extern und niederschwellig sind. Sind Beratungsstellen oder Massnahmen intern mit dem Betrieb verknüpft, werden diese als schwierig angesehen, da es für die Betroffenen enorm wichtig ist, einen geschützten Raum zu haben, welcher Anonymität und fachliches Wissen bietet. Die Beratung sollte wenn möglich in psychologischer, medizinischer, finanzieller und auch rechtlicher Hinsicht erfolgen.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Albrecht, S. (2009). Burnout in Unternehmen. Enttabuisierung von Burnout – Ratschläge aus der Praxis. Universität St. Gallen, S. 61 – 63.

## 14 STATIONÄRE ODER AMBULANTE THERAPIE?

Viele Fachpersonen sehen in einer ambulanten Therapie den Vorteil, dass der Patient nicht aus dem Arbeitsprozess herausgerissen wird. Ist das Burnout jedoch soweit fortgeschritten, dass nichts mehr geht, macht eine stationäre Behandlung in einer spezialisierten Klinik durchaus Sinn. Hier ist der Patient gezwungen abzuschalten und hat genügend Zeit, Ruhe zu finden und vor Ort ein grosses Spektrum an Therapieangeboten zu nutzen. Gelingt es zudem Anpassungen am Arbeitsplatz vorzunehmen, ist die Chance für eine Heilung des Burnouts gross und mögliche Rückfälle selten.<sup>51</sup>

Obwohl viele Fachpersonen eine klare Tendenz weg von stationären Behandlungen, hin zu einer ambulanten Therapie verzeichnen, empfinden viele Betroffene den Klinikaufenthalt als eine der gewinnbringendsten Hilfestellungen. Den Vorteil sehen sie vor allem darin, dass sie Abstand gewinnen können und genügend Zeit für sich selbst haben um zur Ruhe zu kommen. Ebenfalls hilfreich sind Gruppengespräche mit anderen Betroffenen, da man andere Sichtweisen erfahren kann und merkt, dass man mit seinem Burnout nicht alleine ist. Weiter werden die professionellen und effektiven Anlaufstellen vor Ort in der Klinik als grossen Vorteil wahrgenommen. Die Begleitung durch eine Fachperson wird als unabdingbar angesehen. Nachteilig wird jedoch die Beschränkung menschlicher Kontakte während des Klinikaufenthaltes empfunden. Je länger man von der Aussenwelt abgeschirmt ist, desto grösser wird auch die Hemmschwelle wieder zurück an den Arbeitsplatz zu gehen.<sup>52</sup> Burnout-Betroffene werden oft für lange Zeit krank geschrieben mit der Idee: Zuerst einmal erholen, dann wieder arbeiten. Je länger sie aber der Arbeit fernbleiben, desto grösser werden die Ängste vor der Begegnung mit den Mitarbeitern und Vorgesetzten.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup>Brühlmann, T. (2008). In der Klinik ist der Patient gezwungen abzuschalten. Er hat Zeit, sich auszuruhen. Schweizer Illustrierte. Das Gesundheitsmagazin. Top fit. Achtung, Burnout! Erschöpfung, Stress, Angst um den Job – die Anzeichen zeigen sich früh. Wichtig ist rasches Handeln! 18.2.2009, S. 55 – 60. Gefunden am 14. Oktober 2008 unter <http://www.hohenegg.ch>.

<sup>52</sup>Albrecht, S. (2009). Burnout in Unternehmen. Enttabuisierung von Burnout – Ratschläge aus der Praxis. Universität St. Gallen, S. 62 – 63.

<sup>53</sup>Bärtsch, B. (2006). Zurück ins Berufsleben. Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche berufliche Integration. Universitätsspital Zürich. Das Burn-out-Syndrom in der klinischen Praxis: Diagnose, Therapie, Rehabilitation. 9. November 2006, S. 14 – 17. Gefunden am 22. September 2008 unter <http://www.swissburnout.ch/IMG/pdf/AbstractsBurnOut91106.pdf>.

Durch die intensive Auseinandersetzung mit sich selbst und die Therapien muss man sich bewusst sein, dass sich die betroffene Person ändert. Sie kehrt nicht mehr als die „alte“ Person zurück. Kommt sie jedoch in das gleiche Arbeitsumfeld zurück, sind Rückfälle fast vorprogrammiert. Von zentraler Bedeutung sind deshalb auch Anpassungen am Arbeitsplatz.<sup>54</sup>

## 15 WIE STEHT ES UM DIE HEILUNGSCHANCEN BEI EINEM BURNOUT?

Durch ein Burnout verändert sich das Leben der Betroffenen, aber auch der Angehörigen, tief greifend. Die Konsequenzen eines Burnouts sind vielfältig und schwer abschätzbar. Häufig geht mit einem Burnout eine massive Richtungsänderung einher. Vielfach wird ein neuer Lebensweg beschritten.

Eine Heilung ist möglich. Der Weg hin zum Begreifen und Akzeptieren des Burnouts braucht Zeit. Doch nur die Akzeptanz des Burnouts kann zu einer Besserung führen. Hilfreich für eine Heilung ist auch das erlebte Verständnis und Vertrauen des Umfeldes sowie die Begleitung durch eine Fachperson. Für die Heilung sollte sich der Betroffenen Zeit geben, denn diese geht meist nur langsam voran. Wie ein Betroffener auf sein Burnout reagiert, hängt von einer komplexen Kombination persönlicher und umweltbedingter Faktoren ab. Das Erleben eines Burnouts ist sehr individuell. Die Heilungschancen bei einem Burnout sind jedoch umso grösser, je früher der Betroffene sein Burnout erkennt oder eingestehen kann, sich Hilfe holt oder angebotene Hilfe annimmt und sich behandeln lässt.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Albrecht, S. (2009). Burnout in Unternehmen. Enttabuisierung von Burnout – Ratschläge aus der Praxis. Universität St. Gallen, S. 62 – 63.

<sup>55</sup> Albrecht, S. (2008). Burnout – der Weg danach. Burnout im Lichte von Theorie und Praxis. VDM Verlag Dr. Müller. S. 50 – 51.



## 16 GIBT ES ANLAUFSTELLEN FÜR UNTERNEHMEN?

Auf dem Markt tummeln sich unzählige Dienstleistungsanbieter, welche Präventions- und Therapiemöglichkeiten für Burnout anbieten, die sich fernab von jeglichen wissenschaftlichen Ansätzen bewegen. Hier sollen einige anerkannte Anlaufstellen aufgezeigt werden, um eine Hilfestellung für suchende Personen zu geben. Die Listen sind jedoch keinesfalls vollständig oder abschliessend.

### 16.1 ANLAUFSTELLEN FÜR UNTERNEHMEN

Dr. med. Dieter Kissling, Leiter ifa Institut für Arbeitsmedizin in Baden

Homepage: [www.arbeitsmedizin.ch](http://www.arbeitsmedizin.ch)

Dr. Hans Kernen, Leiter kernen resource management ag in Zürich

Homepage: [www.rmcenter.ch](http://www.rmcenter.ch)

Institut für betriebliche Gesundheitsförderung iBGF GmbH

Homepage: [www.ibgf.ch](http://www.ibgf.ch)

## 17 WELCHE KLINIKEN SIND AUF BURNOUT SPEZIALISIERT?

Es gibt viele verschiedene Kliniken mit unterschiedlichen Therapieangeboten und Dienstleistungen. Hier sollen nur einige bekannte Kliniken genannt werden, welche in besonderem Masse auf Burnout spezialisiert sind. Die Liste ist weder vollständig noch abschliessend.

Klinik Gais, Fachklinik für kardiale und psychosomatische Rehabilitation

Klinik Gais AG

CH-9056 Gais

Homepage: [www.klinik-gais.ch](http://www.klinik-gais.ch)

Tel: +41 (0)71 791 66 33

Privatklinik Meiringen  
Willigen  
Ch-3860 Meiringen  
Homepage: [www.pm-klinik.ch](http://www.pm-klinik.ch)  
Tel: +41 (0)33 972 81 11

Privatklinik Hohenegg in Meilen  
Hohenegg 4  
Postfach 555  
CH-7906 Meilen  
Homepage: [www.hohenegg.ch](http://www.hohenegg.ch)  
Tel: +41 (0)44 925 12 12

Klinik Teufen  
Für ambulante psychosomatische Rehabilitation AG  
Landhausstrasse 1b  
CH-9053 Teufen AR  
Homepage: [www.klinikteufen.ch](http://www.klinikteufen.ch)  
Tel: +41 (0)71 335 60 00

Klinik Schützen  
Psychosomatik und medizinische Psychotherapie  
Kliniksekretariat  
Bahnhofstrasse 19  
4310 Rheinfelden  
Homepage: [www.klinikschoetzen.ch](http://www.klinikschoetzen.ch)  
Tel: +41 (0)61 836 26 25

CLINICA HOLISTICA ENGIADINA SA  
Erste Burnout- Klinik der Schweiz. Keine psychiatrische Klinik, sondern Behandlungs-  
und Erholungsstätte  
Plaz  
CH-7542 Susch / GR  
Homepage: <http://www.clinica-holistica.com> Tel.  
+41 (0)81 300 20 30

Privatklinik Wyss AG  
Fellenbergstr. 34  
CH-3053 Münchenbuchsee  
Homepage: <http://www.privatklinik-wyss.ch>  
Tel. +41 31 868 36 35

## 18 VERZEICHNIS VON SPEZIALISTEN

Aufgrund der vielen Spezialisten wird hier einfachheitshalber auf die offiziellen Internetseiten verwiesen und nicht einzelne Therapeuten genannt.

Schweizer Psychotherapeutinnen und Psychotherapeuten Verband SPV

Auf dieser Internetseite findet man Informationen zu Psychotherapie, Krankenkassenleistungen, aktuellen Themen und gesundheitspolitischen Entwicklungen. Auch besteht die Möglichkeit einer Therapieplatzvermittlung.

Homepage: [www.psychotherapie.ch](http://www.psychotherapie.ch)

Psychiatrie in der Schweiz

Diese Internetseite leitet interessierte Personen zu verschiedene Vereinigungen weiter.

