



# Leistung langfristig sichern

Burn-out: Prävention und Intervention



Ein Leitfaden für Führungskräfte

---

<b>I. Einführung und Symptome</b>	<b>4</b>
Fallbeispiel	4
Definition und Grundlagen	5
Die 12 Stufen des Burn-out	6
<b>II. Ursachen</b>	<b>8</b>
Die drei Hauptfaktoren	8
<b>III. Präventions- und Interventionsmöglichkeiten</b>	<b>9</b>
Handlungsrahmen	9
Vorbeugen als Führungskraft	9
Intervention in den 12 Stufen des Burn-out	10
Checkliste für Burn-out-Risiko	11
Leitfaden zur Gesprächsführung	12
Wie sollte das Gespräch strukturiert sein?	13
<b>IV. Weiterführende Informationen und Angebote</b>	<b>14</b>
Interne Ansprechpartner:	14
Externe Ansprechpartner:	15

## Liebe Führungskräfte!

Soziale Verantwortung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hat bei der Generali Gruppe traditionell einen hohen Stellenwert. Das ist aus gutem Grund auch in unserem Ethik-Kodex so festgeschrieben: „Menschen sind die Schlüssel-ressource der Generali Gruppe. Für die Gruppe hat die körperliche und geistige Unversehrtheit ihrer Mitarbeiter oberste Priorität.“

Diesen Grundsätzen entsprechend bietet unsere Gruppe ein breites Spektrum an Sozialleistungen und Programmen, um die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sichern und zu fördern. Dabei tragen wir den aktuellen Herausforderungen der Arbeitswelt, die einem steten Wandel unterworfen ist, Rechnung.

Ohne Zweifel müssen wir alle heute mehr denn je auf eine ausgewogene Work-Life-Balance achten. Unser neues Präventionsprogramm gegen Burn-out, dem wir uns in diesem Leitfaden widmen, bietet dafür bestimmt eine nützliche Orientierung. Wir wollen bei dieser Gelegenheit auch darauf verweisen, dass unser Bildungsprogramm verschiedene Seminare enthält, die sowohl Führungskräften als auch Mitarbeitern wertvolle Hilfestellung im Umgang mit Stress und Belastung bieten.

Das vor Ihnen liegende Handbuch ist das Ergebnis einer Workshopreihe der Abteilung Bildung mit Führungskräften der Generali und Experten des Anton Proksch-Instituts. Unser Dank gilt diesen Führungskräften, die mit großem Einsatz und hohem Interesse das Projekt begleitet haben.

Wir bitten Sie, mit uns gemeinsam dafür Sorge zu tragen, dass wir die Herausforderungen unseres Arbeitsalltags bestmöglich und bei bester Gesundheit bewältigen!

## I. Einführung und Symptome

### Fallbeispiel

Johann L. ist EDV-Spezialist in einer österreichischen Versicherung und gilt als kreativer Geist eines 15-köpfigen Teams. Johann hat immer wieder Schwierigkeiten mit seiner Prioritätensetzung und dem Zeitmanagement. Mit besonderer Aufmerksamkeit seiner Führungskraft oder seiner Kollegen gelingen ihm jedoch regelmäßig außergewöhnliche Lösungen zu Problemstellungen. Diese erledigt er dann mit großem Einsatz und vielen Überstunden innerhalb kurzer Zeit.

Johann sucht regelmäßig den Kontakt zu seiner Führungskraft. Sie führen häufig Zeitmanagementgespräche sowie persönliche Lebensberatungsgespräche, da sich der Arbeitsstil auch im Privatleben manifestiert.

Johann wird mit einem wichtigen, jedoch nicht sehr zeit- und arbeitsintensiven Projekt neben seiner Hauptaufgabe beauftragt. Mit der Administration und Dokumentation hat Johann seine Probleme. Er bekommt einen zweiten Mitarbeiter zur Seite gestellt, welcher die dokumentative Seite des Projektes abhandeln soll.

