

# Burnout – Leitfaden zur betrieblichen Gesundheitsförderung in Großbetrieben

Mit Fokus auf die Rolle von Führung und Schichtarbeit



## Inhaltsverzeichnis

	Zur Verwendung des Leitfadens .....	2
	Vorwort .....	3
1	Was ist Burnout? .....	4
	1.1 Belastung .....	6
	1.2 Stressverarbeitung .....	6
	1.3 Erholung .....	7
	1.4 Beanspruchung .....	8
	1.5 Woran kann man Burnout erkennen? .....	8
2	Die Praxis-Studie als Basis des betrieblichen Burnout-Präventionsleitfadens .....	11
	2.1 Ergebnisse: Gesamt .....	11
	2.2 Ergebnisse: Schichtarbeit und Burnout-Risiko .....	12
	2.3 Ergebnisse: Führung und Burnout-Risiko .....	14
	2.3.1 Ergebnisse: Burnout-Risiko als Führungsthema .....	15
	2.3.2 Führung als Support für passende Anforderungen .....	16
	2.3.3 Führung als Support für Stressverarbeitung .....	16
	2.3.4 Führung als Support für Erholung .....	16
	2.4 Ergebnisse: Präventionsangebote und Burnout-Risiko .....	17
	2.4.1 Bestehende Angebote .....	17
	2.4.2 Fehlende Angebote .....	18
	2.4.3 Ausmaß der Angebote .....	18
	2.4.4 Inanspruchnahme der Angebote .....	18
	2.4.5 Zusammenhang zwischen Burnout-Risiko und betrieblichen Angeboten .....	18
3	Betriebliche Handlungsmöglichkeiten .....	19
	3.1 Prävention von Burnout .....	20
	3.1.1 Primärprävention .....	20
	3.1.2 Sekundärprävention .....	20
	3.1.3 Tertiärprävention .....	20
	3.2 Ebenen für präventive Maßnahmen im Betrieb .....	21
	3.2.1 Unternehmenskultur - Gesellschaft .....	21
	3.2.2 Betriebliche Strukturen und Prozesse .....	22
	3.2.3 Individuelles Verhalten und Kompetenzen .....	23
	3.3 Zusammenfassung: Präventive Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen im Betrieb .....	24
	3.4 Zielgruppenspezifische Maßnahmen und Handlungsempfehlungen .....	25
	3.4.1 Zielgruppe: Schichtarbeitende .....	25
	3.4.1.1 Individuelle Maßnahmen.....	25
	3.4.1.2 Betriebliche Maßnahmen.....	25
	3.4.1.3 Unternehmenskulturelle Maßnahmen .....	25
	3.4.2 Zielgruppe: Führungskräfte.....	26
	3.4.2.1 Individuelle Maßnahmen.....	26
	3.4.2.2 Betriebliche Maßnahmen.....	26
	3.4.2.3 Unternehmenskulturelle Maßnahmen .....	26
4	Checklisten .....	27
	4.1 Wie bemerke ich erste Warnzeichen bei mir selbst? .....	27
	4.2 Was kann ich tun, wenn ich Burnout-Anzeichen bei mir feststelle? .....	27
	4.3 Wie bemerke ich erste Anzeichen bei meinen Mitarbeitenden? .....	28
	4.4 Was kann ich tun, wenn ich erste Anzeichen bei meinen Mitarbeitenden wahrnehme? .....	28
	4.5 Wie kann ich als Führungskraft in meinem Bereich vorbeugen? .....	28
	4.6 Führungsgespräche bei Burnout-Risiko-Verdacht.....	29
	4.7 Führungskräfte-Workshop: Burnout-Prävention .....	31
	4.8 Innerbetrieblicher Burnout-Präventionsleitfaden .....	32
	4.9 Anlaufstellen und Kontaktadressen .....	33
5	Rechtliche Grundlagen .....	33
	5.1 Fürsorgepflicht der Arbeitgeber/in .....	33
	5.1.1 Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch .....	33
	5.1.2 Angestelltengesetz .....	33
	5.2 Arbeitnehmer/innenschutz-Gesetz .....	33
	5.2.1 Allgemeine Pflichten der Arbeitgeber/in .....	33
	5.2.2 Präventivfachkräfte: Arbeitspsycholog/innen .....	34
6	Literaturverzeichnis .....	35
	Abbildungsverzeichnis .....	36

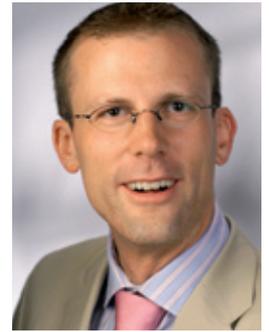
## Zur Verwendung des Leitfadens

Der vorliegende Leitfaden dient als Empfehlung für all jene Organisationen, die sich mit dem Thema Burnout bzw. Burnout-Prävention beschäftigen wollen. Er bildet den Sukkus der Praxis-Studie „Burnout-Gefährdung in Großbetrieben & die Rolle von Führung und Schicht“, die das IBG mit Förderung des FGÖ durchgeführt hat (Gabriel et al., 2009).

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

Die Auswirkungen von Burnout können für die Betroffenen sowie die Betriebe enorm sein. Aufgrund dessen wurde der vorliegende Leitfaden entwickelt, um Betrieben mögliche Präventions- und Interventionsmaßnahmen auf verschiedenen Ebenen vorzustellen. Der Fokus liegt dabei auf den Bereichen Führung und Schichtarbeit. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Beschreibung des konkreten Vorgehens im Anlassfall, sowie Checklisten mit Warnzeichen für eine Burnout-Gefährdung und rechtliche Grundlagen.

Downloads des gesamten Leitfadens sowie der Checklisten (als pdf und als Worddatei) finden Sie auf der Homepage des Fonds Gesundes Österreich unter [www.fgoe.org/presse-publikationen/downloads/forschung](http://www.fgoe.org/presse-publikationen/downloads/forschung)



## Liebe Leserin, lieber Leser!

In nur wenigen Jahren hat sich das Burnout-Syndrom von einer „Managerkrankheit“ zu einer Erkrankungsform vieler unterschiedlicher Berufsgruppen entwickelt. Neben individuellen und sozialen Faktoren tragen psychosoziale Belastungen am Arbeitsplatz zur Entstehung bei. Beispiele sind Schichtarbeit, Druck, mangelnde Anerkennung oder betriebliche Veränderungen. Betriebe - mit ihren klaren Strukturen und Prozessen - bieten ein sehr gutes Umfeld, um Burnout-Prävention zu implementieren.

Der Burnout-Leitfaden zur betrieblichen Gesundheitsförderung ist ein wertvolles Produkt, das Betriebe dabei unterstützt, die Work Life Balance der Beschäftigten zu fördern. Checklisten helfen dabei, Anzeichen von Burnout bei sich oder Mitarbeitenden zu erkennen. Für verschiedene Zielgruppen werden spezifische Maßnahmen beschrieben, mit denen dem Burnout-Risiko auf individueller, betrieblicher und unternehmenskultureller Ebene begegnet werden kann.

**Mag. Christoph Hörhan**  
Leiter des Fonds Gesundes Österreich



Die Studie, die dem vorliegenden Präventionsleitfaden zugrunde liegt, bietet neues seriöses Datenmaterial bzgl. Burnout-Risiko im Zusammenhang mit Schichtarbeit und Burnout als Führungsthema – die wichtigsten Ergebnisse werden hier zusammengefasst. Wer Betroffene kennt oder gar selbst einmal Burnout durchleben musste, weiß um das persönliche Leid und auch die

Schwierigkeiten, die Unternehmen dadurch entstehen können. Immer mehr Unternehmen engagieren sich daher in der Gesundheitsförderung und Prävention. Dieser Leitfaden will betrieblich Verantwortliche ermutigen und unterstützt diese mit vielen praktischen Checklisten, Anleitungen und Tipps (die auch als Download zur Verfügung stehen).

**Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Theresia Gabriel**  
IBG – Institut für humanökologische Unternehmensführung

## 1 Was ist Burnout?

Dem Leitfaden liegt ein systemisches Verständnis von Burnout zugrunde. Entgegen der (leider immer noch) weit verbreiteten Meinung, Arbeitsvermögen sei etwas rein Individuelles und Privates, konnte das IBG in vielen Projekten und Studien die international anerkannte Sichtweise der betrieblichen Gesundheitsförderung nachweisen, dass neben individuellen Faktoren auch betriebliche Prozesse und unternehmenskulturelle Faktoren ausschlaggebend dafür sind, ob Mitarbeitende arbeitsfähig sind oder nicht. Eine optimale Passung zwischen den Anforderungen und den Bewältigungsmöglichkeiten ermöglicht Gesundheit und Arbeitsvermögen über verschiedene Lebensphasen. Dabei müssen die drei Eckpunkte berücksichtigt werden: die individuellen Personen mit ihrem Verhalten, die betrieblichen Prozesse und Strukturen, die Unternehmenskultur und Führung (siehe Abbildung 1).

Das Modell von Geyerhofer & Unterholzer (2008) unterstützt diese Sichtweise und unterscheidet zwischen individuellen, privaten, organisationalen wie auch sozialen Aspekten, die ein Burnout-Risiko mindern oder auch fördern können.

Abbildung 1.  
Nachhaltiges Arbeitsvermögen (IBG©)