Homepage: [www.psychiatrie.ch](http://www.psychiatrie.ch)

Berufsverband für Angewandte Psychologie (SBAP.)

Diese Internetseite bietet Informationen zum Verband selbst sowie auch die Möglichkeit, einen geeigneten Psychologen / eine geeignete Psychologin zu finden. Homepage: [www.sbap.ch](http://www.sbap.ch)

Föderation der Schweizer Psychologen (FSP)

Die Föderation Schweizer Psychologinnen und Psychologen ist der grösste Berufsverband der PsychotherapeutInnen und PsychologInnen der Schweiz. Hier erhalten Sie Informationen zur kompetenten Beratung und Therapie sowie die Möglichkeit der Vermittlung von Psychologen und Therapeuten.

Homepage: [www.psychologie.ch/de.html](http://www.psychologie.ch/de.html)

Schweizerischer Verband für Körperpsychotherapie (CH-EABP )

Der Schweizerische Verband für Körperpsychotherapie bietet die Möglichkeit, sich über den CH-EABP und andere Schulen und Verbände zu informieren. Zudem stehen Interessierten zahlreiche Texte, daneben aber auch Anmeldungen und Informationen zu Workshops etc. zur Verfügung.

Homepage: [www.ch-eabp.ch](http://www.ch-eabp.ch)

## 19 GIBT ES SELBSTTESTS UND CHECKLISTEN ZUM THEMA BURNOUT?

Ergebnisse und Schlüsse aus Selbsttests und Fragebögen sollten immer mit einer gewissen Vorsichtigkeit betrachtet werden. Diese sind in beschränkter Masse sicher tauglich, stellen jedoch ganz klar kein Diagnosetool dar, da sie standardisiert und nicht auf das Individuum abgestimmt sind. Fachpersonen sind sich weitgehend einig, dass das psychiatrische Gespräch das beste diagnostische Mittel ist. Im Gespräch kann die ganze Person sowie auch deren Anamnese (Krankheitsgeschichte) betrachtet werden, welche im Fragebogen nicht berücksichtigt wird. Der persönliche Eindruck und die Erfahrung der Fachperson helfen, eine seriöse Evaluation und Beurteilung erstellen zu können. Dennoch können die Ergebnisse aus solchen Tests Hinweise auf ein drohendes Burnout liefern oder ein erster Ansatz in Richtung Sensibilisierung mit diesem Thema bieten.

Checklisten und Fragebögen findet man unter anderem unter folgenden Links:

swissburnout Internetplattform

<http://www.swissburnout.ch/Selbsttest?lang=de>

Persönliche Checklisten und Checklisten für Führungsverantwortliche; Individuelle

Auswertung nach dem Test. <http://www.stressnostress.ch/d/04-check/str-04-01.html>

Zu den Bereichen Links und Bücher erkundigen Sie sich bitte bei den entsprechenden Kapiteln "Standardwerke zum Thema Burnout" und "wichtige Internetadressen zum Thema Burnout".

## 20 WELCHE PRÄVENTIONSMÖGLICHKEITEN GIBT ES?

Eine effektive Burnout- Prävention bedeutet einen permanenten Prozess und keine einmaligen Bestrebungen. Wichtig sind auch Präventionsmassnahmen auf individueller sowie auf organisatorischer Ebene. Im folgenden Kapitel werden individuelle, teamspezifische sowie organisatorische Präventionsmassnahmen vorgestellt.

### 20.1 INDIVIDUELLE PRÄVENTION

Die Komplexität sowie der Zeitdruck in der Arbeitswelt werden weiter ansteigen, was zu einer markanten Zunahme der Belastung für alle Mitarbeitenden führt (Näheres dazu siehe „Zukunft der Arbeitswelt und Konsequenzen“). Stressbewältigung wird so zu einer Kernkompetenz jedes Mitarbeitenden. Folgende Massnahmen auf individueller Ebene können helfen, Stress zu reduzieren:

- pflegen Sie ihre sozialen Kontakte / ihr soziales Umfeld
- sorgen Sie aktiv für ein gutes Arbeitsklima
- vermeiden Sie permanenten Zeitdruck
- vermeiden Sie Rollenkonflikte
- für Ausgleich und Entspannung sorgen
- berufliche Abgrenzung üben
- vermeiden Sie permanente Über- oder Unterforderung
- treiben Sie regelmässig Sport, Bewegung im Ausdauerbereich
- bewegen Sie sich in der freien Natur
- üben Sie verschiedene Stressbewältigungsmassnahmen auch in stresslosen Zeiten
  
- medizinische und therapeutische Hilfe annehmen
- regelmässige Entspannungstechniken (Yoga, Tai Chi, Qi Gong ect.)
- Atemtechniken einüben
- überprüfung der eigenen Einstellung (stimmen Anforderungen, die ich an mich stelle oder sind sie zu hoch?)
- auf das eigene Befinden achten, seinen Körper und seine Gefühle wahrnehmen und Raum geben
- setzen Sie Prioritäten

- weg vom Perfektionismus
- gezielte Planung von Regenerationsphasen
- Wohlbefinden regelmässig checken
- überlegen sie sich, wo sie sich Unterstützung und Aussprache holen können
- genügend Schlaf
- keine Psychostimulanzien
- Alkohol und Kaffee in Massen
- lernen Nein zu sagen
- Verschnaufpausen im Alltag einbauen
- Kräfte gezielt einsetzen
- professionelle Hilfe frühzeitig suchen
- Arbeitgeber und Freunde, die einem gut tun
- regelmässig Sport
- Entspannung
- soziale Kontakte

Die Liste dieser Massnahmen ist bei weitem nicht komplett. Jedes Individuum muss selbst herausfinden, was ihm gut tut. Entscheidend ist eine kontinuierliche Selbstbeobachtung. Die Betroffenen selbst sind gefragt, aktiv zu werden, denn schliesslich ist jeder Einzelne für sich selber verantwortlich. Das heisst, eine kritische und ehrliche Selbstanalyse durchzuführen, sich konkrete Massnahmen vorzunehmen und diese auch umzusetzen. Sinnvoll ist auch der Einbezug einer Fachperson.<sup>56</sup>

Folgende persönliche Checkliste zur Thematik „Stress am Arbeitsplatz“ kann Ihnen helfen, Signale und Ursachen von Stress zu erkennen und gezielt zu analysieren: [http://www.stressnostress.ch/d/\\_Doku/Check1.pdf](http://www.stressnostress.ch/d/_Doku/Check1.pdf)

Viele Betroffene können nach der Arbeit nicht mehr richtig abschalten. Sie nehmen Probleme und Sorgen aus der Arbeitswelt mit nach Hause, ihre Gedanken kreisen ständig um die Arbeit. Unter nachfolgendem Link finden Sie konkrete Hinweise, wie es Ihnen gelingen kann, nach der Arbeit bewusst abzuschalten: [http://www.stressnostress.ch/stress-info/files/2d\\_Abschalten\\_am\\_Ende\\_des\\_Tages.pdf](http://www.stressnostress.ch/stress-info/files/2d_Abschalten_am_Ende_des_Tages.pdf)

---

<sup>56</sup> Decker, F. (2001). Hochspannung im Betrieb. Strategien zur Überwindung von Mobbing, Angst, Burnout, Konflikten sowie anderen Leistungs- und Gesundheitskillern. Smart-Books Publishing AG, Kilchberg.

Unter <http://www.stressnostress.ch/d/06-Massn2/str-06-01.html> können individuelle Massnahmen und konkrete Hilfestellungen angeschaut und umgesetzt werden. Zudem kann ein Übersichtsblatt über mögliche Massnahmen zur Stressreduktion heruntergeladen werden unter: [http://www.stressnostress.ch/d/\\_Doku/Massnahmen.pdf](http://www.stressnostress.ch/d/_Doku/Massnahmen.pdf)

## 20.2 PRÄVENTION AUF TEAMEBENE

Auch auf Teamebene können Massnahmen getroffen werden, die Burnout vorbeugen. Folgende Präventionsmassnahmen sind möglich:

- klare und transparente Kommunikation
- klare Teamziele
- klare Verantwortungsbereiche
- Teamentwicklung
- Rollenklarheit
- Verbesserung der Arbeitsorganisation
- Verbesserung der Prozessabläufe<sup>57</sup>

Wie auf Unternehmensebene sollte auch im Team eine Kultur herrschen, welche von gegenseitiger Wertschätzung und Unterstützung geprägt ist. Stellen Arbeitskollegen fest, dass in ihrem Team jemand Gefahr läuft in ein Burnout zu schlittern, sollten sie sich Hilfe beim Vorgesetzten holen. Dieser kann auf wohlwollende und wertschätzende Art ein Gespräch mit dem Betroffenen führen. Teammitglieder können auch den Betroffenen direkt darauf ansprechen. Auch hier nicht mit Vorwürfen und Ratschlägen, sondern in einer wertschätzenden, freundlichen Art. Wichtig ist, dass Arbeitskollegen sich bewusst sind, dass sie keine Therapeuten sind. Die Therapie ist einer Fachperson zu überlassen. Dennoch können sie Mitgefühl und Verständnis zeigen, was dem Betroffenen sehr helfen kann.

## 20.3 PRÄVENTION AUF UNTERNEHMENSEBENE

Ein Unternehmen kann sehr viel zur Prävention von Burnout beitragen. Es geht darum eine Unternehmenskultur aufzubauen, welche den Mitarbeitenden Wertschätzung

---

<sup>57</sup> Abati, V.S. (2007). Burnout. Erkennen – vorbeugen – verhindern. SPEKTRAMedia, Zürich. S. 36 – 39.

und Anerkennung gibt. Diejenigen Ressourcen sollen gezielt gefördert werden, welche ein Burnout vorbeugen. Allgemein ist wichtig, dass das Unternehmen selbst von den getroffenen Massnahmen überzeugt ist und dies auch so kommuniziert.