Das Projekt wird vom Umfang und vom Aufwand jedoch größer und unübersichtlicher. Der Kontakt zur Führungskraft nimmt ab. Als die ersten Eskalationen zu Johanns Projekt hereinbrechen, argumentiert er, dass er alles im Griff hat. Mittlerweile arbeitet Johann zwar nicht länger als bisher, wirkt aber nicht mehr so fröhlich wie sonst. Seiner Führungskraft fällt auf, dass er trotz hoher Arbeitslast immer später ins Büro kommt. Es folgen weitere Misserfolge und Eskalationen zu dem Projekt. Wieder versichert Johann, dass er alles unter Kontrolle hat und zeitgerecht fertig wird. Weiterhin argumentiert er, dass die auftretenden Probleme auf Fehler anderer zurückzuführen sind.

Auffällig ist, dass kurze Krankenstände bei Johann immer häufiger werden. Er verändert sich zunehmend und sondert sich merklich vom restlichen Team ab. Johann erfüllt seine Aufgaben nicht mehr zufriedenstellend; die Beschwerden aus dem Kollegenkreis nehmen zu.

Johann L. leidet an Burn-out und ist für zwölf Wochen im Krankenstand. Einen Monat nach seinem Wiedereinstieg beträgt Johanns Arbeitsleistung 25% seiner früheren Leistung, nach fünf Monaten sind es ca. 50%.

Seine Integration ist ein langer Weg.

Dieses Beispiel eines wahren Falls zeigt, wie ein Burn-out verlaufen kann. Doch was verbirgt sich hinter dem vielschichtigen und mittlerweile so häufig verwendeten Begriff? Welche Ursachen gibt es, wie sehen die Präventions- und Interventionsmöglichkeiten aus und wann und durch wen können diese eingesetzt werden?

Antworten auf diese Fragen soll Ihnen der vorliegende Leitfaden geben.

## Definition und Grundlagen

Das medizinische Wörterbuch Pschyrembel beschreibt das „Burnout-Syndrom [englisch (to) burn out: „ausbrennen“] bzw. Ausgebranntsein als einen Zustand ausgesprochener emotionaler Erschöpfung mit reduzierter Leistungsfähigkeit. Es kann als Endzustand einer Entwicklungslinie bezeichnet werden, die mit idealistischer Begeisterung beginnt und über frustrierende Erlebnisse zu Desillusionierung und Apathie, psychosomatischen Erkrankungen und Depression oder Aggressivität und einer erhöhten Suchtgefährdung führt.“

(Quelle: Pschyrembel Klinisches Wörterbuch 261. Auflage, 2007)

Diese weit gefasste Definition wird durch die Beschreibung der drei wesentlichen Charakteristika eines Burn-out-Syndroms von der amerikanischen Sozialpsychologin Christina Maslach ergänzt, die sie wie folgt beschreibt:

### 1. Emotionale Erschöpfung

Zeigt sich in Kraftlosigkeit und Ohnmachtsgefühlen („Ich kann nicht mehr!“). Der Betroffene verliert die Fähigkeit, mit anderen mitfühlen zu können, und zieht sich aus Angst vor weiteren Belastungen zurück.

### 2. Distanzierung und Zynismus

Einstellungen und Gefühle der (beruflichen) Umwelt gegenüber verändern sich ins Negative („Was soll das alles?“).

