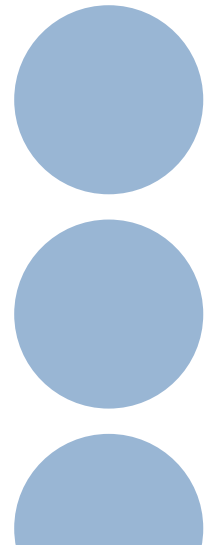


Burnout – betriebliche Prävention

Online-Seminar
(Webcode 5239)

ID 064870



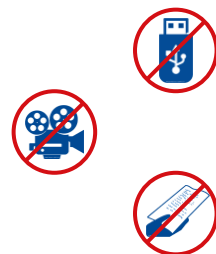
1

Hinweise zum Urheberrecht

Die nachfolgenden Folien sind urheberrechtlich geschützt. Sie sind ausschließlich für Seminare der Berufsgenossenschaft Holz und Metall bestimmt.

Bitte

- fertigen Sie keine Screenshots, Fotos oder andere Kopien der im Online-Seminar gezeigten Inhalte an,
- filmen Sie nicht mit,
- geben Sie im Anschluss gegebenenfalls zur Verfügung gestellte Unterlagen nicht an betriebsfremde Personen weiter.



Wir bedanken uns für Ihre Mitarbeit und Ihr Verständnis!

ID 123456

2



Einordnung: Burnout-Definition – Anpassung im ICD 11

... ein Syndrom, das als Folge von chronischem Stress am Arbeitsplatz gebildet wird, der nicht erfolgreich bewältigt wurde. Es ist durch drei Dimensionen gekennzeichnet:

1. Gefühle der Energieerschöpfung oder Erschöpfung
2. Erhöhte mentale Distanz zur Arbeit oder Gefühle von Negativismus oder Zynismus in Bezug auf die Arbeit
3. Ein Gefühl der Ineffektivität und des Mangels an Leistung

Burnout bezieht sich speziell auf Phänomene im beruflichen Kontext und sollte nicht zur Beschreibung von Erfahrungen in anderen Lebensbereichen verwendet werden.“

ID 064877

15



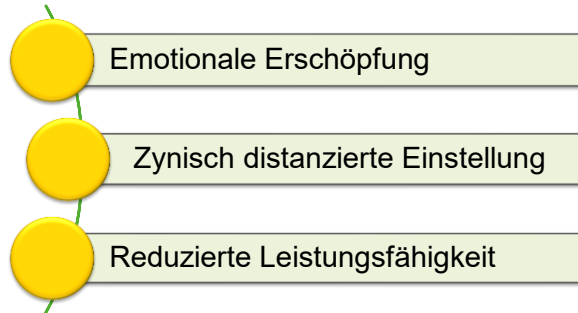
Burnout wahrnehmen

ID 064891

16

Kernsymptome von Burnout

In der wissenschaftlichen Betrachtung werden vor allem drei Kernsymptome benannt:



Darüber hinaus sind über 100 Symptome benannt worden.

Quelle: Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). Maslach Burnout Inventory. Manual. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press

ID 064879

17

Burnout - Beispiele für häufig genannte Symptome

Kognitiv (gedankenbezogen):

- Hoffnungslosigkeit
- Hilflosigkeit
- Konzentrationsschwierigkeiten
- geringes Selbstbewusstsein
- Eindruck Anforderungen nicht gewachsen zu sein

Affektiv (gefühlsbezogen):

- traurige, bedrückte Stimmung
- Entmutigung
- Gereiztheit
- mitunter Mangel an Gefühlskontrolle (Wutausbrüche)

ID 064880

18

Burnout - Beispiele für weitere häufig genannte Symptome

Körperlich:

- Müdigkeit, chronische Erschöpfung
- Rücken-, Kopf- oder Nackenschmerzen
- Anfälligkeit für Infekte
- Magenprobleme

Verhaltensbezogen:

- Häufiges Grübeln
- Entscheidungsschwäche
- Appetitmangel
- sozialer Rückzug
- mitunter sogar Missbrauch von Arznei- oder Suchtmitteln

Motivationsbezogen:

- Antriebslosigkeit
- Desinteresse an Kunden und Arbeit
- stark reduzierte Begeisterung für Arbeitsaufgaben

ID 064881

19

Burnout verstehen: Basics / Entstehungsmodelle

Ausflug in die Wissenschaft

ID 064882

20

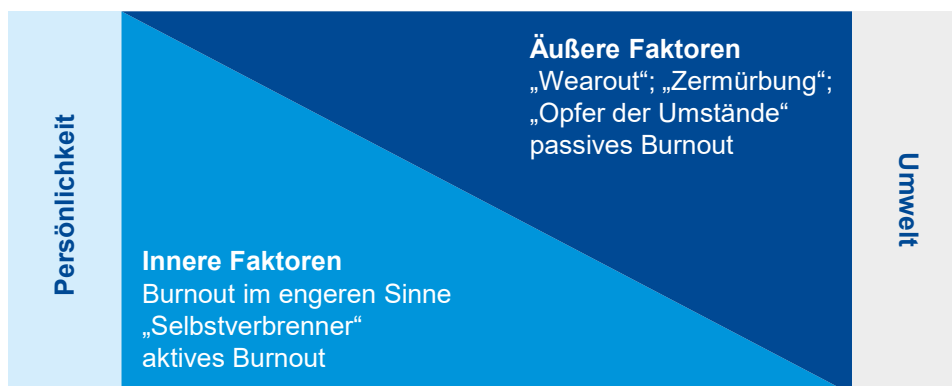
Beispiele für theoretische Entstehungsmodelle von Burnout

- Konzept der Arbeitsmerkmale
(Job Characteristics Model; Hackman & Oldham, 1976)
- Anforderungs-Kontroll-(Unterstützungs-)Modell
(Job-Demand-Control-(Support)-Modell; Johnson & Hall, 1988 / Karasek, 1979)
- Modell der beruflichen Gratifikationskrisen
(Effort-Reward-Imbalance-Modell; Siegrist, 1996)
- Konzept der „Conservation of Resources“ (Hobfoll, 1998 / Hobfoll & Schumm, 2009)
- Transaktionales Stressmodell (Transactional Model of Stress; Lazarus & Folkman, 1984)
- Arbeitspsychologisches Stressmodell (Bamberg, 2003)
- Arbeitstätigkeiten-Anforderungen-Ressourcen-Modell
(Job Demands-Resources Model; Bakker & Demerouti, 2007)

ID 064883

21

Wie entsteht Burnout?



vgl.: VBG Fachwissen „Burnout - erkennen, verstehen, bekämpfen“, VBG, 2010-12

ID 064884

22



Ursachen von Burnout (1) - Zwiebelmodell

Nach aktuellem Wissensstand resultiert Burnout aus einem komplizierten Wechselspiel zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Umweltfaktoren.

Ein Erklärungsansatz ist das Zwiebelmodell von Burisch, welches fünf Ebenen postuliert:

1. die individuelle Ebene (Persönlichkeit),
2. die zwischenmenschliche Ebene (Interaktionen),
3. die institutionelle Ebene (Unternehmen),
4. die gesellschaftliche Ebene,
5. die globale Ebene.

ID 064885

23



Ursachen von Burnout (2)

1. Risikofaktoren in der Persönlichkeit (individuelle Ebene):

- übermäßige Tendenz, sich bei der Arbeit zu verausgaben (overcommitment)
- autoritäre und zwanghafte Tendenzen
- Angst vor Kontrollverlust
- Probleme, Hilfe anzunehmen
- übersteigerte Verausgabungsbereitschaft

→ Paradoxon: Der Ausgebeutete ist gleichzeitig der Ausbeutende.

