



## ***Dokumentation***

### **- Erschöpfung – Burnout –** im Rahmen der Workshopkette

„Betriebliche Gesundheits- und  
Wirtschaftlichkeitsindikatoren sowie  
Gefährdungen“

Julie Heimlich und Nadine Tabbara

- **1994 gegründet**
- **Geschäftsführer:** Dr. Gerd Westermayer
- BGF verfügt über ein breites Angebot von im Auftrag der AOK Berlin eingesetzten Methoden-, Maßnahmen- und Projektkompetenzen
- **Weitere Kooperationspartner:** IHK, FU, Unfallkasse Berlin, Einzelhandelsverband, Gebäudereinigerinnung etc.



1. Begrüßung
2. Erschöpfung/Burnout: Begriffsklärung
3. Kleingruppenarbeit: Ursachen für Burnout  
(Kurzpräsentation der Ergebnisse im Plenum)

*Pause*

4. Vertiefungsinput: Burnout und betriebliche Ursachen
5. Kleingruppenarbeit: Zum Umgang mit Verantwortungsdilemma  
(Kurzpräsentation der Ergebnisse im Plenum)
6. Was tun? Angebote der AOK Berlin/ BGF GmbH

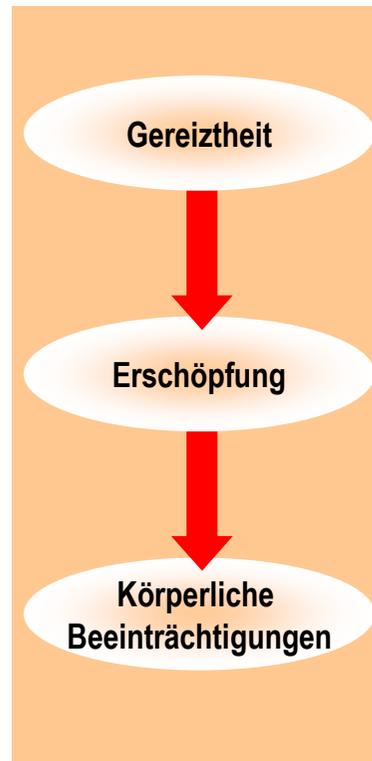
# **Input I: Erschöpfung / Burnout**



**„Wenn die Akkus leer sind und  
das Ladegerät streikt...“**

Psychovegetativer Erschöpfungszustand infolge eines chronischen meist beruflichen Ungleichgewichts zwischen Belastungen und Gesundheitspotenzialen wie z.B. Anerkennung.

## Gesundheitsindikatoren



C1: Nach der Arbeit kann ich nicht abschalten.

C2: Ich fühle mich häufig überfordert.

C3: Ich reagiere gereizt, obwohl ich es gar nicht will.

C4: Wenn andere mich ansprechen, kommt es vor, dass ich mürrisch reagiere.

A1: Ich habe häufig Schlafstörungen (Einschlafschwierigkeiten, Durchschlafstörungen).

A2: Ich fühle mich häufig müde und erschöpft.

A3: Ich spüre häufig innere Nervosität und Anspannung.

A4: Ich habe häufig Konzentrationsstörungen.

A5: Manchmal denke ich, es hat überhaupt keinen Sinn mehr, sich aufzuregen.

A6: Ich muss mich sehr dazu antreiben, etwas zu tun.

A7: Ich habe häufig Schuldgefühle.

- Erstmalige Verwendung des Begriffs **1973** vom Psychoanalytiker Herbert Freudenberger
- Damals aufgefallen sind häufige Krankschreibungen, Arbeitsunfähigkeit oder Frühverrentung in den sog. ‚helfenden Berufen‘
- **Ursachen:** besonders hohe Arbeitsbelastung gepaart mit besonders hohem persönlichen Engagement