Folgende Punkte sind wichtige präventive Faktoren, um ein Burnout zu verhindern:

- Mit externen Fachpersonen zusammenarbeiten. Wichtig dabei ist, dass die Mitarbeitenden Zugang zu diesen externen Fachstellen haben um sich dort Hilfe holen zu können.
- Die Sozialkompetenz des Vorgesetzten ist enorm wichtig, da diese einen grossen Einfluss auf die Unternehmenskultur und die Mitarbeitenden ausübt. Oftmals hängt es von einzelnen wichtigen Entscheidungsträgern ab, ob Burnout im Unternehmen ein Thema ist oder nicht.
- Deshalb ist eine gute Führungsausbildung von zentraler Bedeutung und eine effektive Präventionsmassnahme. Sie müssen auf die Thematik sensibilisiert und mit dem nötigen Wissen versorgt werden. Führungsschulungen sind zentral bei der Prävention von Burnout. Die Führungspersonen müssen das nötige Wissen haben und so eine Unternehmenskultur entwickeln, die die Früherkennung von Burnout fördert sowie Wertschätzung, Handlungsspielräume und die Reduktion von möglichen Stressoren gross schreibt. Zentral ist auch, dass stressarmes Führungsverhalten weitergegeben und ein verantwortliches Handeln mit den eigenen Ressourcen vermittelt wird. Die führenden Kräfte einer Unternehmung müssen sich ihrer Verantwortung bewusst sein. Es ist immer ein Zusammenspiel von Individuum und Unternehmen, welches zu einem Burnout führt.
- Die Führungskräfte müssen genügend Zeit zum Führen haben und nicht mit dem daily business zugedeckt werden. Persönliche Gespräche sind von zentraler Bedeutung. So kann die Nähe zu den Mitarbeitenden aufrecht erhalten werden.
- Eine gut durchdachte und sorgfältige Rekrutierung von Mitarbeitenden ist ebenfalls ein wichtiger Präventionsfaktor.
- Realistische Ressourcenplanung und Alternativszenarien.
- Präventive Programme müssen ausgewogen und gut durchdacht sein.
- Ganzheitliche Konzepte, welche im Unternehmen eingebaut und in der Kultur verankert sind.
- Ehrlich gemeinte Unterstützung vom Top Management.



- Eventuell Coaching der Mitarbeitenden.
- Kommunikation über verschiedene Hierarchie- Ebenen hinweg. Offene Informationskultur und ein unterstützender und wertschätzender Führungsstil pflegen.
- Realistische Ziele stecken und genügend Mitarbeitende einstellen. Dies kann die Arbeitsbelastung senken und so zu weniger Stress führen. Zu viele und unrealistische Ziele sind demotivierend und erzeugen unnötigen Druck. Regelmässige Feedbacks sind ebenfalls eine gute präventive Massnahme und von grosser Wichtigkeit.
- Flexible Arbeitsmodelle, Teilzeitarbeitsstellen und Arbeitsstellen, welche auch ein Privatleben erlauben.<sup>58</sup>

Einige interessante Internetseiten zum Thema Prävention auf Unternehmensebene

Auf der untenstehenden Internetseite finden interessierte Personen wertvolle Informationen über den Stressabbau und die Stressprävention am Arbeitsplatz:

<http://www.stressnostress.ch/d/05-Massn1/str-05-01.html>

Eine Liste mit interessanten Merkmalen zu „ungesunden“ und „gesunden“ Organisationen finden Sie unter folgendem Link: [http://www.stressnostress.ch/d/03-info/zus/ges\\_unges.html](http://www.stressnostress.ch/d/03-info/zus/ges_unges.html)

Weiter finden Sie auf der folgenden Internetseite Informationen, wie Sie den Ausgleich zwischen Privatleben und Arbeit herstellen und aufrecht erhalten können:

[http://www.stressnostress.ch/stress-info/files/4d\\_Ausgleich\\_zwischen\\_Privatleben\\_und\\_Arbeit.pdf](http://www.stressnostress.ch/stress-info/files/4d_Ausgleich_zwischen_Privatleben_und_Arbeit.pdf)

---

<sup>58</sup> Albrecht, S. (2009). Burnout in Unternehmen. Enttabuisierung von Burnout – Ratschläge aus der Praxis. Universität St. Gallen, S. 50 – 59.

## 21 WELCHEN SINN MACHT GESUNDHEITSFÖRDERUNG IM UNTERNEHMEN?

Burnout entsteht am Arbeitsplatz, deshalb bietet sich das betriebliche Umfeld als Setting für Gesundheitsförderungsmassnahmen an. So lassen sich gezielt Risikofaktoren auf individueller wie auch auf organisatorischer Ebene erfassen.<sup>59</sup> Will betriebliche Gesundheitsförderung erfolgreich umgesetzt werden, müssen einige wichtige Faktoren erfüllt werden:

### Integration in die Unternehmenspolitik

Das Thema Gesundheit gilt als fester Bestandteil der Human- Resources- Strategie und wird sowohl führungstechnisch wie auch in der Budgetplanung entsprechend gewichtet. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass der betriebswirtschaftliche Nutzen von Gesundheitsinterventionen klar erkennbar wird.<sup>60</sup>

### Unternehmenspolitik nach dem „top down“ Prinzip sicherstellen

Es ist wichtig, dass das Management die entsprechenden Entscheide unterstützt und fördert, vorlebt und somit einen wesentlichen Beitrag zu einem motivierten Umfeld beiträgt.

### Eigenverantwortung einfordern

Jeder Mitarbeitende ist für seine gesundheitliche Vorsorge selbst verantwortlich. Das Unternehmen kann nur optimale Rahmenbedingungen schaffen, nutzen muss der Mitarbeitende diese selbst.

### Ganzheitliche Aspekte berücksichtigen

Umfassende Vorbeugung kann nur dann gelingen, wenn die Sensibilität zum Ganzheitlichen geschaffen wird. Das Unternehmen stellt sicher, dass die

---

<sup>59</sup>Rössler, W. & Schulze, B. (2005). Früherkennung und Therapien von Burnout. Workshop Nr. 12, S. 3 – 4. Gefunden am 11. Februar 2010 unter [http://www.gesundheitsfoerderung.ch/pdf\\_doc\\_xls/d/betriebliche\\_gesundheitsfoerderung/allgemeines/BGF\\_Tagung\\_Archiv\\_2006/d/Workshop\\_Nr12-Frueherkennung.pdf](http://www.gesundheitsfoerderung.ch/pdf_doc_xls/d/betriebliche_gesundheitsfoerderung/allgemeines/BGF_Tagung_Archiv_2006/d/Workshop_Nr12-Frueherkennung.pdf).

<sup>60</sup>Rössler, W. & Schulze, B. (2005). Früherkennung und Therapien von Burnout. Workshop Nr. 12, S. 3 – 4. Gefunden am 11. Februar 2010 unter [http://www.gesundheitsfoerderung.ch/pdf\\_doc\\_xls/d/betriebliche\\_gesundheitsfoerderung/allgemeines/BGF\\_Tagung\\_Archiv\\_2006/d/Workshop\\_Nr12-Frueherkennung.pdf](http://www.gesundheitsfoerderung.ch/pdf_doc_xls/d/betriebliche_gesundheitsfoerderung/allgemeines/BGF_Tagung_Archiv_2006/d/Workshop_Nr12-Frueherkennung.pdf).

Massnahmen in den Arbeitsalltag eingebaut werden und die Mitarbeitenden das Gesundheitsbewusstsein ins eigene Leben transferieren.<sup>61</sup>

Enttabuisierung von Burnout und psychischen Belastungen im betrieblichen Kontext

Oftmals hängt es von einzelnen wichtigen Entscheidungsträgern in einer Unternehmung ab, ob Burnout und psychische Belastungen im betrieblichen Kontext ein Thema ist oder nicht. Auch hier sind die Führungspersonen gefragt, welche solche Themen gezielt ansprechen und thematisieren.

Die Massnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung bieten eine breite Palette von Möglichkeiten. Einige der wichtigsten Aufgaben sollen hier erwähnt werden, ohne Anspruch auf deren Vollständigkeit:

- Absenzenmanagement
- Psychologisch-medizinische Abklärungen
- Gesundheitsfördernde Massnahmen im Körperbereich
- Ärztlicher Dienst im Unternehmen
- Gesundheitsbefragungen
- Arbeitssicherheit
- Ergonomie am Arbeitsplatz
- Räumliche Veränderungen, Innenraumgestaltung
- Gesundheitszirkel
- Krisenmanagement
- Öffentliche Veranstaltungen zur persönlichen Lebensgestaltung
- Seminar und Workshops zum Thema Gesundheit
- Stressbewältigungskurse
- Sozialdienst
- Interkulturelle Anlässe
- Soziale Events<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup>Marthaler, M. & Egger H. (2006). Burn-out – der seelische Infarkt. Persönliche Prophylaxe und betriebliche Vorbeugung. WEKA Business Dossier. WEKA Verlag AG, Zürich. S. 26 – 29.

<sup>62</sup>Marthaler, M. & Egger H. (2006). Burn-out – der seelische Infarkt. Persönliche Prophylaxe und betriebliche Vorbeugung. WEKA Business Dossier. WEKA Verlag AG, Zürich. S. 28 – 29.

## Wichtige Internetadressen

### KMU-vital

Interessierte Führungspersonen können unter folgendem Link wertvolle Informationen zum Programm KMU-vital einsehen: <http://www.kmu-vital.ch/default2.asp>. KMU-vital ist ein Programm für Klein- und Mittelbetriebe, welches von Gesundheitsförderung Schweiz ins Leben gerufen wurde.

