

A SoK

Arbeits- und SozialrechtsKartei

Topthema:
Burn-out

Roman Haas

Der Begriff „Burn-out“ aus ärztlich-gutachterlicher Sicht

Stefan Köck

Burn-out und Krankenstand

Beatrix Karl

Burn-out als Herausforderung für die Sozialversicherung

Marianne Grobner

Burn-out-Prophylaxe in der betrieblichen Praxis

Praxisinformationen

Neues aus der Gesetzgebung

News aus SV-, LSt- und Arbeitsrecht

Judikatur der Arbeits- und Sozialgerichte



Linde

Burn-out-Prophylaxe in der betrieblichen Praxis

Vitale Menschen in einer vitalen Organisation

MARIANNE GROBNER*)



Burn-out als Krankheitsbild ist in aller Munde. Nach wie vor steht bei der Diskussion zum „Ausgebrannt-Sein“ der einzelne Mensch im Mittelpunkt der Beobachtung, Prävention und Behandlung. Doch auch ganze Unternehmen können „ausbrennen“. Der vorliegende Beitrag rät Personalisten, bei der Prävention des „Ausbrennens“ nicht nur auf Einzelsymptome zu fokussieren, sondern auch die Strukturen und die Kultur der Organisation genauer unter die Lupe zu nehmen.

1. Einleitung

In den letzten Jahren erfuh der Begriff „Burn-out“ einen Hype. Fast alle Publikumszeitschriften berichteten über das Erschöpfungssyndrom und der Markt der Hilfsangebote wuchs enorm. Bald wurde von einer „Modekrankheit“ oder „Volkskrankheit“ gesprochen und von der einfachen Erschöpfungsdepression nach Stressphasen bis zu lebensbedrohlichen Depressionen wurde alles als „Burn-out“ bezeichnet. Dieser ziemlich undifferenzierte Gebrauch und die Erklärung, das sei einfach ein „Massenphänomen“ und eine Folge der beschleunigten, globalen Wirtschaftswelt, führen auch dazu, dass dem Thema eher mit Achselzucken und Hilflosigkeit begegnet wird.

Fakt ist: Erschöpfungszustände und Depressionen nehmen ständig zu. Die Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen sind in den letzten 10 Jahren um das Dreifache gestiegen. Studien zufolge sind 50 bis 60 % aller Arbeitsunfähigkeitstage durch arbeitsbedingten Stress und psychosoziale Risiken bedingt. Arbeitsausfälle wegen psychischer Erkrankungen sind üblicherweise dreimal so lange wie bei körperlichen Erkrankungen. Der Verlust bei Burn-out durch Langzeitkrankenstand und Leistungsminderung für Unternehmen wird mit bis zu 130.000 Euro beziffert.¹⁾ Unternehmen sind gut beraten, sich auf organisationaler Ebene Maßnahmen zur Prävention zu überlegen, zumal die gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung auch psychische Risiken einbeziehen und evaluieren sollte.

2. Burn-out und seine Ursachen im Betrieb

Der Begriff „Burn-out“ wurde erstmals bereits 1974 in Hilfsorganisationen beobachtet und von *Freudenberger* beschrieben. Er beginnt immer bei der einzelnen Person und zeigt sich durch drei verschiedene Symptome:²⁾

- *Emotionale Erschöpfung*: Chronische Müdigkeit, allein schon beim Gedanken an die Arbeit, Schlafstörungen, diffuse körperliche Beschwerden, Krankheitsanfälligkeit.
- *Depersonalisierung – Dehumanisierung*: Negative, zynische Einstellung zu Kollegen und/oder Kunden, negative Gefühle den Hilfesuchenden gegenüber, Schuldgefühle, Rückzug, Vermeidungsverhalten und Reduzierung der Arbeit, automatisches und schablonenhaftes „Funktionieren“.
- *Reduzierte Leistungsfähigkeit und Leistungsunzufriedenheit*: Subjektives Gefühl der Erfolglosigkeit und Machtlosigkeit, fehlende Anerkennung, dominierende Gefühle von Insuffizienz und permanenter Überforderung.

*) Dr. Marianne Grobner ist Unternehmensberaterin in Feldkirch.

¹⁾ *Schneider/Dreer*, Volkswirtschaftliche Analyse eines rechtzeitigen Erkennens von Burnout (2013), online abrufbar unter <http://www.stressfrei-austria.at>.

²⁾ *Maslach/Jackson*, The measurement of experienced burnout, Journal of Occupational Behaviour 1981, 99.

