

www.OEGB.AT



BURN-OUT an der Wurzel packen
Burn-out-Prävention im Betrieb

OGB

 **gesunde
arbeit**

www.gesundearbeit.at

IMPRESSUM:

Medieninhaber und Herausgeber: Österreichischer Gewerkschaftsbund, 1020 Wien, Johann-Böhm-Platz 1, Telefon 01/534 44-0, E-Mail: service@oegb.at

ZVR-Nummer: 576439352. Hersteller: Verlag des ÖGB GmbH, 1020 Wien, Johann-Böhm-Platz 1

Inhalt: Ingrid Reifinger, Mitarbeit, Beiträge und Anregungen von: Cornelia Krischak, Susanne Schmörlzer, Gerlinde Breiner, Elsbeth Huber, Johanna Klösch, Isabel Koberwein, Michael Lenert, Martina Molnar, Renate Novak, Herbert Pichler, Ilse Reichart, Sonia Spieß, Sonja Windpassinger und Karin Zimmermann

5. Auflage/Mai 2018

Fotos: ÖGB, Pixabay

INHALT

1. Was ist Burn-out?	5
2. Betriebliche Gesundheitsförderung ist die beste Burn-out-Prävention	7
3. Wie verläuft Burn-out?	8
4. Wie viele sind betroffen?	11
5. Ursachen für Burn-out	12
5.1 Risikofaktoren in Unternehmen	13
5.2 Persönliche Risikofaktoren	14
6. Belegschaftsvertretung und Burn-out-Prävention	15
7. Burn-out-Prävention: Strategie der Belegschaftsvertretung	17
8. Welche gesetzlichen Bestimmungen unterstützen?	18
9. Maßnahmen gegen Burn-out auf der betrieblichen Ebene	20
9.1 Der Burn-out-Präventions-Check für Betriebe	25
9.2 Betriebsvereinbarung „Burn-out-Prävention“	26
10. Persönliche Strategien gegen Burn-out	30
10.1 Wie bemerke ich erste Warnzeichen bei mir selbst?	30
10.2 Tipps zur individuellen Burn-out-Prävention	31
11. Was kommt nach Burn-out? – Zurückkehren in den Betrieb	32
12. Forderungen des ÖGB zur Burn-out-Prävention	33
13. Informationen zum Thema Burn-out	34
14. Ansprechpersonen	37

1. Was ist Burn-out?

Burn-out (engl. to burn out: „ausbrennen“) wird als ein Resultat von chronischem Stress definiert und bezeichnet einen besonderen Fall zumeist berufsbezogener chronischer Erschöpfung.

Die weit verbreitete und am häufigsten verwendete Definition (Maslach und Shirom, 1983) beschreibt drei wesentliche Elemente, die ein Burn-out-Syndrom charakterisieren:



1. Emotionale Erschöpfung

Geht einher mit Kraftlosigkeit, mit Ohnmacht und mit dem Verlust der Fähigkeit, mit anderen Menschen mitfühlen zu können. Zum Schutz vor weiteren Belastungen zieht man sich zurück und nimmt anderen gegenüber eine distanzierte, gleichgültige Haltung ein.

2. Zynismus (Entpersönlichung)

Beschreibt eine negative Einstellung und negative Gefühle gegenüber der Arbeit und den Menschen, mit denen man beruflich zu tun hat (PatientIn, Kunde/-in, KollegIn).

3. Reduzierte berufliche Leistungsfähigkeit

Antriebsverlust, Gefühl, persönlich nichts mehr zu erreichen bzw. leisten zu können, tatsächlich reduzierte Leistungsfähigkeit.

Nach den Kriterien des ICD 10 (International Classification of Diseases der Weltgesundheitsorganisation WHO) ist Burn-out keine eigenständige Krankheit, sondern ein Einflussfaktor, der auf den Gesundheitszustand wirkt und zur Inanspruchnahme des Gesundheitssystems führt. Es wird als Ausgebranntsein – als Zustand der totalen Erschöpfung definiert.

In Österreich wird trotzdem Burn-out heute von Ärzten/-innen und Psychologen/-innen zunehmend im Sinne einer medizinischen Diagnose verstanden und behandelt.

Das Besondere an Burn-out ist, dass Betroffene früher an ihrem Arbeitsplatz sehr motiviert und engagiert gearbeitet haben. Verausgaben sich engagierte MitarbeiterInnen bei ihrer Arbeit immer mehr, verlieren sie in Folge nicht nur die Begeisterung und das Interesse an ihren Aufgaben, sondern fühlen sich auch insgesamt leer und ausgebrannt. Auch ihre Leistungsfähigkeit wird dadurch beeinträchtigt.

Im Folgenden eine Zusammenstellung der wichtigsten Begriffe, die im Zusammenhang mit Burn-out immer wieder verwendet werden.

Akuter Stress:

Plötzliche und kurz dauernde Stress-Situationen, z. B. ein Streit oder ein schwieriges Gespräch, bringen den Organismus auf Hochtouren, das Herz schlägt schneller, der Puls steigt. Nach Abklingen der Belastungssituation hört diese Aktivierung rasch auf.

Chronischer Stress:

Lang andauernde Stress-Situationen mit wenig Möglichkeiten, diese Belastungen abzufedern, halten den Organismus in einer ständigen Daueranspannung. Das führt langfristig zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen wie Magen-Darm-, Herz-Kreislaufkrankungen oder auch chronische Erschöpfung (Burn-out).

Burn-out-Syndrom:

Körperlicher, geistiger und emotionaler Erschöpfungszustand, dem eine länger dauernde Phase der Belastung vorangegangen ist. Chronischer Stress kann eine Ursache für Burn-out sein.

Mobbing:

Mobbing ist eine konfliktvolle Kommunikation am Arbeitsplatz unter KollegInnen (oder zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen), bei der die angegriffene Person unterlegen ist. Die Betroffenen werden systematisch, während längerer Zeit direkt oder indirekt angegriffen. Das Ziel: Sie sollen ausgegrenzt und aus dem Arbeitsverhältnis hinausgedrängt werden.

Auch Mobbing kann eine Ursache für Burn-out sein, bzw. aufgrund von Burn-out-Symptomen und damit verbundener reduzierter Leistungsfähigkeit kann Mobbing auftreten.

2. Betriebliche Gesundheitsförderung ist die beste Burn-out-Prävention

Das Burn-out-Syndrom wurde erstmals 1974 vom deutsch-amerikanischen Psychoanalytiker Herbert J. Freudenberger beschrieben. Ihm sind vor allem bei MitarbeiterInnen aus den Gesundheits- und Sozialberufen folgende Verhaltensweisen aufgefallen: Wurden früher die PatientInnen noch mit Engagement und Geduld behandelt, so ist es aufgrund von Zeitdruck und Arbeitsüberlastung den MitarbeiterInnen oft zunehmend schwer gefallen, den Widerwillen, die Ungeduld und die Aggression PatientInnen gegenüber zu verbergen. Begleitet wurden diese Verhaltensweisen oft von psychosomatischen Erkrankungen wie z. B. Asthma oder Schlafstörungen.

Mittlerweile werden diese typischen Anzeichen von Burn-out aber in einer Vielzahl von Berufen beobachtet, wie z. B. bei Servicepersonal, Bankangestellten, FlugbegleiterInnen, KundenbetreuerInnen, im Handel, bei Versicherungen und in der IT-Branche. Burn-out kann alle treffen: ältere ArbeitnehmerInnen mit Berufserfahrung, aber auch Jüngere oder BerufseinsteigerInnen.

Sehr oft liegen die Ursachen und Hintergründe für Burn-out in belastenden Rahmenbedingungen im Betrieb, aber die Auswirkungen zeigen sich an der Person. Ständiger Zeitdruck, eine hohe Arbeitsmenge, kurzfristig gesetzte Termine, eine dünne Personaldecke, Ressourcenmangel bei der Bewältigung der Aufgaben, Umstrukturierungen und hohe emotionale Anforderungen in der Arbeit sind häufige Stress-Verursacher in der Arbeitswelt.

Ergebnisse von europaweiten Befragungen von ArbeitnehmerInnen zeigen, dass in Österreich der berufliche Alltag vielfach durch hohe Arbeitsintensität und Zeitdruck geprägt ist. Wir zählen mit diesen hohen Umfragewerten zu den Spitzenreitern in Europa. Arbeitsintensität und Zeitdruck nehmen in Österreich seit 1990 kontinuierlich zu. Das zeigen Umfragen, die die europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen seit 1990 alle fünf Jahre in den Mitgliedsstaaten zu den Arbeitsbedingungen durchführt.

<https://www.eurofound.europa.eu/de/surveys/european-working-conditions-surveys>

Ein Angebot an Entspannungstrainings für einzelne ArbeitnehmerInnen allein reicht nicht aus, um die Arbeitssituation nachhaltig zu verbessern. Die Prävention von Burn-out kann nicht nur bei der Person ansetzen. Die Ursachen für arbeitsbedingte Belastungen, die zu meist in den betrieblichen Organisationsstrukturen sowie der Informations- und Führungskultur liegen, müssen hier in das Blickfeld rücken. Entsprechende Maßnahmen auf der betrieblichen Ebene kann nur der/die ArbeitgeberIn/DienstgeberIn setzen, denn der/die ArbeitgeberIn/DienstgeberIn ist auch umfassend für die Gesundheit und Sicherheit der KollegInnen verantwortlich (§ 3 ArbeitnehmerInnenschutzgesetz, ASchG). Das gilt auch für die Prävention von Burn-out im Betrieb.

Das stärkste Instrument zur Prävention auf der betrieblichen Ebene ist die Arbeitsplatzevaluierung, hier im speziellen die Evaluierung der psychischen Belastungen gemäß § 4 ASchG. Aber auch Maßnahmen im Rahmen von Betrieblicher Gesundheitsförderung können die psychische Belastung reduzieren.

3. Wie verläuft Burn-out?



Burn-out ist keine Folge einer einmaligen und extremen Belastung, sondern eine individuelle Reaktion auf lang andauernde bzw. wiederholte Belastungssituationen. Dieser Prozess beginnt oft schleichend. Viele Warnzeichen treten auf, bevor es oft nach Jahren zum völligen seelischen und körperlichen Zusammenbruch kommen kann.

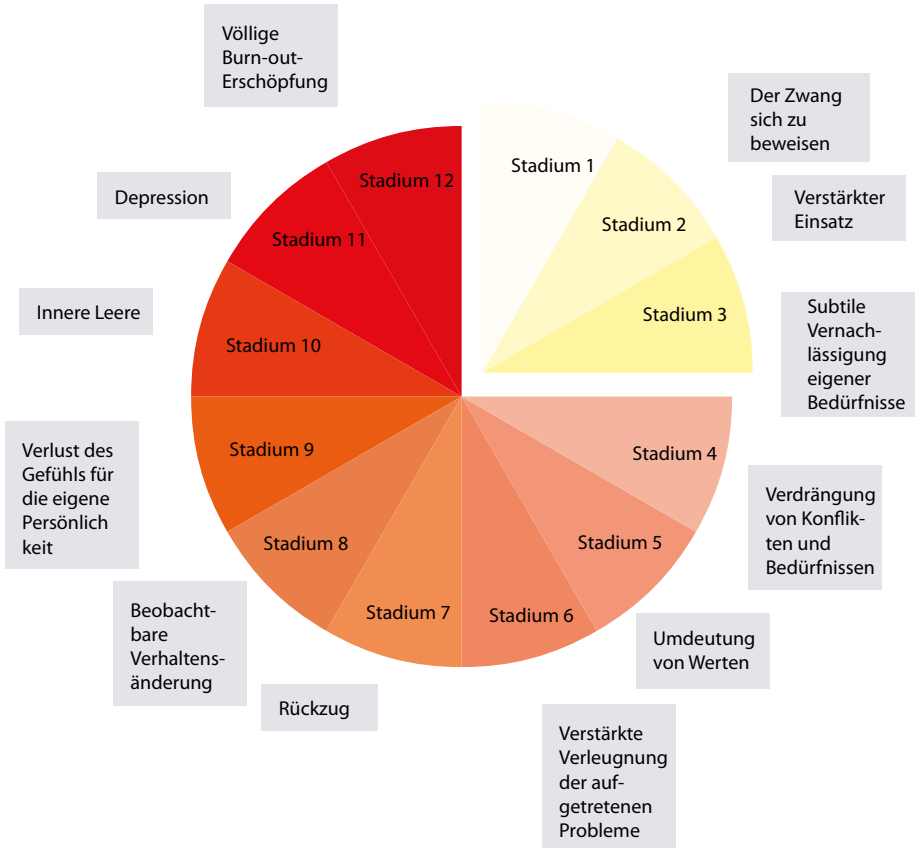
Am Beginn dieser Entwicklung stehen Gefühle wie Unzufriedenheit, Resignation und Ärger. Später kommen Leistungsschwankungen und -störungen, Rückzug von den KollegInnen im Arbeitsbereich und den Menschen im privaten Umfeld sowie unvermutete Gefühlsausbrüche bei geringfügigen Anlässen hinzu. Die letzten Stadien sind Resignation, Depression, psychosomatische Störungen und Handlungsunfähigkeit bei der Arbeit.