Unternehmen, welche Interesse an Betrieblichem Gesundheitsförderung haben können unter folgendem Link mit ihrem Betrieb einen Selbsttest durchführen: <http://selbsttestbgm.suva.ch/index.aspx?lang=de>

### Projekt SWiNG

Das Projekt SWiNG (Stressmanagement, Wirkung und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung) wurde von Gesundheitsförderung Schweiz und dem Schweizerischen Versicherungsverband (SVV) ins Leben gerufen. Dieses Projekt bietet interessierten Unternehmen gezielte Handlungsanleitungen an, um die Ursachen von Stress am Arbeitsplatz zu finden und zu beseitigen. Zudem soll durch dieses Projekt aufgezeigt werden, dass sich betriebliche Gesundheitsförderung lohnt – für die Mitarbeitenden sowie auch für den Betrieb selbst. SWiNG basiert auf europaweit akzeptierten Qualitätskriterien und untersucht in einer umfangreichen Evaluation die Wirkung und den ökonomischen Nutzen der umgesetzten Massnahmen. Der Start von SWiNG war Anfang 2008, Interventionen werden zwischen 2008 und 2010 in zwei Wellen durchgeführt.<sup>63</sup> Interessierte Personen finden unter folgendem Link detaillierte Angaben zu diesem Projekt:

[http://www.gesundheitsfoerderung.ch/pages/Betriebliche\\_Gesundheitsfoerderung/Programme\\_Projekte/swing/swing\\_index.php](http://www.gesundheitsfoerderung.ch/pages/Betriebliche_Gesundheitsfoerderung/Programme_Projekte/swing/swing_index.php)

---

<sup>63</sup> SWiNG (2010). SWiNG – gemeinsam gegen Arbeitsstress. Gefunden am 14.5.2010 unter [http://www.gesundheitsfoerderung.ch/pages/Betriebliche\\_Gesundheitsfoerderung/Programme\\_Projekte/swing/swing\\_index.php](http://www.gesundheitsfoerderung.ch/pages/Betriebliche_Gesundheitsfoerderung/Programme_Projekte/swing/swing_index.php)

Label „Friendly Work Space“

Weiter gibt es für Unternehmen die Möglichkeit das Label „Friendly Work Space“ zu erwerben. Mehr Informationen zu diesem Label finden Sie unter: <http://www.kmu-vital.ch/default2.asp?page=labelFriendly&cat=15> oder unter [http://www.gesundheitsfoerderung.ch/pages/Betriebliche\\_Gesundheitsfoerderung/Tipps\\_Tools/label/unser\\_anliegen.php?lang=d](http://www.gesundheitsfoerderung.ch/pages/Betriebliche_Gesundheitsfoerderung/Tipps_Tools/label/unser_anliegen.php?lang=d)

## 22 WAS BRAUCHT DER BETROFFENE WÄHREND DEM BURNOUT?

Der Weg in ein Burnout stellt einen schleichenden Prozess dar. Typischerweise realisiert der oder die Betroffene selbst nicht, dass sie sich verändert. Meist ist es das Umfeld, welches zuerst bemerkt, dass die betroffene Person Gefahr läuft in ein Burnout zu schlittern. Doch wie soll man reagieren, wenn man feststellt, dass ein Arbeitskollege, Mitarbeitender, Kollege, Freund oder Partner in ein Burnout- Prozess hineingerät? Dieser Frage soll Rechnung getragen werden wobei aus verschiedenen Gesichtspunkten dieser Fragestellung nachgegangen wird.

### Allgemein (Umgebung/ Umfeld)

Wie fühlt sich ein Betroffener während eines Burnouts? Aufgrund von vielen geführten Interviews mit Burnout- Betroffenen soll hier versucht werden, einige wichtige Punkte aufzugreifen, welche von den Betroffenen mehrmals genannt wurden.<sup>64</sup>

Oftmals schämen sich die Betroffenen wegen ihres Burnouts und fühlen sich als Versager. Sehr wichtig sei in dieser Zeit ein soziales Netz, welches die Betroffenen auffängt und ihnen Sicherheit gibt. Ein Burnout- Betroffener will kein Mitleid, er möchte Verständnis und Mitgefühl spüren. Dies ist in dieser schwierigen Zeit absolut zentral. Oftmals ist zu beobachten, dass sich die betroffene Person zurückzieht und den Kontakt mit anderen Menschen wenn immer nur möglich meidet. Thomas Knapp beschreibt diese Situation sehr eindrücklich, indem er sinngemäss schreibt, dass er im Zug gewartet hat, bis alle Pendler ausgestiegen waren, nur ja nicht mit den anderen auf dem Peron gehen zu müssen. Auch hielt er sich während dieser Zeit am liebsten auf dem Friedhof auf, so war er unter Menschen, welche ihn aber in Ruhe liessen.<sup>65</sup> Durch jede kleine Anstrengung oder aber auch Begegnung mit anderen Menschen fühlen sie sich sehr erschöpft. Gespräche mit anderen Betroffenen halfen ihnen, zu sehen, dass es anderen genau gleich geht wie ihnen und sie nicht alleine sind. Alle Betroffenen bestätigen, wie wichtig Menschen sind, welche für sie da waren und sie unterstützten, welche ihre Distanziertheit und

---

<sup>64</sup> Albrecht, S. (2008). Burnout – der Weg danach. Burnout im Lichte von Theorie und Praxis. VDM Verlag Dr. Müller. S. 34 – 37.

<sup>65</sup> Knapp, T. (2008). In den Krallen des Raubvogels. Der Burnout- Erfahrungsbericht. Verlag Textwerkstatt.

Zurückgezogenheit akzeptierten und ihnen keine Vorwürfe oder Anschuldigungen machten.<sup>66</sup>

#### Vorgesetzter und Team (Arbeit)

Für das Unternehmen ist es oftmals schwierig abzuschätzen, wie man sich verhalten soll, wenn sich die betroffene Person stark zurückzieht. Weiter muss man als Arbeitgeber Grenzen einhalten, das Arztgeheimnis akzeptieren und rechtlich keine Verstösse im Privatbereich der Mitarbeiter riskieren. Im Folgenden sollen nun einige Handlungsanweisungen gegeben werden, welche im Umgang mit den betroffenen Personen helfen können.

Burnout- Betroffenen plagen oftmals enorme Schuldgefühle gegenüber dem Unternehmen. Wird dem Betroffenen aufrichtig das Gefühl vermitteln, dass er/sie sich Zeit lassen darf, nimmt dies dem Betroffenen einen enormen Druck weg und er/sie hat Zeit sich intensiv mit seiner/ihrer Persönlichkeitsstruktur auseinanderzusetzen. Dies entlastet enorm, so die interviewten Personen. Weiter erwähnen sie, dass das Wissen über Burnout sowie das Verständnis von Seiten des Vorgesetzten und auch vom Team oftmals mangelhaft ist. Burnout- Betroffene spüren eine grosse Unsicherheit im Umgang mit ihnen. Führungskräfte wie auch Teammitglieder sollten, die oftmals grosse Hemmschwelle einen Burnout-Betroffenen anzusprechen, ablegen. Zentral ist, dass die Arbeitskollegen sowie auch die Vorgesetzten unterstützend, nicht ausgrenzend, wertschätzend und entlastend sich gegenüber den Betroffenen verhalten. Mangelnde Anteilnahme ist fehl am Platz. Vielmehr ist echte Teilnahmebekundung und Klärung mit dem Vorgesetzten angesagt. Eine interne klare Kommunikation ist wichtig, denn sonst entstehen schnell Gerüchte und der Betroffene hat es später schwer, sich wieder ins Team zu integrieren. Oftmals besteht eine grosse Angst vor einem Wiedereinstieg in den Arbeitsalltag. Eine offene Mitteilung ist besser als Ausreden. Dennoch ist eine solche Kommunikation vorsichtig anzugehen. Es sollen keine Details über persönliche Angelegenheiten offen gelegt und auch keine Informationen ohne das Einverständnis des Betroffenen weitergegeben werden. Auch Schuldzuweisungen sind fehl am Platz. Viel wichtiger

---

<sup>66</sup> Albrecht, S. (2008). Burnout – der Weg danach. Burnout im Lichte von Theorie und Praxis. VDM Verlag Dr. Müller. S. 34 – 37.

sind Hinweise wo es Stellen gibt, wo man sich hinwenden kann und objektive Hilfestellungen erhält.<sup>67</sup>

Die Betroffenen wiesen in den geführten Interviews oftmals darauf hin, dass die Kontaktaufnahme vom Unternehmen mit den Betroffenen während des Burnouts oft mangelhaft war. Die Unterstützung auch während der Arbeitsabwesenheit ist für die Betroffene von grosser Wichtigkeit. Auch wenn die Betroffenen zum Teil abweisend reagieren, so bestätigten doch alle interviewten Personen, dass sie im Nachhinein sehr froh um die Kontaktaufnahmen und Teilnahmebekundung waren. Es erfordert eine klare Kommunikation von Seiten des Vorgesetzten, wer wann sich bei wem als nächstes meldet. Klare Abmachungen helfen, den Kontakt mit dem Betroffenen aufrecht zu erhalten. Viele Burnout- Betroffene hätten sich zudem gewünscht, dass der Vorgesetzte mal bei einer Therapiesitzung oder einem Gespräch mit einer Fachperson anwesend gewesen wäre. Dies hätte laut Aussagen aus den Interviews viel für das gegenseitige Verständnis beigetragen.<sup>68</sup>

## 23 BURNOUT ERKENNEN - ALS FÜHRUNGSKRAFT

Wichtig ist das Ernst- und Wahrnehmen des Mitarbeitenden. Bei einer offensichtlichen Burnout- Gefährdung eines Mitarbeitenden muss der direkte Vorgesetzte frühzeitig handeln. Im Folgenden einige wichtige Punkte:

- Sensibilisierung der Führungskräfte, Führungskräfte müssen sich ihrer Verantwortung bewusst sein.
- Veränderungen im Verhalten des betroffenen Mitarbeitenden wahrnehmen und sorgfältig beobachten.
- Symptome eines Burnouts kennen und auch wahrnehmen. Besteht der Verdacht auf ein sich entwickelndes Burnout, aktiv das Gespräch suchen.
- Führungskräfte die täglich 110 Prozent vorleben überfordern damit ihre Mitarbeitenden permanent. Auch das Erkennen der eigenen Grenzen und Belastbarkeit ist in führenden Positionen ein entscheidendes Element.

<sup>67</sup> Albrecht, S. (2009). Burnout in Unternehmen. Enttabuisierung von Burnout – Ratschläge aus der Praxis. Universität St. Gallen, S. 38 – 59.

<sup>68</sup> Albrecht, S. (2009). Burnout in Unternehmen. Enttabuisierung von Burnout – Ratschläge aus der Praxis. Universität St. Gallen, S. 38 – 59.