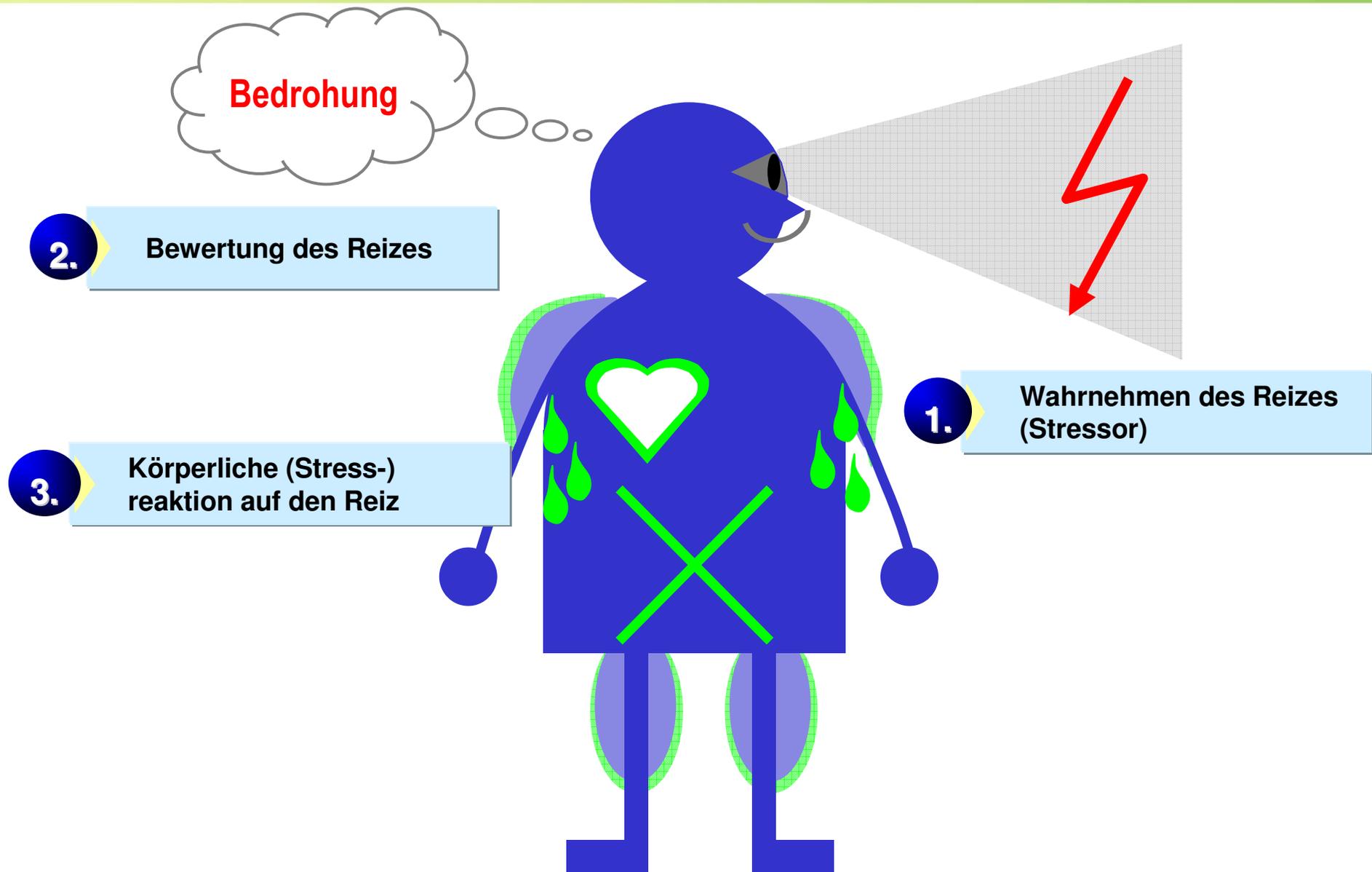


**Burnout = Syndrom, d.h. eine Bündelung an vielfältigen Krankheitsbeschwerden**

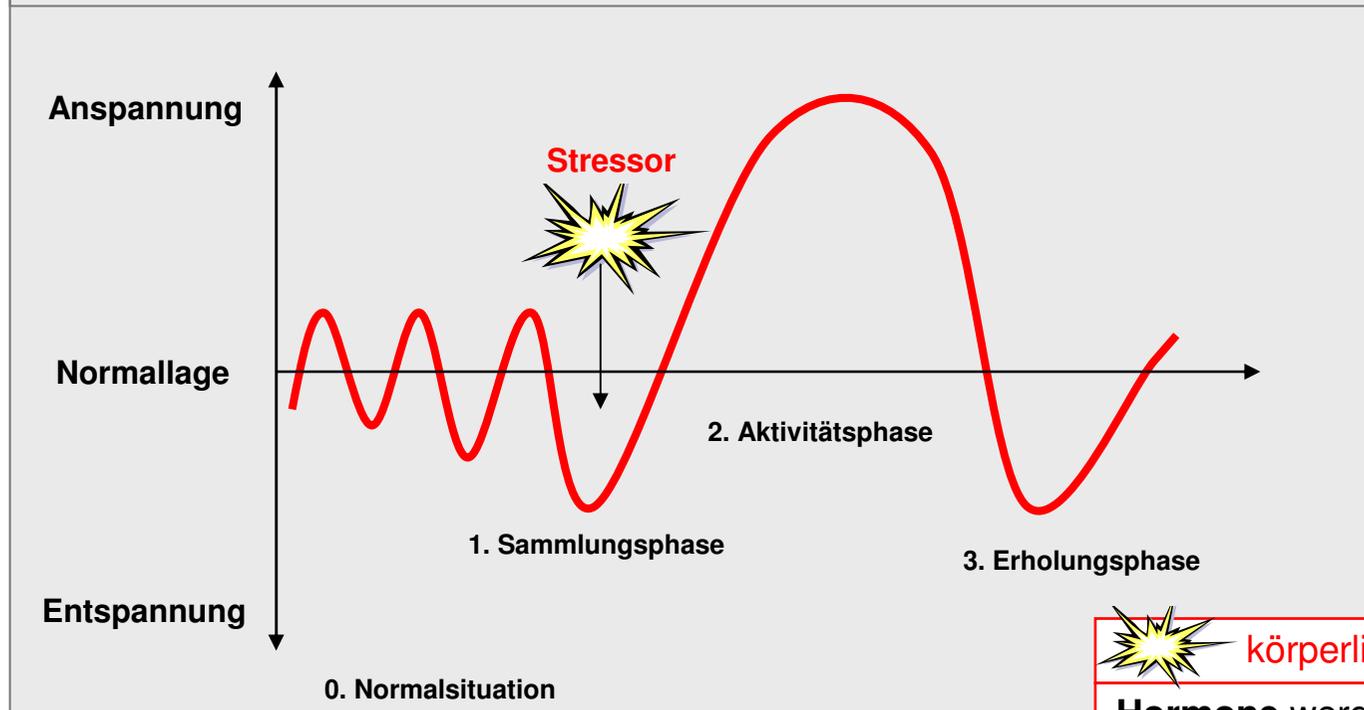
**Klassifikation nach ICD 10: Z73.0 Ausgebranntsein**

Symptome:

1. Emotionale Erschöpfung
2. Sozialer Rückzug
3. Körperliche Erschöpfung
4. Kognitiver Leistungseinbruch

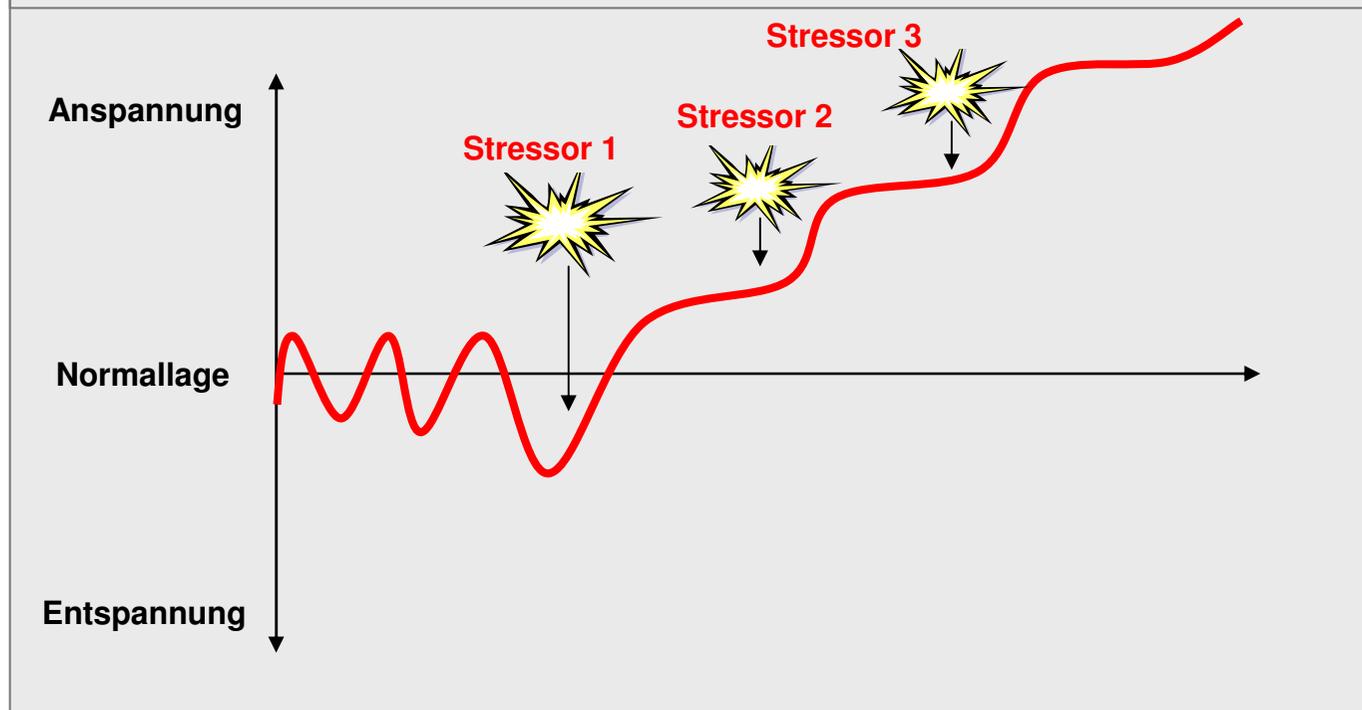


## Die Stresskurve – Ablauf einer normalen Stressreaktion

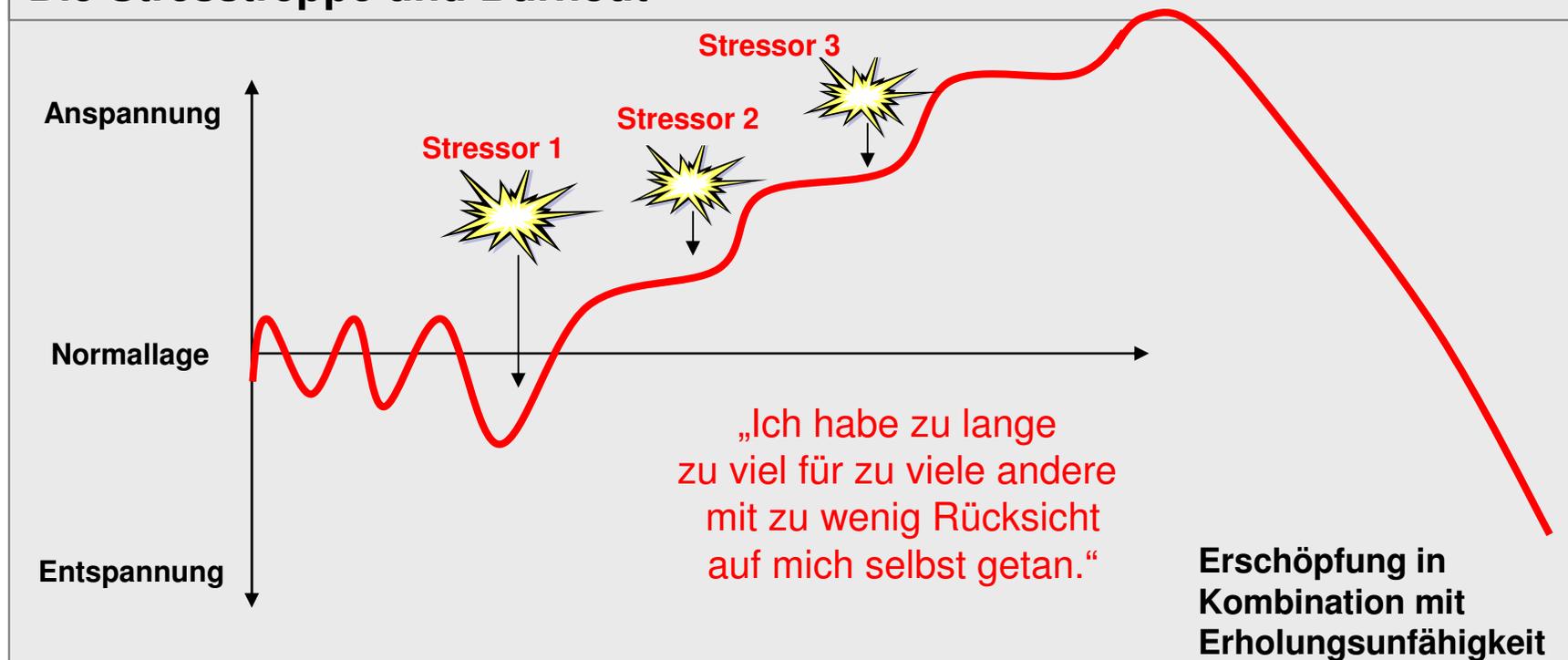


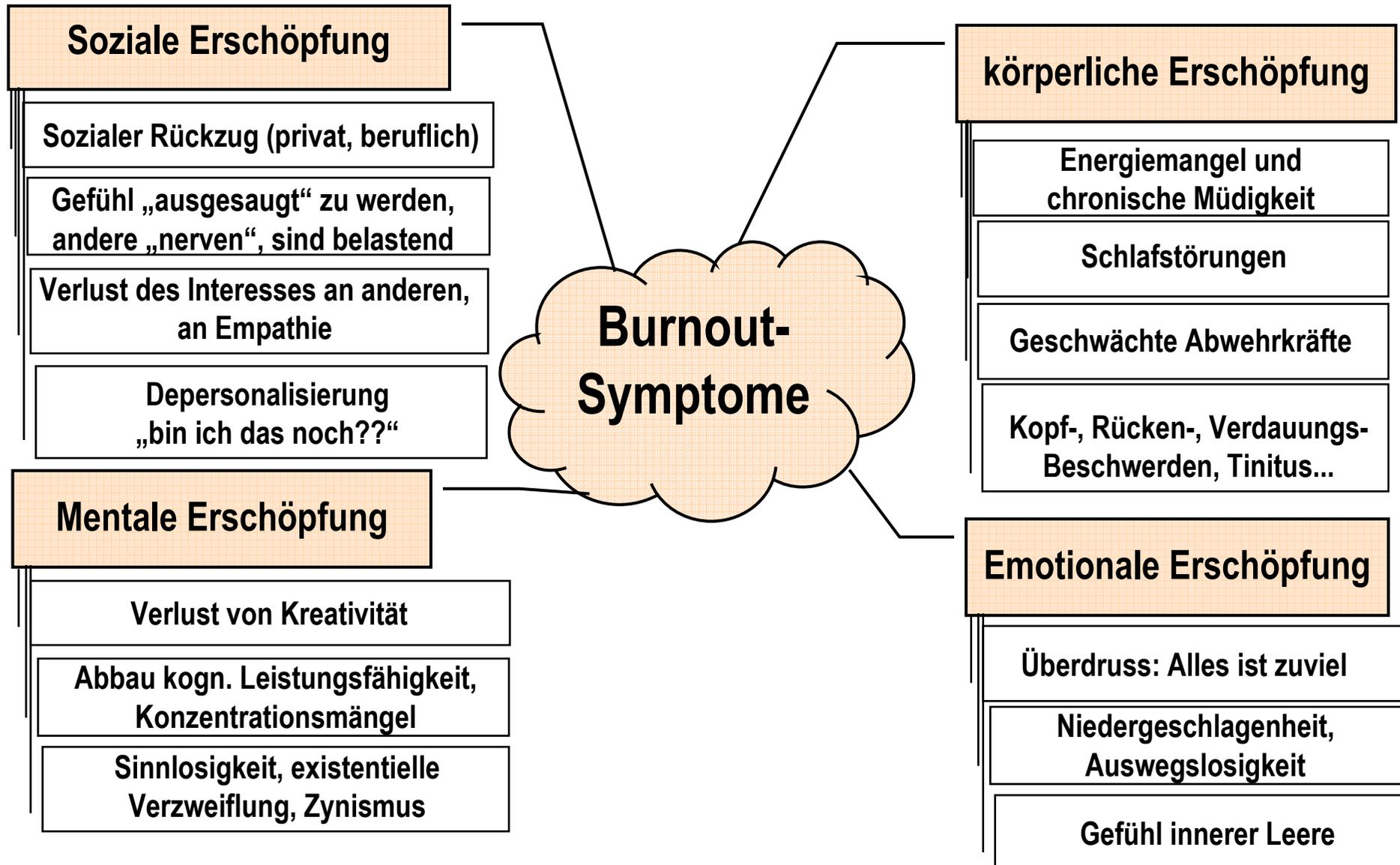
-  körperliche Auswirkungen
- Hormone** werden ausgeschüttet
- Puls** steigt
- Atmung** beschleunigt sich

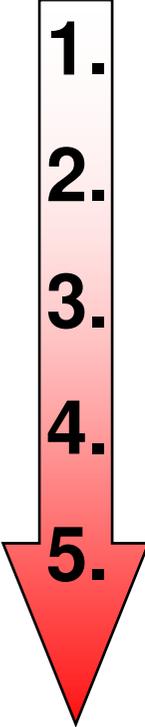
### Die Stresstreppe bei Dauerbelastung



## Die Stresstreppe und Burnout





- 
- 1. Enthusiasmus** – idealistische Begeisterung
  - 2. Stagnation** – Stillstand
  - 3. Frustration** – Sinnverlust
  - 4. Apathie** – Dienst nach Vorschrift
  - 5. Burnout**

nach Edelwich & Brodsky 1984

**Vermehrtes Engagement:**

- Gefühl der Unentbehrlichkeit
- Gefühl nie mehr Zeit zu haben
- Verleugnung eigener Bedürfnisse
- Hyperaktivität



**„Wer ausbrennt, muss einmal gebrannt haben.“**

**Gleichzeitig: Allmählich zunehmende Gefühle von**

- Müdigkeit
- Energiemangel
- Unausgeschlafenheit

# Kleingruppenarbeit I: Ursachen für Burnout

- Wenn Sie an die letzte Situation denken, in der Sie erschöpft waren, was genau hat dazu geführt?
- Welche Ursachen kennen Sie für den Wechsel vom „Gereiztheits-“ in den „Erschöpfungszustand“?

- **Wenn Sie an die letzte Situation denken, in der Sie erschöpft waren, was genau hat dazu geführt?**
  - Extrem hohe Arbeitsbelastung
  - Termindruck
  - Ständiger Wechsel von Arbeitsschritten
  - Schlechte bzw. keine Kommunikation
  - Fremdbestimmung
  - Fehlende Unterstützung
  - Fehlender Führungsstil
  - Keine Bestätigung der Leistung
  - Persönliche Differenzen am Arbeitsplatz
- **Welche Ursachen kennen Sie für den Wechsel vom „Gereiztheits-“ in den „Erschöpfungszustand“?**
  - Sollen o.g. Punkte nicht geändert werden, so kippt es ab...