Maslach/Leiter haben in ihren Studien über Stress am Arbeitsplatz³⁾ sechs Missverhältnisse herausgefiltert, diese als äußere Auslöser für Burn-out identifiziert und dazu einen Mitarbeiterfragebogen entwickelt:⁴⁾

- **Arbeitsüberlastung:** Diese ist das augenscheinlichste Anzeichen für eine Diskrepanz zwischen der subjektiven Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer und den Anforderungen der Arbeit. Wenn die Anforderungen und Belastungen die eigene Kapazität übersteigen, entsteht Stress. Wir müssen zu viel in zu wenig Zeit erledigen und haben dafür zu wenig Mittel zur Verfügung. Es geht nicht darum, sich anzustrengen, um neue Herausforderungen zu bewältigen, sondern um ein Übergehen der Grenzen der Leistungsfähigkeit.
- **Mangel an Kontrolle über die eigene Arbeit:** Mitarbeiter möchten ihre Fähigkeiten einsetzen, um Probleme zu lösen und Ziele zu erreichen. Starre, inflexible Vorschriften, die für jedes Problem die gleiche Einheitslösung vorgeben, geben den Menschen nicht genügend Freiheit und Verantwortungsgefühl. Die Führung ist überfordert mit der Kontrolle und die Mitarbeiter verlieren die Fähigkeit, sich einzusetzen und Verantwortung zu übernehmen. Der Mangel an Selbstbestimmung und Kontrolle über die eigene Arbeit ist der Grund dafür, dass oft Top-Manager eines Unternehmens weit weniger Stress erleben als Mitarbeiter an der Basis, die sich als „fremdgesteuerte Ausführende“ erleben.
- **Mangel an Belohnung:** Mitarbeiter wollen einen für das Unternehmen wertvollen Beitrag leisten und erwarten auch, dass dieser gesehen und wertgeschätzt wird. Neben der monetären Belohnung, die ihre Grenzen hat, zählt vor allem die innere Belohnung: Wenn wir keine Anerkennung für Engagement im Beruf bekommen, so werden sowohl die Arbeit, die wir erledigen, als auch die Person, die sie ausführt, abgewertet.
- **Mangel an Gemeinschaft:** Die moderne Arbeitswelt sorgt oft für Isolation und Vereinsamung: Arbeit an unterschiedlichen Örtlichkeiten (auch Home-Office), in Einzelbüros, in denen jeder wie in einer „Legebatterie“ nur mit seinem Computer und mit Kollegen nur über Bildschirm oder E-Mail kommuniziert, ist nicht gemeinschaftsfördernd. Gibt es dann in der Firma auch noch isolierende „Spielregeln“ (zB wer mit wem kommuniziert, wem man trauen kann, wem man hilft) oder chronische und ungelöste Konflikte, so geht der Gemeinschaftssinn vollends verloren.
- **Mangel an Fairness:** Am deutlichsten wird dieser Mangel in Organisationen bei Evaluierungs- und Beförderungprozessen, bei der Bemessung der Arbeitsmenge oder der Bezahlung sichtbar. Doch auch im Alltag, wenn Einzelne (leider auch Führungskräfte) Regeln zu ihren Gunsten verändern, Sonderrechte erhalten oder wenn Mitarbeiter für Dinge verantwortlich gemacht werden, die sie nicht getan haben, verlieren Mitarbeiter das Vertrauen in die Organisation und ihre Führung.
- **Wertekonflikte:** Wertekonflikte können entstehen, wenn Menschen Aufgaben erledigen müssen, die unethisch sind und nicht ihren persönlichen Wertvorstellungen entsprechen (zB Kunden bewusst falsch informieren oder ihnen unnötige Zusatzprodukte verkaufen, Fehler vertuschen, um dem Unternehmen eine Klage zu ersparen). Aber auch Widersprüche zwischen Mission-Statements auf Hochglanzplakaten („Wir bieten Kundenservice von höchster Qualität“) und dem tatsächlichen Handeln im Alltag („Wir bieten nur den allernötigsten Service, um die Kosten möglichst niedrig zu halten“) führen in Organisationen zu schwindender Loyalität und Leistungsfähigkeit.

Berücksichtigt man diese Faktoren, dann ist es verständlich, dass das Symptom, welches früher oft auch als „Managerkrankheit“ bezeichnet wurde, immer häufiger bei Mit-

³⁾ Maslach/Leiter, Die Wahrheit über Burnout (2001).