- Wissen über die Symptome des Burnouts und dessen Verlauf (Phasen) > eventuell Seminare oder Workshops über diese Thematik besuchen (Bsp. Sensor ifa).

Der Vorgesetzte sollte eine Person sein, welche gut über Burnout informiert ist, Verständnis für psychische Krankheiten aufweist und somit Betroffene an eine geeignete Fachstelle weiterleiten kann. Zudem sollte die Führungskraft sich selbst Hilfe holen können, wenn sie sich mit der Situation überfordert fühlt.<sup>69</sup>

Unter folgendem Internetlink finden Sie eine ausführliche Checkliste speziell für Führungsverantwortliche zum Thema „Stress am Arbeitsplatz“:  
[http://www.stressnostress.ch/d/\\_Doku/Check2.pdf](http://www.stressnostress.ch/d/_Doku/Check2.pdf)

## 24 WIE SOLL DIE FÜHRUNGSKRAFT HANDELN?

- Bei auffälligen Faktoren muss der Vorgesetzte aktiv das Gespräch suchen, sich mit dem Mitarbeitenden auseinandersetzen und seine Situation erfassen und verstehen wollen.
- Zusammen müssen Schritte vereinbart werden, welche den Mitarbeitenden unterstützen. Wichtig ist, dass sich die Massnahmen direkt auf die belastenden Faktoren des Mitarbeitenden beziehen. Deshalb ist es zentral, herauszufinden, welches die gefährdenden Faktoren sind.
- Offen darauf ansprechen, dass man Veränderungen bemerkt, wohlwollend und unterstützend. Es gilt, zusammen mit dem Betroffenen Lösungen zu suchen und Schritte zur Entlastung der momentanen Situation einzuleiten. Für den Vorgesetzten ist es wichtig, dass er seine Grenzen kennt und sich frühzeitig an eine Fachstelle oder eine Fachperson wendet.
- Was der Vorgesetzte nicht darf, ist wegschauen oder selbst versuchen den Mitarbeitenden zu therapieren. Ist ein Burnout eingetreten, wird der Beizug einer Fachperson unerlässlich.

---

<sup>69</sup> Albrecht, S. (2009). Burnout in Unternehmen. Enttabuisierung von Burnout – Ratschläge aus der Praxis. Universität St. Gallen, S. 62 – 63.

- Team informieren (immer in Absprache mit dem Betroffenen). Es ist wichtig, dass dies nicht unterlassen wird, ansonsten wirkt sich das oft sehr negativ auf das Klima im Team aus und es entstehen schnell Gerüchte.
- Arbeitsplatz überdenken.

Wie soll ein Burnout konkret angesprochen werden? Folgende Tipps können helfen:

- diskret (persönlich).
- direkt und konkret („nicht um den Brei reden“ – konkretes Verhalten nennen, das einem als problematisch auffällt).
- Ich-Botschaften formulieren.
- lösungsorientiert - betonen, dass es um eine Lösungsfindung geht .
- wohlwollend, d.h. als fürsorgliche Beobachtung formulieren, auf die man reagieren möchte.
- gesundheitliche Konsequenzen ansprechen, falls Verhalten nicht verändert wird.
  
- eigene Rolle klären, Unterstützung anbieten.
- unbedingt Folgegespräch bereits terminieren, damit sich Person unterstützt und ernst genommen fühlt.
- über Anlaufstellen informieren, für Coaching, Therapie motivieren (Kontakt mit betreuender Person aufnehmen).

## 25 WO LIEGEN DIE GRENZEN DER FÜHRUNGSKRAFT?

Der Führungskraft kommt eine zentrale Bedeutung zu. Sie darf nicht einfach wegschauen und ein Burnout als rein privates Problem betrachten. Sie muss handeln. Doch wo liegen die Grenzen?

Es braucht viel Einfühlungsvermögen seitens der Führungskraft, denn oft ziehen sich Burnout- Betroffenen stark zurück. Nachfragen, wie es dem Betroffenen geht und ob man ihm irgendwie behilflich sein kann, ist jedoch immer erlaubt. Dies wird im Nachhinein von den Betroffenen selbst auch immer wieder betont, wie wichtig ein ernstgemeintes, einfühlsames Nachfragen von Seiten der Führungskraft für sie während dem Burnout gewesen wäre. Der Kontakt sollte wenn irgendwie möglich regelmässig gepflegt und aufrecht erhalten werden. Wichtig sind auch Abmachungen, wer wen wann anruft. Bevorstehende Kontakte müssen möglichst fixiert sein und es muss klar kommuniziert werden, wer sich wann als nächster meldet. Je grösser das Vertrauensverhältnis des Betroffenen mit der Führungskraft ist, desto besser wird auch die Kommunikation während dem Burnout- Prozess zwischen ihnen funktionieren.

Der Arbeitgeber muss aber Grenzen einhalten; unter anderem das Arztgeheimnis akzeptieren oder rechtlich keine Verstösse im Privatbereich der Mitarbeitenden riskieren.

Eine Führungskraft sollte sich nicht scheuen, frühzeitig Hilfe bei einer Fachperson zu holen. Was sie nie versuchen sollte, ist den Mitarbeitenden selbst zu therapieren. Diagnostik und Therapie sind ganz klar Aufgabenbereiche einer Fachperson. Ist ein Burnout eingetreten, wird der Beizug einer Fachperson unerlässlich. Diese weisen das nötige Wissen auf und können die Betroffenen wie auch deren Vorgesetzte kompetent begleiten und betreuen.<sup>70</sup>

Absolut zentral ist auch die Reintegration, welche mit dem Therapeuten und dem Betroffenen je nach Situation geplant wird. Wichtig ist hier eine stufengerechte Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess, das heisst, wenig Leistung, wenig Arbeitszeit und langsame Steigerung dieser Faktoren. Mehr zur Wiedereingliederung

---

<sup>70</sup> Albrecht, S. (2009). Burnout in Unternehmen. Enttabuisierung von Burnout – Ratschläge aus der Praxis. Universität St. Gallen, S. 58 – 61.

in den Arbeitsprozess erfahren Sie unter der Fragestellung „Wie erfolgt eine Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess?“.

## 26 WIE KANN ICH ALS FÜHRUNGSKRAFT BURNOUT BEIM MITARBEITENDEN AKTIV VORBEUGEN?

Folgende Faktoren sind zentral, wenn es um die Vorbeugung von Burnout geht

- klare Zielvereinbarungen
- Wertschätzung
- gute Feedback- Kultur
- genügend Handlungsspielraum schaffen
- genügend Anerkennung und Wertschätzung
- Vermeiden von permanenter Überforderung
- Vermieden von permanentem Zeitdruck
- Vermeiden von Rollenkonflikten
- Vermeiden von (zu) grosser Verantwortung
- Vermeiden von Mangel an Herausforderung/Vermeiden von Unterforderung
- offene und transparente Kommunikation
- an den Mitarbeitenden angepasste Anforderungen
- Auswahl des richtigen Mitarbeiters für die richtige Arbeitsstelle
- situativer Führungsstil
- gelebte Sozialkompetenz<sup>71</sup>
- Kritikfähigkeit
- Interesse am Wohlbefinden der Mitarbeitenden
- Weiterbildungsmöglichkeiten
- Flache Hierarchie
- Vertrauenskultur
- Transparenz von Entscheidungen
- Regelmässige Mitarbeiterbefragungen
- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Umfassende Kommunikation über Unternehmensstrategie- und Ziele
- Integriertes Gesundheitsmanagement<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> Abati, V.S. (2007). Burnout. Erkennen – vorbeugen – verhindern. HRM-Dossier. Nr. 36. SPEKTRAMedia und jobindex media ag, S. 36 – 37.

Schaut man sich diese Liste genauer an, so fällt auf, dass die aufgeführten Faktoren ausnahmslos zu den täglichen Anforderungen gehören, die an eine Führungskraft gestellt werden. Durch die Erfüllung dieser Faktoren kann die Führungskraft also automatisch viel zu einer aktiven Burnout- Prävention beitragen. Es ist aber auch klar, dass die Prävention nicht alleinige Aufgabe des Vorgesetzten sein kann.<sup>73</sup>

## 27 WIE SOLL MAN SICH ALS ANGEHÖRIGER EINES BURNOUT-BETROFFENEN VERHALTEN?

Die Angehörigen werden oftmals bei der Betrachtung von Burnout vergessen, obwohl sie in grossem Masse ebenfalls davon betroffen sind. Sie empfinden und leiden mit. Ferner sind sie oftmals mit der Situation überfordert und wissen wenig über Burnout und dessen Konsequenzen.

Aus Befragungen geht hervor, dass die Angehörigen meist viel früher als die Betroffenen selbst bemerken, dass etwas nicht mehr stimmt. Die Betroffenen selbst haben jedoch kein Gehör für gute Ratschläge, etwas in ihrem Leben zu ändern. Wie soll der Burnout-Betroffenen, der seine eigenen Gefühle nicht mehr wahrnehmen kann auf gut gemeinte Ratschläge von aussen hören können? Und wer lässt sich schon gerne belehren? Oftmals sei es auch enorm schwierig, an die Betroffenen heranzukommen, so die Angehörigen. Auch wenn aktiv das Gespräch gesucht wird, konnten sie nicht viel aus den Betroffenen herauslocken. Das Schlimmste jedoch sei die Ohnmacht, zusehen zu müssen, wie die Betroffenen leiden und nicht helfen zu können, so die Stimmen aus den geführten Interviews mit Angehörigen. Hier sind Anlaufstellen für Angehörige, wo sie sich beraten lassen können und fachliche Hilfe erhalten von grosser Wichtigkeit. Auch die Angehörigen machen eine schwere Zeit durch und psychische Krankheiten wie Depression können die Folge sein.

Angehörige können dem Betroffenen deutlich machen, dass sie voll hinter ihrem Partner stehen, was immer auch kommen mag, ihm Halt und Sicherheit bieten und dem Betroffenen Zeit lassen, wenn er sich zurück zieht. Die Betroffenen brauchen

---

<sup>72</sup>Badura, B (1999). Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Leitfadens für die Prävention. ISBN 3-89404-877-8.