Freudenberger und North haben den Verlauf von Burn-out in insgesamt zwölf Stadien beschrieben. Viele der beschriebenen Symptome und Verhaltensweisen können normale oder sogar gesunde Reaktionen auf Belastungssituationen (wie z. B. Verlust des Arbeitsplatzes) sein. Deswegen muss eine Person aber noch nicht an Burn-out leiden. Möglicherweise reagiert man in einer beruflichen Krisensituation mit einem bestimmten Verhalten und fällt in seinen normalen emotionalen und körperlichen Zustand zurück, wenn die Krise bewältigt ist.

Die im Modell beschriebenen Phasen und Symptome treten natürlich nicht immer in der beschriebenen Reihenfolge auf. Es kann auch sein, dass gleichzeitig Symptome aus den verschiedenen Stadien auftreten. Man kann auch zwischen den verschiedenen Stadien hin und her wechseln.

Nicht alle die unter Burn-out leiden, müssen auch die schweren Stadien erreichen. Je früher gefährdete KollegInnen Beratung und Unterstützung erhalten, desto leichter ist es aus dem Zyklus auszustiegen.

Zwölf Stadien des Burn-out



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

Begeisterung und Einsatzbereitschaft für die Tätigkeit werden von übertriebenem Ehrgeiz abgelöst. Der Drang sich zu beweisen nimmt zu, es sinkt die Bereitschaft, eigene Möglichkeiten und Grenzen bzw. Rückschläge hinzunehmen.

Stadium 2: **Verstärkter Einsatz**

Es entsteht das Gefühl, alles selbst machen zu müssen. Man kann nichts delegieren, freiwillige Mehrarbeiten (Überstunden, Arbeit am Wochenende) stehen auf der Tagesordnung und gehen mit einem Gefühl der Unentbehrlichkeit einher.

Stadium 3: **Vernachlässigen der eigenen Bedürfnisse**

Bedürfnisse wie Essen, Pausen, Entspannung oder Ruhe treten in den Hintergrund. Soziale Kontakte werden vernachlässigt. Symptome wie z. B. Verspannungen, Kopfschmerzen, Unruhe, Bauch- oder Magenschmerzen werden auch mit Tabletten bekämpft. Das Hauptaugenmerk liegt nur noch auf der Erbringung von Leistung und Ergebnissen für die Arbeit.

Stadium 4: Verdrängung von Konflikten

Konflikte und Probleme werden bewusst ignoriert und verdrängt, um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Dabei treten zunehmend Fehlleistungen (Terminverwechslungen, Unpünktlichkeiten) auf.

Stadium 5: Umdeuten von Werten

Was bis jetzt wichtig war, tritt zugunsten der Arbeit in den Hintergrund (Entwertung und Umwertung), die Prioritäten verschieben sich drastisch. Die Leistungsfähigkeit sinkt weiter ab.

Stadium 6: Verstärkte Verleugnung der aufgetretenen Probleme

Betroffene kapseln sich von der Umwelt ab, sie zeigen Zynismus, Ungeduld und Intoleranz. Die Überarbeitung und Überlastung wird verleugnet. Konflikte im Umfeld nehmen zu. Soziale Kontakte werden als belastend und anstrengend empfunden.

Stadium 7: Endgültiger Rückzug aus der Umwelt

Orientierungs- und Hoffnungslosigkeit treten auf. Das soziale Netz wird als feindlich erlebt, Kritik wird nicht mehr vertragen. Es kommt zum Abbruch privater Kontakte und zu Misstrauen anderen Menschen gegenüber. Die Flucht in Suchtverhalten wird immer wahrscheinlicher. Oft wird nach Ersatzbefriedigungen (Alkohol, Essen, Medikamente) gesucht. Es können psychosomatische Erkrankungen auftreten.

Stadium 8: Deutliche Verhaltensänderungen

Verhaltensänderungen werden immer auffälliger. Oft machen sich Aggression, Intoleranz, negative Einstellungen und eine hohe Reizbarkeit bemerkbar. Es kommt zu Schuldzuweisungen an andere. Aufgrund von Erschöpfung gibt es kaum noch Kraft den Arbeitsalltag zu bewältigen. Es kommt zu häufigen Fehlzeiten und zu Gleichgültigkeit gegenüber der Umwelt.

Stadium 9: Depersonalisation

Die Betroffenen verlieren häufig das Gefühl für sich selbst: Man funktioniert nur noch automatisch, wie ferngesteuert. Es kommt zu einem Wahrnehmungsverlust und zu Gefühlen der Sinnlosigkeit.

Stadium 10: Innere Leere

Gefühl der Mutlosigkeit, der Leere und des inneren Abgestorbenseins, ebenso kann es zu Angstgefühlen, Panikattacken und exzessivem Suchtverhalten kommen.

Stadium 11: Depression

Interesse, Initiative und Motivation sind praktisch in allen Lebensbereichen nicht mehr vorhanden. Gefühle des Versagens, der Sinn- und Hoffnungslosigkeit überwiegen. Die Betroffenen haben keinerlei Zukunftsvisionen mehr und leiden möglicherweise unter Depressionen.

Stadium 12: Völliges Burn-out

Der Organismus versagt, und es kommt zum totalen geistigen, körperlichen und emotionalen Zusammenbruch.



4. **Wie viele sind betroffen?**

Die Österreichische Gesellschaft für Arbeitsqualität und Burn-out (BURN AUT) und das Anton Proksch Institut Wien haben im Auftrag des Sozialministeriums 2016/2017 eine repräsentative Studie zum Burn-out-Syndrom durchgeführt. Das Ergebnis: 19 Prozent der Befragten sind dem Problemstadium zuzuordnen, 17 Prozent dem Übergangsstadium und 8 Prozent dem Burn-out-Erkrankungsstadium.

In der Gruppe der unter 30-Jährigen findet sich ein besonders hoher Anteil an Personen im Burn-out-Erkrankungsstadium, welcher mit zunehmendem Alter wieder geringer wird und ab dem 50. Lebensjahr wieder ansteigt. Erst nach dem 59. Lebensjahr sinkt das Erkrankungsrisiko wieder. Geschlechtsunterschiede konnten in der vorliegenden Studie nicht gefunden werden.

Durch die Studie wurden auch Burn-out fördernde Faktoren identifiziert: Diese sind Führungsaufgaben, ein nicht arbeitsentsprechendes Gehalt und das Vorhandensein bzw. Fehlen von Privatsphäre und Rückzugsmöglichkeiten, weiters intensive und andauernde Sozialkontakte. Als weiterer Belastungsfaktor kommen chronobiologische Aspekte dazu. Sowohl eine Wochenarbeitszeit über 40 Stunden als auch wechselnde Arbeitszeitstrukturen können stark negative Auswirkungen auf die Betroffenen haben.

Eine Wochenarbeitszeit von mehr als 40 Stunden sollte nur zeitlich begrenzt möglich sein, da es bei andauernder Überschreitung dieser zu einem massiven Anstieg des Burn-out-Risikos kommt. Hier sollte nach intensiver Arbeitsbelastung auf ausreichende Regenerationsphasen geachtet werden.

Volkswirtschaftliche Kosten von Burn-out

Eine Studie der Universität Linz hat die volkswirtschaftlichen Kosten einer Burn-out-Erkrankung errechnet. Bei Früherkennung verursacht ein/e Burn-out-Betroffene/r Gesamtkosten in Höhe von rund 1.500 bis 2.300 Euro. Bei zeitverzögerter Diagnose entstehen Gesamtkosten für Behandlung und Krankenstand in Höhe von 12.400 bis 17.700 Euro. Bei später Diagnose summieren sich die Kosten von Burn-out auf 94.000 bis 131.000 Euro pro Fall. Das heißt die volkswirtschaftlichen Kosten sind umso höher, je später der Diagnosezeitpunkt ist. Dies unterstreicht die Wichtigkeit für Bewusstseinsbildung und präventive Maßnahmen auf der betrieblichen Ebene.

5. Ursachen für Burn-out

Die Ursachen für die Zunahme an Burn-out-Fällen in den vergangenen Jahren können nur in einem größeren Zusammenhang gesehen werden. In den letzten 20 Jahren haben neue Managementmethoden Verbreitung gefunden, in denen die menschlichen Potenziale durch neue Steuerungs- und Organisationsformen bestmöglich ausgeschöpft werden sollen. Anstatt Anweisungen zu geben und die Durchführung der Arbeit zu kontrollieren, wird die Arbeit systematisch mit Zielvereinbarungen sowie durch die Gestaltung der Rahmenbedingungen gesteuert und nur noch das Ergebnis kontrolliert. Darüber hinaus werden Zielvereinbarungen auch mit finanziellen Anreizsystemen verknüpft. Die ArbeitgeberInnen erwarten sich dadurch unternehmerisches Handeln der ArbeitnehmerInnen. Dadurch werden Motivation und Engagement der ArbeitnehmerInnen bewusst gefördert und für die Erreichung der Unternehmensziele nutzbar gemacht. Diese Vorgehensweise trifft durchaus auch die Bedürfnisse der KollegInnen.

Der eigenen Arbeit einen Stempel aufdrücken, eine persönliche Wirkung haben, sich mit der eigenen Arbeit identifizieren, das sind durchaus verständliche und nachvollziehbare Anliegen und Bedürfnisse von ArbeitnehmerInnen. Allerdings wird dabei auch von Führungskräften und Vorgesetzten oft übersehen, dass wir Menschen natürliche Grenzen der Leistungsfähigkeit haben, die beachtet werden müssen, wenn wir gesund bleiben wollen.

Die Kultur in einem Unternehmen, die Werte und Einstellungen, die zumeist unbewusst transportiert werden, prägen das individuelle Verhalten der dort Beschäftigten in einem hohen Ausmaß. Denn ArbeitnehmerInnen sind ja wirtschaftlich abhängig, dies ist ein wichtiges Kriterium für die ArbeitnehmerInneneigenschaft. Der Druck, sich an die vorherrschende Betriebskultur anzupassen, ist dadurch immer sehr groß.

Wenn es im Betrieb z. B. grundsätzlich die Haltung gibt, dass es nicht wichtig ist, Arbeitspausen einzuhalten, dann ist es für Einzelne ganz schwierig, sich dagegen zu stellen. Oder: Wenn Führungskräfte Konflikte als störend erleben, diese aber trotzdem nicht offen ansprechen, dann ist es für einzelne ArbeitnehmerInnen erst recht schwierig, es anders zu machen und gegen diese Betriebskultur zu handeln.