⁴⁾ Das Maslach Burnout Inventory (MBI) ist eine definitive Maßeinheit für Burn-out und wird von Unternehmen und Experten verwendet, um zu ermitteln, wie Arbeitnehmer ihre Arbeit erleben. Es ist ein verlässlicher Fragebogen, der einen guten Überblick über die Energie, das Engagement und die Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer gibt.

arbeitern an der Basis und bei Führungskräften im mittleren Management anzutreffen ist. Während Top-Manager oft ein hohes Maß an Selbstbestimmtheit, Gestaltungsfreiräumen und Beachtung erleben, leiden Mitarbeiter in manchen Organisationen unter ständiger Kontrolle und haben das Gefühl, wertlos und machtlos zu sein.

3. Persönliche innere Auslöser

Die Auslöser für Burn-out sind aber nicht nur betriebliche Ursachen. Sie sind immer ein Zusammenspiel individueller und arbeitsplatzbezogener Faktoren, innerer und äußerer Rahmenbedingungen.

Innere Ursachen sind neben einer genetischen Disposition vor allem persönliche Antriebe und Glaubensmuster, wie:

- „Ich bin nur etwas wert, wenn ich etwas leiste.“
- „Ich muss alles alleine schaffen.“
- „Ich muss perfekt sein.“
- „Ich muss alles unter Kontrolle behalten.“

Die Entstehung dieser persönlichen inneren Auslöser liegt meist schon Jahrzehnte zurück und ist vom Arbeitgeber nicht primär verursacht. Sie wird aber oft durch das Verhalten der Führungskräfte positiv verstärkt: Wenn etwa am Abend oder am Wochenende eine E-Mail mit einer dringenden Frage des Chefs vom Mitarbeiter sofort beantwortet wird und der Vorgesetzte ihn dafür lobt, so wird der Mitarbeiter beim nächsten Mal wieder sofort antworten. Er erhält Lob und fühlt sich für sein diensteifriges Verhalten positiv verstärkt.

Allein wenn Vorgesetzte nie Urlaub machen und ihre E-Mails mit Informationen regelmäßig nach Mitternacht und am Sonntag im Posteingang der Mitarbeiter landen, so sind das Signale, die Selbstaussbeutung und „Arbeiten rund um die Uhr“ als erstrebenswert und karriereförderlich vorleben. Und so zählen in vielen Betrieben Wochenendarbeit und ständige Erreichbarkeit zum Normalzustand. Saisonale Spitzen gibt es in jedem Betrieb und eine Phase der Mehrbelastung über einige Wochen oder Monate wird von den meisten Mitarbeitern gut bewältigt. Aber wenn über Jahre versucht wird, das Maximum, das „Letzte“ aus den Mitarbeitern herauszuholen, so sinken üblicherweise die Leistungsfähigkeit und die Leistungsqualität. Es geht darum, das Optimum zu erreichen: beste Leistung und Vitalität von Mensch und Organisation.

4. Die Rolle der Führungskräfte

4.1. Vorbildfunktion der Führungskräfte

Führungskräfte sind im Umgang mit Burn-out Vorbild. Gesund zu führen beginnt daher beim achtsamen Umgang der Führungskräfte mit sich selbst.

Führungskräfte sollten Achtsamkeit mit sich selbst vorleben und sich immer wieder Folgendes fragen:

- Finde ich es oft schwierig, abzuschalten?
- Ziehe ich mich vermehrt zurück?
- Habe ich keine Energie mehr für Freizeitaktivitäten, die mir früher einmal etwas bedeutet haben (Freunde treffen, Sport etc)?
- Nehme ich Arbeitsprobleme oft mit in die Freizeit?
- Empfinde ich oft starken Widerwillen gegen die Arbeit?
- Habe ich das Gefühl, dass ich mit immer mehr Energie immer weniger schaffe?
- Habe ich die Freude an den meisten Dingen verloren?

- Leide ich unter Vergesslichkeit und Konzentrationsschwäche?
- Brauche ich immer mehr Zeit, um mich zu erholen? Kann ich mich überhaupt noch erholen?
- Fühle ich mich seit mehr als sechs Monaten erschöpft, ausgelaugt, kraftlos?
- Was sagt mein Umfeld? Bekomme ich Hinweise vom Partner, von Kollegen und Freunden, dass etwas mit mir nicht stimmt?
- Was sagt mir mein Körper? Leide ich ständig unter Kopfschmerzen, Schlaflosigkeit, Ohrensausen, Gewichtsveränderung etc? Achtung: Der Körper hat das letzte Wort und gewinnt immer!

Wenn Führungskräfte regelmäßig diese Symptome bei sich feststellen, stehen sie vor existenziellen Fragen, die lauten:

- Erfüllt mich meine Arbeit noch?
- Entspricht sie mir?
- Will ich dafür leben? Will ich dafür gelebt haben?