<sup>73</sup>Abati, V.S. (2007). Burnout. Erkennen – vorbeugen – verhindern. HRM-Dossier. Nr. 36. SPEKTRAMedia und jobindex media ag, S. 36 – 37.

kein Mitleid aber sie verdienen Respekt und Vertrauen, Verständnis und Unterstützung. Dies ist zentral, da Anschuldigungen oder Vorwürfe nur dazu führen, dass sich die betroffene Person noch mehr zurück zieht und dies sie zusätzlich belastet.<sup>74</sup>

Für Angehörige kann es hilfreich sein, wenn sie sich an eine Fachperson wenden und wissenschaftlich fundierte Literatur über Burnout lesen um die Symptomatik des Burnouts verstehen zu können. Wichtig ist auch das Bewusstsein, dass die Beeinflussung des Betroffenen nur marginal erfolgt und beschränkt ist. Die bewusste Externalisierung der Situation kann zur nötigen Distanz verhelfen.

## 28 WIE ERFOLGT DIE WIEDEREINGLIEDERUNG IN DEN ARBEITSPROZESS?

Ziel ist die Rückführung an den bestehenden Arbeitsplatz unter schrittweiser Veränderung der Arbeitszeit und des Arbeitsinhaltes über mehrere Wochen.

Die Vertraulichkeit muss dabei gewährleistet sein. Informationen werden nur auf ausdrücklichen Wunsch des Betroffenen weitergegeben. Wichtig ist zudem die enge Zusammenarbeit zwischen Arzt und Arbeitgeber sowie Betroffenen. Aufgrund der aktuellen Belastungsfähigkeit wird ein sanfter Einstieg in die Berufstätigkeit gewählt. Möglichkeiten und Modalitäten werden durch den behandelnden Arzt abgeklärt. Dieser erstellt darauf aufbauend einen Wiedereingliederungsplan. Darin wird festgelegt, wie die Arbeitszeit schrittweise bis zum ursprünglichen Umfang angehoben werden soll. Der Wiedereingliederungsplan enthält Angaben zur Abfolge und Dauer der einzelnen Stufen, Angaben zu Tätigkeiten und Belastungen, die vermieden werden sollen sowie notwendige Bedingungen am Arbeitsplatz, die es zu berücksichtigen gilt.

Wichtig ist, dass alle Beteiligten diesem Plan zustimmen müssen. Der Arzt überprüft regelmässig, wie die stufenweise Wiedereingliederung verläuft. Falls erforderlich, passt er den Behandlungsplan an die individuelle gesundheitliche Situation an. Wichtig ist zudem die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen allen

---

<sup>74</sup> Albrecht, S. (2008). Burnout – der Weg danach. Burnout im Lichte von Theorie und Praxis. VDM Verlag Dr. Müller. S. 34 – 37.

beteiligten Parteien und dessen Mitwirkungspflicht, welche nicht auf das „Festhalten auf Papier“ begrenzt sein darf.

In gewissen Situationen machen auch eine Umschulung oder ein Stellenwechsel Sinn. Dies muss mit den Betroffenen unter dem Einbezug der Fachperson individuell angeschaut werden. Zum Teil würden es die Betroffenen schätzen, wenn sie in ein ganz anderes Umfeld platziert würden. Der Druck wäre so massiv tiefer und in einem ganz neuen Umfeld kann der Betroffene sich besser erholen und neu starten. Auch Praktika in anderen Bereichen des Unternehmens wären eine Möglichkeit für einen Wiedereinstieg in die Arbeitswelt. Wichtig ist eine stufenweise Integration und gleichzeitig fachliche Begleitung durch den Prozess hindurch.<sup>75</sup>

### Case Management

Das frühzeitige, systematische Erkennen und Auswerten von Absenzen stellt eine Grundvoraussetzung für ein wirkungsvolles Absenzenmanagement dar. Entscheidend ist der darauffolgende Schritt: Der persönliche Kontakt zum abwesenden Mitarbeitenden und eine auf die individuellen Bedürfnisse abgestimmte Betreuung. Es wird mit jedem abwesenden Mitarbeitenden (Krankheit oder Unfall) Kontakt aufgenommen, sobald die Absenzenmeldung eingeht. Der erkrankte Mitarbeitende wird durch eine Fachperson betreut und begleitet.

Case Management ist ein Konzept der integrierten Unterstützungsplanung für Menschen in komplexen Lebenssituationen und hat sich in den vergangenen Jahren stark entwickelt und verbreitet. Die zielgerichtete und koordinierte Unterstützung von Personen führt zu nachhaltigeren und effizienteren Ergebnissen. Unter folgendem Link können sich interessierte Leser detailliert darüber informieren. Zudem weist diese Internetseite weiter Links, Anbieter, Angebote und Informationen rund um das Thema „Case Management“ an: <http://www.netzwerk-cm.ch>

---

<sup>75</sup> Albrecht, S. (2009). Burnout in Unternehmen. Enttabuisierung von Burnout – Ratschläge aus der Praxis. Universität St. Gallen, S. 62 – 63.

## 29 WAS TUN, WENN EIN ZWEITES BURNOUT FOLGT?

Viele Betroffene haben Angst vor Rückfällen. Ohne Zweifel sind solche möglich. Auch ein zweites Burnout verläuft individuell, man kann also nicht davon ausgehen, dass ein weiteres Burnout heftiger oder schwächer ist, als das erste. Kommt es aber zu einem Rückfall, müssen andere Strategien gesucht werden, weil die vorhergehenden offensichtlich versagt haben. Es geht nicht darum, den ganzen Menschen zu ändern aber man sollte mit der betreuenden Fachperson anschauen, was falsch gelaufen ist. Ein Rückfall kann einerseits eine zweite Chance sein, vorausgesetzt der Arbeitgeber gibt dem Betroffenen nochmals eine Chance. Andererseits können aber unter diesem Rückfall die Motivation und das Selbstvertrauen noch weiter sinken. Hier kommt es stark darauf an, wie das Individuum und die Umgebung darauf reagieren.<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> Albrecht, S. (2008). Burnout – der Weg danach. Burnout im Lichte von Theorie und Praxis. VDM Verlag Dr. Müller. S. 47 – 48.



### 30 BURNOUT – EIN TABU-THEMA?

Das Burnout- Syndrom ist in den letzten Jahren zu einem der populärsten Medienbegriffe in unserem Kulturraum geworden. Das Wort „Burnout“ erlebt einen Hype in der heutigen Leistungsgesellschaft; hat dieser Begriff doch etwas heroisches an sich und impliziert, dass man hart gearbeitet hat.

Obwohl jedoch viele meinen, die Gesellschaft schaue wohlwollend auf Burnout-Fälle, werden diese dennoch in der Realität stigmatisiert. Viele Betroffene erleben es nicht so, dass man sich für eine Depression schäme müsste, für ein Burnout jedoch nicht. Sie erleben Burnout immer noch als Stigma und Tabu-Thema. Man begegnet ihnen mit einer gewissen Distanz, und Vorurteile sind unbewusst bei den Leuten bemerkbar. In der Fachwelt ist man sich weitgehend einig, dass Burnout in der Arbeitswelt ein Tabu-Thema darstellt. Unterschiedlicher Auffassung ist man sich jedoch über die Stärke des Tabus.

Es kommt stark auf die Haltung der jeweiligen Führungsperson an, ob Burnout am Arbeitsplatz ein Tabu-Thema ist oder nicht, so Schulze. Kommt es im Unternehmen zu einem Burnout- Fall ist es hilfreich, wenn die Geschäftsleitung mit dem Betroffenen gemeinsam allen Mitarbeitenden aufzeigen, wie man in einem konkreten Fall vorgegangen ist. So kann die Firma aufzeigen, wie man die betroffene Person bei der Bewältigung des Burnouts unterstützte. Echte Wertschätzung und Engagement wird so gezeigt und diese klare Kommunikation kann enorm zur Enttabuisierung von Burnout beitragen.<sup>77</sup> Präventionsmassnahmen müssen im Unternehmen klar kommuniziert werden und die Bereitstellung des nötigen Wissens über Burnout für die Mitarbeitenden leicht zugänglich sein. Ein offenerer Umgang mit dem Thema Burnout, auch von Seiten der Betroffenen würde viel zur Enttabuisierung dieses Begriffes beitragen.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> Schulze, B. (16.12.2008). Interview anlässlich der Masterarbeit über Burnout in Unternehmen. Enttabuisierung von Burnout – Ratschläge aus der Praxis. Universität St. Gallen. S. 48 – 49.

<sup>78</sup> Albrecht, S. (2009). Burnout in Unternehmen. Enttabuisierung von Burnout – Ratschläge aus der Praxis. Universität St. Gallen, S. 47 – 50.