Wenn ein/e KollegIn Burn-out-Symptome entwickelt, dann kommt es meist zu einem komplexen Zusammenwirken von belastenden Rahmenbedingungen im Unternehmen, aber auch von privaten Belastungssituationen, wie z. B. der Pflege von nahen Angehörigen, der Betreuung von kleinen Kindern oder von anderen persönlich belastenden Umständen.

Stressoren aus der Arbeitswelt und persönliche Verhaltensweisen können nicht getrennt voneinander betrachtet werden, da sie sich gegenseitig beeinflussen und unter Umständen auch wechselseitig verstärken. Unbewältigte Konflikte im Beruf über einen längeren Zeitraum fördern auch private Probleme. Oft lässt sich im Nachhinein nicht mehr nachvollziehen, welche Faktoren später tatsächlich ausschlaggebend für die Entstehung des Burn-out-Syndroms waren.

5.1 Risikofaktoren in Unternehmen

Eine dünne Personaldecke und mangelnde Ressourcen zur Bewältigung der Aufgaben.

Schwer bewältigbare Arbeitsmenge, unklare oder unerreichbare Ziel- oder Erfolgskriterien, überlange Arbeitszeiten und Schichtarbeit.

Überforderung und damit verbundener Zeit- und Verantwortungsdruck.

Wenig Handlungsspielraum, wenig Kontrolle über die eigene Arbeit und damit verbunden fehlende Mitsprachemöglichkeiten.

Fehlende Rückmeldung und mangelnde Wertschätzung durch KollegInnen und besonders durch Vorgesetzte, was die eigene Arbeit betrifft.

Ständig anhaltende Konfliktsituationen

Emotional belastende Konflikte, die z. B. durch unklare Entscheidungsstrukturen über lange Zeit nicht gelöst werden oder weil Führungskräfte nicht rechtzeitig eingreifen, setzen häufig negative Energie frei. Diese Art von Konflikten kann eine Ursache für Burn-out sein. Konflikte allerdings, die zeitgerecht und offen angesprochen und bearbeitet werden, können das Potenzial für neue Lösungen in sich tragen. Führungskräften kommt beim Konfliktmanagement eine Schlüsselfunktion zu.

Hohe emotionale Anforderungen und z. B. ständige Begegnung mit Leid und hilfsbedürftigen Menschen, wie dies in den Gesundheits- und Sozialberufen der Fall ist, in Verbindung mit mangelnden Aufstiegsmöglichkeiten, fehlenden Mitsprachemöglichkeiten, knappen Personalressourcen und hohen Erwartungen an den Beruf können eine wichtige Rolle für das Entstehen des Burn-out-Syndroms spielen.

Simone B. arbeitet seit drei Jahren in einem Pflegeheim. Ursprünglich hatte sie sich vorgenommen, besonders gut auf die Wünsche und Sorgen der KlientInnen einzugehen, und sich für persönliche Gespräche Zeit zu nehmen. Sie hat allerdings bald bemerkt, dass wenig von diesen Ansprüchen und Ideen im Heimalltag umgesetzt werden kann. Aufgrund von Zeitdruck und Dokumentationspflicht können die Probleme der BewohnerInnen meist nur ganz rasch und oberflächlich geklärt werden.

Simone hat versucht, durch besonderen und zusätzlichen zeitlichen Einsatz individueller auf die KlientInnen einzugehen, doch sie merkte bald, dass das deutlich zulasten ihrer Kräfte ging. KollegInnen warfen ihr vor, dass ihr intensives Eingehen auf die KlientInnen die Arbeitsabläufe stören würde. Auch die Versuche, mit der Heimleitung darüber zu sprechen, waren nicht zielführend. Simone hat sich damit abgefunden, dass man an der Arbeit nichts verändern kann. Mittlerweile ist sie im Gespräch mit den KlientInnen nur noch kurz angebunden. Immer häufiger reagiert sie aggressiv auf Fragen und weist die KlientInnen zurecht. Sie hat schon mehrfach überlegt zu kündigen. In dieser Situation suchte sie das Gespräch mit einer Arbeitspsychologin.

Wenig soziale Unterstützung von Kolleginnen und von Vorgesetzten

Aufgrund von häufigen Organisationsveränderungen (Umorganisation, Ausgliederung usw.) sind die KollegInnen nicht in der Lage, rechtzeitig Unterstützungssysteme aufzubauen.

Führungskräfte bekommen im Zuge neuer Managementstrategien auch neue Aufgaben, wie z. B. ihre MitarbeiterInnen bei der Erfüllung ihrer Ziele zu coachen und ihnen auch den entsprechenden Freiraum zu ermöglichen, ihre Arbeit zu machen. Auf diese neue Rolle sind Führungskräfte vielfach nicht vorbereitet. In Untersuchungen wurde nachgewiesen, dass mangelnde Unterstützung von Führungskräften eine besonders belastende Arbeitssituation darstellt.

5.2 Persönliche Risikofaktoren

Die „Burn-out-Persönlichkeit“ gibt es nicht, es kann alle treffen, unabhängig von Alter, Geschlecht oder Art der Beschäftigung. Dennoch zeigen sich einige Einstellungen bzw. Verhaltensweisen, die immer wieder gefunden wurden. Besonders das Bedürfnis nach Anerkennung und Bestätigung durch andere ist ein Burn-out begünstigender Faktor. Weiters wurde die Tendenz zu Ehrgeiz, Perfektionismus und Ungeduld und sich hochgesteckte Ziele zu setzen, beobachtet. Diese Einstellungen werden in Unternehmen meist positiv bewertet und über die Arbeitsorganisation gefördert, indem Konkurrenz zwischen Einzelpersonen oder Teams hergestellt wird (z. B. über Leistungsziele). Darum ist es oft schwer, auch für Führungskräfte, den schleichenden Prozess der Anfangsphase in Richtung Burn-out zu erkennen.

Bei Betroffenen wurden oft folgende Glaubenssätze bemerkt:

- » „Meine Arbeit ist mein Leben.“
- » „Die Dinge müssen so laufen, wie ich will.“
- » „Ich muss von allen geschätzt werden, mit denen ich arbeite.“

Drei vorherrschende persönliche Leitlinien wurden häufig beobachtet:

- » „Bau nur auf dich selbst!“
- » „Meine Weltsicht ist die einzig richtige!“
- » „Ich werde mein Ziel erreichen, koste es, was es wolle.“

Wer diese Glaubenssätze und Leitlinien an sich beobachtet hat, muss nicht zwangsläufig in einen Burn-out-Prozess schlittern, sollte aber auf sich achtgeben.

Ein beruflicher Wechsel, z. B. in eine neue Funktion, oder auch der Eintritt ins Berufsleben können kritische Phasen für die Entwicklung eines Burn-out-Syndroms darstellen. Auch hohe bis unrealistische Erwartungen an eine berufliche Tätigkeit können zur Entstehung von Burn-out beitragen.

6. Belegschaftsvertretung und Burn-out-Prävention

Burn-out ist bei ArbeitgeberInnen und Belegschaft häufig ein Thema über das geschwiegen wird. Vor allem die Beschäftigten haben Angst, Symptome von Erschöpfung offen einzugestehen, da sie befürchten, dadurch als wenig belastbar eingestuft zu werden. Dem Betriebsrat/der Personalvertretung kommt hier die wichtige Aufgabe zu, dieses Tabu zu brechen, und das Thema Burn-out-Gefahr gegenüber dem/der ArbeitgeberIn/DienstgeberIn aktiv anzusprechen und vorbeugend Maßnahmen zu verlangen.

Dazu kommt, dass BetriebsrätInnen/PersonalvertreterInnen aufgrund chronischer Arbeitsüberlastung und ihres hohen emotionalen Engagements selbst zur Gruppe der stark burn-out-gefährdeten Personen zählen, besonders wenn sie nicht freigestellt sind und ihre Betriebsratsarbeit zusätzlich zur vollen Arbeitsbelastung durchführen müssen.

In ständigen Konflikten mit der Geschäftsleitung und konfrontiert mit unterschiedlichen Erwartungen, die an sie herangetragen werden, ergibt sich ein ständiges persönliches Spannungsfeld. Dazu kommt, dass sich die Belegschaft gerade von BetriebsrätInnen/PersonalvertreterInnen erwartet, dass sie Vorbild bei der Burn-out-Prävention sein sollen, das heißt z. B. keine Mails nach Arbeitsschluss zu verschicken usw.

Die Funktion als BetriebsrätIn/PersonalvertreterIn ist im Zusammenhang mit der Prävention von Burn-out mit mehreren Rollen verbunden. Diese sind:

- » Potenziell selbst von Burn-out betroffen zu sein
- » Vorbildfunktion in punkto Burn-out-Prävention für die Belegschaft
- » BeraterIn der Betroffenen
- » InteressenvertreterIn der KollegInnen auf der betrieblichen Ebene

Wir möchten im Folgenden zwei Rollen herausgreifen, nämlich BeraterIn von Betroffenen und InteressenvertreterIn der KollegInnen bei der Burn-out-Prävention zu sein.

1. Die Belegschaftsvertretung als Anlaufstelle beziehungsweise Beraterin von Burn-out-Betroffenen

Es wird immer wieder vorkommen, dass KollegInnen zur/zum Betriebsrätin/-rat kommen und klagen: „Ich kann nicht mehr, ich habe ein Burn-out, was soll ich tun?“ Es kann natürlich sein, dass sich hinter dem Begriff Burn-out eine depressive Verstimmung, ein Erschöpfungszustand oder eine chronische Ermüdung verbirgt. Für viele KollegInnen ist der Begriff Burn-out eine Möglichkeit, negative psychische Beanspruchungsfolgen durch Zeit- und Termindruck oder auch durch Überforderung auszudrücken.

Es ist nicht Aufgabe von BetriebsrätInnen/PersonalvertreterInnen, im Gespräch mit einem/einer Betroffenen eine Einschätzung oder gar eine Diagnose zu stellen. Dies ist Aufgabe von ExpertInnen, wie z. B. ArbeitsmedizinerIn oder Arbeitspsychologe/-in.

Wichtig ist in diesen Fällen, dass BetriebsrätInnen betroffenen KollegInnen gut zuhören und Anerkennung und Wertschätzung über den Mut ausdrücken, dass er/sie seine/ihre persönlichen Probleme offen anspricht. Denn das ist der erste Schritt, um zu einer Verbesserung der belastenden Situation bzw. zu einer Lösung zu kommen.

Ein weiterer Schritt kann sein, KollegInnen davon zu überzeugen, dass hier Betreuung und Beratung durch ExpertInnen dringend notwendig ist. Einerseits durch einen/eine Arzt/Ärztin, denn in vielen Fällen wird ja auch eine medizinische Behandlung und eine Krankenschreibung notwendig sein.

Andererseits braucht es in vielen Fällen auch eine psychosoziale Beratung. Hier kann sicher der/die ArbeitsmedizinerIn des Betriebs eine ganz wichtige Funktion erfüllen. Auch der Verweis an eine externe Beratungsstelle kann betroffenen KollegInnen weiterhelfen. Bei akuten Zusammenbrüchen ist unter Umständen eine Krisenintervention dringend angeraten. (Zum Thema „Kostenlose Beratung für Burn-out-Betroffene“ siehe dazu Kapitel „Informationen zum Thema Burn-out“, Seite 34).

Wichtig ist, dass die Betroffenen alle Schritte selbst erledigen und nicht die Belegschaftsvertretung stellvertretend für sie. BetriebsrätInnen/PersonalvertreterInnen sollten nur in Absprache mit dem/der KollegIn konkrete Handlungen setzen.