Innere Antreiber:

Sei perfekt! Streng Dich an! Beeil Dich! Sei stark! Mach's den Anderen recht!

vgl.: Kurzinformationen über Forschungsergebnisse zur Arbeit und Gesundheit im Öffentlichen Dienst, 01/2001, nach Burisch, 1994

ID 064886

24



Ursachen von Burnout (3)

2. Risikofaktoren auf der zwischenmenschlichen Ebene (Interaktionen)

- ungelöste Konflikte
- (Unfähigkeit) in der Abgrenzung

3. Risikofaktoren im Betrieb (institutionelle Ebene)

- hoher Arbeitsdruck
- Schichtarbeit
- geringe Aufstiegschancen
- mangelnde Autonomie / mangelnder Handlungsspielraum

vgl.: Kurzinformationen über Forschungsergebnisse zur Arbeit und Gesundheit im Öffentlichen Dienst, 01/2001, nach Burisch, 1994

ID 064887

25



Ursachen von Burnout (4)

4. Risikofaktoren in der Gesellschaft (gesellschaftliche Ebene)

- Werte
- sozialer Status
- zunehmende Digitalisierung bei gleichzeitig stetig älter werdender Bevölkerung (Überforderung)

5. globale Risikofaktoren

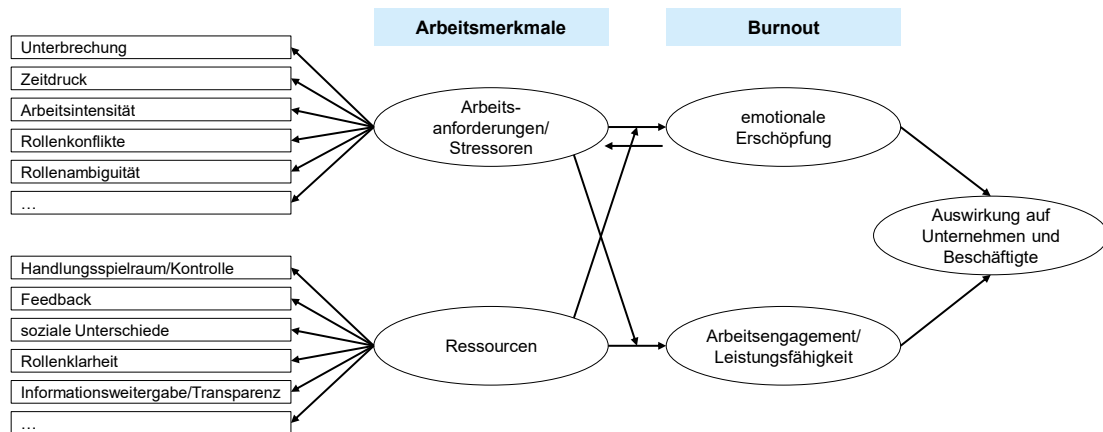
- Globalisierung
- Zukunftsängste

vgl.: Kurzinformationen über Forschungsergebnisse zur Arbeit und Gesundheit im Öffentlichen Dienst, 01/2001, nach Burisch, 1994

ID 064888

26

Job Demand Resources

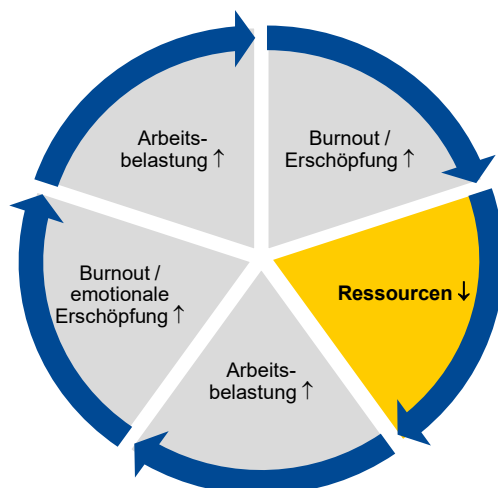


Quelle: BGHM, in Anlehnung an Bakker & Demerouti, 2007

ID 064889

27

Teufelskreis der Stressreaktion



Ressourcen arbeitsbezogen:

- soziale Unterstützung
- Handlungsspielraum

Ressourcen personenbezogen:

- Selbstwirksamkeit
- Erholung

ID 064890

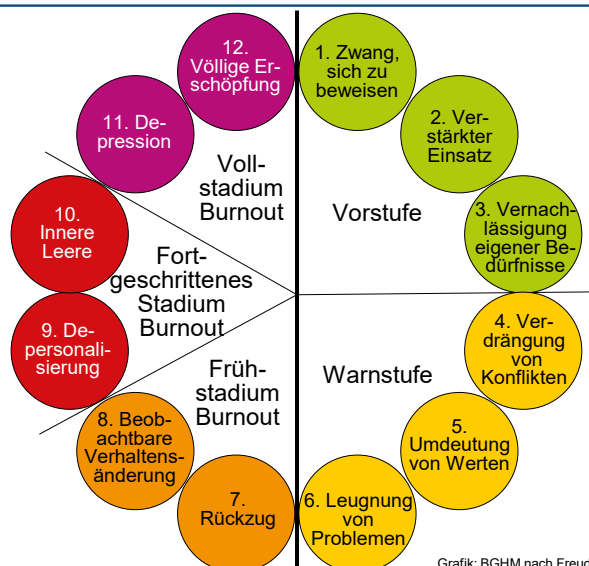
28

Entstehung von Burnout: Prozesse unterbrechen

ID 064892

29

Burnout

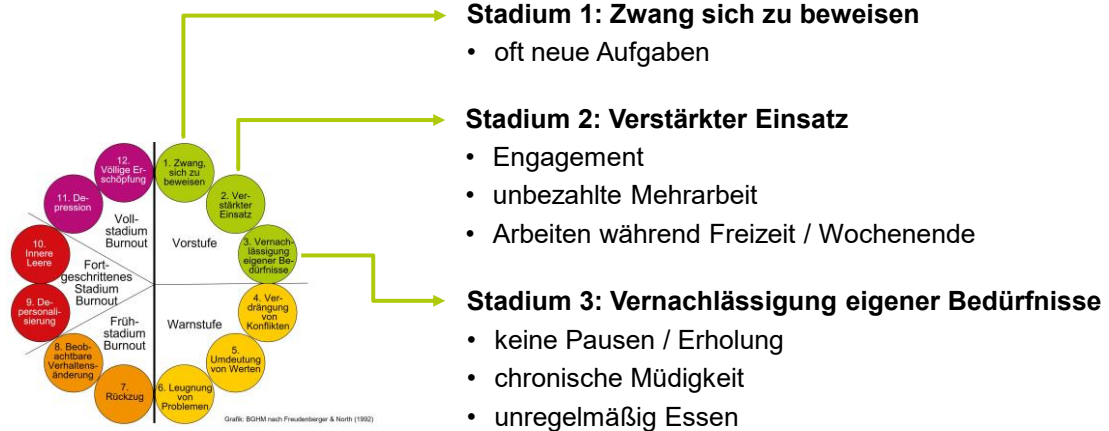


Grafik: BGHM nach Freudenberger & North (1992)