## 31 RECHTLICHE ASPEKTE DES BURNOUT

### 31.1 VIER ZENTRALE RECHTSNORMEN

Neben finanziellen und ethischen Aspekten muss ein Unternehmen auch die rechtliche Situation betrachten. Das Gesetz verpflichtet Schweizer Arbeitgeber, für den Gesundheitsschutz seiner Arbeitnehmer zu sorgen. Laut Petermann sind vor allem vier Rechtsnormen von Bedeutung:

- der Artikel 328 des Obligationenrechts (OR),
- der Artikel 6 des Arbeitsgesetzes (ArG)
- die Artikel 2 & 3 der Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz (Gesundheitsvorsorgeverordnung, ArGV3)

Während der Artikel 6 ArG vor allem die Massnahmen zum Gesundheitsschutz auf öffentlich-rechtlicher Ebene beschreibt, weist der Artikel 328 OR darauf hin, dass der Arbeitgeber auf privatrechtlicher Ebene eine allgemeine Fürsorgepflicht hat. Arbeitsabläufe und Einrichtungen am Arbeitsplatz müssen so gestaltet sein, dass Gesundheitsgefährdung und Überbeanspruchung der Arbeitskraft möglichst vermieden wird.<sup>79</sup>

### 31.2 ARTIKEL 328 OBLIGATIONENRECHT

Weiter steht im Artikel 328 OR dass der Arbeitgeber die Persönlichkeit des Arbeitnehmers zu achten und zu schützen und auf dessen Gesundheit gebührend Rücksicht zu nehmen hat. Somit verletzt ein Arbeitgeber, der Stress verursachende Arbeitsbedingungen schafft und seine Arbeitnehmer nachhaltig überlastet, seine Fürsorgepflicht. Doch Stresssymptome allein genügen nicht für einen Haftungsanspruch. Es muss ein Schaden entstehen welcher natürlich und adäquat kausal durch die vom Arbeitgeber zu verantwortende Stresslage verursacht worden ist. Neben Vertragsverletzung, Schaden und adäquatem Kausalzusammenhang muss zudem ein Verschulden des Arbeitgebers vorliegen. Dieses ist zu bejahen, wenn stressbedingte Gesundheitsbeeinträchtigungen des Arbeitnehmers vorhersehbar

---

<sup>79</sup> Petermann, F, Th. (2005). Rechte und Pflichten des Arbeitgebers gegenüber psychisch labilen oder kranken Arbeitnehmern. Aufsatz in „Zeitschrift für Arbeitsrecht und Arbeitslosenversicherung“ (ARV) 1/2005.

waren. Es muss also offensichtlich sein, dass die Arbeit nur unter Stress geleistet werden kann, Stresswirkungen müssen sich bereits zeigen (z.B. Häufung von Absenzen in einer Abteilung oder klar wahrnehmbare Stresssymptome bei einem Arbeitnehmer) oder der Arbeitgeber wurde durch die betroffenen Arbeitnehmer oder Dritten (z.B. Arbeitskollegen) von der Überlastung in Kenntnis gesetzt.<sup>80</sup>

### 31.3 GESUNDHEITSVORSORGEVERORDNUNG ZUM ARBEITSGESETZ

Die Artikel 2 und 3 ArGV konkretisieren den psychischen Gesundheitsschutz sowie die Überprüfung der getroffenen Massnahmen in regelmässigen Abständen. Hier fällt jedoch auf, dass diese beiden Artikel noch sehr viel Spielraum zulassen und nur schwer konkrete Anweisungen ablesbar sind.<sup>81</sup>

### 31.4 KLAGE AUFGRUND VON BURNOUT

Eine Klage, welche aufgrund eines Burnouts zu einem richterlichen Beschluss mit einer Schadenersatzentschädigung für den Betroffenen führte, gibt es in der Schweiz bis zum heutigen Zeitpunkt nicht. Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers ist seit vielen Jahren im Gesetz verankert. Neu hingegen ist jedoch, dass Arbeitnehmer vermehrt auf die ihnen daraus zustehenden Rechte pochen. Petermann betont, dass es in Irland, Italien und England bereits erfolgreiche Klagen gegeben hat.

Die EU hat im Jahre 2001 einen Entschliessungsantrag verabschiedet, welcher im Kern fordert, dass die Arbeit den Fähigkeiten und Bedürfnissen des Menschen angepasst sein müsse und nicht umgekehrt. Bereiche, wie Stress oder Burnout, welche durch Rechtsvorschriften nicht abgedeckt sind, sollen untersucht werden, so Petermann.<sup>82</sup>

---

<sup>80</sup>Portmann, W. (2008). Stresshaftung im Arbeitsverhältnis – Erfolgreiche Stresshaftungsklagen gegen Arbeitgeber in der Schweiz und in anderen europäischen Ländern, in: Peter Gauch, Franz Werro, Pascal Pichonnaz (Hrsg.): *Mélanges en l'honneur de Pierre Tercier*, Verlag Schulthess Juristische Medien, Genf/Zürich/Basel 2008, S. 397 ff.

<sup>81</sup>Petermann, F, Th. (2005). Rechte und Pflichten des Arbeitgebers gegenüber psychisch labilen oder kranken Arbeitnehmern. Aufsatz in „Zeitschrift für Arbeitsrecht und Arbeitslosenversicherung“ (ARV) 1/2005.

<sup>82</sup>Petermann, F, Th. (2005). Rechte und Pflichten des Arbeitgebers gegenüber psychisch labilen oder kranken Arbeitnehmern. Aufsatz in „Zeitschrift für Arbeitsrecht und Arbeitslosenversicherung“ (ARV) 1/2005.

Trotz dieser eher neuen Erscheinung stellen Klagen vor Gericht aufgrund von arbeitsbedingtem Stress eine neue juristische Problemstellung dar. Gesellschaft wie Arbeitswelt haben sich in den letzten Jahren drastisch verändert. Anfang des 20. Jahrhunderts dominierten mechanische Verletzungen oder Vergiftungen, in den 1970er-Jahren eher psychosomatische Erkrankungen wie Rückenleiden. Die arbeitsbedingten Erkrankungen des angebrochenen Jahrhunderts haben vorwiegend psychische Gründe und die Zahl derer, nimmt drastisch zu.<sup>83</sup>

### 31.5 FOLGERUNGEN FÜR DIE ARBEITSWELT

Folgende Punkte können aus den oben genannten Veränderungen abgeleitet werden:

- nehmen Sie das Problemfeld des arbeitsbedingten Stresses ernst
- Stress führt zu hohen Gesundheits- und Unternehmenskosten
- es gibt ein erhebliches Haftungsrisiko für Arbeitgeber
- Stresshaftung ist durch Bundesgerichtsurteil in der schweizerischen Rechtsprechung zur Realität geworden (BGE 4C.24/2005 vom 17.10.2005). Es können hohe Schadenersatz- und Genugtuungssummen entstehen
- Schaffen einer Anlaufstelle für Stress im Unternehmen
- Stress-Analyse im Unternehmen. Z.B. Stress-Tool Gesundheitsförderung Schweiz oder das Label „friendly workspace“ von Gesundheitsförderung Schweiz und dem Schweizerischen Versicherungsverband. Siehe: [www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch)

---

<sup>83</sup> Gertsch, Ch. (2009, 19. April). Zu viele Überstunden? Ein böser Chef? Auch in der Schweiz beschäftigen sich Gerichte immer häufiger mit Sorgen, die früher allenfalls am Familientisch zur Sprache kamen. Neue Zürcher Zeitung, S. 79.

## 32 ZUKUNFT DER ARBEITSWELT UND KONSEQUENZEN?

Der technische und ökonomische Strukturwandel wird immer schneller voranschreiten. Wissen wird zum entscheidenden Produktionsfaktor werden. Die Produktivitätssteigerung wird wegen der demografischen Entwicklung mit immer älter werdenden Mitarbeitenden erfolgen. Der ständige Wandel wird ein Kennzeichen der Arbeitswelt sein. Dies erfordert von allen Mitarbeitenden ein lebenslanges Lernen, die Akzeptanz, dass Veränderungen in der Arbeitswelt normal sind und die Einsicht, dass hochqualifizierte Mitarbeitende mehr und mehr gesucht sein werden. Die Komplexität sowie der Zeitdruck werden ansteigen, was zu einer markanten weiteren Zunahme der Belastung für alle Mitarbeitenden führt. Stressbewältigung wird eine Kernkompetenz jedes Mitarbeitenden.<sup>84</sup>

### 32.1 MÖGLICHE MASSNAHMEN

Doch welche Massnahmen sind erforderlich, um den Herausforderungen der Arbeitswelt gewachsen zu sein? Im folgenden Abschnitt werden einige mögliche Massnahmen auf individueller wie auch auf struktureller Ebene aufgeführt. Zusätzlich kann auch die Fragestellung zur Prävention von Burnout hilfreich sein.

Wichtig ist, dass die Massnahmen auf beiden Ebenen angesiedelt werden. Der Mitarbeitende muss lernen, seinen Stress zu reduzieren und das Unternehmen muss lernen, den Stress auf die Mitarbeitenden zu minimieren. Nur wenn beide Ansätze, der individuelle und der unternehmerische gemeinsam angegangen werden, können die gesundheitlichen Folgen der Belastungen der Arbeitswelt minimiert werden. Der Mitarbeitende ist wohlbeﬁndlich und das Unternehmen prosperiert.

### 32.2 INDIVIDUELLE EBENE

Stressbewältigung wird zur Kernkompetenz jedes Mitarbeitenden. Folgende Massnahmen sind zur individuellen Stressbewältigung geeignet:

- regelmässige Bewegung im Ausdauerbereich, mindestens 3 mal pro Woche

---

<sup>84</sup> Kissling, D. (2006). Zukunft der Arbeit. Chance oder Risiko. In: Wellness mindness. Führer zu mehr Gesundheit und Wohlbefinden. Verlag: Textwerkstatt. S. 124 – 127.

- regelmässige Entspannungstechniken (Yoga, autogenes Training, Tai Chi, Qi Gong etc.)
- soziale Kontakte
- Atemtechniken
- arbeitsorganisatorische Massnahmen (Terminplanung, Prioritätensetzung, Nein sagen können etc.)
- Überprüfung der eigenen Einstellung (stimmen die Anforderungen, die ich an mich stelle, sind sie nicht zu hoch?)
- auf das eigene Befinden achten

Die Liste dieser Massnahmen ist bei weitem nicht komplett und dient mehr der Anregung. Jedes Individuum muss selbst herausfinden, was ihm gut tut.

### 32.3 UNTERNEHMENSEBENE

Die individuellen Massnahmen können noch so gut durchgeführt werden, wenn die Führung und das Unternehmen nicht stimmen, nützen sie nichts. Umso wichtiger ist, dass die Unternehmen erkennen, dass sie gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen anstreben müssen, um nachhaltig Erfolg zu haben. Folgende Massnahmen und Gegebenheiten sind für leistungsfähige und wohlbefindliche Mitarbeitende entscheidend:

- Der Handlungsspielraum des Mitarbeitenden soll möglichst gross sein.
- Die Arbeit soll ganzheitlich sein und nicht nur aus kleinen Teiltätigkeiten bestehen.
- Feedback ist für die Mitarbeitenden zentral.
- Der Mitarbeitende benötigt fachliche und soziale Unterstützung, wenn er sie wünscht. Er will als Mensch wahrgenommen werden. Die Führungsarbeit braucht Zeit und Interesse am Menschen.
- Der Mitarbeitende muss sein Wissen einbringen können und soll an Entscheidungen, die die Arbeitsprozesse beeinflussen partizipieren können. Dies gibt ihm die Gewissheit wichtig zu sein und ernst genommen zu werden.
- Der soziale Austausch im Unternehmen ist wichtig. Entsprechende Räumlichkeiten müssen zur Verfügung stehen und die Mitarbeitenden sollen auch das Recht haben, diese zu benutzen.