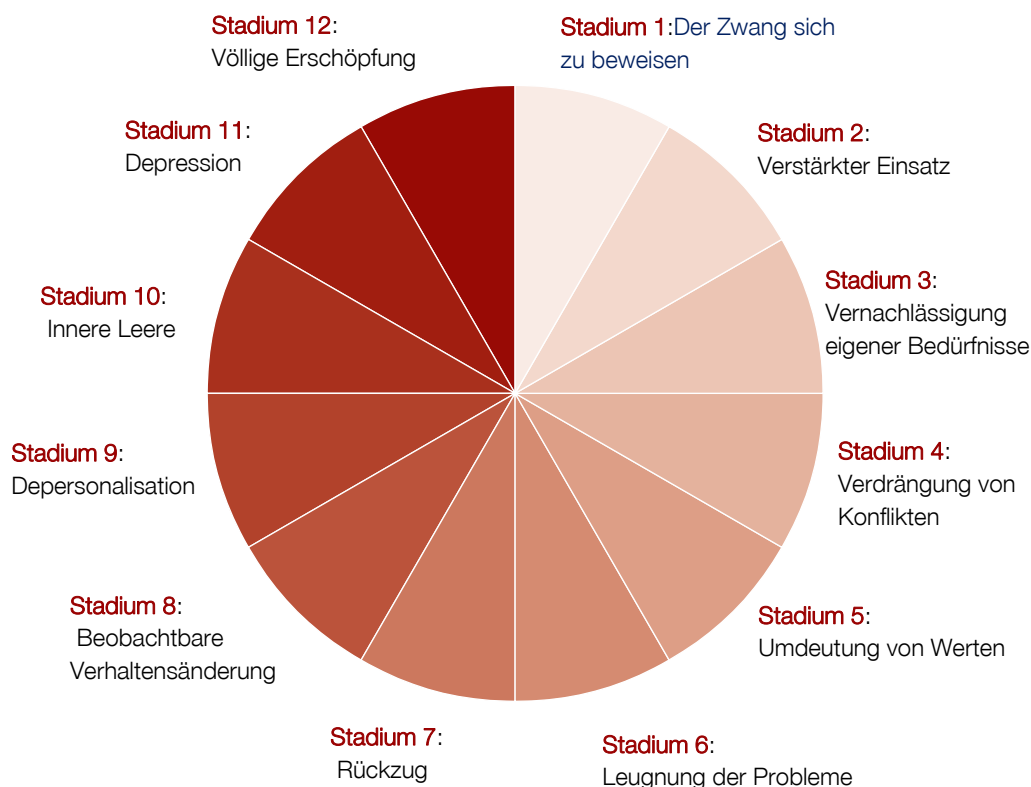
### 3. Reduzierte Leistungsfähigkeit / verminderter Selbstwert

Es besteht das Gefühl, selbst nichts mehr leisten zu können („Wie soll ich das alles schaffen?“).

## Die 12 Stufen des Burn-out

Die soeben dargestellten Definitionen und Hauptcharakteristika beschreiben grundsätzlich die Kennzeichen eines Burn-out. Sehr zentral sind zudem aber auch die unterschiedlichen Facetten und zeitlichen Abläufe. So entsteht Burn-out nicht infolge einer einmaligen Überlastung, sondern ist die Reaktion auf wiederkehrende Belastungssituationen, die über einen längeren Zeitraum andauern. Es ist ein schleichender Prozess, der von vielen Warnzeichen begleitet wird.

Das folgende Modell veranschaulicht in zwölf Stufen verschiedene Symptome und Verhaltensweisen, die für ein Burn-out charakteristisch sind. Dabei treten diese nicht zwingend in der beschriebenen Reihenfolge auf. Es können auch Verhaltensweisen und Einstellungen aus mehreren Stufen gleichzeitig vorkommen bzw. es kann ein Wechsel zwischen den verschiedenen Stufen stattfinden. Anzumerken ist, dass viele dieser Symptome und Verhaltensweisen eine gesunde Reaktion auf Belastung sein können und nicht unbedingt mit einem Burn-out-Syndrom in Verbindung gebracht werden müssen. Daher muss die zeitliche Dauer, über die die Symptome hinweg besteht, besonders mitberücksichtigt werden.



(nach Freudenberger, H. J. & North, G., 1992)

**Stadium 1: Zwang, sich zu beweisen**

Aus gesundem Tatendrang wird übertriebener, zwanghafter Ehrgeiz. Die Bereitschaft, eigene Möglichkeiten und Grenzen bzw. Rückschläge hinzunehmen, sinkt.

**Stadium 2: Verstärkter Einsatz**

Es entsteht das Gefühl, alles selbst machen zu müssen. Man kann nichts delegieren und fühlt sich unentbehrlich.

**Stadium 3: Vernachlässigen der eigenen Bedürfnisse**

Eigene Bedürfnisse treten in den Hintergrund und soziale Kontakte werden vernachlässigt. Die Energie wird für die erfolgreiche Erledigung der Aufgabe(n) aufgewendet.

**Stadium 4: Verdrängung von Konflikten**

Die Konflikte werden wahrgenommen, gleichzeitig jedoch verdrängt. Es treten zunehmend Fehler auf (z.B. Terminverwechslung, Unpünktlichkeit).

**Stadium 5: Umdeuten von Werten**

Es kommt zu einer verstärkten Wahrnehmungsveränderung, in der sich die Prioritäten weiter drastisch verschieben. Für die eigenen Bedürfnisse wird keine Zeit mehr aufgewendet.