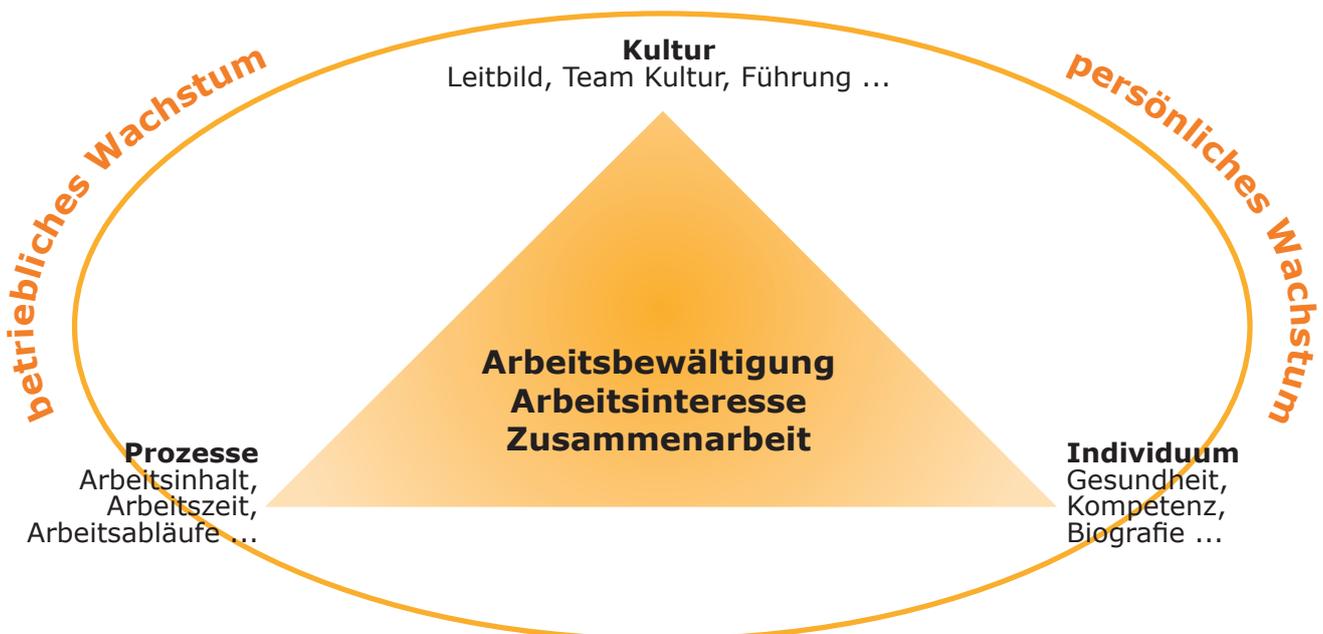
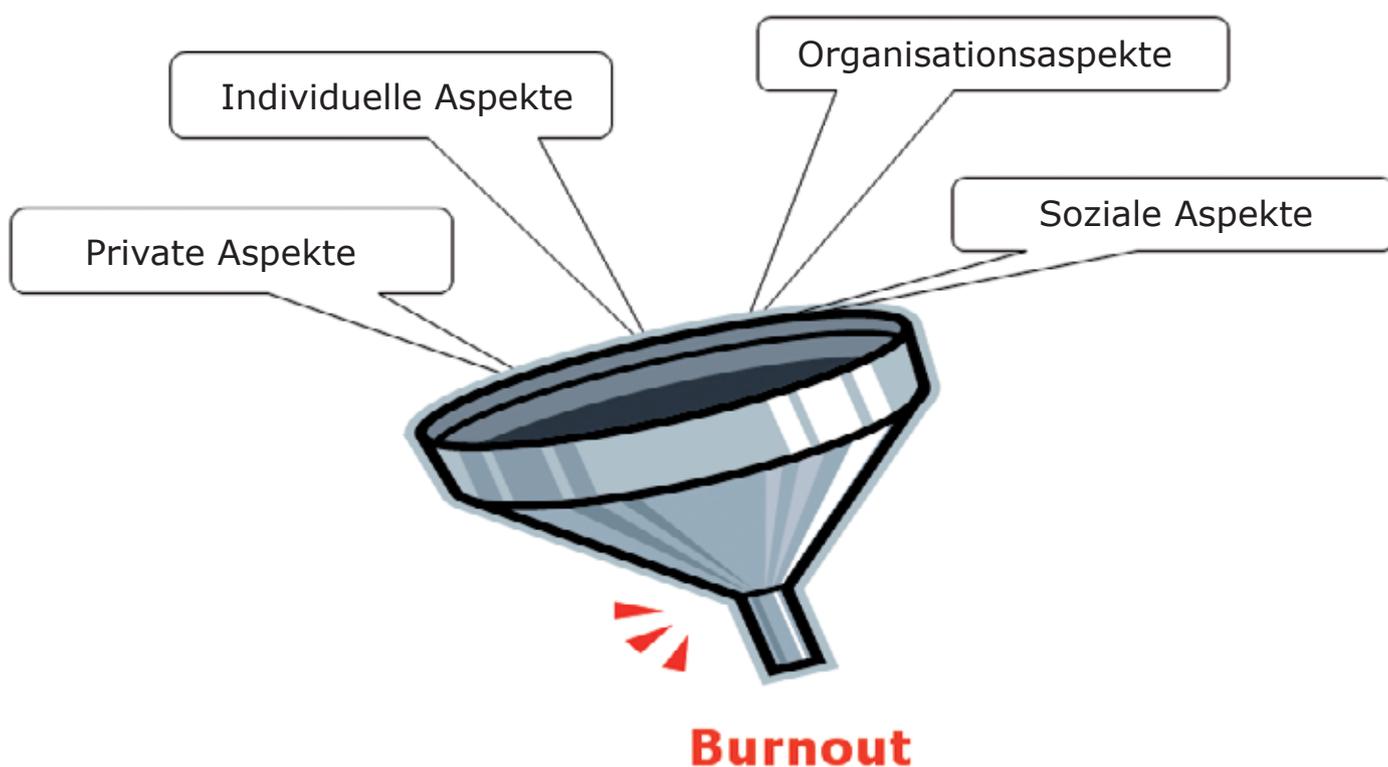


Abbildung 2.  
Das Trichtermodell: eine systemische Sichtweise von Burnout (nach Geyerhofer und Unterholzer, 2008)



Burnout-Risiko entsteht aus einem Mix von mehreren Belastungen: im Betrieb (z.B. Zeitdruck, Arbeitsüberlastung, mangelnde Pausen, schlechtes Führungsverhalten), in der Person (z.B. ineffektives Stressmanagement, mangelnde Entspannungsfähigkeit), im privat-familiären Bereich (z.B. Belastungen durch Beziehungskrisen, Betreuungspflichten von Kindern, Pflegebedürftigen,...), aber auch im sozialen Bereich (z.B. Leistungsgesellschaft, hohe Arbeitslosigkeit bei problematischer wirtschaftlicher Lage).

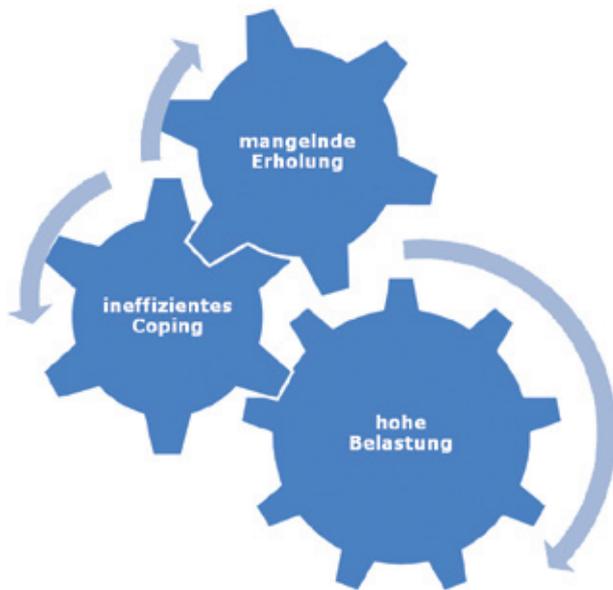
Jeder Mensch, der Belastung erlebt, muss diese Belastung verarbeiten - mit dieser Belastung umgehen. Keine konstruktive Verarbeitungsstrategie zu finden, stellt ein weiteres Risikomoment dar.

Außerdem wird Erholung, das Auffüllen der Reserven, ein wesentliches Ausgleichsmoment.

Burnout-Risiko resultiert aus einer Dysbalance von Belastung und Erholung: (Kallus und Jimenez, 2008)

- **Langanhaltender Stress**
- **Ineffiziente Stressverarbeitung**
- **Mangelhafte Erholung**

Abbildung 3.  
Burnout-Risiko-Modell  
(nach Kallus und Jimenéz, 2008)



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

### 1.1 Belastung

Der Studie liegt die normierte Definition zugrunde, entsprechend der psychische Belastung „die Gesamtheit der erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und auf ihn psychisch einwirken“ ist<sup>1</sup>. Stress kennzeichnet hier einerseits auslösende Bedingungen (z.B. Zeitdruck) und andererseits Reaktionen auf diese. Solche Belastungen können aus verschiedenen Lebensbereichen herrühren (siehe Abbildung 2).

### 1.2 Stressverarbeitung

Coping- oder auch Stressverarbeitungs-Strategien sind<sup>2</sup> psychische Vorgänge, die ungeplant oder auch geplant, unbewusst oder auch bewusst bei Stress in Gang gebracht werden, um diesen Zustand entweder zu verringern oder zu beenden. Die Literatur kennt mehrere Modelle, diese Strategien differenziert zu betrachten – z.B. in Bezug auf deren Ziel, deren Funktion oder auch deren Wirksamkeit. Relevant erscheint im Zusammenhang mit der Studie v.a. die Unterscheidung zwischen positiver (zielführender) und negativer Stressverarbeitung (z.B. Grübeln oder der Burnout-Dimension Depersonalisation, Zynismus, Rückzug), die häufig im Kontext von depressiven Verstimmungen zu finden ist. Weiters herauszugreifen ist das der Studie zugrunde liegende Modell von Burisch<sup>3</sup>, das verschiedene Formen der Stressverarbeitung beschreibt, es gilt für die jeweilige Situation die jeweils passendste zu finden.

<sup>1</sup> (DIN Norm 33405 – ISO 10075) (Landau, 2007, S. 301)

<sup>2</sup> (Janke, Erdmann, Kallus, 1985)

<sup>3</sup> (1994)

Abbildung 4.  
Vier Arten der Stressbewältigung  
(nach Burisch, 1994)

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

Im Zusammenhang mit der Verarbeitung von Schichtarbeit-bezogenen Belastungen wurde die Auswirkung von aktiver bzw. passiver und direkter bzw. indirekter Stressverarbeitung untersucht<sup>4</sup>. Dabei zeigte sich, dass aktive (z.B. mit Vertrauten sprechen) und direkte (Änderung der Arbeitsbedingungen bzw. Schichtpläne) Strategien erleichternd wirken. Passive Strategien (z.B. Alkoholkonsum) wirken dagegen nicht erleichternd und sind mit höheren Stresswerten und mehr Burnout-Gefährdung verbunden.

### 1.3 Erholung

Gemeinhin verbindet man mit „sich erholen“ ausruhen, nichts tun, sich entspannen, schlafen. Jedoch: Erholung ist mehr als eine rein passive Beseitigung von Ermüdung durch z.B. Schlafen. Erholung kann als ein ganzheitlicher Prozess beschrieben werden, der sowohl körperliche wie auch psychische Balancierungsaktivitäten umfasst. Erholung beinhaltet Aktivitäten,

die systematisch benutzt werden können, um Situationen zu optimieren und persönliche Ressourcen wieder aufzubauen. Dabei ist zu beachten, dass Ressourcen nicht unbeschränkt verfügbar sind – weder körperliche noch psychische.

Schlaf ist ein wesentliches Moment der Erholung und wird durch Schichtarbeit naturgemäß beeinflusst. Ist die Erholungsmöglichkeit durch ausreichenden Schlaf nicht gegeben, so tritt chronische Erschöpfung auf<sup>5</sup>. Ob unterschiedliche Schichtpläne mit verschieden ausgeprägtem Burnout-Risiko zusammenhängen wurde untersucht – die Befunde gehen hier auseinander<sup>6</sup>.

Weiters beeinflusst das Arbeiten in der Schicht jedoch auch andere Erholungsmöglichkeiten als den Schlaf: Gemeinsam mit der Familie oder Freunden erholsame Aktivitäten auszuüben wird erschwert.

#### ERHOLUNG

bekommt man nicht nur durch Schlaf

Erholung ist mehr als eine passive Beseitigung von Ermüdung.

#### Weitere Erholungsmöglichkeiten:

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

<sup>4</sup> (Kandolin, 1993 oder Jamal & Baba, 1997)

<sup>5</sup> (Demerouti, 1999)

<sup>6</sup> (Jamal & Baba, 1997 und Kandolin, 1993)

## 1.4 Beanspruchung

Im Gegensatz zu Belastung meint Beanspruchung „die individuelle, zeitlich unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der psychischen Belastung auf den Menschen in Abhängigkeit von seinen individuellen Voraussetzungen und seinem Zustand“<sup>7</sup>. Hier wird deutlich, dass zwischen einer Belastung, die auf jemanden einwirkt, und der erlebten Beanspruchung Prozesse (sog. Stressverarbeitungs-Mechanismen<sup>8</sup>) wirksam werden, die den Grad der Beanspruchung mitbestimmen. Verfügt jemand zu einem bestimmten Zeitpunkt in einem bestimmten zeitlichen wie situativen Kontext über ein hoch wirksames Set an Bewältigungsmechanismen und weiters über hoch effiziente Erholung, so wird ein hohes Ausmaß an Belastung ohne negative Konsequenzen möglich. Die Betonung der Kontexte macht deutlich, dass diese Balance immer irritierbar bleibt.

## 1.5 Woran kann man Burnout erkennen?

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

Freudenberger und North liefern mit ihrem Modell „12 Stadien von Burnout“ eine gute Hilfestellung für Führungskräfte, Betriebsräte oder Personalverantwortliche<sup>9</sup>. Dieses Modell kann helfen, mögliche Symptome zu verdeutlichen und es ist ein gutes Instrument zur Sensibilisierung („Ah ja, das kenne ich auch...“). Es ist jedoch anzumerken, dass die im Modell beschriebenen Phasen und Symptome oft nicht bewusst wahrgenommen werden (können). Sie treten auch nicht immer in der angegebenen Reihenfolge auf. Außerdem umfasst das „Vollbild“ der Burnout-Symptomatik wie bereits erwähnt eine Erschöpfung auf allen Ebenen: körperlich, psychisch, geistig und sozial<sup>10</sup>.