ID 064894

30

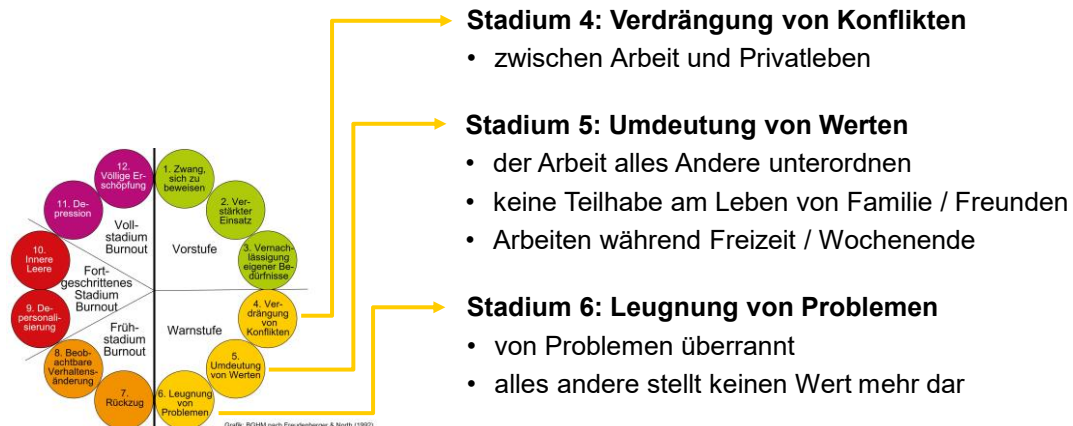
Vorstufe



ID 064895

31

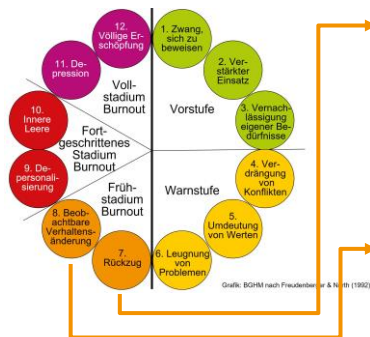
Warnstufe



ID 064896

32

Frühstadium Burnout



Stadium 7: Rückzug

- Erfolg bleibt aus
- viel Energie, wenig Ergebnis
- Enttäuschung
- innere Kündigung

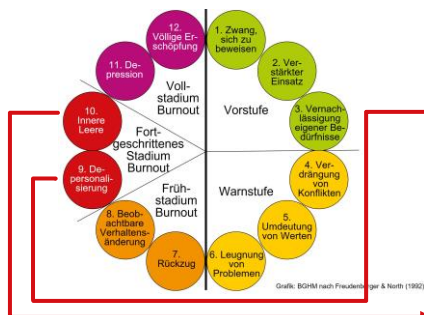
Stadium 8: Beobachtbare Verhaltensänderung

- verringertes Einfühlungsvermögen
- Ungeduld und Launenhaftigkeit
- Fehlzeiten
- Minderleistung

ID 064897

33

Fortgeschrittenes Stadium Burnout



Stadium 9: Depersonalisierung

- abgestumpft / entwertend / gefühllos / ggf. aggressiv gegenüber sich selbst und „Kunden“
- Zynismus