**Stadium 6: Leugnung der Probleme**

Die Überlastung wird zunehmend verleugnet und das Verhalten ist durch Intoleranz, Zynismus und Ungeduld geprägt. Der Betroffene kapselt sich immer weiter ab.

**Stadium 7: Rückzug**

Die sozialen Kontakte werden als bedrohlich erlebt. Es kommt zu Orientierungs- und Hoffnungslosigkeit und der Betroffene flüchtet sich in Ersatzbefriedigungen (z.B. Rauchen, Alkohol).

**Stadium 8: Beobachtbare Verhaltensänderung**

Der Betroffene zieht sich emotional vom Arbeitsgeschehen zurück. Sein Verhalten ist durch Apathie und Aggressivität (paranoide Tendenzen) bestimmt. Aufmerksamkeit und Besorgnis von Außen werden als Angriff verstanden.

**Stadium 9: Depersonalisation**

Die Wahrnehmung für die eigene Person und den eigenen Körper geht verloren, der Betroffene funktioniert mechanisch. Die Phase ist durch das Gefühl der Entwurzelung und Sinnlosigkeit geprägt.

**Stadium 10: Innere Leere**

In dieser Stufe treten Mutlosigkeit, Angst und Panikattacken auf und die Flucht in Ersatzbefriedigungen erreicht ein exzessives Maß.

**Stadium 11: Depression**

In diesem Zustand der Erschöpfung fällt der Betroffene in tiefe Verzweiflung und es zeigen sich Verwahrlosung, völlige Gleichgültigkeit und Suizidgedanken.

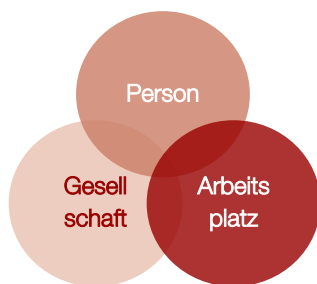
**Stadium 12: Völlige Erschöpfung**

Es folgt der geistige, körperliche und emotionale Zusammenbruch.

## II. Ursachen

Die ursächlichen Gründe, warum jemand an einem Burn-out leidet, sind vielschichtig. Dabei ist die Arbeitswelt nicht die einzige Einflussgröße, die bei einem Menschen ein Burn-out entstehen lässt. Vielmehr muss das Zusammenspiel aus persönlichen Eigenschaften, gesellschaftlichem Umfeld und Gegebenheiten am Arbeitsplatz betrachtet werden.

### Die drei Hauptfaktoren



#### Die Ursachen, die in der **Person** selbst liegen, können sein:

- Problematische Einstellung zur Arbeit und zu Perfektionismus: „Ich muss funktionieren, ich darf keine Fehler machen.“
- Starkes Bedürfnis nach Anerkennung über Leistung: „Leistung ist alles.“
- Geringer Selbstwert, der überwiegend über Arbeit entsteht
- Schlechte Fähigkeit zur Stressbewältigung
- Nicht Nein sagen können

#### Die Ursachen, die im **gesellschaftlichen Umfeld** liegen, können sein:

- Beruflicher Erfolg ist Voraussetzung für sozialen Status
- Individualisierungstendenzen in vielen Lebensbereichen – fehlender Zusammenhalt und mangelnde Unterstützung
- schwierige Arbeitsmarktlage / Arbeitsplatzunsicherheit
- Beurteilung nach Leistungsprinzip
- Arbeit ist identitätsstiftend

#### Die Ursachen, die im **Arbeitsumfeld** liegen, können sein:

- Hohe Arbeitsbelastung, schwer bewältigbare Arbeitsmenge (Hamsterradsyndrom: Immer zu viel zu tun zu haben)
- Permanenter Zeit- und Termindruck
- Informations- und Kommunikationsdefizite
- Mangelnde Wertschätzung
- Fehlendes direktes Feedback
- Zu geringer Handlungsspielraum und zu wenig Autonomie
- Unsichere Arbeitsplatzsituation; Unklarheit über Erwartungen des Arbeitgebers
- Misstrauen und Konkurrenz
- Häufig unvorhersehbare Unterbrechungen
- Mangelnde Kenntnis bzw. fehlende Kommunikation über Strategie



Demnach liegen die Ursachen für ein Burn-out in einem komplexen Zusammenspiel unterschiedlicher Faktoren aus verschiedenen Bereichen. Nicht ein einzelner Aspekt, sondern gerade die Kombination lassen das Problem entstehen.