2. Die Belegschaftsvertretung als Interessenvertretung der Kolleginnen bei der Burn-out-Prävention

Die Entstehungsbedingungen von Burn-out werden im Betrieb von ArbeitgeberInnen, von Vorgesetzten, aber auch von KollegInnen allzu leicht der Persönlichkeit von Betroffenen zugeschrieben („zu sensibel“, „zu dünne Haut“, „zu wenig nervenstark“ usw.). Burn-out wird dabei oft als persönliche Schwäche eines/einer Einzelnen gesehen. Diese Sichtweise kann für ArbeitgeberInnen und für Führungskräfte sehr bequem sein. Mängel der Arbeitsorganisation oder eventuell knappe Personalressourcen müssen nicht hinterfragt werden, alles kann so bleiben, wie es ist.

Eine ganz wichtige Aufgabe des Betriebsrats/der Personalvertretung ist es in diesem Fall, auf belastende Arbeitsbedingungen als Ursache für die Entstehung von Burn-out hinzuweisen. Wo gibt es Mängel in der Zusammenarbeit? Wo sind die Personalressourcen für die zu bewältigende Arbeitsmenge zu knapp? Wo ist Sand im Getriebe, was die Entscheidungsstrukturen im Unternehmen betrifft usw.?

Haltung der Belegschaft

Oft wenden sich KollegInnen mit Ihrem Anliegen vertrauensvoll an BetriebsrätInnen bzw. PersonalvertreterInnen. Es kann allerdings auch sein, dass einzelne KollegInnen Angst davor haben, Burn-out offen anzusprechen. Symptome von Erschöpfung können mit geringerer Leistungsfähigkeit einhergehen, wer gesteht dies schon gerne freiwillig ein? Besonders dann, wenn man sich als Einzelne/Einzelter nicht darauf verlassen kann, dass der/die Vorgesetzte das notwendige Verständnis aufbringt und über das entsprechende Wissen verfügt. Der Belegschaftsvertretung kommt hier eine wichtige Aufgabe zu: Indem der Be-



etriebsrat/die Personalvertretung als Sprachrohr der Belegschaft das Thema Burn-out-Gefahr sowohl im Betrieb und auch gegenüber der Geschäftsleitung offen anspricht, werden die Betroffenen aus ihrer Vereinzelung geholt. Dadurch gelingt es, eine gemeinsame Sichtweise auch auf die Ursachen von Burn-out herzustellen. Dies wird dem Betriebsrat/der Personalvertretung die notwendige Unterstützung gegenüber dem/der ArbeitgeberIn/DienstgeberIn sichern.

7. **Burn-out-Prävention: Strategie der Belegschaftsvertretung**

Wir bieten hier keinen idealtypischen Projektablauf an, da die Betriebskulturen und Rahmenbedingungen in den Betrieben sehr unterschiedlich sind. Im Folgenden möchten wir einige bewährte Handlungsschritte aufzählen:

Für die Belegschaftsvertretung ist allerdings immer wichtig zu bedenken: Bei allen Betriebsrats-/Personalvertretungs-Aktivitäten zum Thema Burn-out-Prävention sollte der Belegschaft gegenüber immer gut kommuniziert werden, dass der/die ArbeitgeberIn umfassend für Sicherheit und Gesundheit verantwortlich ist. Konkrete Maßnahmen zur Burn-out-Prävention kann nur der/die ArbeitgeberIn umsetzen.

Zielsetzung im Betriebsrat festlegen

Unter dem Motto „Nur wer weiß, was er will, wird es auch erreichen“ sollte die Belegschaftsvertretung Ziele formulieren, die sie sich zur Burn-out-Prävention setzt. Tipp: Ziele nicht zu hoch stecken! Ein realistisches Ziel könnte z. B. lauten: „Die Belegschaft ist bis zum ... (Zeitpunkt) über die Entstehungsbedingungen und den Verlauf von Burn-out informiert, und die KollegInnen wissen, wohin sie sich bei ersten Anzeichen wenden können.“

Verbündete bzw. Mitstreiterinnen suchen

Die **Kolleginnen** sind für den Betriebsrat/die Personalvertretung die wichtigste Stütze, um Maßnahmen beim Arbeitgeber erfolgreich durchsetzen zu können. Die KollegInnen werden dem Betriebsrat dankbar sein, wenn er stellvertretend für sie grundsätzlich das Thema Burn-out-Gefährdung und auch andere Stressoren im Betrieb anspricht.

Die **Personalentwicklung**, die in Stellvertretung der Geschäftsleitung agiert, hat die Aufgabe, die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der KollegInnen sicherzustellen, indem z. B. entsprechende Qualifizierungen angeboten werden. Zwischen Betriebsrat, der die Gesundheitsinteressen der KollegInnen vertritt, und der Personalentwicklung ergibt sich hier eine Schnittmenge an gemeinsamen Interessen. Diese liegt in der langfristigen Erhaltung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit und der Motivation der ArbeitnehmerInnen. In diesem Sinne ist die Personalentwicklung Bündnispartner des Betriebsrats/der Personalvertretung bei der Burn-out-Prävention im Unternehmen.

Verantwortungsbewusste und weitsichtige ArbeitgeberInnen/DienstgeberInnen und Führungskräfte sollten sich im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht von sich aus einschalten, wenn sie beobachten, dass Beschäftigte burn-out-gefährdet sind. Burn-out schadet nicht nur der Gesundheit des/der betroffenen ArbeitnehmerIn, sondern auch dem Betrieb. Untätigkeit des/der ArbeitgeberIn bei Burn-out-Gefährdungen verursacht für den Betrieb immer Kosten. Dazu kommt, dass erschöpfte und ungeduldige MitarbeiterInnen keine gute Visitenkarte für Kundinnen sind.

Die **gesetzlichen Möglichkeiten**, die das **Arbeitsverfassungsgesetz**, das **ArbeitnehmerInnenschutzgesetz** und die **Bedienstetenschutzgesetze** bieten, sind unverzichtbarer Teil der Betriebsratsstrategie, um Burn-out-Prävention im Betrieb zu etablieren. Zusätzlich eine **Betriebsvereinbarung** zum Thema Burn-out-Prävention abzuschließen hat den Vorteil, dass es für alle MitarbeiterInnen Transparenz über entsprechende Ansprüche und Verfahren gibt. Eine Vereinbarung ist auch ein Zeichen dafür, dass der/die ArbeitgeberIn/DienstgeberIn die Problematik „Burn-out-Gefährdung“ wirklich ernst nimmt (siehe dazu „Betriebsvereinbarung zum Thema Burn-out-Prävention“, Seite 26).

8. Welche gesetzlichen Bestimmungen unterstützen?

Burn-out-Prävention ist ein Thema des ArbeitnehmerInnenschutzes bzw. des Bedienstetenschutzes. Das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) und auch das Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG) bieten für den Betriebsrat eine Reihe von Instrumenten, um Burn-out-Prävention im Betrieb zum Thema zu machen. Wichtig zu wissen ist, dass der/die ArbeitgeberIn umfassend für die Gesundheit und Sicherheit der KollegInnen verantwortlich ist, das gilt auch für die Prävention von Burn-out.

Für den Bereich der Gemeinden und des öffentlichen Dienstes gibt es gleichbedeutende Bestimmungen. Bitte lassen Sie sich in Ihrer zuständigen Gewerkschaft beraten!

Bei Beratungsgesprächen mit dem/der ArbeitgeberIn Burn-out ansprechen

BetriebsrätInnen steht durch § 92a ArbVG ein jederzeitiges Beratungsrecht in Fragen von Gesundheit und Sicherheit zu. BetriebsrätInnen sind berechtigt, jederzeit Vorschlä-

ge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der menschengerechten Arbeitsgestaltung zu machen (§ 90 ArbVG). In diesem Zusammenhang müssen auch die umfassenden Informationsrechte von BetriebsrätInnen erwähnt werden.

Die ArbeitgeberInnen sind verpflichtet, dem Betriebsrat über alle Angelegenheiten, die die sozialen und gesundheitlichen Interessen der ArbeitnehmerInnen betreffen, Auskunft zu geben (§ 91 ArbVG).

Im Arbeitsschutzausschuss Burn-out-Prävention zum Thema machen

BetriebsrätInnen und Sicherheitsvertrauenspersonen sollten das Thema Burn-out auch im Arbeitsschutzausschuss (sofern dieses Gremium im Unternehmen gemäß § 88 ASchG eingerichtet ist) auf die Tagesordnung setzen lassen. Der Arbeitsschutzausschuss bildet die Plattform, wo sich die betrieblichen ExpertInnen für den ArbeitnehmerInnenschutz regelmäßig treffen. Hier werden die innerbetrieblichen Probleme besprochen, Lösungsmöglichkeiten ausgelotet und die Zusammenarbeit koordiniert.

Wiedereingliederungsteilzeit

Bei der Reduzierung der Arbeitszeit nach einem mindestens sechswöchigen Krankenstand (Wiedereingliederungsteilzeit gemäß § 13a AVRAG) ist der Betriebsrat den Verhandlungen über die Wiedereingliederungsteilzeit beizuziehen. Siehe dazu auch Kapitel 11 „Was kommt nach Burn-out? – Zurückkehren in den Betrieb“, Seite 32.

Evaluierung der psychischen Belastungen

Die Evaluierung der psychischen Belastungen ist eine Verpflichtung der ArbeitgeberInnen und muss unabhängig von konkreten Problemen jedenfalls durchgeführt werden (§ 4 ASchG). Nach der Evaluierung sind entsprechende Maßnahmen zu treffen, um die Belastungen zu reduzieren. Die Evaluierung körperlicher Belastungen und Unfallgefahren und muss ebenfalls vorliegen.

Erfasst werden dabei nur arbeitsbezogene psychische Belastungen, die den Arbeitsplatz betreffen wie Zusammenarbeit mit den Führungskräften und KollegInnen, Unterbrechungen bei der Arbeit, Informationsmangel usw. aber nicht persönliche Beeinträchtigungen wie Schlafstörungen, Herzprobleme oder chronische Erschöpfung. Eine sauber durchgeführte Evaluierung kann in vielen Fällen potentielle Risiken für Stress- und Burn-out-Gefährdung aufdecken, besonders für bestimmte betriebliche Bereiche oder Berufsgruppen. Eventuell gefährdete Einzelpersonen oder persönliche Leidensfälle können dadurch aber nicht gefunden werden.

Als Methode zur Evaluierung kann eine schriftliche Befragung oder Einzel- bzw. Gruppeninterviews sowie die Beobachtung von ArbeitnehmerInnen bei der Arbeit angewandt werden, jedenfalls muss das Instrument qualitätsgesichert sein und der ÖNORM EN ISO 10075-3 entsprechen.

Wer die Evaluierung der psychischen Belastungen durchführt muss Fachwissen über die Thematik haben. Arbeits- und OrganisationspsychologInnen sind speziell ausgebildete Fachleute, die wissen welche Verfahren je nach Branche am besten zur Evaluierung ange-

wendet werden und können den Arbeitgeber auch bestmöglich beraten, wenn es um die geeigneten Maßnahmen geht, die getroffen werden müssen.

Ergibt die Evaluierung, dass psychische Gefährdungen vorliegen sind ArbeitgeberInnen verpflichtet, ArbeitspsychologInnen zumindest im Ausmaß von 25 Prozent der jährlichen Präventionszeit der Präventivfachkräfte zu beschäftigen (§ 82a Abs. 5 ASchG)

Die Wirksamkeit der Maßnahmen, die im Rahmen der Evaluierung getroffen wurden, ist zu überprüfen. Die Evaluierung der psychischen Belastungen muss jedenfalls wiederholt werden und die Maßnahmen sind dementsprechend anzupassen, wenn z.B. Erkrankungen auftreten, bei denen der Verdacht besteht, dass sie arbeitsbedingt sind und nach Zwischenfällen mit erhöhter psychischer Fehlbeanspruchung, wie z.B. nach Gewalterlebnissen mit KundInnen.