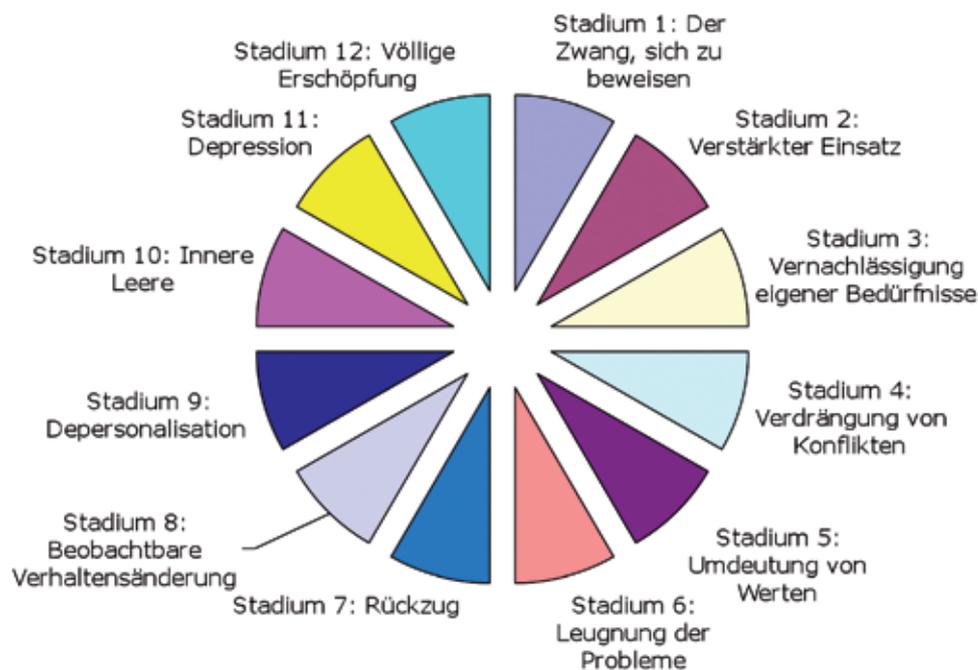
<sup>7</sup> (DIN Norm 33405 – ISO 10075) (Landau, 2007, S. 301)

<sup>8</sup> siehe Abbildung 4. Vier Arten der Stressbewältigung (nach Burisch, 1994)

<sup>9</sup> (siehe Abbildung 5. 12 Stadien von Burnout (nach Freudenberger & North, 1992))

<sup>10</sup> (Gabriel, 2008)

Abbildung 5.  
12 Stadien von Burnout (nach Freudenberger & North, 1992)



#### **Stadium 1: Der Zwang sich zu beweisen:**

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

#### **Stadium 2: Verstärkter Einsatz:**

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

#### **Stadium 3: Vernachlässigung der eigenen Bedürfnisse:**

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

#### **Stadium 4: Verdrängung von Konflikten und Bedürfnissen:**

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

#### **Stadium 5: Umdeutung von Werten:**

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

#### **Stadium 6: Verstärkte Verleugnung der aufgetretenen Probleme:**

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

**Stadium 7: Rückzug:**

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

**Stadium 8: Verhaltensänderung:**

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

**Stadium 9: Verlust des Gefühls für die eigene Persönlichkeit:**

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

**Stadium 10: Innere Leere:**

Mutlos, leer, ängstlich, panisch. Exzessive Ersatzbefriedigungen.

**Stadium 11: Depression:**

Verzweiflung, Erschöpfung, Suizidgedanken

**Stadium 12: Völlige Burnout-Erschöpfung:**

Geistiger, körperlicher und emotionaler Zusammenbruch

Das Sanduhr-Modell<sup>11</sup> veranschaulicht sowohl die präventiven Chancen in Richtung Arbeitsvermögen als auch die betrieblichen Burnout-Risikofaktoren<sup>12</sup>.

Betriebliche, persönliche, private und soziale Faktoren sind mögliche Risiken für Dysbalance. Diesen Risiken sollte, wie bereits erwähnt, vonseiten des Betriebs mithilfe von präventiven Maßnahmen und Handlungsfeldern vorgebeugt werden. Letztere werden weiter unten im Detail beschrieben.

---

<sup>11</sup> (Gabriel et al., 2009)

<sup>12</sup> (Abbildung 13. Das Ressourcen-Risiko-Modell)

## 2 Die Praxis-Studie als Basis des betrieblichen Burnout-Präventionsleitfadens

Bisher gibt es wenige Daten zum Ausmaß der Burnout-Gefährdung in Belegschaften sowie zum Einfluss von Schichtarbeit und Führung. Daraus resultieren Unsicherheiten in Bezug auf effiziente und effektive Prävention bzw. Interventionsmaßnahmen. Dies hat das IBG gemeinsam mit dem Fonds Gesundes Österreich als Fördergeber dazu bewogen, eine Praxis-Studie in Großbetrieben mit Schichtarbeit durchzuführen.

Die Praxis-Studie wurde 2007-2009 umgesetzt und hatte zum Ziel, fundierte Aussagen über den Anteil Burnout-gefährdeter Mitarbeitender in Großbetrieben mit Schichttätigkeiten sowie fundierte Aussagen über den Zusammenhang von Schichtarbeit und Burnout bzw. Führung und Burnout zu erarbeiten. Aus diesen praxis- und anwendungsorientierten Ergebnissen sollten Empfehlungen, Leitlinien und Maßnahmen für eine betriebliche Burnout-Prävention abgeleitet werden. Sieben Großbetriebe mit Schichtarbeitsplätzen wurden in die Studie eingebunden. Es wurden eine Mitarbeitenden-Befragung bzw. Interviews mit ausgewählten

Vertretenden verschiedener Ebenen und Bereiche im Betrieb durchgeführt. Insgesamt konnten quantitativ 2.420 Fragebögen (EBF-Work© Kallus, 2008) ausgewertet werden. Der EBF-Work© errechnet das Burnout-Risiko aus dem Ausmaß an Beanspruchung und Erholung. Ergänzende inhaltliche Informationen (Work-Life-Balance, Belastung, Stressverarbeitung, Erholung, Schichtarbeit, Führung, betriebliche Angebote) liefert die qualitative Auswertung von insg. 35 Interviews<sup>13</sup>.

### 2.1 Ergebnisse: Gesamt

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

Abbildung 6. Darstellung der Ergebnisse im EBF-Work© im Überblick

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

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

<sup>13</sup> (Interviewleitfaden von IBG)

## 2.2 Ergebnisse: Schichtarbeit und Burnout-Risiko

Die Ergebnisse des EBF-Work© zeigen eindeutig den Einfluss von Schichtarbeit auf das Burnout-Risiko der Befragten. Nur 33% der Schichtarbeitenden haben kein Burnout-Risiko. Damit liegen sie um 21% unter den Tagesarbeitenden (54%). Betrachtet man hingegen die Anzahl derer, die bereits Burnout-Symptome aufweisen, so liegen die Schichtarbeitenden mit 67% deutlich über den Tagesarbeitenden mit 23%.

Abbildung 7.  
Darstellung der Burnout-Gefährdung nach Schicht-/Tagesarbeit

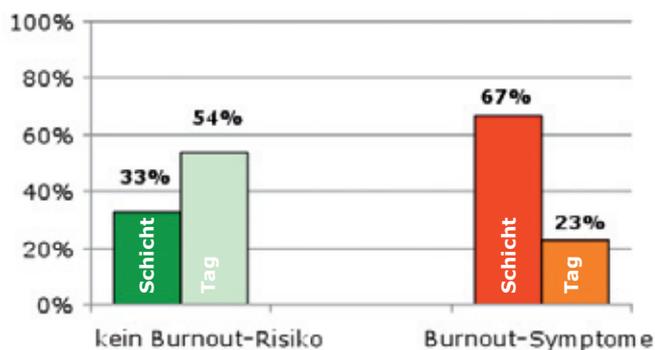


Abbildung 8.  
Belastungen in der Schichtarbeit (Selbstbild)

Selbstbild	$\bar{x}$ in %
1) Gestörter Schlaf- und Biorhythmus	92,3
2) Schichtarbeit belastet das Sozialleben	53,8
3) Nacht- und Wochenendschichten	30,8
4) Unregelmäßige Essenszeiten	23,1
5) Zusatzbelastung durch Nebentätigkeit	23,1
6) Zu kurze Pausen	15,4
7) Unregelmäßige Dienstzeiten	15,4
<b>Gesamt: Nennungen/n=13</b>	<b>2,7</b>

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

Mit Schichtarbeit sind aus Sicht der dort Tätigen verschiedene Belastungen verbunden.

Die in der Studie aufgezeigte Hauptbelastung des gestörten Schlaf- und Biorhythmus hat einen beträchtlichen Einfluss auf die Erholungsfähigkeit. Die erhöhte Belastungssituation durch Schichtarbeit wirkt sich vor allem bei subjektiv höher Burnout-gefährdeten Personen zusätzlich negativ auf das Sozialleben und

Möglichkeiten der Erholung aus. Hier wird noch einmal deutlich, dass Schichtarbeit über ihren negativen Einfluss auf die Erholung das Burnout-Risiko erheblich steigern kann. EBF-Work© und die Erläuterungen der Interviewten unterstreichen die unzureichende Erholung von Schichtarbeitenden. Diese erleben außerbetriebliche Belastungen wie private Verpflichtungen als erschwerende Aspekte für Erholung. Gründe dafür könnten einerseits im mangelnden Verständnis der Umgebung für nötige Ruhezeiten, andererseits in der Person selbst liegen. Richtige Pausengestaltung und Erholung in den Pausen sind für Schichtarbeitende schwerer möglich als für Tagesarbeitende. Tagesarbeitende haben höhere tätigkeitsbezogene Ressourcen als Schichtarbeitende. Schichtarbeitende sind übermüdet und erleben geringere soziale Unterstützung als Tagesarbeitende.

Bei den Interviews lässt sich ebenfalls ein Zusammenhang zwischen Burnout und Schichtarbeit aufzeigen. Obwohl sich die Schichtarbeitenden durchwegs besser darstellen, kann durch Analyse der Erläuterungen und der Einschätzungen im unmittelbaren Arbeitsbereich die wahrscheinlich eher realistische Situation abgebildet werden. Die Belastungssituation im betrieblichen, außerbetrieblichen und Schichtarbeits-Bereich ist bei den Schichtarbeitenden erheblich. Vor allem außerbetriebliche Belastungen, wie familiäre Verpflichtungen und durch Schichtarbeit gestörter Schlaf- und Biorhythmus, erschweren die Erholungsfähigkeit. Die Schichtarbeitenden führen auch mehrere erschwerende Aspekte für Regeneration als Tagesarbeitende an. Obwohl die Erholungsfähigkeit durch Schichtarbeit und außerbetriebliche Belastungen beeinträchtigt ist, gelingt den Schichtarbeitenden die Stressverarbeitung allgemein besser als den Tagesarbeitenden. Gründe dafür sind in den beiden Arbeitszeitmodellen zu suchen. In der Schichtarbeit sind Arbeitsprozesse vielmehr vorgegeben, während Tagesarbeitende oft vor neuartige Aufgaben und Herausforderungen gestellt werden.