### III. Präventions- und Interventionsmöglichkeiten

Ein Burn-out-Syndrom wird von vielen Warnzeichen begleitet. Je früher in den beschriebenen Zyklus eingegriffen wird, desto weniger schwerwiegend und langwierig sind die Auswirkungen für den Betroffenen und das Unternehmen.

#### Handlungsrahmen

Wie und vor allem von wem kann der Betroffene Hilfe bekommen? Zu welchem Zeitpunkt kann eine Führungskraft helfen und ab wann ist professionelle Unterstützung notwendig? Und wie kann eine Führungskraft vorbeugen? Diese Fragen werden im Folgenden, unter Verwendung verschiedener Checklisten, betrachtet.

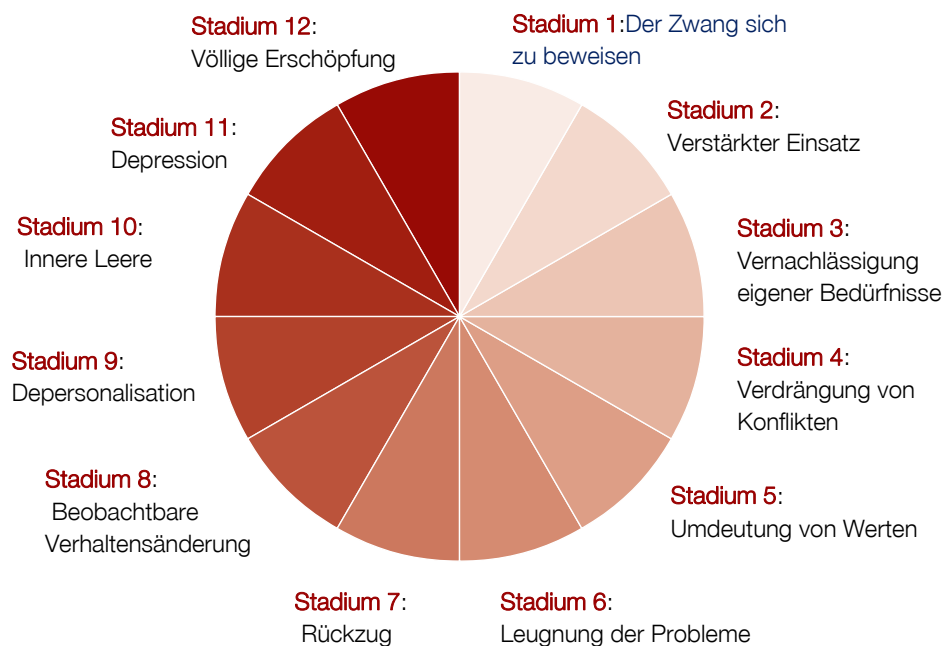
#### Vorbeugen als Führungskraft

Führungskräfte können die Voraussetzungen, die im Arbeitsumfeld liegen und möglicherweise zu einem Burn-out führen, maßgeblich beeinflussen. So gibt es zahlreiche Möglichkeiten, etwas für die Burn-out-Prävention im eigenen Team zu tun. Einige Aspekte, die berücksichtigt werden sollten, sind:

- Als Person präsent sein
- Arbeitspensum überprüfen
- Vertrauensvolle Beziehung zum Mitarbeiter aufbauen und aufrechterhalten
- Anerkennung und Wertschätzung vermitteln
- Qualifizieren und fördern
- Erholung ernst nehmen
- Direktes Feedback geben und motivieren
- Handlungsspielräume ermöglichen
- Gespräche anbieten
- Offen und direkt kommunizieren und informieren
- Offen mit der Burn-out-Thematik umgehen
- Erfolge sichtbar machen (realistische Ziele setzen, die kurzfristig durchführbar und mit sicherem Erfolg verbunden sind)

## Intervention in den 12 Stufen des Burn-out

Innerhalb der verschiedenen Stufen sind unterschiedliche Interventionsmaßnahmen sinnvoll. Die Grafik zeigt, wer zu welchem Zeitpunkt der geeignete Gesprächspartner ist, um weitere Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen.