Der Existenzanalytiker *Alfried Längle* beschreibt Burn-out als Sonderform des existenziellen Vakuums und als Endzustand von lang andauerndem Schaffen ohne Erleben.⁵⁾ Dabei unterscheidet er zwischen Hingabe und Hergabe:

- Was ich mit meinem uneingeschränkten inneren Ja tue, mache ich mit Hingabe: Die Zeit vergeht mir dabei „wie im Flug“ und ich spüre am Ende vielleicht Müdigkeit, aber Zufriedenheit und Erfüllung. Das führt zu persönlicher Erfüllung und ich brauche nichts mehr dafür. Egal, was wir tun: Tätigkeiten, die wir mit Hingabe angehen, gehen uns leichter von der Hand. Einen Beruf, der unsere Berufung ist, erleben wir nicht als mühevollen Arbeit. Er gibt unserem Leben Sinn.
- Was ich ohne meine innere Zustimmung mache, ist Hergabe: Ich fühle mich zum Handeln gedrängt, es kostet Energie. Wenn sich Menschen über längere Zeit „für etwas hergeben“, leben sie gegen ihre Werte. Das führt zu Leere, Erschöpfung und Unzufriedenheit, verlangt nach „Schmerzengeld“, das die mangelnde Erfüllung nie kompensieren kann.

Längles These lautet: Wer mehr als die Hälfte seiner Zeit mit Dingen beschäftigt ist, die er nicht gerne tut, muss früher oder später mit einem Burn-out rechnen.

4.2. Erkennen von Burn-out-Signalen

Führungskräfte haben daher nicht nur die Aufgabe, ihr eigenes berufliches Tun regelmäßig zu reflektieren, sondern auch die Mitarbeiter achtsam zu beobachten und auf folgende Signale für ein Burn-out zu reagieren:

- Häufung von Krankenständen;
- reduzierte Leistungsfähigkeit und Leistungszufriedenheit (Gefühl der Erfolglosigkeit);
- Hyperaktivität;
- Vergesslichkeit;
- beobachtbare Verhaltensveränderungen;
- Klagen über Kopfschmerzen, Schwindel, diffuse körperliche Beschwerden;
- Müdigkeit und Unkonzentriertheit;
- sichtbare Gewichtsveränderung (Zu- oder Abnahme);

⁵⁾ *Längle*, *Erfüllte Existenz* (2011) 186.

- Rückzug, Isolation, Vermeidungsverhalten;
- automatisches, „schablonenhaftes“ Funktionieren;
- negative, zynische Kommentare über sich selbst, Kollegen, Kunden, das Unternehmen;
- Klagen über Überforderung.

Wann die Grenze zur Überforderung bei Mitarbeitern erreicht ist, lässt sich aber nicht generell definieren: Es gibt Menschen mit sehr hoher Belastbarkeit und andere Mitarbeiter brechen schon unter für den Durchschnitt als normal empfundener Belastung zusammen.

Darüber hinaus kann die individuelle Belastbarkeit auch durch außerberufliche Faktoren beeinflusst werden: Wer gerade einen Todesfall in der Familie oder eine Scheidung zu verkraften hatte, allein ein Kind großzieht, in finanziellen Schwierigkeiten steckt oder ein schwaches Immunsystem hat, ist eben nicht „voll in der Kraft“. Hier ist es wichtig, dass die Führung ein achtsames Auge auf jeden einzelnen Mitarbeiter hat, um zu realisieren, wenn dieser über seine Grenzen der Belastbarkeit geht (siehe Abbildung 1).