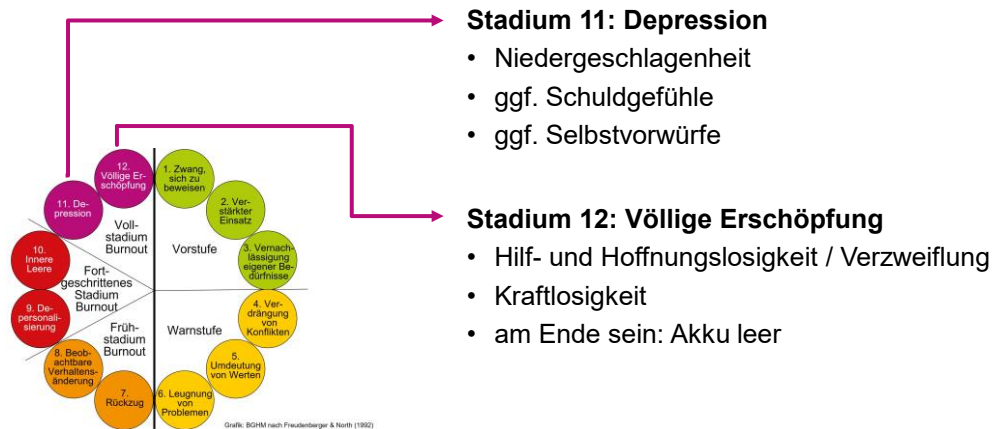
Stadium 10: Innere Leere

- Einsamkeit
- Desinteresse
- Gleichgültigkeit

ID 064898

34

Vollstadium Burnout



ID 064899

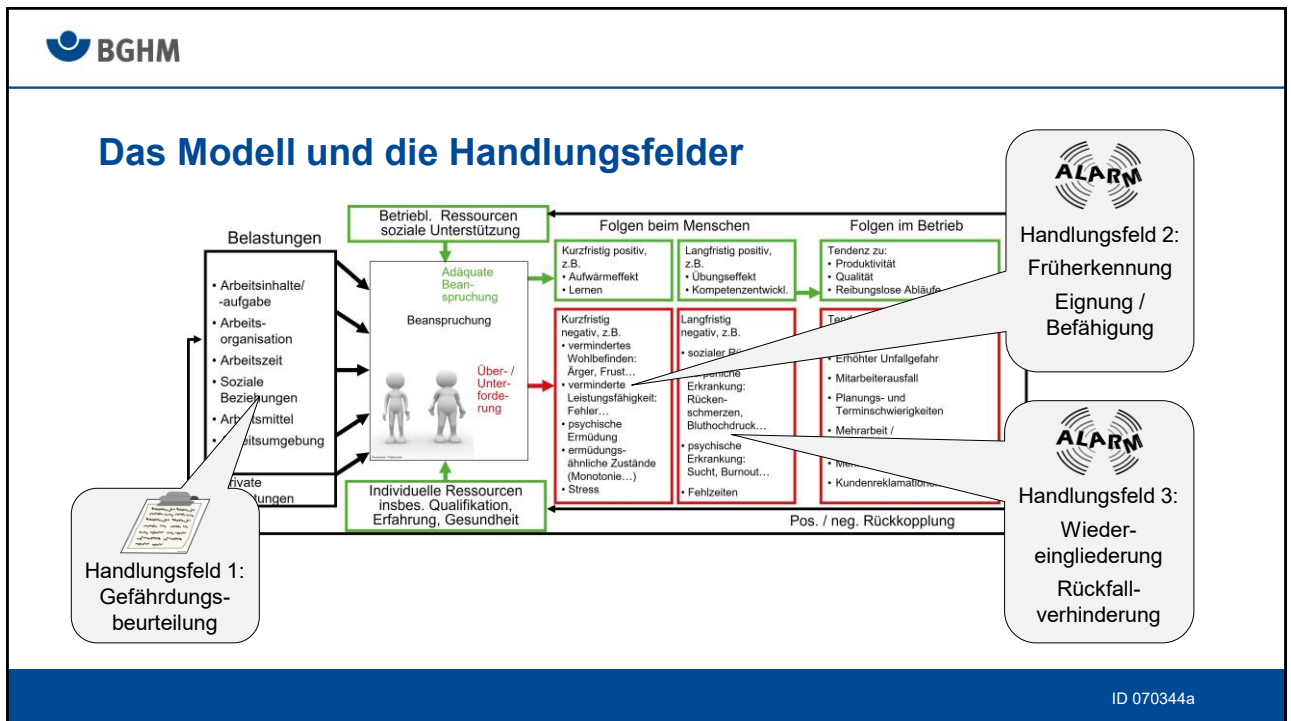
35

Präventionsmaßnahmen – Was ist zu tun?