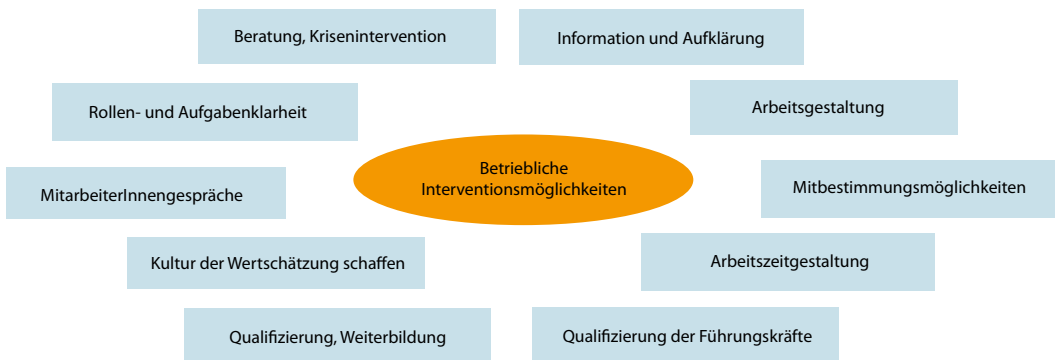
Betriebsrat, Personalvertretung und Sicherheitsvertrauenspersonen sind in allen Phasen der Evaluierung einzubeziehen, sie haben dabei ein Beteiligungsrecht.

Weiterführende Informationen zur Evaluierung der psychischen Belastungen finden sich auf der Gesundheitsplattform www.gesundearbeit.at

9. Maßnahmen gegen Burn-out auf der betrieblichen Ebene

Folgende Maßnahmen können einen wichtigen Beitrag zur Vorbeugung von Burn-out leisten. Eine wichtige Klarstellung: Für die Umsetzung von Maßnahmen ist immer der/die ArbeitgeberIn/DienstgeberIn zuständig und verantwortlich.

BetriebrätInnen/PersonalvertreterInnen haben vom Gesetz her ein Vorschlagsrecht für konkrete Maßnahmen.



Information und Aufklärung der Arbeitnehmerinnen

Die Belegschaft und auch die Führungskräfte über das Burn-out-Syndrom zu informieren, kann eine erste wichtige präventive Maßnahme zur Vorbeugung von Burn-out sein.

Z. B. in Form von:

- » zweistündigen Informationsveranstaltungen an allen Standorten des Unternehmens, wo z. B. der/die ArbeitsmedizinerIn, der/die Arbeitspsychologe/-in über Verlauf und Symptome informiert und der Betriebsrat/die Personalvertretung von der Belegschaft eine Rückmeldung über Belastungsfelder und mögliche zu treffende Maßnahmen einholt;
- » Information über Burn-out und Ansprechpersonen zum Thema
 - » in der MitarbeiterInnenzeitung,
 - » am Schwarzen Brett oder
 - » über das Intranet.

Sensibilisierung und Qualifizierung der Führungskräfte

Weil Burn-out vor allem leistungsfähige und ehrgeizige MitarbeiterInnen trifft und Leistungsfähigkeit und Ehrgeiz üblicherweise positiv bewertet werden, ist das schleichende Abgleiten am Anfang eines Burn-out-Prozesses oft auf den ersten Blick nicht erkennbar. Gerade für Führungskräfte bzw. direkte Vorgesetzte ist es daher wichtig, frühzeitig ein sich anbahnendes Burn-out zu erkennen, um rechtzeitig Interventionsmaßnahmen setzen zu können. Dies setzt aber das entsprechende Wissen über die Entstehungsbedingungen und den Verlauf von Burn-out ebenso voraus wie das Überdenken des eigenen Verhaltens in der Arbeit. Führungskräfte haben eine wichtige Vorbildwirkung!

Arbeitsgestaltung

Nachhaltige Stress- und Burn-out-Prävention setzt immer bei den Arbeitsbedingungen, bei den betrieblichen Strukturen und Prozessen an. Die Ergebnisse der Evaluierung der psychischen Belastungen nach dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz können hier wertvolle Hinweise für Anpassungsbedarf bei der Arbeitsorganisation bringen. Die betroffenen MitarbeiterInnen und Führungskräfte sollten bei Veränderungen der Arbeitsorganisation einbezogen werden. Dies kann in Form von Workshops oder Arbeitsgruppen wie etwa Gesundheitszirkeln geschehen oder auch durch die Fachexpertise von Arbeits- und OrganisationspsychologInnen.

Arbeitszeitgestaltung

Zeitliche Überforderung, sei es durch viele Überstunden, gesundheitlich belastenden Wechseldienst mit Nachtarbeit oder Nachtschichtarbeit stellt in vielen Fällen einen nicht unwesentlichen Puzzlestein für die Entwicklung in Richtung einer Burn-out-Symptomatik dar. Auch das Nichteinhalten-Können von Pausen wirkt sich negativ auf die Gesundheit aus. Aufgrund langjähriger Erfahrung unterstützen GewerkschaftssekretärInnen gerne bei der Arbeitszeitgestaltung im Betrieb, wie z. B. bei Schichtplänen, Gleitzeitmodellen, Sabbaticals usw.

Sabbatical, Auszeit oder Berufspause

ArbeitnehmerInnen sparen dadurch Geld oder Zeit für eine Berufspause an. Mehrere Kollektivverträge wie z. B. für die Gesundheits- und Sozialberufe (BAGS) und für Telekom-Unternehmen enthalten Sabbaticalregelungen. Berufspausen können auch über eine Betriebsvereinbarung für alle KollegInnen geregelt werden.

Qualifizierung, Weiterbildung

Eine entsprechende und ausreichende Qualifikation ist eine Ressource, mit der Stress am Arbeitsplatz gut abgefangen werden kann. Die Möglichkeit zur Weiterbildung in Verbindung mit höherwertigen Tätigkeiten bringt z. B. mehr Abwechslung zwischen belastenden und weniger belastenden Tätigkeiten. Natürlich können auch Einzelpersonen geschult werden, um mit Stress besser umzugehen, indem z. B. im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung Seminare zu:

- » Zeit- und Stressmanagement,
- » Umgang mit Ärger,
- » Konfliktmanagement,
- » Entspannungstechniken usw. angeboten werden.

Eine nachhaltige Reduzierung von chronischem Stress gelingt allerdings zumeist nur über entsprechende Maßnahmen der Arbeitsorganisation, etwa einen Neuzuschnitt bei den Arbeitsaufgaben oder die Klärung von Zuständigkeiten.

Rollen- und Aufgabenklarheit herstellen

An alle ArbeitnehmerInnen (StelleninhaberIn, FunktionsträgerIn) gibt es Erwartungen von KollegInnen, Vorgesetzten und Kunden/-innen, die widersprüchlich sein können. Kunden/-innen z. B. erwarten sich, dass ein/e SekretärIn Termine für den Chef vergeben kann. Ist dies allerdings zwischen den beiden nicht wirklich eindeutig geklärt, dann kann hier für den/die SekretärIn eine schwierige Situation eintreten. Tätigkeitsprofile oder Stellenbeschreibungen sind da in der täglichen Arbeit eine große Erleichterung, Kunden/-innen und KollegInnen gegenüber klare Grenzen zu ziehen. „Entschuldigen Sie bitte, das ist nicht meine Aufgabe, da verweise ich sie zu Frau/Herrn in unserer Abteilung.“

Mitarbeiterinnengespräche regelmäßig führen

MitarbeiterInnengespräche bieten die Möglichkeit, belastende Arbeitssituationen anzusprechen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Voraussetzung ist, dass Vorgesetzte und Führungskräfte darauf entsprechend sensibilisiert und vorbereitet wurden. Diese regelmäßigen Gespräche mit Vorgesetzten bilden auch die Chance zu überlegen, welche Aufgaben zeitsparender durchgeführt werden können oder nicht mehr gemacht werden müssen, weil es keinen Bedarf oder auch keine Nachfrage mehr gibt. MitarbeiterInnengespräche können auch dazu verwendet werden, gegenseitige Erwartungen zu klären: „Wenn ich diese Aufgabe selbstständig machen soll, dann brauche ich die und die Information, sonst funktioniert das nicht!“ MitarbeiterInnengespräche allerdings, die Leistungsbeurteilungen beinhalten, sind nicht dazu geeignet, eine offene Gesprächskultur zu erzeugen.

Mitbestimmungsmöglichkeiten – Partizipation

Wer sich die einzelnen Arbeitsschritte einteilen kann und Handlungsspielraum hat, kann den Stress besser abfedern. Die KollegInnen sind die ExpertInnen ihres Arbeitsplatzes, in erster Linie wissen sie, wie Aufgaben effizient und schnell durchgeführt werden können. Hier gilt es, das Know-how der KollegInnen durch regelmäßige Abteilungsbesprechungen, Klausuren, MitarbeiterInnengespräche oder durch betriebliches Vorschlagswesen oder Ideenmanagement zu nutzen. Ganz wichtig ist auch der regelmäßige Informationsaustausch. Wer gut informiert ist, was im Betrieb läuft, ist bei der Arbeit motivierter und kann sie auch effizienter erledigen.



Kultur des respektvollen Umgangs, der Anerkennung und Wertschätzung etablieren

Dass Feedback gegeben wird und Lob und Anerkennung auch tatsächlich ausgesprochen werden, ist eine wichtige Führungsaufgabe, die zudem keine Kosten verursacht. Es geht hier um die entsprechende Wertschätzung und Aufmerksamkeit KollegInnen gegenüber. Aber auch die KollegInnen im Betrieb sind hier aufgerufen, durch den entsprechenden Umgangston für ein partnerschaftliches Miteinander im Betrieb zu sorgen.

Arbeitspsychologische Beratung, Krisenintervention

Als wichtige Burn-out-Präventionsmaßnahme in belastenden Arbeitssituationen sollten alle MitarbeiterInnen die Möglichkeit haben, anonym in einem begrenzten Ausmaß Unterstützung von Arbeitspsychologen/-innen zu erhalten (z. B. fünf Stunden, in besonderen Fällen noch einmal fünf Stunden). Wenn der Burn-out-Prozess schon sehr weit fortgeschritten ist, und KollegInnen sich bereits in einer persönlichen Krisensituation befinden, dann braucht es eine spezielle therapeutische Behandlung, z. B. eine Krisenintervention.



Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

BGF ist eine moderne Unternehmensstrategie, die darauf abzielt, Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen, Gesundheitspotenziale zu stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu erhöhen. BGF ersetzt nicht die rechtlichen Verpflichtungen im Rahmen des ArbeitnehmerInnenschutzes, sondern muss als Ergänzung und Erweiterung gesehen werden.

Durch das europäische und österreichische Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung sind bereits umfassende Qualitätskriterien und Praxiswerkzeuge für die Implementierung von BGF in den Betrieben entwickelt worden.

Diese sind:

- » Ganzheitlichkeit: BGF beinhaltet sowohl verhaltens- als auch verhältnisorientierte Maßnahmen, die die einzelnen ArbeitnehmerInnen betreffen, aber auch die Arbeitsorganisation.
- » Partizipation: Die aktive Einbeziehung aller betrieblichen AkteurInnen, z. B. im Rahmen von Gesundheitszirkeln, ist eine wichtige Grundvoraussetzung.
- » Projektmanagement: Alle Maßnahmen müssen systematisch durchgeführt werden: Bedarfsanalyse, Prioritätensetzung, Planung, Ausführung, kontinuierliche Kontrolle und Bewertung der Ergebnisse.

9.1 Der Burn-out-Präventions-Check für Betriebe

Die folgende Checkliste unterstützt den Betriebsrat/die Personalvertretung bei der Überprüfung, ob im Betrieb bereits entsprechende Maßnahmen zur Prävention von Burn-out gesetzt wurden.