- **Wenn Sie an die letzte Situation denken, in der Sie erschöpft waren, was genau hat dazu geführt?**
  - Arbeitsanfall
  - Überforderung
  - ständige Vertretung
  - gleichzeitig/parallele Aufgaben
  - Zeitdruck
  - Doppelbelastung (Beruf/Privatleben)
  - Eigener hoher Anspruch
  - „Idealisten“
  - Nicht-Neinsagen-Können / Nicht-Loslassen-Können → Es allen recht machen wollen
- **Welche Ursachen kennen Sie für den Wechsel vom „Gereiztheits-“ in den „Erschöpfungszustand“?**
  - $\Sigma$
  - Wenn Ausgleich fehlt



Ohnmacht/  
Hilflosigkeit

Hauptursache:

- Rollenkonflikt zwischen Wunschbild und Realität
- Ist die Diskrepanz zu groß → Enttäuschung
- Diese Enttäuschung = Grundlage der Krankheit

- Ehrgeiz
- Gewissenhaftigkeit
- Auf Leistungsforderung und Rückstände wird mit mit „mehr Einsatz“ reagiert
- Entscheidend: die Unfähigkeit „Nein“ sagen zu können

- Wechsel der Arbeitssituation (z.B. Beruf, Vorgesetzten)
- Leistungsdruck durch zuwenig Personal
- Unrealistische Leistungsanforderungen
- Fehlerhafte Organisation und unsinnige Prozesse
- Unsinnige Leistungsziele
- „schlechter“ Kontakt zum Vorgesetzten (z.B. keine Anerkennung)

# Pause

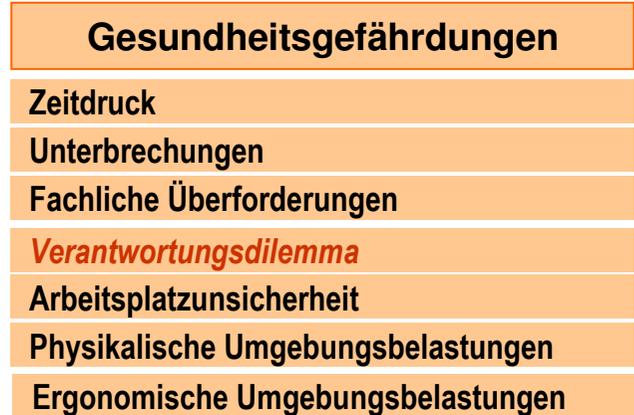
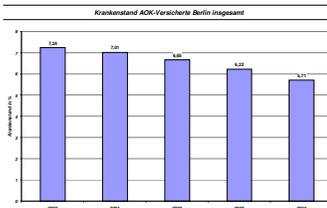
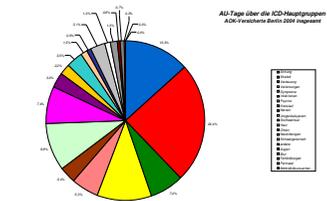
# **Input II:**

## **Burnout – Betriebliche Ursachen**

## Wirtschaftlichkeitsindikatoren

## Gesundheitsindikatoren

### 4. Krankenstand 5. AU-Analysen



„Handlungsspielraum in einer Situation der ‚kontrollierten Autonomie‘ zu besitzen, bedeutet nicht nur, in bestimmten Bereichen Entscheidungsfreiheit zu haben, sondern auch in nahezu allen Bereichen die persönliche Verantwortung für Fehlentwicklungen zu übernehmen, auf die man faktisch keinen Einfluss hat.“

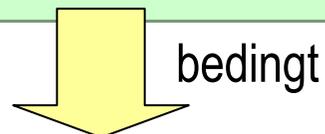
Nach Westermayer & Stein (1996)

### **Verantwortungsdilemma bedeutet also:**

„Ich bin für das Arbeitsergebnis voll verantwortlich und habe keinen/geringen Einfluss auf Ziele und Ressourcen.“

**Eine unterdeterminierte Drucksituation ist gekennzeichnet durch eine Kombination aus:**

- einem relativ niedrigen Grad der Routinisierung der auszuführenden Tätigkeit,
- relativ großen Autonomiespielräumen in der Arbeitsausführung,
- Zeit- und Qualitätsdruck,
- widersprüchlichen Rollenerwartungen und
- starken äußeren Kontrollen (z.B. Leistungserfassungssysteme)
- fehlende Möglichkeit der Beeinflussung der Zielbestimmung

**Kontrollierte Autonomie**

Nach Helfert (1987)

## Kleingruppenarbeit II:

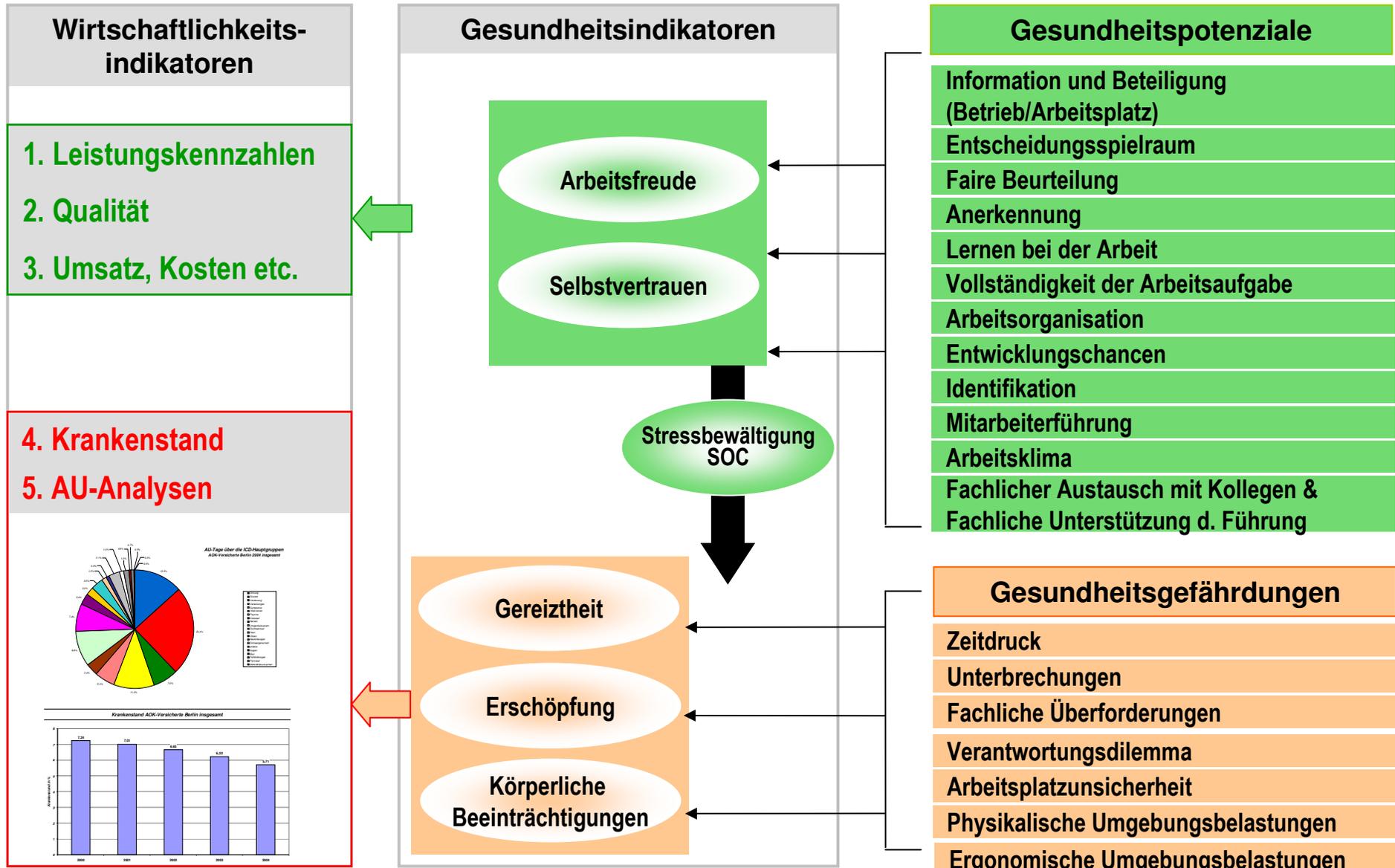
Welche Faktoren erleichtern Ihrer Erfahrung nach den Umgang mit dem Verantwortungsdilemma?