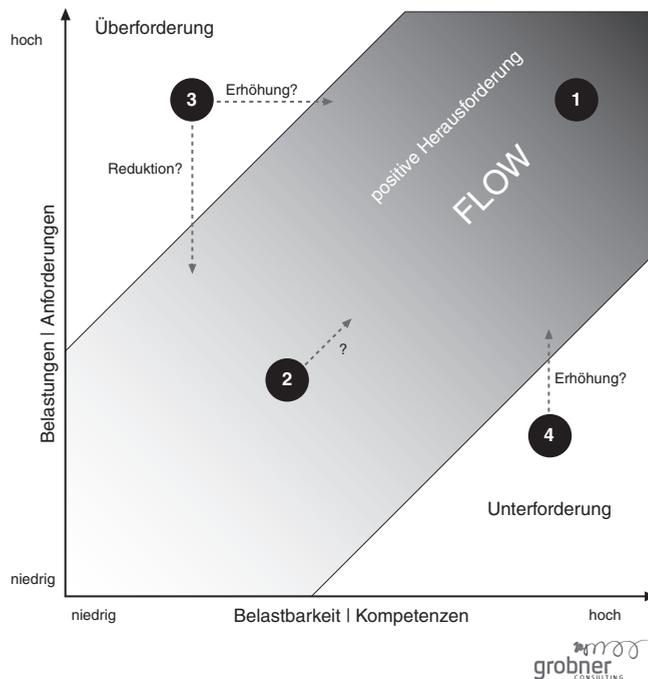


Abbildung 1: Über- und Unterforderung (in Anlehnung an Csíkszentmihályi, Flow: Das Geheimnis des Glücks¹³ [2007])⁶⁾

4.3. Reaktion bei Anzeichen von Burn-out bei Mitarbeitern

Was können nun Führungskräfte tun, wenn sie bei einem Mitarbeiter Zeichen von Erschöpfung beobachten?

⁶⁾ Stimmen individuelle Belastbarkeit und Kompetenzen (Stresskompetenz, Erholungskompetenz, fachliche Kompetenzen etc) mit den Anforderungen überein, so sind Menschen im „Flow“ und erleben sich positiv herausgefordert.

- Das Gespräch suchen und keine Vorwürfe machen;
- Gesundheit und Burn-out-Gefahr thematisieren (Burn-out soll kein Tabuthema sein);
- Unterstützung durch arbeitspsychologische Beratung oder ärztliche Hilfe anbieten;
- gemeinsam Entlastung organisieren (siehe Abbildung 1).
- eventuell. Überstundenstopp und Zeitausgleich verordnen;
- sich bei Experten Rat holen.

Neben dem Einzelfall von Burn-out gilt es für Führungskräfte aber auch, ein „Ausgebrannt-Sein“ einer Gesamtorganisation, die sich in einem erschöpften, paralysierten Zustand befindet, zu erkennen und entsprechend zu reagieren.

5. An welchen Symptomen erkennt man „organisationales Burn-out“?

5.1. *Mangel an Identität und Identifikation*

Die Mitarbeitenden wissen nicht, wofür das Unternehmen steht; der Existenzgrund ist unklar. Das Management fokussiert nur noch auf Finanzen. Es gibt zahlenmäßige Ziele, aber eigentlich glaubt niemand daran, dass sie überhaupt erreichbar sind. Es fehlt an Orientierung, „wohin die Reise geht“, welche Strategie mit welchen Projekten von wem verfolgt wird und welchen Beitrag man dazu leisten kann.

5.2. *Tornado-Management*

Ständiger Wechsel der Strategie, ständige Veränderungsprojekte und Umstrukturierungen, unberechenbare Entscheidungen. Man weiß nicht, was als Nächstes passiert. Viel Wirbel statt Wirkung – wie in einem Tornado: Im Auge des Tornados ist es still.

5.3. *Informationsmangel*

Die Mitarbeitenden fühlen sich nicht oder falsch informiert. Das erzeugt Unbehagen. Sie rechnen ständig mit ihrer Versetzung, mit der Schließung oder dem Verkauf ihres Unternehmens.

5.4. *Depressive Kultur*

Es gibt nichts, wofür man sich engagieren möchte, worauf man sich freut. Die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten werden nicht gesehen. Es herrscht ein Mangel an Mut, Vertrauen und Zuversicht. Fehler werden möglichst vertuscht. Neues wird als Bedrohung

1: Dieser Mensch zeigt eine hohe Belastbarkeit und er bewältigt auch gerade hohe Anforderungen im Job. Er ist im „Flow“ und erlebt sich als „gefordert“.

2: Dieser Mitarbeiter ist nur mittelmäßig belastbar (im Moment oder vielleicht generell). Seine Aufgaben und Belastungen liegen aber in dem für ihn leistbaren Rahmen und auch er ist damit nicht überfordert. Durch eine Erhöhung seiner Kompetenzen könnte er auch höhere Anforderungen bewältigen. Hier ist die Führungskraft als Entwickler und Coach ihres Mitarbeiters gefragt.

3: Dieser Mensch ist im Moment mit höheren Belastungen konfrontiert, als er verkraften kann. Dabei können neben den beruflichen auch private Belastungen eine große Rolle spielen. Er ist überfordert. Der individuelle Ausweg aus der Überlastung bedeutet entweder Reduktion der Anforderungen und Belastungen (von Arbeitsmenge, Arbeitsstunden, Perfektionsanspruch, Zeitdruck, Termindruck, Tempo, Komplexität, Vielfalt, Neuem, Technologie etc) – und das kann auch den notwendigen Wechsel in einen anderen Job bedeuten – oder Erhöhung/Steigerung der eigenen Leistungsfähigkeit durch mehr Stresskompetenz, Erholung-Lernen, gesündere Lebensweise.