**Schichtarbeit kann über ihren negativen Einfluss auf die Erholung das Burnout-Risiko erheblich steigern.**

**Ergebnisse der Studie: unzureichende Erholung der Schichtarbeitenden durch (außer)betriebliche Belastungen, wie**

- **Familiäre Verpflichtungen**
- **Gestörter Schlaf- und Biorhythmus**
- **Mangelhafte Pausengestaltung**
- **Geringe soziale Unterstützung**

**Stressverarbeitung gelingt den befragten Schichtarbeitenden besser als den Tagesarbeitenden.**

### 2.3 Ergebnisse: Führung und Burnout-Risiko

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

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

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

Abbildung 9. Burnout-Gefährdung nach Führungskraft und Mitarbeitende ohne Führungsfunktion

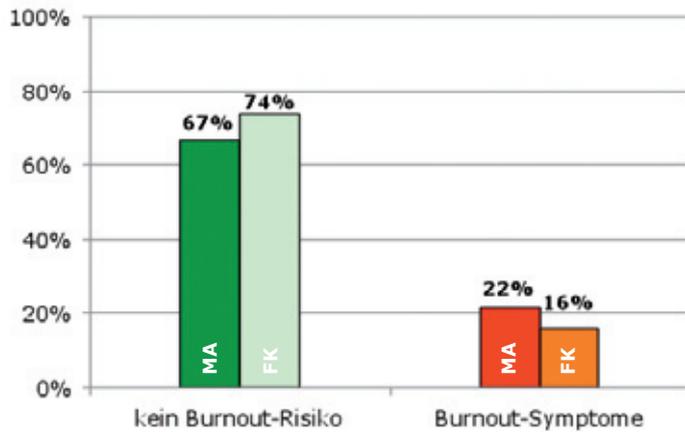
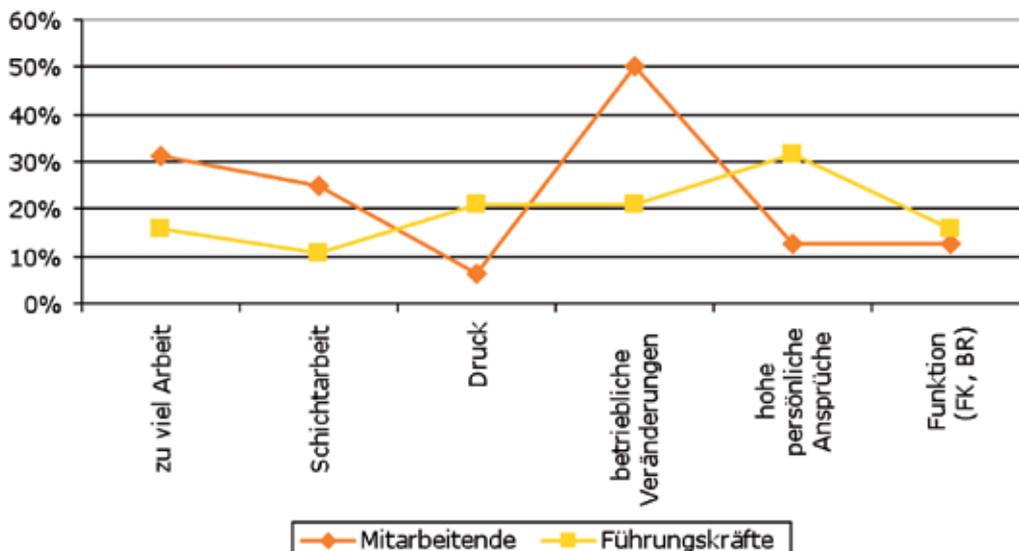


Abbildung 10. Betriebliche Belastungen (Führungskräfte – Mitarbeitende)



Der größte Unterschied ist bei der Belastung durch betriebliche Veränderungen. Immerhin klagen 50% der Mitarbeitenden über betriebliche Veränderungen wie Umstrukturierungen und Unsicherheit über die Zukunft des Unternehmens, wohingegen diese Belastung nur 20% der leitenden und mittleren Führungskräfte angeben.

Führungskräfte hingegen fühlen sich durch Druck, hohe persönliche Ansprüche und ihre Funktion stärker belastet als Mitarbeitende ohne Führungsfunktion. Auffallend ist außerdem, dass Führungskräfte für den unmittelbaren Arbeitsbereich mehr betriebliche Belastungen erwähnen. Für die Mitarbeitenden werden vor allem zu viel Arbeit, Druck und betriebliche Unsicherheit als stärkere Belastung hervorgehoben. Obwohl die Stressbewältigung quantitativ von Führungskräften wie Mitarbeitenden gleich gut beurteilt wurde, zeigt die Analyse der Erläuterungen dazu ein anderes Bild. Führungskräfte führen weniger Ressourcen (wie z.B. Stressverarbeitungsmethoden) und mehr erschwerende Aspekte an, v.a. die Belastung durch Schlafprobleme.

Führungskräfte können sich jedoch besser erholen als Mitarbeitende. Sie geben mehr Ressourcen und viel weniger erschwerende Aspekte für Erholung an. Weiters verfügen Führungskräfte über höhere tätigkeitsbezogene Ressourcen wie z.B. mehr Handlungsspielraum.

Nahezu ein Drittel der Führungskräfte und rund ein Viertel der Mitarbeitenden erleben bereits Überbeanspruchung in ihrem Arbeitsumfeld.

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

### 2.3.1 Ergebnisse: Burnout-Risiko als Führungsthema

„Ist aus Ihrer Sicht Burnout ein Führungsthema – im Sinne von Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeitenden, also auch für Burnout?“ Dieser Frage wurde in den Interviews mit einem Wert von durchschnittlich 7,8 Punkten von maximal 10 zugestimmt. Nach Meinung der Interviewten liegt die Verantwortung dafür einerseits bei der Führungskraft, andererseits wurde auch auf den Einfluss des Privatlebens und auf eine gewisse Selbstverantwortung hingewiesen.

#### Auffallend ist, dass

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

die Verantwortung der Führungskraft höher einschätzen als gering Gefährdete, Mitarbeitende und Tagesarbeitende. Der größte Unterschied lässt sich bei der Gegenüberstellung der gering und hoch Burnout-gefährdeten Personen feststellen.

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

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

### 2.3.2 Führung als Support für passende Anforderungen

Hier wurde danach gefragt, ob die unmittelbare Führungskraft passende Anforderungen organisiert. Dieser Frage wurde mit einem Durchschnittswert von 7,1 von maximal 10 Punkten zugestimmt.

Subjektiv gering Burnout-Gefährdete, Tagesarbeitende und Führungskräfte beschreiben besser passende Anforderungen als hoch Gefährdete, Schichtarbeitende und Mitarbeitende ohne Führungsfunktion.

Schichtarbeitende geben weniger passende Anforderungen an. Sie erleben mehr Unterforderung und hohe Anforderungen – gleichzeitig zeigen sie jedoch auf, dass ihre unmittelbare Führungskraft darauf keinen Einfluss nehmen könne. Dies ist als Hinweis auf belastende Rahmenbedingungen zu verstehen, innerhalb derer sich sowohl Führungskräfte wie Mitarbeitende bewegen (müssen).

Führungskräfte erleben eher passende Anforderungen – dies liegt am größeren Handlungsspielraum wie auch an mehr Selbstorganisation. Immerhin 60% der Führungskräfte erleben Herausforderung bei der Arbeit.

### 2.3.3 Führung als Support für Stressverarbeitung

Die Frage nach der Unterstützung der Stressverarbeitung von Seiten der unmittelbaren Führungskraft wurde mit =5,3 schlechter bewertet, als die Organisation passender Anforderungen.

#### Auffällig ist, dass

- **subjektiv hoch Burnout-Gefährdete,**
- **Mitarbeitende ohne Führungsfunktion und**
- **Schichtarbeitende**

die Unterstützung in der individuellen Stressverarbeitung schlechter bewerten, als gering Gefährdete, Führungskräfte und Tagesarbeitende.

Immerhin erleben 75% der subjektiv hoch Gefährdeten von ihren direkten Vorgesetzten keine Unterstützung in der Stressverarbeitung oder müssen aktiv auf sie zugehen, wenn sie Hilfe benötigen. Dies wird als „Pseudounterstützung“ umschrieben. Ein ähnliches

Bild zeigt sich bei den Führungskräften und Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion. Mehr als die Hälfte der Führungskräfte erlebt aktive Unterstützung, wohingegen das nur bei einem Viertel der Mitarbeitenden der Fall ist. Die Hälfte der Mitarbeitenden muss aktiv auf ihre unmittelbare Führungskraft zugehen, wenn sie Unterstützung benötigt.

### 2.3.4 Führung als Support für Erholung

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

Die Einschätzung fällt mit einem Durchschnittswert von 5 nur mittelmäßig aus. Subjektiv hoch gefährdete Personen und Schichtarbeitende bewerten die Unterstützung der Erholung mit 2,8 Punkten weniger als halb so gut wie gering Burnout-Gefährdete und Tagesarbeitende.

Ein Mangel an Unterstützung bei der Erholung ist vor allem in der Schichtarbeit ein großes Thema. Konkret zeigt sich der Mangel in einer fehlenden Begrenzung der Überstunden und einer Unmöglichkeit Urlaub zu konsumieren.

Auch für subjektiv hoch Burnout-Gefährdete und Mitarbeitende ohne Führungsfunktion wird der Bedarf für Unterstützung der Erholung deutlich. Sie erleben sich selbst verantwortlich für ihre Erholung und beschreiben wiederum eine Unmöglichkeit Urlaub zu konsumieren.

Genau in diesem Bereich liegt die betriebliche Verantwortung, für Mitarbeitende Möglichkeiten der Erholung zu schaffen.

## 2.4 Ergebnisse: Präventionsangebote und Burnout-Risiko

### 2.4.1 Bestehende Angebote

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

- Seminare und Informationsangebote (40%)
- Seminare speziell für Führungskräfte (Stressmanagement, Selbstorganisation, Zeitmanagement,...) (11,4%)
- Sportliche Angebote (11,4%)

In den teilnehmenden Betrieben werden den Mitarbeitenden bereits zahlreiche Burnout-Präventionsmaßnahmen auf Ebene des Individuums, des Betriebs und der Unternehmenskultur angeboten.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über bereits bestehende Angebote:

Abbildung 11.  
Bestehende Präventionsangebote der teilnehmenden Betriebe

Individuum	Betrieb	Gesellschaft
(Einzel-, Team-)Coaching	Gezieltes Rekrutings entsprechend Anforderungsprofil	Gesundheit ist im Unternehmensleitbild verankert
Supervision	Präsenz der Führungskraft bei der Arbeit – Coaching durch Führungskraft	Veranstaltungen, Kulturevents, Firmen, z.T. unter Einbeziehung der Angehörigen
arbeitsmedizinische Sprechstunden	jährliche Mitarbeitenden-Gespräche, Mitarbeitenden-Orientierungs-Gespräche	Anerkennung und Wertschätzung durch Geburtstagswünsche für alle Mitarbeitenden
arbeitspsychologische Sprechstunden	Führungskräfte-Coachings	transparente Kommunikation und Information
diverse Seminare und Angebote im Bereich der Gesundheitsförderung für Mitarbeitende	diverse Seminare und Angebote im Bereich der Gesundheitsförderung für Mitarbeitende und Führungskräfte	diverse Seminare und Angebote im Bereich der Gesundheitsförderung für Top-Management, Führungskräfte und Mitarbeitende
Gesundheits- oder Stress-Zirkel	Ausbildung interner Gesundheitszirkel-Moderator/innen	Schaffung einer offenen Meinungskultur unter Einhaltung gegenseitiger Wertschätzung
Durchführung einer Stress- und Belastungsmessung (inkl. Beratung)	regelmäßige Teamtreffen	
persönliches Feedback zu Ergebnissen von Burnout-Befragungen	jährliche Mitarbeitenden-Befragungen	
Schichtplan-Projekt	jährliche Diskussionsforen	
	Fördern der Motivation durch verschiedene Anreize und Anerkennung (Prämien,...)	
	Installation eines Burnout-Präventions-Beauftragten	

### 2.4.2 Fehlende Angebote

60% der Interviewten vermissen Information und Aufklärung über die Burnout-Problematik. Konkret interessieren die Fragen: „Was genau ist Burnout? Wie äußern sich Burnout-Symptome? Wie kann man Stress besser verarbeiten?“, etc.

Obwohl rund 74% der Unternehmen arbeitsmedizinisch oder arbeitspsychologisch betreut werden, wird eine externe psychologische Beratung bevorzugt, da die Anonymität der bestehenden Dienste angezweifelt wird.

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

### 2.4.3 Ausmaß der Angebote

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

### 2.4.4 Inanspruchnahme der Angebote

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

Auf der anderen Seite würden eine aktive Bewerbung der Angebote, Aufklärung über die Inhalte als auch eine zeitliche Anpassung dieser die Inanspruchnahme steigern.