Was Sie als Führungskraft, Kollege und Kollegin tun können

ID 064893

36



37

BGHM

Handlungsfeld 1: Gefährdungsbeurteilung - Faktoren

Ziele

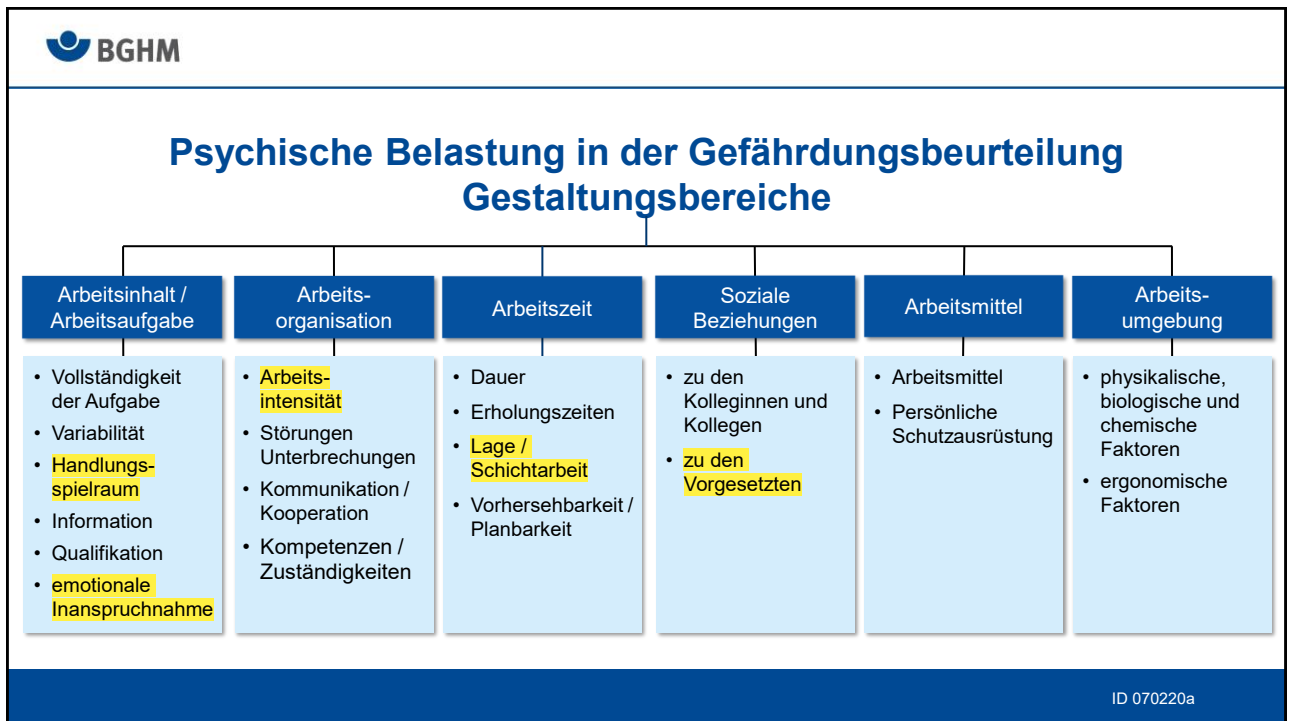
- Rechtssicherheit

Strategien und Ansätze


- Gefährdungsbeurteilung inklusive psychischer Belastung
- Auseinandersetzung mit auffälligen Faktoren durch differenziertere Analyse, Beseitigung bzw. Reduktion „krankmachender“ Faktoren und den Ausbau gesunderhaltender Faktoren

ID 064900

38



39



... insbesondere:

Für Beschäftigte mit Burnout-Symptomen sollten **genügend Ressourcen** bereitgestellt werden.

Alle Maßnahmen zur Erhöhung von **Handlungsspielraum, sozialer Unterstützung, Selbstwirksamkeit** und **Erholung** sind vielversprechende praktische Ansätze.

Für Führungskräfte:

- Beschäftigte ermutigen, **Feedback** zu Arbeitsaufgaben und Arbeitssituation zu geben, um ein Kontrollempfinden über Arbeitsbelastungen herzustellen
- **wertschätzend führen**, um die Selbstwirksamkeit der Beschäftigten zu fördern
- Beschäftigte dabei **unterstützen**, sich angemessen von Burnout-Symptomen zu **erholen**.

ID 064901

40



Führungsverhalten (1)

- Führungskräfte können gutes soziales Klima fördern, u. a. durch das Ermöglichen von Mitarbeiterpartizipation und regelmäßigen Teambesprechungen sowie durch wertschätzende Rückmeldungen; Förderung und Anerkennung kollegialer Unterstützung
- Unternehmen können für gute Zusammenarbeit sorgen durch die Festlegung klarer und verbindlicher Kommunikationsregeln sowie die Entwicklung von Leitlinien.
- aktives Zugehen auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich psychisch auffällig zeigen (achtsames Führen, Fürsorgepflicht der Führungskräfte) - **sozialkompetentes Führungsverhalten und menschengerechte Arbeitsgestaltung**

Quelle: DGUV Information 206-030 Umgang mit psychisch beeinträchtigten Beschäftigten, Hrs.: DGUV

ID 064902

41



Führungsverhalten (2)

- Führungskraft sollte wahrnehmen, wenn Beschäftigte sich in ihrer Leistungsfähigkeit und/oder Sozialverhalten verändern (Verhaltensweisen der Beschäftigten einordnen können)
- Führungskraft sollten ihrer Aufgabe gerecht werden. Je besser sie dies tut, umso stärker kennt die Führungskraft ihre Beschäftigten, umso eher werden Verhaltensänderungen wahrgenommen.
- Aufgabe der Führungskraft: **betriebliche Hilfsangebote** aufzeigen und **Unterstützung geben**; in Dienstvereinbarungen geregelt, geben Transparenz, Verbindlichkeit und Rechtssicherheit

Quelle: DGUV Information 206-030 Umgang mit psychisch beeinträchtigten Beschäftigten, Hrs.: DGUV

ID 064903

42

Kleine interessante Ergänzung...