- Widersprüchliche Anforderungen an Ihre Mitarbeitenden sollten nicht existieren. Unmögliches von den Mitarbeitenden zu verlangen wirkt sich kontraproduktiv aus.
- Regulationshindernisse müssen abgeschafft werden! Nicht funktionierende Computer, Software mit Fehlern und Abstürzen, unnötige Formulare, usw. sind Alltagsstressoren, die uns zum „Wahnsinn“ treiben.
- Die Mitarbeitenden müssen das Gefühl haben, für ihre Leistung korrekt entlohnt zu werden. Lohn bedeutet nicht nur Materielles, sondern beinhaltet Wertschätzung, Anerkennung, Förderung etc.
- Die Mitarbeitenden müssen spüren, dass das Unternehmen Wert auf eine ausgeglichene Work-life-balance der Arbeitnehmenden legt.

Die Einhaltung dieser Grundsätze führt dazu, dass die Stressbelastung der Mitarbeitenden tief gehalten wird und diese wohlbefindlich, motiviert und leistungsbereit für das Unternehmen arbeiten. Die betriebliche Gesundheitsförderung ist das Mittel, mit dem Unternehmen optimale Rahmenbedingungen schaffen, um auch in Zukunft über motivierte und leistungsfähige Mitarbeitende zu verfügen.

### 33 GIBT ES STANDARDWERKE ZUM THEMA BURNOUT?

Die nachfolgende Liste enthält einige wichtige Bücher zum Thema Burnout. Es ist klar, dass niemals alle Burnout- Bücher, welche auf dem Markt existieren, hier aufgeführt werden können. Dennoch ist durch diese Liste eine vielfältige Bandbreite abgedeckt.

Albrecht, S. (2008). Burnout – der Weg danach. Burnout im Lichte von Theorie und Praxis. VDM Verlag Dr. Müller. Saarbrücken, Deutschland.

ISBN: 978-3-8364-4816-1

Burisch, M. (2006). Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. New York Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

ISBN-10: 3-540-23718-6

ISBN-13: 978-3-540-23718-1

F. Jeanine, & Rotherham, T. Burn-out und ADHS. Ich will frei sein. Verlag: Knapp Verlag.

ISBN: 978-3-9523115-1-6

Josuran, R., Knapp, T. & Heim, R. (2008). Seele am Abgrund. Burnout und Depression. Ratgeber für Angehörige, Freunde und Arbeitskollegen. Verlag: Knapp Verlag.

ISBN: 978-3-9523245-9-2

Kernen, H. (1997). Burnout-Prophylaxe im Management. Erfolgreiches individuelles und institutionelles Ressourcenmanagement. Bern Stuttgart Wien: Haupt.

ISBN-10: 3-258-05790-7

Kernen, H. & Meier, G. (2008). Achtung Burn-out! Leistungsfähig und gesund durch Ressourcenmanagement. Haupt Verlag, Bern.

ISBN-10: 3-258-07395-3

Knapp, T. (2008). Burn-out – In den Krallen des Raubvogels. Erfahrungsreport, 3. Auflage.

ISBN: 978-3-905848-16-8



Knapp, T. Baer, N., Kissling, D., Lüthi, A. & Schmid, R. (2006). Mutmacher für Chefs und Angestellte. Olten: Verlag Textwerkstatt Knapp.

ISBN-13: 978-3-9523115-0-

9 ISBN-10: 3-9523115-0-2

Kypta, G. (2006). Burnout erkennen, überwinden, vermeiden. Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.

ISBN-10: 3-89670-521-0

Litzcke, S.M. & Schuh, H. (2007). Stress, Mobbing, Burn-Out am Arbeitsplatz. Umgang mit Leistungs- und Zeitdruck. Belastungen im Beruf meistern. Springer Verlag.

ISBN-10: 3-540-46849-8

Maslach, Ch. & Leiter, M.P. (2001). Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können. Springer-Verlag: Wien/New York.

ISBN-10: 3-211-83572-5

Pines, A.M., Aronson, E. & Kafry, D. (2000). Ausgebrannt. Vom Überdruß zur Selbstentfaltung. (9. Auflage). Stuttgart: Klett-Cotta.

ISBN-10: 3-608-94285-8

Rösing, I. (2003). Ist die Burn-out-Forschung ausgebrannt? Analyse und Kritik der internationalen Burn-out-Forschung. Heidelberg: Asanger.

ISBN-10: 3-89334-409-8

Schaufeli, W.B. & Enzmann, D. (1998). The burnout companion to study and practice. London: Taylor & Francis.

ISBN-10: 0-7484-0697-2

## 34 WICHTIGE INTERNETADRESSEN ZUM THEMA BURNOUT

### WICHTIGE INTERNETADRESSEN RUND UM DAS THEMA BURNOUT

Gibt man das Wort „Burnout“ im Internet ein, erscheint eine unüberschaubare Zahl von Adressen, Angeboten und Texten zu diesem Thema. Wie will man sich in diesem Dschungel noch zurechtfinden? Hierzu soll dieses Kapitel eine kleine Hilfe sein, denn es enthält einige wichtige Internetseiten, welche gehaltvolle Informationen rund um das Thema Burnout bereitstellen. Es ist klar, dass nur eine kleine Auswahl und keine vollständige Linkseite aufgezeigt werden kann. Dennoch soll sie interessierten Personen eine wichtige Hilfe sein, bei der Suche nach relevanten, gehaltvollen und bedeutsamen Informationen zum Thema Burnout. Die nachfolgende Linkauswahl ist nach Alphabet geordnet, was zur Übersichtlichkeit beitragen soll.

Gesundheitsförderung Schweiz:

[www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch)

Hier können verschiedene aktuelle Projekte rund um das Thema Betriebliche Gesundheitsförderung bezogen werden. Unter anderem Informationen über das Projekt SWiNG, Label Friendly Work Space, KMU-vital und vieles mehr.

Hilfe bei Burnout [www.hilfe-](http://www.hilfe-bei-burnout.de)

[bei-burnout.de](http://www.hilfe-bei-burnout.de)

Informative Internetseite rund um das Thema Burnout mit Burnout-Forum wo sich Betroffene austauschen können. Ausserdem findet man Links zu anderen Internetseiten und Angeboten rund um das Thema Burnout.

ifa Institut für Arbeitsmedizin

[www.arbeitsmedizin.ch](http://www.arbeitsmedizin.ch)

Dienstleistungsunternehmen im Bereich Gesundheitswesen und Marktleader der betrieblichen Gesundheitsförderung. Schweizweite Angebote von Dienstleistungen für Unternehmen in allen Fragen rund um das Thema Gesundheit. Das ifa umfasst eine Praxis, Gesundheitszentren, eine Abteilung für Gesundheitsförderung sowie Spezialisten im Bereich Arbeitsmedizin.

Institut für betriebliche Gesundheitsförderung iBGF GmbH

[www.ibgf.ch](http://www.ibgf.ch)

Angebote rund um das Thema Gesundheit am Arbeitsplatz von der Arbeitsplatzbegehung, Gesundheitsbefragung über Gesundheitsberichte bis hin zu Prevent- Programmen zum Thema Burnout.

Kernen resource management ag

[www.kernenag.ch](http://www.kernenag.ch)

Angebote von der Unternehmensberatung, Führungs- und Teamentwicklung über Ressourcenmanagement bis hin zu Burnout.

KOSCH Koordination und Förderung von Selbsthilfegruppen in der Schweiz

(deutsch, französisch, italienisch)

[www.kosch.ch](http://www.kosch.ch)

Die Stiftung KOSCH wurde im Jahre 2000 gegründet. Sie ist die Dachorganisation der regionalen Kontaktstellen für Selbsthilfegruppen in der Schweiz. Die Stiftung wirkt im schweizerischen Gesundheitssystem gemäss WHO-Empfehlung für Selbsthilfe. Sie positioniert sich national durch themenübergreifende Fachkompetenz bei der Selbsthilfeförderung. Die Stiftung KOSCH ist Ansprechpartnerin für Selbsthilfekontaktstellen, Selbsthilfeorganisationen, Fachstellen, Medien und gesundheitspolitische Gremien. Sie steht in der Regel nicht in direktem Kontakt mit Selbsthilfegruppen.

Stressabbau und Stressprävention am Arbeitsplatz

[www.stress-no-stress.ch](http://www.stress-no-stress.ch)

Checklisten und Selbsttests zum Thema Burnout und Stress mit Auswertungen der persönlichen Ergebnisse für Vorgesetzte und Benutzer. Passwortgeschützter Bereich für Admins und Projekts-Benutzer kann ebenfalls genutzt werden.

Swiss Burnout

[www.swissburnout.ch](http://www.swissburnout.ch)

Kommunikations- und Dialog-Plattform für Gesundheitsfachleute, Organisationen und Individuen über alle Fragen bezüglich des Burnout- Syndroms. Dies einerseits im Sinne eines wissenschaftlichen Austausches zur Förderung der Prävention und Therapie von Burnout. Dies andererseits im Sinne einer emotionalen Unterstützung für Betroffene.

Swiss Expert Network on Burnout

[www.burnoutexperts.ch](http://www.burnoutexperts.ch)

Verein, welcher aus einer Gruppe von Experten im Jahre 2007 gegründet wurde. Zweck ist das Wissen und die Expertise zu Definition, Prävention, Therapie und Rehabilitation des Burnout- Syndroms in der Schweiz zu fördern und weiterzuentwickeln. Das Burnout- Syndrom soll multidisziplinär erforscht und Konzepte zur Verhinderung der Entstehung und Auswirkungen entwickelt werden. Der Verein hat eine allgemeingültige Burnout- Definition für die Schweiz etabliert.