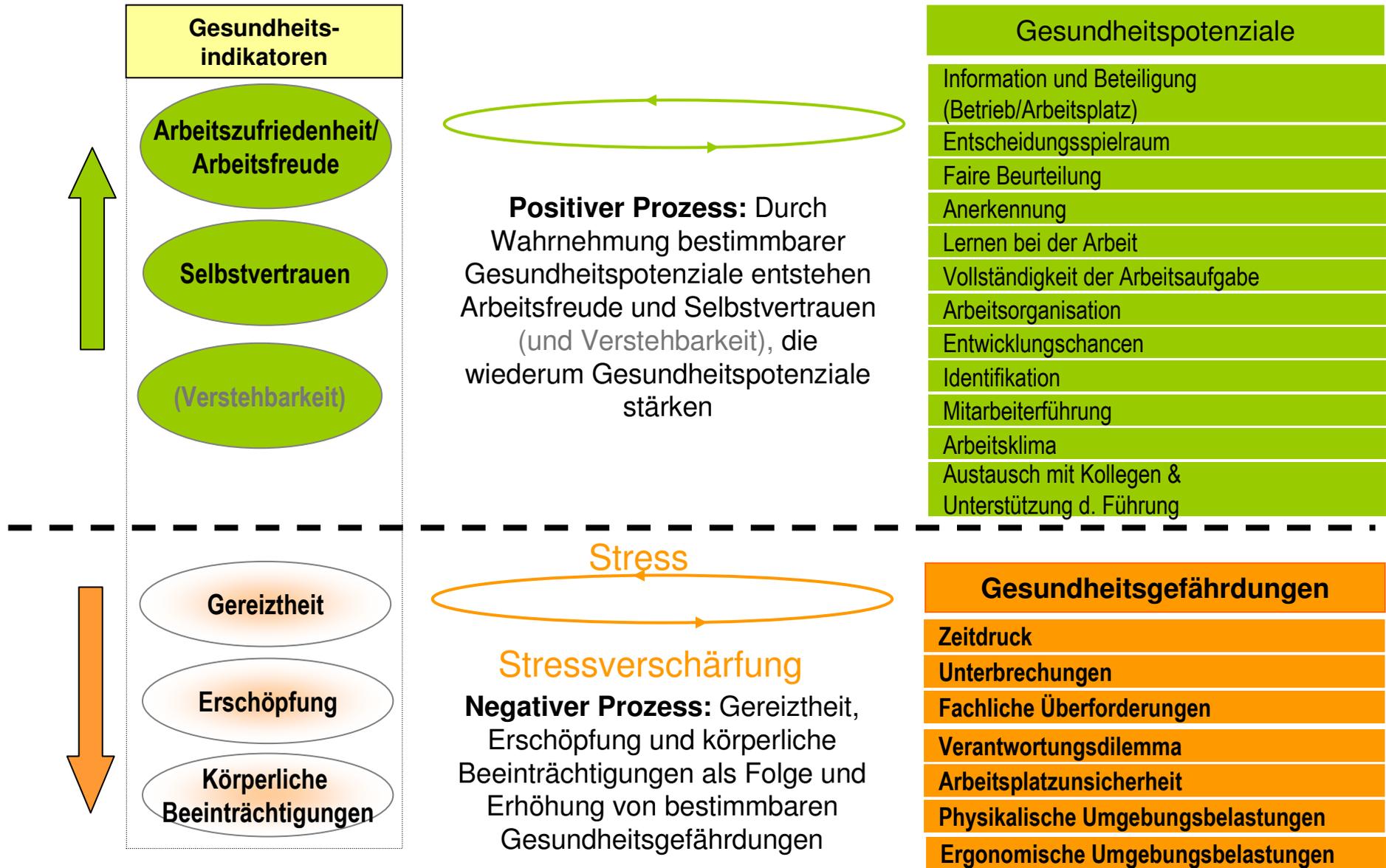
- Offene Kommunikation, um den Leistungsdruck durch eventuelle Strukturveränderungen abzuwenden
- Klare Prioritätensetzung
- Kompetenzenregelung
- Gesunde Distanz zur Aufgabe
- Teamarbeit, Nutzung der berufl. Erfahrung
- Freiräume nutzen
- Zeitmanagement

- Führungskraft übernimmt Verantwortung bzw. trägt mit
  - Selbstschutz → innere Distanz
- Eigenverantwortung
  - Kommunikation → Rückmeldung  
→ Austausch
  - Verbündete suchen (→ Team)
  - Teambildung, Kollegiale Beratung
  - Partizipation
  - Gegenseitig: „Bring- und Holschuld“

Was tun?