„Gutes **Führungsverhalten** und gute Arbeit von Vorgesetzten ist der einzige hoch signifikante Faktor, für den eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr nachgewiesen wurde.“

[Ilmarinen & Tempel, „Arbeitsfähigkeit 2010“, S. 245, 2001, VSA-Verlag].

Wenn eine **Führungskraft** einen **Burnout** hat, steigt das **Burnout-Risiko** der Mitarbeitenden sechs Monate später.

[Huang, Wang, Wu & You, 2016]

ID 064904

43

Handlungsfeld 2: Früherkennung

Ziele

- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz durch die Auswahl befähigter bzw. geeigneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Strategien und Ansätze

- Beschäftigtenverhalten wahrnehmen und ggf. intervenieren, ansprechen
- psychische Tätigkeitsanforderungen reflektieren

ID 064905

44

Wahrnehmbare Frühwarnsymptome

- sozialer Rückzug bei früher gut integrierten Personen
- veränderte emotionale Reaktionsmuster:
 - erhöhte Reizbarkeit
 - häufiger werdende Tränenausbrüche oder
 - scheinbare Teilnahmslosigkeit, Pokerface
- nachlassendes Engagement bis hin zu allgemeinem Negativismus und Sarkasmus
- sinkende Effektivität, zum Beispiel unnötige Überstunden

ID 064906

45

Handlungsfeld 3: Wiedereingliederung, Rückfallverhinderung

Ziele

- beschäftigungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen bis zum Rentenalter

Strategien und Ansätze

- Eingliederungsmanagement
- Rückfallverhinderung
- ganzheitliche Suchtprävention
- Aufbau eines überbetrieblichen Netzwerkes
- Befähigung der Führungskräfte
- ...

ID 064907

46

Intervention und Sekundärprävention auf betrieblicher Ebene

- Kommunikation der einschlägigen betrieblichen Ziele und Vorgehensweisen
- Auseinandersetzung mit auffälligen Faktoren durch differenziertere Analyse, Beseitigung bzw. Reduktion „krankmachender“ Faktoren und den Ausbau gesunderhaltender Faktoren
- Aufbau einer resilienzfördernden Unternehmenskultur
- Aufbau eines überbetrieblichen Netzwerkes zur Sekundärprävention bei psychisch erkrankten Beschäftigten mit Hilfe des Betriebsarztes/der Betriebsärztin
- Erarbeitung eines betrieblichen Handlungsleitfadens für Führungskräfte (Umgang, Ansprechpersonen, Netzwerk)
- Schulung aller betrieblichen Führungskräfte
- Profilabgleich beim Betrieblichen Eingliederungsmanagement

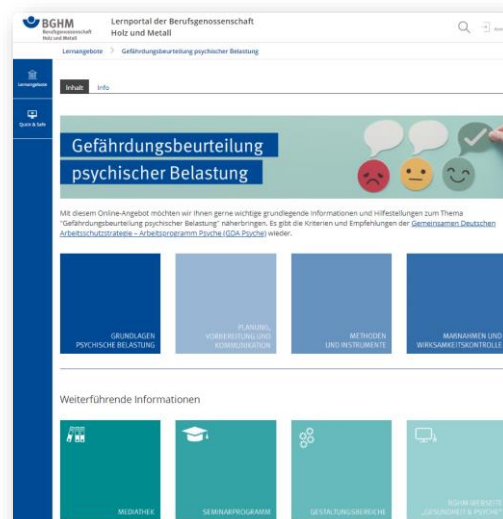
ID 064908

47

Weitere Informationen

[BGHM-Lernportal](#)

[Gefährdungsbeurteilung
psychischer Belastung](#)



ID 064616

48

Weitere Informationen

www.bghm.de

Webcode: 4267

Webcode: 234



ID 064550

Präventionsguide Psyche



Quelle: praeventionsguidepsyche.de, © 2025 systemkonzept – Gesellschaft für Systemforschung und Konzeptentwicklung mbH, Köln



www.praeventionsguide-psyche.de

ID 064859