Wurden die Maßnahmen, die aufgrund der Evaluierung der psychischen Belastungen nach dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz gesetzt wurden auf ihre Wirksamkeit überprüft?
Sind Führungskräfte und MitarbeiterInnen auf Initiative des Arbeitgebers/Dienstgebers informiert und sensibilisiert worden, wie Burn-out entsteht und verläuft sowie welche Beratungsangebote es für Betroffene gibt?
Gibt es im Betrieb Aktivitäten zur Stressprävention bzw. Projekte im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung? <i>Einen Obstkorb im Betrieb zur Verfügung zu stellen kann ein Zeichen von Wertschätzung sein, Betriebliche Gesundheitsförderung umfasst aber mehr als das (siehe S. 24).</i>
Gibt es im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung Angebote wie z. B. Zeit- und Stressmanagementseminare, die für alle Beschäftigten zugänglich sind?
Gibt es für MitarbeiterInnen präventiv ein Angebot an Supervision oder Coaching, das sie auch anonym in Anspruch nehmen können, um mit einer fortwährend belastenden Arbeitssituation gut umgehen zu können?
Finden regelmäßig Team- und Abteilungsbesprechungen bzw. Abteilungsklausuren statt, bei denen die MitarbeiterInnen auch Gelegenheit haben, über ihre Arbeitssituation zu sprechen?
Finden regelmäßig MitarbeiterInnengespräche statt, die die Möglichkeit bieten, offen mit dem/der Vorgesetzten über Arbeitsüberlastung und chronischen Stress zu sprechen?
Ist in den Leitfäden zu den MitarbeiterInnengesprächen die Thematisierung von Arbeitsüberlastung und chronischem Stress vorgesehen?
Sind die Führungskräfte im Konfliktmanagement geschult, können Konflikte in der Regel offen angesprochen werden?
Wissen die MitarbeiterInnen über die Wichtigkeit von Pausen und Erholzeiten Bescheid? <i>Es könnte eine wichtige Aufgabe von ArbeitsmedizinerInnen sein, hier entsprechend zu informieren.</i>
Werden die MitarbeiterInnen in die Gestaltung der Arbeitszeit einbezogen? Werden ihre Wünsche erfragt?
Gibt es Wahlmöglichkeiten bei den Arbeitszeitformen (z. B. zwischen Schichtarbeit/keine Schichtarbeit, Vollzeit/Teilzeit)?
Gibt es nur Zulagen für geleistete Mehr- und/oder Überstunden oder auch Zeitausgleich? <i>Zusätzliche Freizeit und Arbeitsunterbrechungen fördern die Regeneration und Erholung!</i>
Gibt es die Möglichkeit, eine Berufspause oder ein Sabbatical in Anspruch zu nehmen? <i>GewerkschaftssekretärInnen unterstützen gerne bei der Beratung einer Betriebsvereinbarung zum Thema „Berufspause oder Sabbatical“.</i>
Sind die MitarbeiterInnen informiert, wer der/die für sie zuständige ArbeitsmedizinerIn bzw. Arbeitspsychologe/-in ist, und wann er/sie erreichbar ist?
Wissen die MitarbeiterInnen über ihre Rechte aus dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz Bescheid? Kennen Sie die Pflichten der ArbeitgeberInnen/DienstgeberInnen?

9.2 Betriebsvereinbarung „Burn-out-Prävention“

Betriebe sind je nach Größe, Branche, Unternehmenskultur und bereits stattgefundenen Aktivitäten zum Thema Gesundheit am Arbeitsplatz unterschiedlich zu bewerten. Diese speziellen Rahmenbedingungen müssen in Betracht gezogen werden, um zielgerichtet vorbeugende Maßnahmen zu Burn-out in einer Betriebsvereinbarung festzulegen. Die Diskussion darüber, welche Maßnahmen hier zielführend sind, ist für das Top-Management und alle sonstigen Beteiligten bereits ein wichtiger Prozess zur Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung.

Eine fertig ausformulierte Musterbetriebsvereinbarung erscheint uns aus diesen Gründen nicht zielführend, deshalb möchten wir im Folgenden Regelungsinhalte anbieten:

Betriebliche Gesundheitsförderung

Mit dem Ziel Krankheiten vorzubeugen, Gesundheit zu stärken und das Wohlbefinden der Beschäftigten zu verbessern, wird zumindest einmal pro Jahr ein Projekt zur **betrieblichen Gesundheitsförderung** durchgeführt. Als Grundlage gelten dabei die vom **Österreichischen Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung** definierten Qualitätskriterien. Demnach basieren alle Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens am Arbeitsplatz auf breiter und aktiver MitarbeiterInnenbeteiligung (vorrangig auf Basis von Gruppengesprächen) und sind Ausdruck einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie, die insbesondere auf eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsorganisation abzielt. Alle Maßnahmen und Prozesse zur Betrieblichen Gesundheitsförderung unterliegen einer systematischen Durchführung. Dazu gehören Ist-Analyse, Prioritätensetzung, Planung, Umsetzung und Evaluierung. Bei allen Prozessen im Zusammenhang mit Betrieblicher Gesundheitsförderung sind Geschlecht, Alter und kultureller Hintergrund zu berücksichtigen und alle Bestimmungen zum Schutz personenbezogener Daten einzuhalten.

Arbeitszeit

Arbeitszeitgestaltung ist ein wesentliches Handlungsfeld für die Vermeidung und Verringerung psychischer Belastungsfaktoren und spielt daher bei der Burn-out-Prävention eine wichtige Rolle. Somit sind **gesundheitsfördernde Aspekte bei allen Fragen der Arbeitszeitgestaltung**, insbesondere bei der Gestaltung flexibler Arbeitszeiten und ausreichender Erholungs- und Regenerationsphasen zugrunde zu legen.

Dafür gilt es, die Bedürfnisse und Wünsche der Beschäftigten in die Arbeitszeitgestaltung einzubeziehen, und insbesondere **alters- und altersspezifische bzw. lebensphasenspezifische** Anforderungen umzusetzen. Wahlmöglichkeit hinsichtlich Arbeitszeitformen (z. B. zwischen Schichtarbeit/keine Schichtarbeit, Teilzeit/Vollzeit) tragen diesen Anforderungen Rechnung. Als entsprechende Instrumente können weiters Vereinbarungen zu **Berufspausen/Sabbaticals** getroffen werden. (GewerkschaftssekretärInnen unterstützen gerne bei der Beratung einer Betriebsvereinbarung zum Thema „Berufspause oder Sabbatical“.)

Arbeitszeitbilanz Zur Beurteilung der innerbetrieblichen Arbeitszeit bzw. zur Identifikation von Stress und Burn-out erzeugenden Faktoren wird in regelmäßigen Abständen ein Arbeitszeitaudit durchgeführt. Dazu wird auf Verlangen des Betriebsrats/der Personalvertretung, zumindest aber jährlich, eine **Arbeitszeitbilanz** der letzten zwölf Monate erstellt.

Die Arbeitszeitbilanz beinhaltet die Anzahl der im Betrieb beschäftigten ArbeitnehmerInnen (aufgeschlüsselt nach Geschlecht und Beschäftigungsgruppen), das Verhältnis zwischen Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten, das Ausmaß der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit (Soll-Arbeitszeit), die Anzahl der tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten, gegliedert nach Mehrarbeitsstunden, Überstunden, Nacharbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit, die Anzahl der Resturlaubstage, die Summe der nicht konsumierten Zeitguthaben. Die Arbeitszeitbilanz ist mit dem Betriebsrat/der Personalvertretung zu beraten. Zeigt sich auf Basis des Arbeitszeitaudits ein Anstieg Burn-out erzeugender Risikofaktoren (Indikator z. B. für Mehrarbeits- und Überstunden ist überschritten), muss die Geschäftsleitung in Absprache mit dem Betriebsrat/der Personalvertretung verpflichtend Maßnahmen im personellen und/oder im technisch-organisatorischen Bereich treffen, um auftretende Belastungen auszugleichen.

Beratungsgruppen

Zur Verbesserung der Arbeitsqualität – vor allem im Hinblick auf ArbeitnehmerInnen-schutz (Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen) – ist den Beschäftigten für die Teilnahme an **Beratungsgruppen des Betriebsrats/der Personalvertretung** ein Zeitkontingent von **24 Stunden pro Jahr** zur Verfügung zu stellen. Die Beratungsgruppen finden während der Normalarbeitszeit statt, für die Teilnahme besteht ein Anspruch auf Dienstfreistellung und Fortzahlung des Entgelts.

Qualifizierung

Im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung sind insbesondere Angebote, die soziale Kompetenzen vermitteln, wie Kommunikationsfähigkeit, Arbeiten im Team, Konfliktmanagement usw. zur Verfügung zu stellen. Wissen über Burn-out und Burn-out-Prävention ist in die einzelnen Bildungsmaßnahmen zu integrieren. Angebote und Zielgruppen werden vom Betriebsrat/von der Personalvertretung und der Geschäftsführung gemeinsam festgelegt. Dabei ist vor allem Augenmerk auf die erforderliche Sensibilisierung von Führungskräften zu legen. (Ihre Gewerkschaft berät beim Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Organisation betrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen.)

Informations- und Sensibilisierungsmaßnahmen

Die Geschäftsleitung organisiert an jedem Standort des Unternehmens betriebliche Informationsveranstaltungen, an denen unter Aufrechterhaltung des betrieblichen Ablaufs allen Beschäftigten die Gelegenheit gegeben wird teilzunehmen. Dabei wird über die Entstehungsbedingungen und den Verlauf von Burn-out sowie über Ansprechpersonen und Beratungseinrichtungen informiert. Der Betriebsrat/die Personalvertretung und die betrieblichen Präventivfachkräfte wirken an diesen Informationsveranstaltungen aktiv mit. In der Folge werden die Beschäftigten regelmäßig von der Geschäftsleitung aktiv über Burn-out informiert, etwa im Intranet oder am Schwarzen Brett.

Evaluierung der psychischen Belastungen

Sollten sich für einen bestimmten betrieblichen Bereich oder für eine Tätigkeits- oder Berufsgruppe Anzeichen einer chronischen Stressbelastung ergeben (z.B. entsprechende Hinweise aus dem Arbeitszeitaudit, Umstrukturierungen oder personelle Veränderungen, Änderungen von Arbeitszeitregelungen, Häufung von Kurzkrankenständen, hohe Fluktuation usw.), ist die Evaluierung der psychischen Belastungen gemäß § 4 ASchG zu wiederholen, und die Maßnahmen sind anzupassen. In der Folge ist die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen zu überprüfen. Sofern kein Arbeitsschutzausschuss eingeführt ist, erfolgt die diesbezügliche Beratung mit den Präventivfachkräften, dem Betriebsrat/der Personalvertretung und den Sicherheitsvertrauenspersonen über die Ergebnisse der Evaluierung und die zu treffenden Maßnahmen zweimal pro Jahr. Die Einladung zu diesen Sitzungen erfolgt über die Geschäftsleitung.

Verpflichtung zum Einsatz von Arbeits- und Organisationspsychologen/-innen

Neben Sicherheitsfachkräften und ArbeitsmedizinerInnen werden zumindest im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Präventionszeit auch Arbeits- und Organisationspsychologen/-innen beigezogen.

Verfahren bei individuellen Belastungen

Zur Beurteilung **besonderer betriebsbedingter Belastungssituationen** für einzelne ArbeitnehmerInnen wird innerhalb des Betriebes einvernehmlich zwischen Betriebsrat/Personalvertretung und Geschäftsführung ein Experte/eine ExpertIn bestellt. Beschäftigte, die der Meinung sind, in einer besonderen betriebsbedingten Belastungssituation zu stehen, können einen Antrag auf geeignet erscheinende Maßnahmen an den Betriebsrat/die Personalvertretung bzw. den Experten/die Expertin stellen. Er oder sie kann unabhängig diese Situation beurteilen und allenfalls geeignete Maßnahmen festlegen, wobei von dem/der betroffenen ArbeitnehmerIn die vorgeschlagene Maßnahme auch abgelehnt werden kann.