Angebote der AOK Berlin/ BGF GmbH





- I. **Abbau:** *Die Ursachen an der Wurzel packen...*
- II. **Abstand:** *Veränderung der persönlichen Einstellungen und Bewertungen...*
- III. **Ausruhen:** *Wieder auftanken...*

## I. Abbau: *Die Ursachen an der Wurzel packen...*

- Fachliche Kompetenzen erweitern (Information, Fortbildung, kollegialer Austausch)
- Organisatorische Verbesserungen (Aufgabenverteilung, Ablaufplanung, Ablagesysteme etc.)
- Selbstmanagement: persönliche Arbeitsorganisation optimieren (klare Definition von Prioritäten, realistische Zeitplanung, Delegation)
- Sozialkommunikative Kompetenzen entwickeln (Grenzen setzen, häufiger „Nein“, „Ohne mich“, „Jetzt nicht“ sagen, Unterstützung suchen, Netzwerk aufbauen, etwas positiv ausdrücken, andere verstehen)
- Problemlösekompetenzen entwickeln

## II. Abstand: *Veränderung der persönlichen Einstellungen und Bewertungen...*

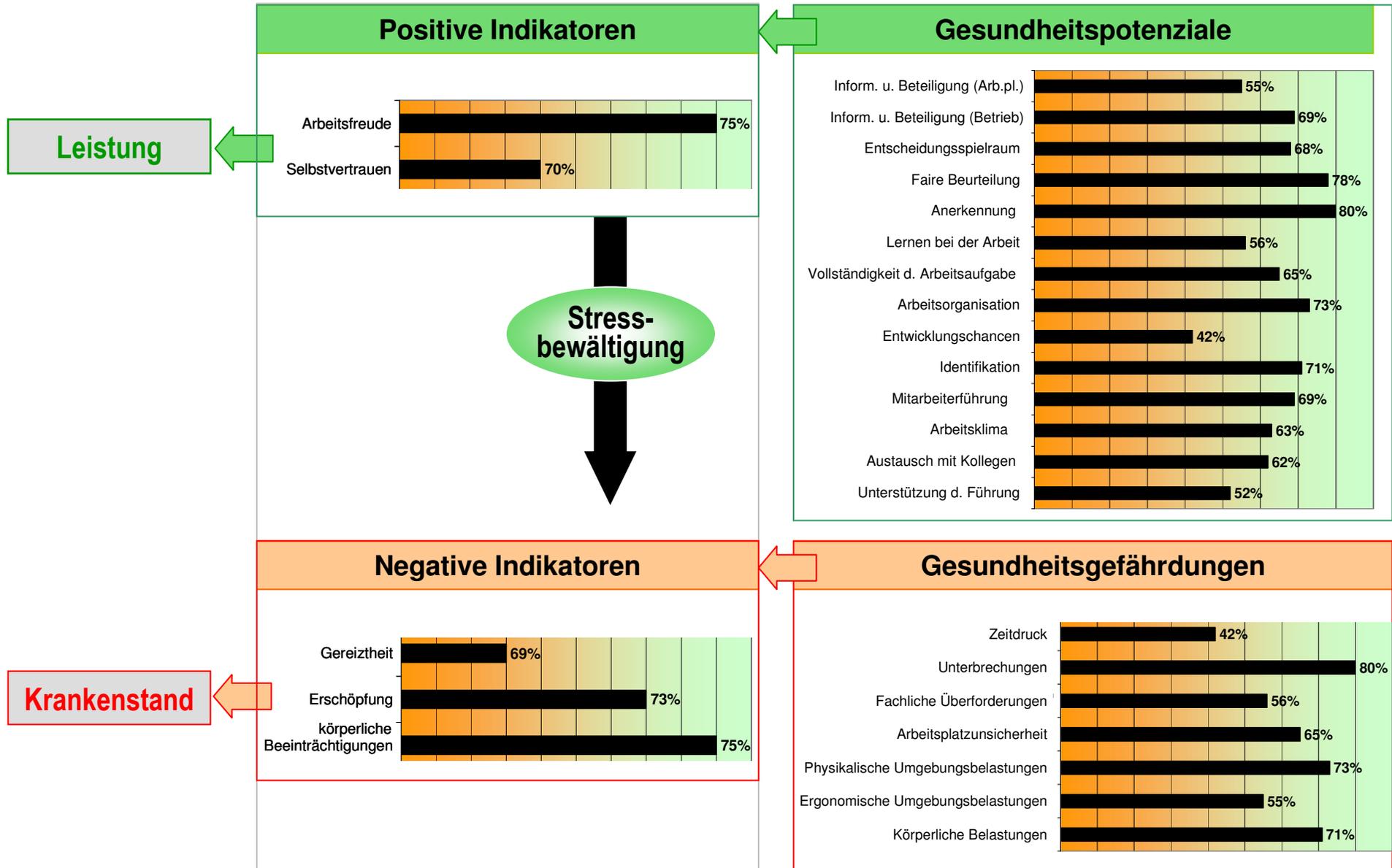
- Perfektionistische Leistungsansprüche kritisch überprüfen und eigene Leistungsgrenzen akzeptieren lernen
- Schwierigkeiten nicht als Bedrohung, sondern als Herausforderung sehen
- Sich mit alltäglichen Aufgaben weniger persönlich identifizieren, mehr innere Distanz wahren
- Sich nicht im alltäglichen „Kleinkrieg“ verlieren, den Blick für das „Wesentliche“, das, was mir wirklich wichtig ist, bewahren
- Sich des Positiven, Erfreulichen, Gelungenen bewusst werden und dafür Dankbarkeit empfinden
- An unangenehmen Gefühlen von Verletzung oder Ärger nicht festkleben, sondern diese loslassen und vergeben lernen
- Weniger feste Vorstellungen und Erwartungen an andere haben, die Realität akzeptieren
- Sich selbst weniger wichtig nehmen, falschen Stolz ablegen und „Demut“ lernen