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

Wie in Abbildung 12 ersichtlich, erzielen solche Unternehmen die besten Werte in den Bereichen Burnout-Risiko, Beanspruchung und Erholung, die bereits zahlreiche Seminare und Angebote im Bereich betrieb-

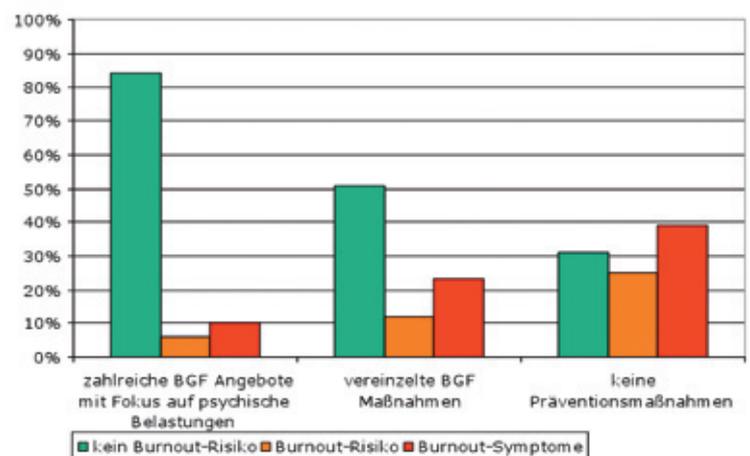
licher Gesundheitsförderung mit speziellem Fokus auf psychische Gesundheit für die Belegschaft anbieten.

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

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

Abbildung 12.

Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an Präventionsangeboten und keinem Burnout-Risiko, Burnout-Risiko und Burnout-Symptomen



Das bedeutet, dass umfassende Maßnahmen und Angebote mit Fokus auf psychische Gesundheit den gewünschten Effekt bringen und nachhaltig die Gesundheit der gesamten Belegschaft fördern.

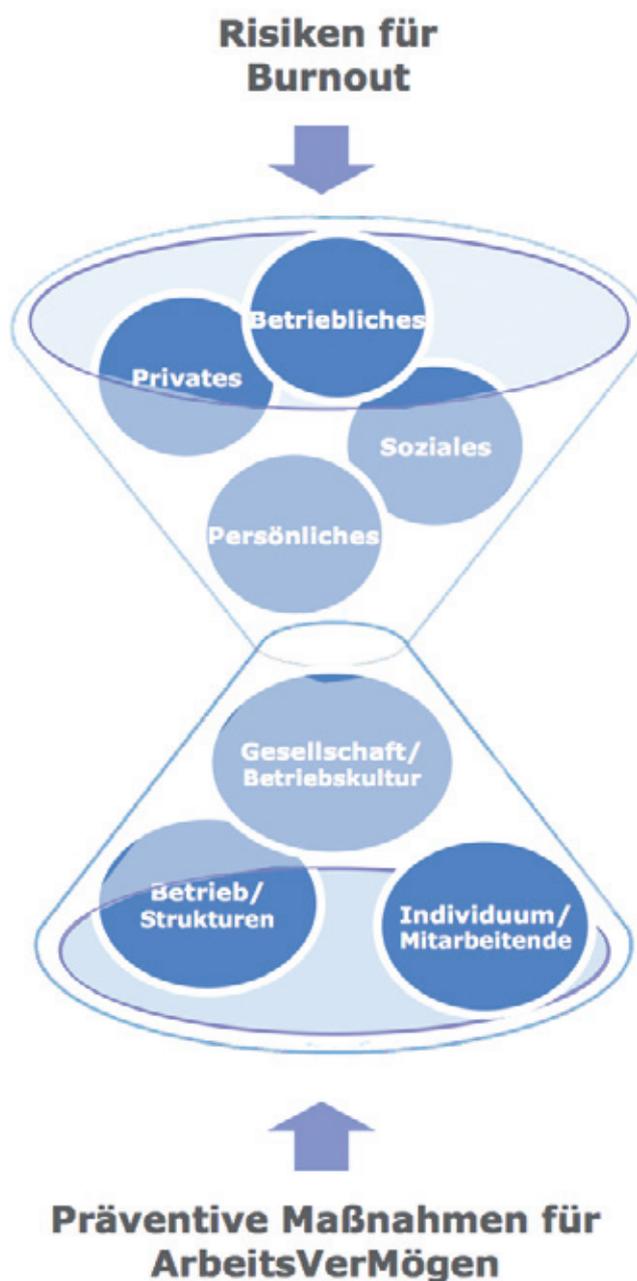
### 3 Betriebliche Handlungsmöglichkeiten

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

Aufgrund zahlreicher, im Rahmen der Befragung und der Interviews der Praxis-Studie genannter, betrieblicher Belastungen wie z.B. Schichtarbeit, Druck, mangelnde Anerkennung, betriebliche Veränderungen etc. und der daraus resultierenden Beanspruchungen, kann das betriebliche Umfeld als zentral wichtiges Setting für Burnout-Prävention angesehen werden.

Gleichzeitig werden Quellen von Gesundheit im Betrieb deutlich: passende Anforderungen, die weder unter- noch überfordern sondern positive Herausforderungen mit Erfolgserleben ermöglichen, Unterstützung der Führung beim Umgang mit betrieblichen Anforderungen sowie der Erholung, eine Atmosphäre der Wertschätzung, Anerkennung sowie eine Wertschätzung, die Gesundheit als Grundwert, Mitarbeitende als Kostbarkeiten betrachtet. Diese Ressourcen können gezielt gestärkt, den Risikofaktoren gezielt gesteuert werden.

Abbildung 13.  
Das Ressourcen-Risiko-Modell (IBG©)<sup>14</sup>

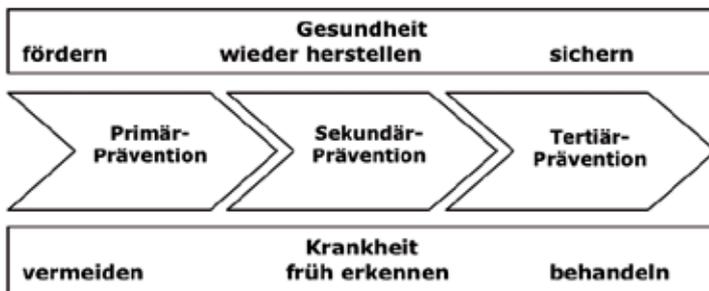


<sup>14</sup> (Gabriel et al., 2009)

### 3.1 Prävention von Burnout

Es werden generell drei verschiedene Präventionsansätze unterschieden:

Abbildung 14.  
Prävention: Ziele und Ebenen



#### 3.1.1 Primärprävention

“Primärprävention umfasst alle spezifischen Aktivitäten vor Eintritt einer fassbaren biologischen Schädigung zur Vermeidung auslösender oder vorhandener Teilursachen“<sup>15</sup>. Bezogen auf Burnout-Prävention sind hier Maßnahmen gemeint, die das Auftreten einer Burnout-Erkrankung verhindern oder bekannte Risikofaktoren für Burnout reduzieren. Diese Aktivitäten sollten einerseits beim Verhalten und der persönlichen Lebensweise der Mitarbeitenden, sowie bei den Arbeitsbedingungen (Verhältnissen) ansetzen<sup>16</sup>. Verhaltensbezogene Präventionsmaßnahmen sind z.B. eine Sensibilisierung aller Mitarbeitenden zum Thema Burnout, als auch Seminare, die den Umgang mit Belastungen erleichtern. Darüber hinaus sind Arbeitsbedingungen, wie eine gesundheitsfördernde Unternehmens- und Führungskultur, zu schaffen, die mögliche Risikofaktoren für Burnout bereits im Keim ersticken können.

#### 3.1.2 Sekundärprävention

“Sekundärprävention beschreibt alle Maßnahmen zur Entdeckung klinisch symptomloser Krankheitsfrühstadien (Gesundheits-Check, Vorsorgeuntersuchungen, Früherkennungsmaßnahmen) und ihre erfolgreiche Frühtherapie“<sup>17</sup>. Es sind hier beispielsweise Maßnahmen zu nennen, die die persönliche und betriebliche Beanspruchungssituation des Mitarbeitenden und somit ein bereits bestehendes Burnout-Risiko offen legen. Dies kann auf betrieblicher Ebene z.B. in Form

von regelmäßigen Mitarbeitenden-Gesprächen passieren.

#### 3.1.3 Tertiärprävention

Tertiärprävention im weiteren Sinne ist die wirksame Behandlung einer symptomatisch gewordenen Erkrankung, mit dem Ziel, Verschlimmerung und bleibende Funktionsverluste zu verhüten<sup>18</sup>. Burnout-Präventionsmaßnahmen in diesem Stadium zielen darauf ab, bereits bestehende Burnout-Symptome zu behandeln und einer Verschlimmerung der Erkrankung bzw. Rückfällen nach einer Genesung vorzubeugen. Auf betrieblicher Verhältnisebene könnte dies beispielsweise eine anfängliche Stundenreduktion bei Wiedereinstieg nach einem Krankenstand sein.

Diese Präventionsmaßnahmen sollen wie bereits erwähnt nicht nur das Verhalten der Mitarbeitenden, sondern jedenfalls auch die Verhältnisse im Unternehmen beeinflussen. Somit ergeben sich Präventionsmaßnahmen (Primär-, Sekundär- oder Tertiärprävention) auf den Ebenen der Gesellschaft (Unternehmenskultur, Führung, Unternehmensumgebung...), des Betriebs (betriebliche Strukturen und Prozesse...) und des Individuums (individuelle Kompetenzen, Verhalten...)<sup>19</sup>.

<sup>15</sup> (Schwartz, 2003, S. 189).

<sup>16</sup> (Spicker & Schopf, 2007, S. 36)

<sup>17</sup> (Schwartz, 2003, S. 189)

<sup>18</sup> (Schwartz, 2003, S. 189)

<sup>19</sup> (siehe Abbildung 16. Burnout-Präventions-Spirale (IBG©))

## 3.2 Ebenen für präventive Maßnahmen im Betrieb

### 3.2.1 Unternehmenskultur - Gesellschaft

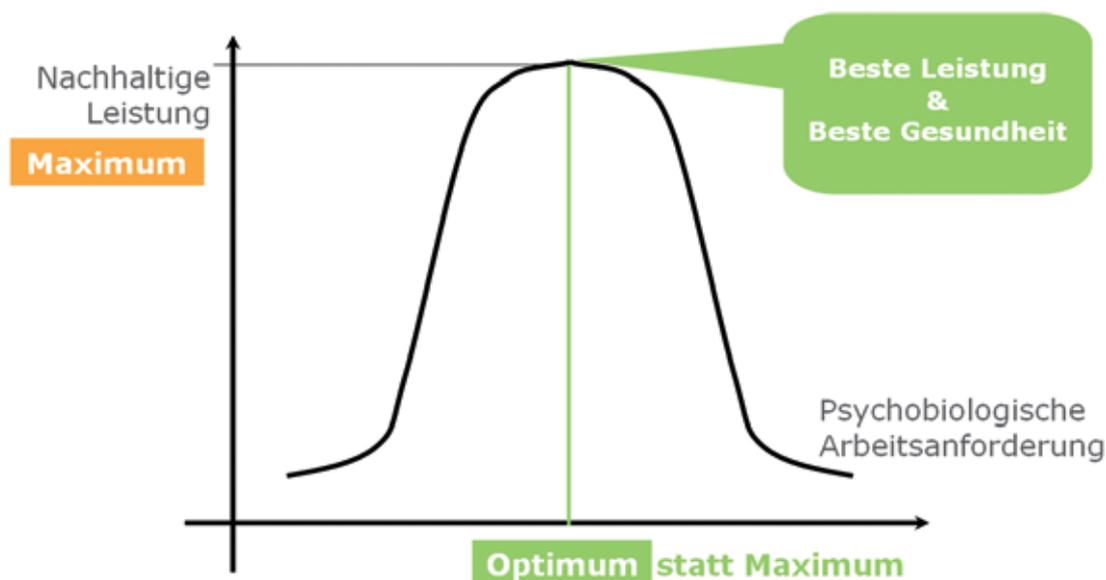
Burnout-Präventionsmaßnahmen auf Ebene der Gesellschaft umfassen einerseits die Unternehmenskultur und das Leitbild, andererseits die Einbeziehung der nahen Unternehmensumwelt.