4: Hier besteht die Gefahr von „Bore-out“, dem Gegenstück von „Burn-out“, das oft dieselben Symptome wie Burn-out aufweist. Führungskräfte sind gut beraten, neue, positive Herausforderungen für solche Mitarbeiter zu suchen, wenn sie innere Kündigung und den Verfall in ein „klassisches“ Burn-out vermeiden wollen.

gesehen und grundsätzlich abgelehnt. Mitarbeitende haben das Gefühl, ohnehin nichts bewegen zu können, und machen „Dienst nach Vorschrift“.

5.5. Abschottung und Innenschau

Jeder arbeitet für sich allein. Der Blick ist vor allem auf die eigene Leere gerichtet. Stundenlange Diskussionen über die Missstände und wer daran Schuld trägt, finden nicht nur in der Kantine, sondern auch am Arbeitsplatz statt. Kunden und deren Anliegen und Aufträge werden als mühsam erlebt. Kunden werden in Warteschleifen geparkt, mehrmals weitergereicht oder lieblos „abgefertigt“.

5.6. Kommunikation

Die Umgangsformen werden rauer: Die Kommunikation ist geprägt von Zynismus, Belächeln und Abwertung. In Sitzungen hält man sich zurück, um sich nicht zu exponieren. Man geht sich aus dem Weg, interessiert sich nicht mehr füreinander und reduziert die Kontakte und den Austausch mit Kollegen.

5.7. Krankenstände

Krankenstände und innere Kündigung nehmen zu. Steigende Krankenstände sind ein Warnsignal – vor allem, wenn engagierte Top-Performer davon betroffen sind und wenn sich Burn-out-Fälle häufen.

6. Leitbild für eine vitale Organisation

Möchte man das „organisationale Burn-out“ vermeiden, so geht es darum, ein Unternehmen mit vitalen und sinnstiftenden Rahmenbedingungen zu schaffen. Ein Leitbild für eine vitale Organisation könnte die folgenden sieben Prinzipien berücksichtigen:

6.1. Ein attraktives Zukunftsbild sorgt für Orientierung und Identifikation

Führung kann „sinnstiftend“ wirken, wenn sie Orientierung mit einem attraktiven Zukunftsbild geben und dieses bildhaft und in der Sprache der Mitarbeiter vermitteln kann. Wenn Mitarbeiter verstehen, worauf das Unternehmen ausgerichtet ist, wohin die Reise geht, entstehen „Aufbruchskraft“ und der Wille, die Zukunft des Unternehmens aktiv mitzugestalten.

6.2. Vitale Strukturen sorgen für Beteiligung

Engstirniges Abteilungsdenken, starre Regeln, Festhalten an Prozessen und Strukturen zur Machterhaltung und strenge hierarchische Prinzipien lähmen die Entwicklung einer Organisation. Ganz normale Mitarbeiter erzielen innerhalb einer vitalen Struktur meist bessere Ergebnisse als hervorragende Experten in einem schlecht organisierten System. Vitale Unternehmen ermöglichen eine bewusste Reflexion und ständiges Verbessern. Die Organisationsentwicklung beteiligt daher die Mitarbeiter so weit wie möglich: bei der Betrachtung der Ist-Situation, bei der Modellierung von Zukunftsbildern bis zur Umsetzung. Es wird Raum und Zeit dafür investiert, wo anders und neu zu denken erwünscht ist und nicht als Bedrohung und Kritik empfunden wird. *Matthias zur Bonsen* empfiehlt, dazu Meetings und Informationsveranstaltungen als regelmäßige „Inseln der Lebendigkeit“ zu gestalten,⁷⁾ bei denen sich ein offenes Gesprächsklima und kollektive Intelligenz entfalten können. *Sascha Kugler* hat dazu mit seiner Alchimedus®-Methode ein strukturiertes Vorgehen für die ständige Weiterentwicklung der Organisation in allen

⁷⁾ *Zur Bonsen*, *Leading with Life* (2009); siehe auch <http://www.all-in-one-spirit.de>.