### III. Ausruhen: *Wieder auftanken...*

- Regelmäßiges Praktizieren von Entspannungstechnik (z.B. Progressive Muskelrelaxation)
- Regelmäßige Bewegung/Sport
- Eine gesunde, abwechslungsreiche Ernährung
- Pflege außerberuflicher sozialer Kontakte
- Regelmäßiger Ausgleich durch Hobbys und Freizeitaktivitäten
- Lernen, die kleinen Dinge des Alltags zu genießen
- Ausreichend Schlaf
- Tagesablauf mit ausreichenden kleinen Pausen zwischendurch

- Realistische Arbeitspläne und -umsetzungen
- An Fähigkeiten angepasste Aufgabenverteilung
- Raum schaffen für Austausch, Feedback und gegenseitige Begleitung

- Analysen: Mitarbeiterbefragung (treiberorientiertes Vorgehen)  
Krankenstandscontrolling  
AU-Bericht  
  
Interviews  
  
Arbeitsplatzanalysen
- Maßnahmen: Mitarbeitergesprächssystem  
Führungskräfte und Mitarbeiterentwicklung:
  - Konfliktberatung
  - Teamentwicklung
  - Schulung zur respektvollen Kommunikation
  - Schulung zum Umgang mit Konflikten
  - Coaching



| <b>Abteilung 1</b>            |  | <b>Einflussfaktoren</b>            |  |                                    |
|-------------------------------|--|------------------------------------|--|------------------------------------|
|                               |  | <b>1. Einflussfaktor</b>           | <b>2. Einflussfaktor</b>                 | <b>3. Einflussfaktor</b>           |
| <b>Gesundheitsindikatoren</b> | <b>Arbeitsfreude</b><br>Varianzaufklärung: <b>43,3%</b>                  | Lernen bei der Arbeit              | faire Beurteilung                        | Vollständigkeit der Arbeitsaufgabe |
|                               | <b>Selbstvertrauen</b><br>Varianzaufklärung: <b>22,2%</b>                | Vollständigkeit der Arbeitsaufgabe | Identifikation                           | Entwicklungschancen                |
|                               | <b>Gereiztheit</b><br>Varianzaufklärung: <b>27,3%</b>                    | Zeitdruck                          | Mobbing                                  | physikalische Umgebungsbelastungen |
|                               | <b>Erschöpfung</b><br>Varianzaufklärung: <b>24,6%</b>                    | fachliche Überforderungen          | KEINE fachl. Unterstützung durch Führung | physikalische Umgebungsbelastungen |
|                               | <b>Körperliche Beeinträchtigungen</b><br>Varianzaufklärung: <b>19,3%</b> | KEIN Lernen bei der Arbeit         | physikalische Umgebungsbelastungen       | Mobbing                            |

| Abteilung 1            |                                       | Einflussfaktoren  |  |  |
|------------------------|---------------------------------------|---|--|--|
|                        |                                       | 1. Einflussfaktor   | 2. Einflussfaktor  | 3. Einflussfaktor  |
| Gesundheitsindikatoren | <b>Arbeitsfreude</b>                  | Meine Fähigkeiten und Fertigkeiten kann ich in meiner Arbeit entfalten.<br><b>0,57</b>  | Mein/e Vorgesetzte/r beurteilt meine Leistungen gerecht.<br><b>0,52</b>  | Bei meiner Arbeit kann ich eine Arbeitsaufgabe von A bis Z ausführen.<br><b>0,47</b>   |
|                        | <b>Selbstvertrauen</b>                | Bei meiner Arbeit kann ich eine Arbeitsaufgabe von A bis Z ausführen.<br><b>0,33</b>  | Ich identifiziere mich mit den Aufgaben meines Unternehmens.<br><b>0,34</b>  | Mein/e Vorgesetzte/r unterstützt mich in der Teilnahme an dienstlich relevanten Weiterbildungsveranstaltungen.<br><b>0,28</b>                          |
|                        | <b>Gereiztheit</b>                    | Es kommt häufig vor, dass ich zu wenig Zeit zur Erledigung meiner Arbeitsaufgaben habe.<br><b>0,34</b>                                | Meine Arbeit in meinem Unternehmen wird von meinen Vorgesetzten und/oder Kollegen/innen ständig massiv und ungerechtfertigt kritisiert.<br><b>0,33</b> | Temperaturwechsel<br><b>0,33</b>   |
|                        | <b>Erschöpfung</b>                    | Es kommt häufig vor, dass mir Arbeitsaufgaben übertragen werden, auf die ich nicht ausreichend vorbereitet worden bin.<br><b>0,35</b> | Mein/e Vorgesetzte/r hat für meine fachlichen Fragen NICHT immer ein offenes Ohr.<br><b>0,34</b>   | Temperaturwechsel<br><b>0,28</b>   |
|                        | <b>Körperliche Beeinträchtigungen</b> | Meine Fähigkeiten und Fertigkeiten kann ich in meiner Arbeit NICHT entfalten.<br><b>0,32</b>  | Zugluft<br><b>0,30</b>   | Meine Arbeit in meinem Unternehmen wird von meinen Vorgesetzten und/oder Kollegen/innen ständig massiv und ungerechtfertigt kritisiert.<br><b>0,27</b> |

Aus der Workshopreihe

**"Betriebliche Gesundheits- und Wirtschaftlichkeits-  
indikatoren sowie Gefährdungen "**

## Selbstvertrauen

Datum: 10. Juli 2008

Uhrzeit: 9:00 bis 13:00 Uhr

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !!!

Dieser Text wurde Ihnen bereitgestellt von Dr. Gerhard Westermayer  
von der BGF Berlin.

BGF Gesellschaft für Betriebliche Gesundheitsförderung mbH  
Manfred-von-Richthofen-Str. 15  
12101 Berlin

Tel: +49(0)30 78 09 62 41  
Fax: +49(0)30 78 09 62 42

Email: [info@bgf-berlin.de](mailto:info@bgf-berlin.de)  
Web: <http://www.bgf-berlin.de>  
Twitter: <http://Twitter.com/GerdWestermayer>  
Youtube: <http://www.youtube.com/user/BGFBerlin>