Es sollte eine sogenannte „humanökologische Unternehmenskultur“ geschaffen werden, in der Gesundheit einen Unternehmenswert und Produktivitätsindikator darstellt. Arbeitsvermögen und Gesundheit der Mitarbeitenden werden als zentrale Führungsverantwortung verstanden. In einem humanökologisch geführten Unternehmen werden die Mitarbeitenden optimal gefordert, sodass sie beste Leistung bei bester Gesundheit erbringen können – in einem Prozess, der Regeneration enthält.

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

Es ist eine Kultur zu implementieren, in der über die betriebliche Zukunft des Unternehmens offen informiert und kommuniziert wird. Da umfassende **Kommunikation & Information** für eine sinnstiftende Zusammenarbeit notwendig sind, sollte dies ebenfalls anhand von Instrumenten, wie Ideenmanagement, Mitarbeitenden-Gespräche, Intranet-Meldungen,... verstärkt werden. Dadurch werden Mitarbeitende in die Unternehmensentwicklung und Entscheidungsfindungen einbezogen.

Abbildung 15.  
Gesunde Arbeitsbewältigung (IBG©)



Außerdem sollte **Wertschätzung und Anerkennung** einen zentralen Stellenwert einnehmen. So kann beispielsweise im Rahmen von Veranstaltungen, PR-Aktivitäten etc. der Beitrag aller (v.a. auch jener in den „unsichtbaren“ Primärprozessen) zum Erfolg des Unternehmens sichtbar gemacht werden. Herausragende Leistungen können im Rahmen eines jährlichen Mitarbeitenden-Events geehrt werden.

Dies sind vor allem Maßnahmen der Primärprävention. Eine derartige Unternehmenskultur trägt wesentlich dazu bei, Arbeitsvermögen und Gesundheit zu fördern. Es wird dadurch ein Rahmen geschaffen, innerhalb dessen es möglich wird, Belastung, Schwäche, Überforderung etc. vor sich selbst, Kolleg/innen und der Führungskraft zuzugeben, dies zu besprechen und gemeinsam Lösungen zu finden.

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

#### Präventive Maßnahmen Ebene Unternehmenskultur

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

### 3.2.2 Betriebliche Strukturen und Prozesse

Es sollten geeignete **Sozialräume** zur Verfügung gestellt werden, die Entspannungsmöglichkeiten in den Pausen bieten. Dies wird auch als Wertschätzung vonseiten der Unternehmensführung und insofern als motivierend erlebt.

Regelmäßige **Mitarbeitenden-Gespräche** zeigen betriebliche Ressourcen und Belastungen sowie Beanspruchungen auf und ermöglichen wertvollen Austausch und Kommunikation zwischen Mitarbeitenden und ihren Führungskräften. So werden Überforderungen sichtbar und es können von Führungskraft und Mitarbeitenden gemeinsam Möglichkeiten zur Bewältigung dieser Belastungen bzw. zur Entlastung erarbeitet werden. Neben den jährlichen Mitarbeitendengesprächen ist auf eine **vertrauensvolle Beziehung** zu achten, die es Mitarbeitenden möglich macht, bei Bedarf die Führungskraft aufzusuchen. Andererseits ist es die Aufgabe der Führungskräfte zu erkennen, ob Mitarbeitende Unterstützung benötigen und diese bei Bedarf aktiv anzubieten.

Informationsaustausch kann anhand von **regelmäßigen Teamsitzungen**, Klausuren und durch betriebliches **Vorschlagwesen** oder **Ideenmanagement** gefördert werden. Der zusätzliche Nutzen bei der Einführung eines Vorschlagwesens ist die Förderung eines kreativen Arbeitsklimas, des Ideenreichtums der Mitarbeitenden, sowie die Schaffung von mehr Transparenz und Mitsprache der Mitarbeitenden.

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

### Präventive Maßnahmen auf betrieblicher Ebene

- Sozialräume, die Entspannung zulassen
- vertrauensvolle Beziehung aufbauen, Hilfe aktiv anbieten
- regelmäßige Teamsitzungen/ Klausuren
- Möglichkeit der Weiterbildung
- innerbetriebl. Ansprechperson installieren
- arbeitspsycholog. Beratung ermöglichen
- Einhaltung von Pausen
- Überstundenabbau
- bedürfnisorientierte Urlaubsplanung

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

Mitarbeitende bei denen ein Burnout-Risiko oder bereits Burnout-Symptome festzustellen sind, benötigen eine anonyme **arbeitspsychologische Beratung**, um die persönliche Situation zu analysieren und geeignete Unterstützung zusammenzustellen.

Generell ist auf die Einplanung von Erholungsräumen zu achten (Pausen, Überstundenabbau und Zeitausgleich, Urlaube). Eine bedürfnisorientierte Urlaubsplanung (Urlaub, Auszeit, Sabbatjahr) stellen für den Mitarbeitenden ein wichtiges betriebliches Entgegenkommen in dieser Situation dar.

### 3.2.3 Individuelles Verhalten und Kompetenzen

Maßnahmen auf dieser Ebene fokussieren die Kompetenzen und Fähigkeiten der einzelnen Personen. Durch Stärkung und Erweiterung dieser, können sie mit den täglichen Anforderungen und Belastungen

besser umgehen. So können z.B. Mitarbeitende, die Entspannungstechniken beherrschen und ein Stressmanagement-Training absolviert haben, besser mit Druck und Stress umgehen und werden nicht so stark beansprucht.

### Folgend sind mögliche Inhalte für Workshops und Seminare angeführt:

- Stressmanagement
- Umgang mit Ärger
- Aktive Erholung und Entspannung (Entspannungstechniken)
- Gesund arbeiten in der Schicht (Schlafhygiene, Ernährung, Bewegung)
- Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
- Konfliktmanagement
- Mentale Stärke
- etc.

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

### Präventive Maßnahmen auf individueller Ebene

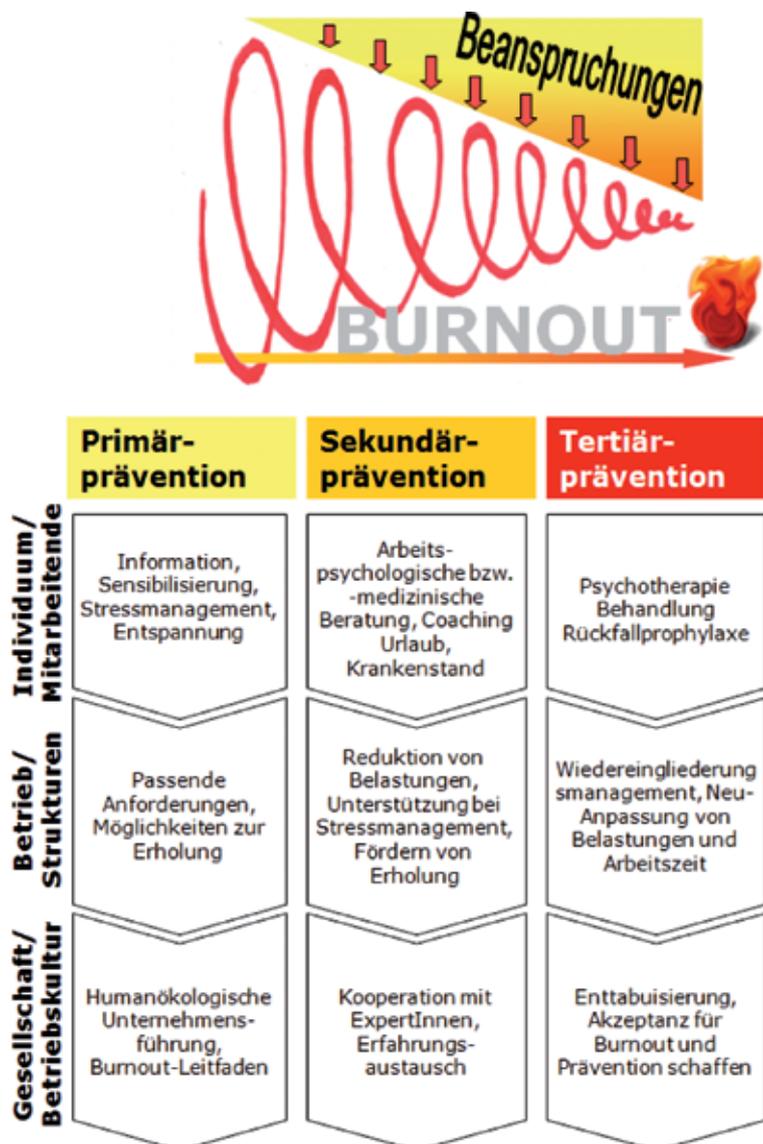
- Entspannungstechniken erlernen
- Stressmanagement-Training absolvieren
- Begleitende Beratung

Entsprechende betriebliche Strukturen sind dafür Voraussetzung.

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

Nachfolgende Burnout-Präventions-Spirale<sup>20</sup> liefert eine übersichtliche Darstellung der präventiven Maßnahmen auf verschiedenen Ebenen. Eine eindeutige Abgrenzung der Maßnahmen in Primär-, Sekundär- und Tertiär-Prävention ist nicht immer möglich. So kann eine Maßnahme der Primärprävention ebenso auf die Stärkung von Bewältigungsstrategien wie auch auf eine Früherkennung von Anzeichen abzielen. Folgende Einteilung stellt einen Versuch dar, Beispiele für jede Präventionsphase anzuführen:

Abbildung 16.  
Burnout-Präventions-Spirale (IBG©)<sup>21</sup>



<sup>20</sup> (Gabriel et al., 2009)

<sup>21</sup> (Gabriel et al., 2009)

### 3.4 Zielgruppenspezifische Maßnahmen und Handlungsempfehlungen

#### 3.4.1 Zielgruppe: Schichtarbeitende

##### Ergebnisse der Burnout-Studie:

- Schichtarbeitende können sich schlechter erholen
- Sie haben ein höheres Risiko für Überbeanspruchung
- Belastungssituation im betrieblichen und au-  
ßerbetrieblichen Bereich
  - o Gestörter Schlaf- und Biorhythmus
  - o Nacht- und Wochenendschichten
  - o Unregelmäßige Essenszeiten
  - o Unregelmäßige Dienstzeiten
  - o Gestörtes Sozialleben
- Nebentätigkeiten verschärfen die Belastungs-  
situation

##### 3.4.1.1 Individuelle Maßnahmen

Workshops zum Thema Schlafhygiene, Ernährung in der Schichtarbeit, Entspannungstechniken, mentale Stärke, Konfliktmanagement, Ent-Ärgerung oder Work-Life-Balance tragen zu einer individuellen Kompetenzen-Stärkung bei. Dadurch wird der Umgang mit betrieblichen Belastungen, als auch die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Schichtarbeitende gefördert.

Im Rahmen von arbeitspsychologischer Beratung können Mitarbeitende für sich neue Lösungswege suchen, um ihre Belastungen zu modifizieren, mit den Belastungen anders umzugehen, sich besser zu erholen.

##### 3.4.1.2 Betriebliche Maßnahmen

Betriebliche Angebote, wie Unterstützung von Elternzeit, Betriebskindergarten oder ein Kantinenangebot „to go“ für Zuhause und die Familie unterstützen die Mitarbeitenden der Schichtarbeit in der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Gemütlich eingerichtete Sozialräume bieten Entspannungsmöglichkeiten in den Pausen. Kochgelegenheiten ermöglichen gesunde Ernährung in der Nachtschicht.

Ein weiteres wichtiges Thema in der Schichtarbeit ist eine zielgruppenspezifische, zeitgerechte Pausen- und Urlaubsgestaltung. Erholung findet nicht nur in jährlichen längeren Urlaubszeiten statt, sondern es muss

während der Arbeitszeit im Rahmen von Kurzpausen immer wieder für regenerative Phasen gesorgt sein.