Bei **Stufe 1 bis 4** sind Selbsthilfemaßnahmen oder Interventionen auf betrieblicher Ebene hilfreich. Die direkte Führungskraft kann in diesen Stufen ihre Mitarbeiter durch Gesprächsangebote unterstützen.

Bei **Stufe 4 bis 8** ist eine Beratung bzw. ein Coaching anzuraten, da sowohl die körperliche Gesundheit als auch das soziale Leben der Betroffenen in Mitleidenschaft gezogen werden kann. Hier sollte der Betriebsarzt oder ein externer Spezialist eingeschaltet werden.

Ab **Stufe 9** ist eine psychotherapeutische / psychologische Behandlung ratsam.

Spätestens ab **Stufe 11** ist wegen der akuten Gesundheitsgefährdung zusätzlich eine medizinische Behandlung notwendig.

Der Betriebsarzt oder der Personalverantwortliche ist in jeder der Stufen ein möglicher Ansprechpartner.

## Checkliste für Burn-out-Risiko

Checklisten können eine erste Orientierung bieten und Führungskräfte dabei unterstützen, Anzeichen für Burn-out bei ihren Mitarbeitern früher zu erkennen. Weiters sollten einige Aspekte, die bei der Gesprächsführung von zentraler Bedeutung sind, bereits im Vorfeld des Gesprächs berücksichtigt werden.

Auf welche ersten Anzeichen sollte ich bei meinem Mitarbeiter achten?

- Mein Mitarbeiter ...
- zeigt eine starke Überforderung
- ist weniger leistungsfähig
- ist vergesslicher und unpünktlicher als früher
- wirkt ungeduldig und überreizt
- zieht sich zurück
- ist oft müde
- will / kann keine Aufgaben delegieren
- macht mehr Fehler in der täglichen Arbeit
- ist häufiger krank
- hat stark überhöhte Anforderungen an sich selbst
- braucht für gleiche Aufgaben länger als früher

Wenn erste Anzeichen bemerkt worden sind, sollte die Führungskraft mit dem Betroffenen ein Gespräch führen. Dabei kann und soll es nicht Ziel dieses Gesprächs sein, alle Probleme des Betroffenen zu lösen. Es ist bereits sehr hilfreich, wenn die Führungskraft ihre eigene Wahrnehmung darlegt und weiterführende Hilfsangebote unterbreitet. Wichtig ist in jedem Fall, dieses Gespräch gut vorbereitet zu führen.

## Leitfaden zur Gesprächsführung

### Wie kann ich mein Gespräch vorbereiten?

- Festen Gesprächstermin vereinbaren
- Beispielsituationen für veränderte Verhaltensweisen des Mitarbeiters beobachten und notieren
- Eigenes Wissen über Unterstützungsangebote aktualisieren
- Eigene Überlegungen zur Entlastung des Mitarbeiters notieren

### Auf was sollte ich während des Gesprächs achten?

- Keine Vorwürfe machen
- Eigene Wahrnehmung / Gefühle schildern (in Ich-Form)
  - Ich habe gesehen, wie Sie am Dienstag ..., das hat in mir die Befürchtung ausgelöst ...
- Wahrnehmung der Betroffenen erfragen
  - Wie geht es Ihnen? Wie ist die Situation aktuell für Sie?
- Belastungssituation erfragen
  - Fühlen Sie sich selbst belastet?
  - Wo liegt die Quelle / der Auslöser dieser Belastung?
  - Welche Anzeichen für die Überlastung sind Ihnen an sich selbst aufgefallen?
- Unterstützung anbieten und konkrete Vorschläge machen
  - Wäre ein Arztbesuch eine Lösung?
  - Könnte ein Coach / Therapeut helfen?
  - Würde es Ihnen helfen, wenn Sie Ihren Urlaub / Ihre Überstunden verstärkt abbauen?
- Interesse, Aufmerksamkeit und Wertschätzung signalisieren
  - Mir ist Ihr hohes Engagement im Projekt XY aufgefallen ...
- Auf konkrete innerbetriebliche oder auch externe Angebote verweisen
  - Seminarangebot, Betriebsarzt, externe Experten ...
- Konkrete Vereinbarungen treffen sowie bei Bedarf einen Folgetermin festlegen
  - Vereinbarung, dass eine gewisse Stundenanzahl nicht überschritten wird.