Wertschätzende Mitarbeiterinnengespräche

Die Geschäftsleitung betont ausdrücklich, dass rechtzeitige Gespräche zwischen dem/der Vorgesetzten und dem/der ArbeitnehmerIn über eine mögliche Burn-out-Gefährdung eine wichtige präventive Maßnahme sind. Das Thema „Mögliche Überforderung und Erschöpfung durch Arbeitsüberlastung; Beratung über geeignete Maßnahmen zur Stressreduktion“ ist deshalb als Inhalt aller Mitarbeiterinnengespräche vorgesehen. Die Leitfäden werden entsprechend angepasst.

Anmerkung: Mitarbeiterinnengespräche allerdings, die Leistungsbeurteilungen beinhalten, sind nicht dazu geeignet, eine offene Gesprächskultur zu erzeugen. Dies gilt auch, wenn die Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn nicht gegeben ist. Ihre Gewerkschaft berät beim Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum Thema MitarbeiterInnengespräche.

Verantwortung von Führungskräften

Führungskräfte haben bei einer möglichen Burn-out-Gefährdung von ArbeitnehmerInnen (Anzeichen sind z. B. Notwendigkeit von regelmäßigen Überstunden und Häufung von Kurzkrankenständen) aktiv möglichst frühzeitig zu intervenieren, und mit dem/der Betroffenen unter Beiziehung des Betriebsrats/der Personalvertretung über geeignete Gegenmaßnahmen zu beraten.

Supervision – Coaching

Unterstützung in belastenden Arbeitssituationen durch ExpertInnen, z. B. Arbeitspsychologen/-in, Lebens- und SozialberaterIn usw., stellt eine wichtige Burn-out-Präventionsmaßnahme dar. Die Geschäftsleitung stellt ein jährliches Budget für Supervision bzw. Coaching zur Verfügung, das die Beschäftigten in einem begrenzten Ausmaß in belastenden Arbeitssituationen anonym nutzen können (z. B. fünf Stunden, zusätzlich fünf Stunden in besonderen Fällen). Dieses Budget wird vom/von der ArbeitsmedizinerIn, Arbeitspsychologen/-psychologin oder auch dem Betriebsrat/der Personalvertretung verwaltet. Alle Beschäftigten werden von der Geschäftsleitung über die Abwicklung und die entsprechende Ansprechstelle informiert.

Anmerkung: Erfahrungen zeigen, dass durchschnittlich nur ca. zwei Prozent der MitarbeiterInnen in Unternehmen dieses Angebot nutzen. In betrieblichen Krisensituationen wie z. B. bei Umstrukturierungen usw. kann dieser Prozentsatz höher sein.

Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz

Aufgrund von Burn-out-Symptomen und damit verbundener eingeschränkter Leistungsfähigkeit können Mobbingprozesse auftreten. Mobbing kann aber auch eine Ursache für Burn-out sein. Eine Betriebsvereinbarung zum Thema „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ mit einem definierten Verfahren und Ansprechpersonen zum Konfliktmanagement im Betrieb kann eine wichtige präventive Gesundheitsmaßnahme sein. (Ihre Gewerkschaft berät beim Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum Thema „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“).

Wiedereingliederung

Zur Reduzierung der Arbeitszeit nach einer Burn-out-Erkrankung (Wiedereingliederungsteilzeit) siehe Kapitel 8 und 11 (Ihre Gewerkschaft berät beim Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum betrieblichen Eingliederungsmanagement.)



10. Persönliche Strategien gegen Burn-out

Eine gute Burn-out-Präventionsstrategie ist immer, sich über die eigenen persönlichen Ziele im Klaren zu sein und ein gutes Gefühl für eigene Grenzen zu entwickeln.

Folgende Fragen können für einen „inneren Dialog“ mit sich selbst eine Hilfe sein:

- » Wo überschreite ich meine persönlichen Grenzen?
- » Welche Faktoren aus meiner Umwelt (Vorgesetzte, KollegInnen, Arbeitsmenge, Zeitdruck, ...) sind beteiligt?
- » Welche Faktoren lassen sich beeinflussen, welche nicht?

Oft hilft es bereits zu erkennen, wie weit die Situation veränderbar ist. „Was kann ich tun, um die Situation zu verändern?“ Dadurch erweitert sich der eigene Handlungsspielraum.

Wichtig ist auch, persönliche Strategien zu entwickeln, um persönliche Grenzen nicht ständig zu überschreiten oder überschreiten zu müssen. Wenn in einem Unternehmen die Führungskräfte für die Burn-out-Problematik sensibilisiert wurden, fällt dies natürlich sehr viel leichter.

In jeder Phase von Burn-out, aber besonders bei einem bereits fortgeschrittenen Burn-out-Prozess ist anzuraten, die Unterstützung von ExpertInnen zur Entwicklung von hilfreichen Veränderungsstrategien in Anspruch zu nehmen, wie z. B. eines/r Arbeitspsychologen/-in, Lebens- und SozialberaterIn, SupervisorIn oder PsychotherapeutIn (siehe „Kostenlose Beratung für Burn-out-Betroffene“, Seite 35)

10.1 Wie bemerke ich erste Warnzeichen bei mir selbst?

Diese Checkliste dient der persönlichen Sensibilisierung und der ersten Standortbestimmung. Sollten Sie erste Warnzeichen bei sich selbst beobachten, dann stehen Ihnen BetriebsrätIn/PersonalvertreterIn, Sicherheitsvertrauensperson oder ArbeitsmedizinerIn bzw. Arbeitspsychologe/-in sicher für ein Gespräch zur Verfügung – oder suchen Sie Beratung durch ExpertInnen (siehe „Kostenlose Beratung für Burn-out-Betroffene“, Seite 35).

- » 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.

Quelle: Diese Checkliste wurde dem „Burn-out-Leitfaden zur betrieblichen Gesundheitsförderung in Großbetrieben – Mit Fokus auf die Rolle von Führung und Schichtarbeit“, IBG, finanziert durch FGÖ, entnommen.

10.2 Tipps zur individuellen Burn-out-Prävention

- » Grenzen Sie Berufsleben vom Privatleben möglichst gut ab.
- » Weg vom übertriebenen Perfektionismus!
- » Ansprüche an sich und andere überdenken – „Was passiert, wenn ich weniger arbeite?“
- » Hinterfragen Sie innere Antreiber, wie z. B.:
 - » Ich muss perfekt sein.
 - » Ich muss stark sein.
 - » Ich muss es allen recht machen.
 - » Ich muss mich anstrengen.
 - » Ich muss schnell sein.
- » Erkennen Sie Ihre eigenen Bedürfnisse, und handeln Sie danach – reservieren Sie sich dafür Zeit.
- » Lernen Sie, Ihre persönlichen Grenzen zu erkennen und sich und anderen zeitgerecht welche zu setzen. Körperliche Symptome sind ein guter Indikator, um Belastungen anzuzeigen.
- » „Tägliches Zähneputzen für die Seele“ – Gönnen Sie sich etwas, belohnen Sie sich, genießen Sie!
- » Unterbrechen Sie den Arbeitsalltag und den Arbeitsablauf bewusst, planen Sie längere Auszeiten (zwei bis drei Wochen Urlaub).
- » Lernen Sie sich bewusst zu entspannen (Wandern in der Natur, autogenes Training, progressive Muskelentspannung, Qi Gong, Yoga usw.), und betreiben Sie gut dosierten Ausgleichssport. Körperliche Aktivitäten fördern die Lebensfreude, und Verspannungen im Körper können dadurch aufgelöst werden.
- » Sichern Sie sich soziale Unterstützung: z. B. Gespräche mit KollegInnen, aber auch im Freundeskreis und in der Familie.
- » Entwickeln Sie individuelle Kompetenzen wie Zeitmanagementtechniken. Lernen Sie z. B. den Unterschied erkennen zwischen „Was ist wichtig?“ und „Was ist dringend?“

11. Was kommt nach Burn-out? – Zurückkehren in den Betrieb

An Burn-out zu erkranken bedeutet zumeist einen deutlichen Einschnitt im Lebensverlauf, der in vielen Fällen auch mit längerer Arbeitsunfähigkeit verbunden ist. Betroffene berichten häufig, dass sie ihr (Arbeits-)Leben in ein „vor“ und ein „nach der Erkrankung“ einteilen. So bitter die Erfahrung einer Burn-out-Erkrankung auch sein mag, beinhaltet sie aber auch die Chance, über eingefahrene Lebens- und Arbeitsmuster nachzudenken und diese neu auszurichten, oder überhaupt die Weichen für sich neu zu stellen.

Dem Verhalten von Führungskräften kommt natürlich eine Schlüsselfunktion zu, damit der Wiedereinstieg nach einer Burn-out-Erkrankung gut gelingt. Ein Neuzuschnitt bzw. eine Veränderung der Arbeitsaufgaben und eine genaue Definition, was genau die Aufgaben sind, erweisen sich dabei oft als hilfreich.

Regelmäßige Gespräche zwischen Vorgesetzten und Betroffenen mit Betriebsrat, um die Arbeitssituation zu bewerten und eventuell auch neu anzupassen, wurden ebenfalls als Unterstützung erlebt.

Wiedereingliederungsteilzeit

Die Bestimmungen zur Wiedereingliederungsteilzeit (§ 13a AVRAG) unterstützen ArbeitnehmerInnen nach einer Erkrankung, die mit einem ununterbrochenen Krankenstand von mindestens sechs Wochen verbunden ist, bei der Rückkehr in den Betrieb. Kürzere Arbeitszeiten nach dem Wiedereinstieg sind dadurch möglich und die Krankenversicherung ersetzt einen Teil des Entgeltverlustes. Freiwilligkeit ist Voraussetzung für die Wiedereingliederungsteilzeit, niemand soll dazu gedrängt werden. Es besteht im Gegenzug allerdings auch kein Rechtsanspruch darauf.

Die Teilzeit kann für die Dauer von einem bis zu sechs Monaten vereinbart werden und durch Verlängerung maximal neun Monate dauern. Die bisher geleistete Normalarbeitszeit muss um mindestens 25 Prozent und maximal um 50 Prozent reduziert werden. Unbedingt zu beachten ist, dass Mehrarbeit während der Wiedereingliederungsteilzeit unzulässig ist und die Entziehung des Wiedereingliederungsgeldes bewirkt.

Betroffene, die diese Lebenskrise erfolgreich gemeistert haben, haben auf jeden Fall an Selbstreflexionsfähigkeit gewonnen. Das heißt, sie wissen über ihre Stärken und Schwächen besser Bescheid und achten sensibler auf ihre Grenzen als vorher. Das sind Fähigkeiten und Fertigkeiten, die in einer modernen Arbeitsorganisation unverzichtbar sind.



12. Forderungen des ÖGB zur Burn-out-Prävention

Seit 20 Jahren nehmen die psychischen Belastungen in der Arbeit stetig zu. Die tieferen Ursachen für diese Entwicklung wurden im Kapitel 5 „Ursachen für Burn-out“ ausführlich beschrieben. Die Folgen von psychischen Belastungen bei der Arbeit kommen erst langfristig zum Tragen. So sind in Österreich die Neuzugänge zu den Invaliditäts- und Berufsunfähigkeitspensionen aufgrund einer psychiatrischen Krankheit bei den ArbeitnehmerInnen seit 1995 bis heute um weit über 100 Prozent angestiegen.