Hiermit wird deutlich, dass Führungskräften eine klare Verantwortung zukommt. Ihre Verantwortung ist es, Aufgaben so zu verteilen, dass diese in Bezug auf Quantität und Qualität auch bewältigt werden können, die Mitarbeitenden in der Bewältigung zu unterstützen und Freiräume für nötige Erholung zu schaffen. Führungskräfte sind für diese Rolle und ihre entsprechenden Aufgaben oft nicht ausgebildet und fühlen sich überfordert. Sie sind daher für diese Aufgaben spezifisch zu schulen – dabei geht es um die Rolle der Führungskraft für die Gesundheit der Mitarbeitenden, Psychologie des Führens, Gesprächsführung etc.

Die Möglichkeit der Weiterbildung (on the job, near the job, off the job) oder eine Erweiterung des Arbeitsinhalts durch job-enrichment, job-enlargement, job-rotation führen neben einer Vergrößerung des Knowhows zu einem wertvollen Perspektivenwechsel für die Schichtarbeitenden.

Das betriebliche Angebot „Arbeitspsychologie“ mit einfachen, anonymen Möglichkeiten der Inanspruchnahme verankert Prävention strukturell.

##### 3.4.1.3 Unternehmenskulturelle Maßnahmen

Es gilt im Unternehmen eine Kultur zu implementieren, in der physische, psychische und soziale Gesundheit und Sicherheit einen zentralen Stellenwert einnehmen. Ausgleich (Stressverarbeitung, Erholung) muss in der Arbeit und im Privatleben möglich und beides miteinander vereinbar sein.

Um dies zu verankern sollte eine Kultur eingeführt werden, in der die Führungskraft als mitverantwortlich für die konstruktive Bewältigung der Anforderungen und ausreichende Erholung ihrer Mitarbeitenden gesehen wird.

Außerdem ist der Beitrag aller, also auch der Schichtarbeitenden, vom Vorstand sichtbar zu machen sowie Leistungen freiwillig und ehrenamtlich Tätiger anzuerkennen und wertzuschätzen. Dies kann im Rahmen von Veranstaltungen, Organisationsdialogen unter Teilnahme aller, internen/externen PR-Aktivitäten, etc. gestaltet werden.

### 3.4.2 Zielgruppe: Führungskräfte

#### Ergebnisse der Burnout-Studie:

- für Stressverarbeitung erschwerende Aspekte: z.B. Schlafprobleme, schlechtes Abschalten von der Arbeit, Gedanken an die Arbeit in der Freizeit
- Überbeanspruchung
- Mangelnde Kompetenzen bzgl. Führung bei Burnout-Risiko (-Verdacht)

#### 3.4.2.1 Individuelle Maßnahmen

Die Kompetenzstärkung für Führungskräfte nimmt einen besonderen Stellenwert ein. Vorgesetzte erleben sich oft im „Spagat“, in der „Zwickmühle“. Sie sollen auf der einen Seite eine potenzielle Überforderung bei ihren Mitarbeitenden erkennen und entsprechend gegensteuern, und auf der anderen Seite Belastungen in ihrer Position selbst erfolgreich bewältigen. Führungskräfte sind für diese Rolle ihren Mitarbeitenden gegenüber und für ihre entsprechenden Aufgaben oft nicht ausgebildet. Sie sind daher für diese Aufgaben spezifisch zu schulen – dabei geht es um die Rolle der Führungskraft für die Gesundheit der Mitarbeitenden, Psychologie des Führens, Gesprächsführung etc. Führungskräfte-Workshops zu den Themen Stressbewältigung, Entspannungstechniken, Schlafhygiene oder Zeitmanagement können einen wesentlichen Beitrag zur Vorbeugung von mangelnder Stressverarbeitung oder Erholung leisten.

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

#### 3.4.2.2 Betriebliche Maßnahmen

Es ist essenziell bereits bei der Auswahl der Führungskräfte auf soziale und nicht nur fachliche Qualifikationen zu achten.

Bei den Interviewergebnissen im Bereich Führung wurde deutlich, dass Führungskräfte noch nicht im nö-

tigen Ausmaß als Führungskraft wahrgenommen und wirksam werden können. Vor allem Führungskräfte der mittleren Ebene werden von ihren Mitarbeitenden sogar als handlungsunfähig erlebt. Dafür sind jedoch zu einem Großteil betriebliche Strukturen verantwortlich zu machen, welche Führungskompetenzen und -aufgaben begrenzen.

Einerseits müssen Führungskräften die notwendigen zeitlichen Ressourcen und Kompetenzen für ihre Führungsverantwortung (humanökologische Führung) zur Verfügung gestellt werden, andererseits sind betriebliche Strukturen zu schaffen, welche die Mitarbeitenden bestmöglich unterstützen. Dies bezieht sich beispielsweise auf eine nachhaltige Personalplanung oder eine zielgruppenorientierte Urlaubs- und Pausengestaltung.

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

#### 3.4.2.3 Unternehmenskulturelle Maßnahmen

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

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

## 4 Checklisten

Nachfolgende Checklisten sind als Download sowohl als pdf als auch als Worddatei verfügbar unter:  
[www.fgoe.org/presse-publikationen/forschung](http://www.fgoe.org/presse-publikationen/forschung)

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

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

Diese Checkliste dient der persönlichen Sensibilisierung und ersten Standortbestimmung. Für eine individuelle Diagnostik muss jedoch die Expertise der klinischen Psychologie, Psychotherapie oder Medizin in Anspruch genommen werden.

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

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

#### 4.3 Wie bemerke ich erste Anzeichen bei meinen Mitarbeitenden?

Meine Mitarbeiterin bzw. mein Mitarbeiter...

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

#### 4.4 Was kann ich tun, wenn ich erste Anzeichen bei meinen Mitarbeitenden wahrnehme?

Mitarbeitende, die Anzeichen von Burnout zeigen, sind weniger belastbar, häufiger krank und weniger engagiert.

Keine Vorwürfe!

Falls bei einem Mitarbeitenden eine hohe Beanspruchungssituation oder eine gewisse Burnout-Gefährdung vermutet wird, so sollte in erster Linie ein Gespräch mit der betroffenen Person geführt werden.

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

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

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

#### 4.6 Führungsgespräche bei Burnout-Risiko-Verdacht

Gespräche mit Menschen, bei denen man, ein Burnout-Risiko vermutet, sind wichtig. Ihre Probleme kann und soll man als Gesprächspartner/in nicht lösen. Unterstützung und konkrete Angebote von Kolleg/innen, Führungskräften, Fachleuten etc. können jedoch sehr hilfreich sein.

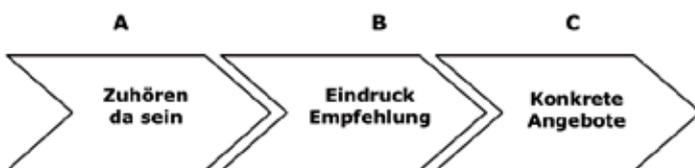
Manchmal meiden Führungskräfte solche Gespräche aus unterschiedlichen Befürchtungen heraus. Doch mit etwas Mut und Empathie können Belastungen und Probleme des Mitarbeitenden besprochen und gemeinsam nach Lösungen gesucht werden.

Abbildung 17.  
Antworten auf Befürchtungen, ein Gespräch zu führen

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

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

Abbildung 18.  
Gesprächsphasen bei Burnout-Risiko



**A** Suchen Sie das Gespräch, ohne an diesem Punkt etwas gezielt erreichen zu wollen. Versuchen Sie der Person zu ermöglichen sich auszusprechen. Zeigen Sie Interesse und signalisieren Sie Aufmerksamkeit und Wertschätzung.

**B** Stellen Sie dann Ihren Eindruck und Ihre Wahrnehmung zur Verfügung. Bieten Sie Unterstützung an. Denken Sie dabei an die drei Aspekte des Burnout-Risikos (Belastung, Umgang mit Belastung, Erholung). Versuchen Sie, Belastendes und Entlastendes deutlich zu machen.

**C** Verweisen Sie auf konkrete innerbetriebliche oder auch externe Angebote. Sie können hier oder in einem nächsten Gespräch konkrete Vereinbarungen treffen. Vereinbaren Sie bei Bedarf einen Folgetermin.

Sie können dafür nachstehende Liste (Abbildung 19) verwenden:

Abbildung 19.  
Prävention von Burnout planen (ein Beispiel)

	<b>Belastung</b>	<b>Entlastung</b>
<b>Individuelles</b> (Gesundheit, Leistungsansprüche, Zeitmanagement...)	Schlaflosigkeit Perfektionismus	Arbeitsmedizinische Beratung Arbeitspsychologische Beratung Betriebliches Fitnessangebot
<b>Privates</b> (Konflikte, finanzielle Probleme, Betreuungspflichten...)	Hausbau Pflegerbedürftige Eltern	Workshop-Angebot „Work- Life-Balance“ Arbeitspsychologische Beratung Verweis auf regionale mobile Betreuung für Pflegerbedürftige
<b>Betriebliches</b> (Arbeitsumgebung, Arbeitszeiten, Druck...)	Schichtdienst Personalknappheit	Workshop-Angebot „Schlafhygiene“ (temporäre) Entlastung, Optimierung der Arbeitsverteilung
<b>Unternehmenskulturelles</b> (Konflikte, Wertschätzung, Führung...)	Mangelnde Wertschätzung vom Unternehmen	Anerkennung, Wertschätzung

#### 4.7 Führungskräfte-Workshop: Burnout-Prävention

Bis heute werden Führungskräfte manchmal v.a. aufgrund ihrer fachlichen Qualifikation für ihre Führungsfunktion ausgewählt. Dabei werden die Führung der Mitarbeitenden und die dafür nötigen sozialen Kompetenzen weniger beachtet. Daher haben viele Führungskräfte eine Menge offener Fragen zu ihrer Rolle in Bezug auf die Gesundheit und das Arbeitsvermögen der Mitarbeitenden, zu Themen der psychosozialen Gesundheit, sie sind interessiert an Tools und unterstützenden Materialien.

Führungskräfte sollten daher die Möglichkeit haben, sich weiter zu bilden.

Ein Workshop-Angebot könnte beispielsweise folgendes Grundgerüst aufweisen:

Abbildung 20.

Führungskräfte-Workshop: Burnout-Prävention

<b>Erwartungen</b>	Welche Erwartungen und Bedürfnisse haben die Teilnehmenden?
<b>Erfahrungen</b>	Welche Erfahrungen haben die Teilnehmenden bereits mit dem Thema in ihrem privaten wie in ihrem beruflichen Umfeld gemacht und in welcher Rolle? Welches Wissen ist daher bereits im Raum vorhanden und könnte für einen maximalen Praxisbezug genutzt werden (Anonymisierung)?
<b>Theoretische Grundlagen</b>	Input: wissenschaftliche Ansätze und Definitionen, Häufigkeit, Anzeichen und Symptome, typische Verläufe, Ressourcen und Risikofaktoren
<b>Open Forum</b>	Reflexion und Diskussion des Referierten, Beantworten offener Verständnisfragen
<b>Check</b>	Ausfüllen eines Fragebogens zur persönlichen Standortbestimmung Einschätzung des Burnout-Risikos im Betrieb XXX gesamt, unter den Mitarbeitenden bei XXX, unter den Führungskräften bei XXX Diskussion und Reflexion im Plenum
<b>Ressourcen und Risikofaktoren</b>	Kleingruppenarbeit Erarbeiten individueller, privater, betrieblicher bei XXX, gesellschaftlicher Ressourcen und Risikofaktoren für Burnout-Risiko Diskussion im Plenum
<b>Betriebliche Angebote</b>	Brainstorming Sammeln bestehender betrieblicher Angebote zur Burnout-Prävention
<b>Die Rolle der Führungskraft</b>	Kleingruppenarbeit Sammeln der im Rahmen der Führungsarbeit gesetzten -präventiv wirksamen Maßnahmen gegen ein Burnout-Risiko Erarbeiten, was darüber hinaus noch wichtig wäre Diskussion und Reflexion im Plenum
<b>Praxistransfer</b>	Einzelarbeit: Was nehme ich mir konkret vor? Diade: Was nehmen Sie sich vor – woran werden Sie/Ihre Mitarbeitenden das erkennen können?