Bereichen (Qualitätsmanagement, Führung, betriebliches Gesundheitsmanagement, Vertrieb etc) entwickelt.⁸⁾

6.3. Die Führung sorgt für ein wertschätzendes Klima

„So viele Äpfel kann mir das Unternehmen gar nicht schenken, um die Verletzungen gutzumachen, die ich täglich durch meinen Chef erlebe“, lautete der sarkastische Kommentar eines Mitarbeiters zum Gesundheitsprogramm in seinem Unternehmen. Ein gutes Betriebsklima ist wahrscheinlich die beste Prophylaxe gegen „organisationales Burn-out“.

Dabei sind vor allem die Führungskräfte gefragt: An ihnen liegt es, Wertschätzung und offenen Dialog in der Zusammenarbeit, vor allem den konstruktiven Umgang mit Feedback, Konflikten und Fehlern vorzuleben und zu fördern. Diese Fähigkeiten sollten bei Führungskräften nicht nur durch entsprechende Programme gefördert werden, sondern auch in ihrer Beurteilung und bei Neubestellung ernst genommen werden.

6.4. Mitarbeiter können ihr Potenzial am Arbeitsplatz voll entfalten

Das bedeutet eine regelmäßige Erfassung der Kompetenzen eines Mitarbeiters und eine Überprüfung, ob seine Stelle und seine Schlüsselaufgaben dazu passen. Basis dafür ist das zumindest jährliche, wertschätzende Mitarbeitergespräch mit dem Vorgesetzten. Eine „vitale Organisation“ ermöglicht auch die Rückgabe von Führungsverantwortung ohne Image-Verlust und stimmige Versetzungen in andere Aufgaben.

Wichtig ist, dass sich auch Mitarbeiter entsprechend ihrem Potenzial weiterentwickeln können. HR-Abteilungen unterstützen die Führungskräfte mit Potenzialbeurteilungen, Talente-Management und individuellen Weiterbildungs- und Entwicklungsangeboten als professioneller Businesspartner.

6.5. Die Infrastruktur am Arbeitsplatz fördert Vitalität und Begegnung

Moderne Arbeitsräume gehen weg von kleinen Einzelbüros, die wie „Legebatterien“ aneinandergereiht sind, und reduzieren Abschottung und Statussymbole des Top-Managements. Offene Arbeitsräume, Möglichkeiten für Rückzug und spontane Gespräche, Besprechungsräume mit unterschiedlichen Sitzvarianten sowie Erholungszonen erleichtern einen flexiblen Ortswechsel, mehr Teamarbeit, inspirierende Meetings und offenen Dialog. Dadurch entstehen mehr Bewegung und mehr Beweglichkeit. Ein gelungenes Beispiel dafür ist der neue Hauptsitz der Südtiroler Volksbank in Bozen.⁹⁾

6.6. Mitarbeiter können ihre verschiedenen Lebenswelten vereinbaren

Partnerschaft, Kinderbetreuung und individuelle Freizeitgestaltung sollen mit dem Berufsleben vereinbar sein. Das bedeutet mehr Gestaltungsfreiheit der Mitarbeiter in den Präsenzzeiten vor Ort und Flexibilität bei der Arbeitszeit, aber auch Unterstützung in der Kinderbetreuung.

6.7. Das Unternehmen fördert persönliche Vitalität

Die Thematisierung gesunder Lebensweise und ergänzende Angebote in der Organisation schaffen die Basis und Motivation für Mitarbeiter, ihre Vitalität selbst in die Hand zu nehmen. Dazu zählen Angebote wie ein regelmäßiger Medizin-Check, psychologische Beratung, interne Vorträge über Stressmanagement, eine Laufgruppe oder Kurse in Entspannungstechniken wie autogenes Training, Chi-Gong-Kurse, Ernährungsbera-

⁸⁾ Kugler, Das Alchimedus-Prinzip (2005); siehe auch <http://www.alchimedus.de>.

⁹⁾ Führungen und nähere Informationen siehe <http://hauptsitz.volksbank.it/de/motivation/>.

tion, vitale Verpflegungsangebote in Pausenräumen und in der Kantine, Trinkwasserbrunnen im Büro. Die Möglichkeiten sind vielfältig. Im Sinne der Beteiligung sollten diese Angebote nicht „aufgesetzt“ werden, sondern am besten in einer Mitarbeitergruppe ausgearbeitet werden.