Vorbeugend gegen Burn-out wirken Maßnahmen im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung, die die Verbesserung der Arbeitsbedingungen zum Ziel haben, siehe dazu Kapitel 2 „Betriebliche Gesundheitsförderung ist die beste Burn-out-Prävention“. Aber leider kommen in Österreich nur wenige ArbeitnehmerInnen in den Genuss qualitätsgesicherter Betrieblicher Gesundheitsförderung. Hier besteht noch immer großer Nachholbedarf. Eine Burn-out-Erkrankung ist zumeist mit einer längeren Dauer der Arbeitsunfähigkeit verbunden, die für Betriebe Kosten verursacht. Untätigkeit lohnt sich auch für Unternehmen nicht. Deshalb müssen wir die Prävention auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene durch folgende Maßnahmen verstärken:

- » Ausbau der Präventivfachkräfte im Betrieb: Arbeits- und OrganisationspsychologInnen müssen verpflichtend als dritte Präventivfachkraft, gleichberechtigt zu ArbeitsmedizinerInnen und Sicherheitsfachkräften im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz verankert werden.
- » Die Evaluierung der arbeitsbedingten psychischen Belastungen soll mittels Durchführungsverordnung konkretisiert werden, das betrifft die Definition verbindlicher Prozessstandards und die Klarstellung der inhaltlichen Dimensionen wie Arbeitszeit und Personalbemessung. Die Dimension Arbeitszeit soll durch die Erstellung einer Arbeitszeitbilanz verbindlich berücksichtigt werden.
- » Betriebliche Gesundheitsförderung muss im Betrieb verpflichtend umgesetzt werden. Zusätzlich zu einem Präventions- und Gesundheitsförderungsgesetz sollen Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung auch über Betriebsvereinbarung erzwingbar durchgesetzt werden können.
- » Umfassende Regelungen zur Mobbing- bzw. Gewaltprävention (klare gesetzliche Verankerung der Verantwortlichkeit der Arbeitgeber auch bei externer Gewalt durch z.B. KundInnen oder KlientInnen, eigens beauftragte und speziell geschulte Personen in Betrieben und Dienststellen, erzwingbare Betriebsvereinbarung zur Durchsetzung von Mobbing- bzw. Gewaltpräventionsmaßnahmen und Regelungen zur Konfliktbearbeitung).
- » Die wichtige Rolle von Führungskräften bei der Prävention von Stress, Mobbing und Burn-out ist unumstritten. Führungskräfte sollen im Rahmen der Unterweisung im ArbeitnehmerInnen- und Bedienstetenschutz auf ihre Aufgaben diesbezüglich (z. B. Einsatz von ArbeitnehmerInnen, Konfliktmanagement, Bedeutung von Anerkennung und Wertschätzung) geschult werden.

13. Informationen zum Thema Burn-out

Das Internetportal www.gesundearbeit.at von ÖGB und AK führt alle relevanten Informationen zum Thema Gesundheit und Sicherheit in der Arbeitswelt zusammen, auch zum Thema psychische Belastungen und Burn-out. Die Bandbreite erstreckt sich von aktuellen News, Rechtsvorschriften, Veranstaltungshinweisen, Musterbetriebsvereinbarungen, Studien, Buchtipps, interessanten Broschüren und Links bis hin zum regelmäßig erscheinenden elektronischen Newsletter.

Anmeldung für den Newsletter unter www.gesundearbeit.at/newsletter oder direkt auf der Homepage.

Seminare des VÖGB für Betriebsrätinnen/Personalvertreterinnen

Im Seminarprogramm des VÖGB finden sich mehrere Seminare zum Thema Gesundheit am Arbeitsplatz, u.a. auch zu Burn-out-Prävention. Als zusätzliches Angebot bietet der VÖGB im Rahmen eines 3-moduligen Lehrgangs eine Ausbildung zum/zur Konfliktlotsen/-lotsin für BelegschaftsvertreterInnen an.

Das VÖGB-Seminarangebot finden Sie unter: www.voegb.at

Das **ÖGB Chancen nutzen Büro** bietet Belegschaftsvertretungen (BetriebsrätInnen/PersonalvertreterInnen, Behindertenvertrauenspersonen, JugendvertrauensrätInnen und Sicherheitsvertrauenspersonen) und MitarbeiterInnen in den Betrieben **kostenfreie Beratungen und Seminare zum Thema Burn-out** an. Ziel der Seminare ist es, MitarbeiterInnen zu sensibilisieren und ihnen Konzepte für die Zustands- und Ursachenanalyse zu vermitteln. Ebenso werden Methoden zur Veränderung der eigenen Denk- und Verhaltensweisen sowie der Burn-out-begünstigenden Arbeitsbedingungen vermittelt.

ÖGB Chancen Nutzen – eine Sozialpartnerinitiative

Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien

Tel.: 01/534 44-39590

ÖGB-Mobbingberatungsstelle

Auch Mobbing kann eine Ursache für Burn-out sein, oder es kann aufgrund von Burn-out-Symptomen und damit verbundenen Krankenständen Mobbing auftreten. Das ÖGB-Servicecenter nennt gerne die österreichweiten AnsprechpartnerInnen für Mobbingberatung des ÖGB und der Gewerkschaften. Kostenlose Beratung für Mitglieder des ÖGB:

Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien

Tel.: 01/534 44-39100

service@oegb.at

Kostenlose Beratung für Burn-out-Betroffene

Fit2work

Fit2work umfasst ein flächendeckendes, niederschwelliges Beratungsangebot in ganz Österreich einerseits für Einzelpersonen und andererseits für Betriebe. Ziel von Fit2work ist krankheitsbedingte Fehlzeiten zu reduzieren und die Arbeitsfähigkeit von ArbeitnehmerInnen zu erhöhen.

Nähere Informationen unter www.fit2work.at

Kriseninterventionszentrum Wien

Das Kriseninterventionszentrum in Wien bietet auch für Burn-out-Betroffene in akuten persönlichen Krisen kostenlose Beratung. Die telefonische Kontaktaufnahme unter Tel.: 01/406 95 95 ist von Montag bis Freitag, 10.00–17.00 Uhr, möglich. Persönliche Erstgespräche können nach telefonischer Rücksprache von Montag bis Freitag, 10.00–16.00 Uhr, in der Lazarettgasse 14A/Ebene 02, 1090 Wien, geführt werden.

www.kriseninterventionszentrum.at

Pro Mente Wien – Selbsthilfegruppen und Beratung

pro mente Wien bietet Selbsthilfegruppen für Menschen mit psychischer Erkrankung, die ähnliche Schwierigkeiten im Beruf haben, um gemeinsam Lösungsmöglichkeiten zu finden.

pro mente Wien
Grüngasse 16, 1050 Wien
Tel.: 01/513 15 30-333
silvia.ballauf@promente-wien.at

www.peerberatung-mentoring.at

Kriseninterventionszentrum Pro Mente Oberösterreich

Montag bis Donnerstag von 9.00 bis 17.00 Uhr, Freitag von 9.00 bis 13.00 Uhr
Scharitzerstraße 6-8, 4.OG, 4020 Linz
Tel.: 0732/21 77

AK Steiermark: Burn-out-Beratung

Montag bis Donnerstag von 7.30 bis 16.00 Uhr, Freitag von 7.30 bis 13.00 Uhr
Tel.: 05/779 924 94
arbeitnehmerschutz@akstmk.at

Ambulante Krisenintervention Salzburg

Die Hotline 0662/43 33 51 ist von 0 bis 24 Uhr besetzt. An drei Standorten im Bundesland Salzburg kann kostenlose persönliche Beratung (auf Wunsch auch anonym) vereinbart werden.

ÖGB Tirol: Burn-out-Beratung

Der ÖGB Tirol bietet für die Regionen Innsbruck, Unterland, Oberland und Osttirol zu fixen Zeiten Burn-out und Mobbing-Beratungen an. Nähere Informationen bei Gottfried Kostenzer unter Tel.: 0512/59777-607

ÖGB-Haus
Südtiroler Platz 14-16, 6020 Innsbruck

Buchtipp, Broschüren & Unterlagen

Stress und Burn-out. Erkennen - Vorbeugen - Handeln

Ein Ratgeber für Betriebsräte, Führungskräfte und Betroffene
von Astrid Fadler

240 Seiten, 1. Auflage 2015, 29,90 Euro

ÖGB-Verlag, ISBN 978-3-99046-040-5

Zu bestellen unter www.arbeit-recht-soziales.at

„Burn-out im Gesundheits- und Sozialbereich. Analyse, Definition, Sofortmaßnahmen“, GPA-djp, Download unter www.gpa-djp.at/interesse und weiter zu „IG social“

„Burn-out-Leitfaden zur betrieblichen Gesundheitsförderung“ Fonds Gesundes Österreich

„Burn-out“, AK Steiermark

Bestellungen unter: arbeitnehmerschutz@akstmk.at

„SOS Stress, Informationen und Handlungshilfen“

GPA-djp, Bestellung unter: service@gpa-djp.at

„Verfahren zur Erhebung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz“ AK Wien

Bestellung unter: bestellservice@akwien.at oder als Download auch auf www.gesundearbeit.at unter „Service und dann Broschüren“.

Volkswirtschaftliche Analyse eines rechtzeitigen Erkennens von Burnout,

Johannes Kepler Universität Linz, 2013

Prävalenz des Burnoutsyndroms in Österreich. Verlaufsformen und relevante Präventions- und Behandlungsstrategien, Forschungsprojekt im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz

14. Ansprechpersonen

Die Ansprechpersonen im ÖGB und in den Gewerkschaften finden Sie auf der Website www.gesundearbeit.at unter „Über uns“.

ÖGB Sozialpolitik – Gesundheitspolitik

www.gesundearbeit.at, www.oegb.at

Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien

Tel.: 01/534 44-39181

sozialpolitik@oegb.at

Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus, Papier

www.gpa-djp.at

Alfred-Dallinger-Platz 1, 1034 Wien

Tel.: 05 03 01-301

service@gpa-djp.at

Gewerkschaft Öffentlicher Dienst

www.goed.at

Teinfaltstraße, 1010 Wien

Tel.: 01/534 54

goed@goed.at

Younion–Die Daseinsgewerkschaft

www.younion.at

Maria-Theresien-Straße 11, 1090 Wien

Tel.: 01/313 16/83692 und 83694

info@younion.at

Gewerkschaft Bau-Holz

www.gbh.at

Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien

Tel.: 01/534 44-59

bau-holz@gbh.at

Gewerkschaft VIDA

www.vida.at

Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien

Tel.: 01/534 44-79

info@vida.at

Gewerkschaft der Post- und Fernmeldebediensteten

www.gpf.at

Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien

Tel.: 01/534 44-49440

gpf@gpf.at

Gewerkschaft PRO-GE

www.proge.at

Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien

Tel.: 01/534 44-69620 und 69621

proge@proge.at



DABEI SEIN MACHT STARK



WIR VERTRETEN IHRE INTERESSEN ALS ARBEITNEHMERIN.

Die Gewerkschaftsbewegung hat viel erreicht. Je stärker sie ist, desto besser kann sie die Interessen der ArbeitnehmerInnen vertreten – für den einzelnen Menschen und für alle zusammen.

DIE TOP-GRÜNDE, DABEI ZU SEIN

- ▶ Eine starke Gemeinschaft mit über 1,2 Mio. Mitgliedern
- ▶ Voller Einsatz für faire Arbeitsbedingungen
- ▶ Jährliche Lohn- und Gehaltserhöhungen
- ▶ Verteidigung von Urlaubs- und Weihnachtsgeld
- ▶ Kostenloser Rechtsschutz in arbeitsrechtlichen Streitfällen
- ▶ Vergünstigungen bei Einkauf, Freizeit und Kultur

JETZT MITGLIED WERDEN!
WWW.OEGB.AT/MITGLIEDWERDEN

Informationen und **Unterstützung** für BetriebsrätInnen,
PersonalvertreterInnen und Sicherheitsvertrauenspersonen

INFOS:

www.gesundearbeit.at

service@oegb.at

STARK >>>>

>>>> SOZIAL >>>> GERECHT

DEIN PARTNER IN DER ARBEITSWELT. OGB

STARK >>>>>> SOZIAL

Österreichischer Gewerkschaftsbund

1020 Wien, Johann-Böhm-Platz 1

E-Mail: service@oegb.at

[WWW.OEGB.AT](http://www.OEGB.AT)