#### 4.8 Innerbetrieblicher Burnout-Präventionsleitfaden

Wie bereits im Kapitel 3.2.1 erwähnt, ist es ratsam, einen betriebsinternen Burnout-Präventions-Leitfaden zu entwickeln. Der Leitfaden selbst und seine Bausteine sollten immer wieder aktiv kommuniziert und z.B. via Intranet zugänglich gemacht werden.

##### Der Leitfaden sollte grob aus folgenden Punkten bestehen:

1) Anliegen und Wertehaltung des Unternehmens bzgl. Burnout-Prävention (z.B.: Das Arbeitsvermögen und die Gesundheit der Mitarbeitenden sind uns bei XXX ein großes Anliegen. Burnout-Risiko ist ein Phänomen unserer Zeit, das auch seine Ursachen in betrieblichen Faktoren hat. Daher stellt es auch uns bei XXX ein wichtiges Thema der Prävention dar.)

2) Zugrundeliegende Definition von Burnout (z.B.: Wir verstehen unter Burnout entsprechend den neuesten wissenschaftlichen Studien ein Risiko für die Gesundheit im ganzheitlichen, körperlich-psychisch-sozialen Sinn. Burnout-Risiko entsteht, wenn hohe Belastung besteht, mit der umzugehen nicht gut genug gelingt und außerdem Erholung nur mangelhaft stattfindet. Die Belastungen können aus der Person, dem privaten Umfeld, dem Betrieb mit seinen Strukturen und Prozessen, der Unternehmenskultur sowie auch aus gesellschaftlichen Bereichen herrühren.)

3) Führungskräfte-Workshops (siehe 4.7)

4) Schulungsangebote für alle im Betrieb

5) Checkliste: Wie bemerke ich erste Burnout-Anzeichen bei mir selbst? (siehe 4.1)

6) Checkliste: Was kann ich tun, wenn ich Burnout-Anzeichen bei mir feststelle? (siehe 4.2)

7) Checkliste: Wie bemerke ich erste Burnout-Anzeichen bei meinen Mitarbeitenden? (siehe 4.3)

8) Checkliste: Was kann ich tun, wenn ich Burnout-Anzeichen bei meinen Mitarbeitenden feststelle? (siehe 4.4)

9) Checkliste: Wie kann ich als Führungskraft in mei-

nem Bereich vorbeugen? (siehe 4.5)

10) Führungsgespräche bei Burnout-Risiko-Verdacht (siehe 4.6)

11) Innerbetriebliche Ansprechpersonen (Führungskraft, Betriebsrat, Vertrauenspersonen...) inkl. der Angabe in welcher Reihenfolge diese nach Möglichkeit kontaktiert werden sollten, Erreichbarkeiten, Angebote der einzelnen Ansprechpersonen

12) Innerbetriebliche Angebote wie z.B. Schulungsprogramm, anonyme arbeitspsychologische Beratung, Arbeitsmedizin, Coaching etc.

13) Außerbetriebliche Anlaufstellen und Kontaktadressen in der Region (siehe 4.9)

#### 4.9 Anlaufstellen und Kontaktadressen

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

##### Nachfolgend finden Sie ausgewählte österreichweite Anlaufstellen:

Telefonseelsorge  
www.telefonseelsorge.at  
Tel. 142

IBG Institut für humanökologische  
Unternehmensführung  
www.ibg.co.at

Österr. Netzwerk für betriebliche  
Gesundheitsförderung  
www.netzwerk-bgf.at

Berufsverband Österreichischer Psychologin-  
nen und Psychologen  
www.boep.or.at

BÖP Helpline  
www.boep.or.at/hl/help.htm  
Tel. 01 / 504 8000

Psychnet: Liste von qualifizierten,  
eingetragenen Psycholog/innen  
www.boep.or.at/psychnet/dbase/psylist.php

Österr. Bundesverband für Psychotherapie  
ÖBVP  
www.psychotherapie.at  
Tel. 01 / 512 7090

Pro mente austria  
www.promenteaustria.at  
etc.

## 5 Rechtliche Grundlagen

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

### 5.1 Fürsorgepflicht der Arbeitgeber/in

Die Fürsorgepflicht der Arbeitgeber/in ist in § 1157 ABGB und § 18 AngG geregelt.

#### 5.1.1 Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch

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

#### 5.1.2 Angestelltengesetz

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

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

### 5.2 Arbeitnehmer/innenschutz-Gesetz

#### 5.2.1 Allgemeine Pflichten der Arbeitgeber/in

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

### Die wichtigsten Grundsätze der Gefahrenverhütung sind:

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

Diese allgemeinen Pflichten der Arbeitgebenden zeigen auf, dass nach dem Grundsatz der Gefahrenverhütung Risiken zu ermitteln und zu verringern sind. Darunter fallen nicht nur physikalisch-chemische Gefahren und Stressoren, sondern auch Belastungen der psychischen oder psychosozialen Dimension.

Zur Ermittlung und Beurteilung der Gefahren sind nach dem ASchG Präventivfachkräfte – Arbeitsmediziner/innen, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, sonstige Expert/innen – heranzuziehen.

#### 5.2.2 Präventivfachkräfte: Arbeitspsycholog/innen

Neben Arbeitsmediziner/innen und Fachkräften für Arbeitssicherheit, können nach dem Arbeitnehmer/innenschutz-Reformgesetz vom 1. Januar 2002 auch „sonstige Fachleute“ beschäftigt werden. Arbeitgebende haben nach § 82a (5) je nach „gegebener Gefährdungs- und Belastungssituation“ sonstige geeignete Fachleute, wie z.B. Chemiker/innen, Toxikolog/innen, Ergonom/innen, insbesondere jedoch Arbeitspsycholog/innen zu beschäftigen (AUVA, 2006, S.118).

Arbeitgebende sollten daher je nach vorliegender Gefährdungs- und Belastungssituation geeignete sonstige Fachleute anstellen und diese gesetzliche Möglichkeit nutzen.

Die Zunahme von psychischen und psychosozialen Belastungen und Stressfaktoren in der heutigen Arbeitswelt machte eine Umverteilung der Präventions-einsatzzeiten zugunsten von Arbeitspsycholog/innen

notwendig. Die Forschungs- und Beratungsdisziplin „Arbeitspsychologie“ befasst sich mit psycho-sozialen Themen, die im Zusammenhang mit menschlicher Arbeit entstehen. Arbeitspsychologie bietet theoretisches und praktisches Fachwissen zur Durchführung umfassender Gesundheitsanalysen, zur Erarbeitung von Vorschlägen für psychologische Arbeits- und Organisationsgestaltung sowie zur Stärkung professioneller und gesundheitsbezogener Kompetenzen der Beschäftigten (Ulich, 2005; Geißler-Gruber, 2006, S.127).

Die Aufgabe der Arbeitspsychologie ist die Mitwirkung bei der Analyse und Gestaltung menschlicher Arbeit, ihrer technischen, personalen und organisatorischen Bedingungen, mit dem Ziel einer menschengerechten, effektiven und effizienten Gestaltung von Arbeitssystemen (AUVA, 2006, S.118).

## 6 Literaturverzeichnis

Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (2006). Arbeitnehmer/innenschutz-Gesetz. Überarbeitete Ausgabe 2006 mit Anmerkungen, Verweisen und Stichwortverzeichnis. Korneuburg: Ueberreuter Print u. Digimedia GmbH

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

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

Freudenberger, H. J., North, G. (1992). Burn-out bei Frauen. Über das Gefühl des Ausgebranntseins. Frankfurt: Krüger.

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

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

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

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

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

Janke, W., Erdmann, G., Kallus, W. (1985). Der Stress-

verarbeitungsfragebogen (SVF). Göttingen: Hogrefe

Kallus, K., W. (2008). Erholungs-Belastungs-Fragebogen. Institut für Psychologie. Karl-Franzens-Universität Graz.

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

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

Rechtsinformationssystem des Bundeskanzleramts (RISa). Fürsorgepflicht des Dienstgebers. Download am 07.07.2009 von <http://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Dokumentnummer=NOR12018890&ResultFunctionToken=d779e628-6c7d-415b-bba6-229089b06e54&Kundmachungsorgan=&Index=&Titel=&Gesetzesnummer=&VonArtikel=&BisArtikel=&VonParagraf=&BisParagraf=&VonAnlage=&BisAnlage=&Typ=&Kundmachungsnummer=&Unterzeichnungsdatum=&FassungVom=08.07.2009&ImRisSeit=Undefined&ResultPageSize=100&Suchworte=ABGB+1157>

Rechtsinformationssystem des Bundeskanzleramts (RISb). Fürsorgepflicht. Download am 07.07.2009 von <http://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Dokumentnummer=NOR12092387&ResultFunctionToken=8fa807be-9a29-43de-989a-bcfc07a800a5&Kundmachungsorgan=&Index=&Titel=&Gesetzesnummer=&VonArtikel=&BisArtikel=&VonParagraf=&BisParagraf=&VonAnlage=&BisAnlage=&Typ=&Kundmachungsnummer=&Unterzeichnungsdatum=&FassungVom=08.07.2009&ImRisSeit=Undefined&ResultPageSize=100&Suchworte=AngG+18>

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

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

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

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.	Nachhaltiges Arbeitsvermögen (IBG©) .....	4
Abbildung 2.	Das Trichtermodell: eine systemische Sichtweise von Burnout (nach Geyerhofer und Unterholzer, 2008) .....	5
Abbildung 3.	Burnout-Risiko-Modell (nach Kallus und Jimenéz, 2008).....	6
Abbildung 4.	Vier Arten der Stressbewältigung (nach Burisch, 1994).....	7
Abbildung 5.	12 Stadien von Burnout (nach Freudenberger & North, 1992) .....	9
Abbildung 6.	Darstellung der Ergebnisse im EBF-Work© im Überblick .....	11
Abbildung 7.	Darstellung der Burnout-Gefährdung nach Schicht-/Tagesarbeit.....	12
Abbildung 8.	Belastungen in der Schichtarbeit (Selbstbild) .....	12
Abbildung 9.	Burnout-Gefährdung nach Führungskraft und Mitarbeitende ohne Führungsfunktion.....	14
Abbildung 10.	Betriebliche Belastungen (Führungskräfte – Mitarbeitende) .....	14
Abbildung 11.	Bestehende Präventionsangebote der teilnehmenden Betriebe .....	17
Abbildung 12.	Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an Präventionsangeboten und keinem Burnout-Risiko, Burnout-Risiko und Burnout-Symptomen .....	18
Abbildung 13.	Das Ressourcen-Risiko-Modell (IBG©).....	19
Abbildung 14.	Prävention: Ziele und Ebenen .....	20
Abbildung 15.	Gesunde Arbeitsbewältigung (IBG©) .....	21
Abbildung 16.	Burnout-Präventions-Spirale (IBG©) .....	24
Abbildung 17.	Antworten auf Befürchtungen, ein Gespräch zu führen .....	29
Abbildung 18.	Gesprächsphasen bei Burnout-Risiko .....	29
Abbildung 19.	Prävention von Burnout planen (ein Beispiel).....	30
Abbildung 20.	Führungskräfte-Workshop: Burnout-Prävention .....	31

## **Impressum:**

Herausgeber:

Fonds Gesundes Österreich, ein Geschäftsbereich der Gesundheit Österreich GmbH

1020 Wien, Aspernbrückengasse 2

Zuständiger Gesundheitsreferent: Dr. Klaus Ropin

Konzept und für den Inhalt verantwortlich:

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

IBG - Institut für humanökologische Unternehmensführung

1070 Wien, Mariahilferstraße 50/3/14, [www.ibg.co.at](http://www.ibg.co.at)

Zuständiger Gesundheitsreferent im Fonds Gesundes Österreich: Dr. Klaus Ropin

Grafik: Barbara Ringseis, [www.rentadesigner.at](http://www.rentadesigner.at)

Druck: Robitschek & Co GesmbH, Wien

Jänner 2010

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



Institut für humanökologische Unternehmensführung

Geschäftsbereich



**Fonds Gesundes  
Österreich**



Gedruckt nach der Richtlinie des Österreichischen Umweltzeichens  
„Schadstoffarme Druckerzeugnisse“

Robitschek & Co GesmbH, Wien • UW 698 DAS