## Wie sollte das Gespräch strukturiert sein?

### 3 Phasen des Gesprächs

#### Phase 1

##### Aktiv zuhören, präsent sein

- Positives Feedback über bisherigen Arbeitsstil geben („Wer ausbrennt, muss einmal gebrannt haben.“)
- Mitarbeiter erzählen lassen, wie es ihm geht (möglichst konkret)
- Wohlwollendes, aktives Zuhören (nicht diskutieren, kein „aber ...“)

#### Phase 2

##### Persönlichen Eindruck vermitteln, Empfehlungen aussprechen

- „Ich erlebe, dass ...“ (eigene Beobachtung; **wichtig**: keine Zuschreibungen wie z.B.: „Sie wirken depressiv, überlastet, ängstlich ...“)
- „Ihre Gesundheit ist mir wichtig.“ oder „Ich mache mir Sorgen um Ihre Gesundheit.“
- Empfehlungen: Nein sagen lernen, auf den eigenen Körper achten, delegieren lernen, Burn-out nicht leugnen, Pausen machen

#### Phase 3

##### Konkrete Angebote machen

- Überstunden abbauen
- Seminarangebote
- Coaching

Als allgemeine Orientierung kann für Führungskräfte das HILFE-Konzept nützlich sein:

H	=	Hinsehen
I	=	Initiative ergreifen
L	=	Leitungsfunktion wahrnehmen
F	=	Führungsverantwortung: Fördern – Fordern
E	=	Experten hinzuziehen

Quelle: Riechert, I. (2011)

## IV. Weiterführende Informationen und Angebote

### Interne Ansprechpartner:

**Erste Ansprechstelle: der Betriebsarzt Ihres Bereichs.**

**Der Personalverantwortliche Ihres Bereichs.**

#### **Abteilung Bildung**

Seminarangebote (siehe auch Bildungskatalog):

In verschiedenen Seminaren können Mitarbeiter lernen, wie sie mit Stress und Druck umgehen und wie sie sich Freiräume schaffen.

Weiters können Führungskräfte erfahren, wie sie in schwierigen Gesprächen richtig agieren und ein Mitarbeitergespräch gut vorbereiten.

- Effektives Selbstmanagement
- Selbstbewusst zu mehr Effektivität
- Balance halten – erfolgreich sein
- Gespräche in schwierigen Situationen

## Externe Ansprechpartner:

Wenn die innerbetrieblichen Anlaufstellen nicht mehr ausreichende Hilfestellung geben können, sind externe Experten die richtigen Ansprechpartner. Bitte besprechen Sie mit dem zuständigen Betriebsarzt, welche externen Ansprechpartner involviert werden sollten.

### Kostenlose anonyme Beratung:

Bei **ersten Anzeichen** von Burn-out bzw. im frühen Stadium des Burn-out-Syndroms:

#### Institut für berufliche Integration Wien (ibi – Wien)

1020 Wien, Lasallestrasse 46/DG3

Telefon: +43 (0)1 729 95 45 (telefonische Terminvereinbarung erbeten)

E-Mail: [ibi.1020@psz.co.at](mailto:ibi.1020@psz.co.at)

In allen Phasen des Burn-outs und insbesondere **in akuten Fällen** steht das geschulte Fachpersonal des Psychosozialen Dienstes sowie des Kriseninterventionszentrums zur Verfügung.

#### Psychosozialer Dienst

Rat und Hilfe im Krisenfall rund um die Uhr.

Telefon: +43 (0)1 313 30

#### Kriseninterventionszentrum

Unterstützung von Personen in Krisen durch persönliche und telefonische Beratung

Telefon: +43 (0)1 406 95 95

[www.kriseninterventionszentrum.at](http://www.kriseninterventionszentrum.at)

### Nach Rücksprache mit Ihrem Betriebsarzt:

#### Anton Proksch Institut

Dr. Senta Feselmayer

Dr. Wolfgang Beiglböck

1230 Wien, Gräfin Zicky Straße 6

Telefon: +43 (0)1 880 10 – 0

E-Mail: [senta.feselmayer@api.or.at](mailto:senta.feselmayer@api.or.at), [wolfgang.beiglboeck@api.or.at](mailto:wolfgang.beiglboeck@api.or.at)