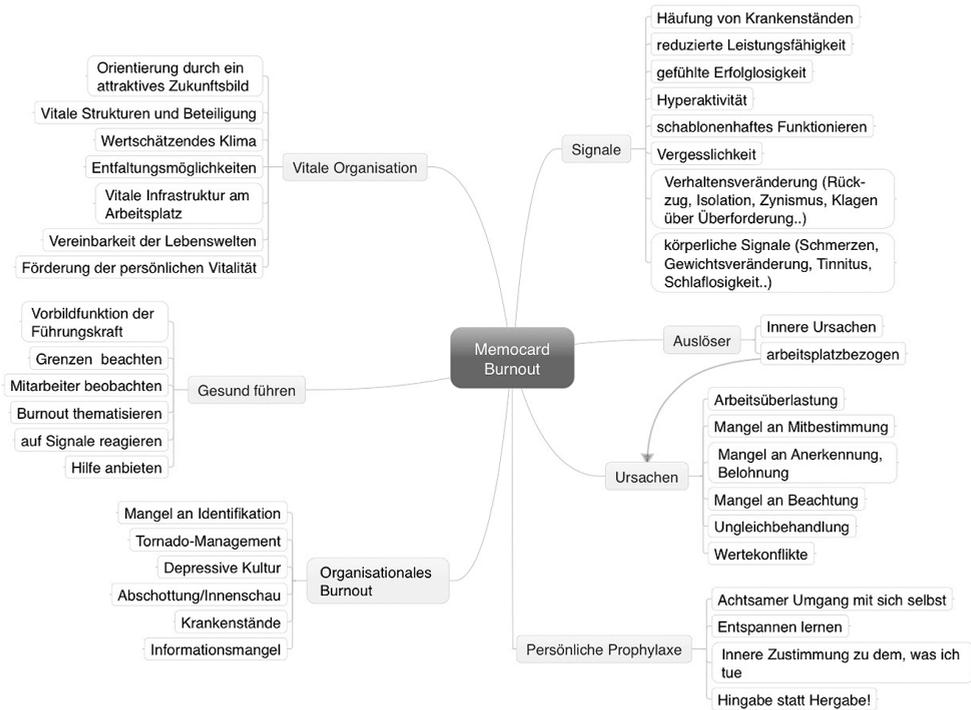


Abbildung 2: Memocard Burn-out (erstellt von Marianne Grobner)

i Auf den Punkt gebracht

Burn-out ist ein ernst zu nehmendes Symptom, das Unternehmen viel Geld kostet. Prävention im Unternehmen ist aus menschlichen und betriebswirtschaftlichen Gründen sinnvoll.

Burn-out entsteht meist aus einem Mix an inneren Ursachen (zB übertriebener Perfektionsanspruch) und äußeren Stressfaktoren am Arbeitsplatz (und privat).

Arbeitsüberlastung ist eine häufige, aber nicht die einzige arbeitsbedingte Ursache für Burn-out. Zur Erhebung der psychosozialen Risiken gibt es standardisierte Fragebögen wie das Maslach Burnout Inventory (MBI) oder Alchimedus.

Führungskräfte sind Vorbild im achtsamen Umgang mit sich selbst und mit Mitarbeitern. Burn-out darf im Unternehmen kein Tabuthema sein. Führungskräfte haben die Verantwortung, auf Signale für Erschöpfung bei ihren Mitarbeitern zu reagieren und entsprechend Unterstützung anzubieten.

Neben dem Einzelfall gibt es auch das Symptom des „organisationalen Burn-outs“, in dem eine ganze Organisation paralyisiert wird. Vitale Strukturen und Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz verhindern das individuelle und organisationale „Ausbrennen“.

ASoK-JAHRESABO

INKLUSIVE **ONLINEZUGANG**
UND **APP** ZUM HEFT-DOWNLOAD



BESTELLEN SIE JETZT IHR JAHRESABO

Ja, ich bestelle Exemplare

ASoK-Jahresabonnement 2015 inkl. Onlinezugang und App

EUR 211,-

(19. Jahrgang 2015, Heft 1-12)

Alle Preise exkl. MwSt. und Versandkosten. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Jahrganges möglich und müssen bis spätestens 30. November des Jahres schriftlich erfolgen. Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das jeweilige Abonnement automatisch auf ein Jahr und zu den jeweils gültigen Abopreisen weiter. Preisänderung und Irrtum vorbehalten.

Name/Firma Kundennummer

Straße/Hausnummer

PLZ/Ort E-Mail

Telefon (Fax) Newsletter: ja nein

Datum/Unterschrift

Handelsgericht Wien, FB-Nr.: 102235X, ATU 14910701, DVR: 000 2356

Linde Verlag Ges.m.b.H.
Scheydgasse 24
PF 351, 1210 Wien
Tel: 01 24 630-0
Bestellen Sie online unter
www.lindeverlag.at
oder via E-Mail an
office@lindeverlag.at
oder per Fax
01/24 630-53