



# Ausgebrannt?

Burnout: Risikofaktoren und  
Maßnahmen im Betrieb

## **Das Wichtigste im Überblick für Arbeitnehmer:innen und Betriebsräte**

Wie man Ursachen erkennt,  
Risiken minimiert – und wer hilft,  
bevor es zu spät ist.

Ein gutes Leben für alle.

[oegb.at/gesundheit](https://oegb.at/gesundheit)



## Newsletter Gesunde Arbeit

Alle Infos zu Sicherheit und Gesundheit in der Arbeit

- Aktuelle Themen
- News
- Veranstaltungstipps
- Buch- und Broschürentipps
- Tipps zu Arbeit und Gesundheit

Anmeldung unter

[www.gesundearbeit.at/newsletter](http://www.gesundearbeit.at/newsletter)

## Inhalt

<b>1. Was ist Burnout?</b> .....	5
Vielfachbelastung als Risikofaktor.....	7
<b>2. Wie verläuft Burnout?</b> .....	8
Die zwölf Stadien.....	9
Wie viele sind betroffen?.....	10
<b>3. Ursachen für Burnout</b> .....	11
Die Risikofaktoren in Unternehmen .....	11
Die persönlichen Risikofaktoren .....	12
<b>4. Belegschaftsvertretung und Burnout</b> .....	13
Die Belegschaftsvertretung als erste Anlaufstelle .....	14
Die Belegschaftsvertretung und die Burnout-Prävention .....	14
Die Haltung in der Belegschaft .....	15
<b>5. Burnout-Prävention</b> .....	16
Zielsetzung im Betriebsrat festlegen .....	16
Verbündete suchen .....	16
<b>6. Welche gesetzlichen Bestimmungen unterstützen?</b> .....	18
Bei Beratungsgesprächen mit dem Arbeitgeber Burnout ansprechen.....	18
Im Arbeitsschutzausschuss Burnout-Prävention zum Thema machen.....	18
Wiedereingliederungsteilzeit .....	18
Evaluierung psychischer Belastungen .....	19
<b>7. Maßnahmen gegen Burnout auf der betrieblichen Ebene</b> .....	20
Information und Aufklärung der Arbeitnehmer:innen .....	21
Sensibilisierung von Führungskräften.....	21
Der Burnout-Präventions-Check für Betriebe.....	24
Betriebsvereinbarung „Burnout-Prävention“ .....	25
<b>8. Persönliche Strategien zur Burnout-Prävention</b> .....	28
<b>9. Was kommt danach? Zurückkehren in den Betrieb</b> .....	31
<b>10. Forderungen des ÖGB zur Burnout-Prävention</b> .....	32
<b>11. Weitere Informationen zum Thema Burnout</b> .....	33
Hilfe für Betroffene .....	33
Buchtipps, Broschüren & Unterlagen .....	34
Kontaktmöglichkeiten .....	35



**Achtung:** Ein Ratgeber kann professionelle Hilfe durch Ärztinnen bzw. Ärzte und geschultes Personal nicht ersetzen. Bitte wenden Sie sich – insbesondere als betroffene Person – für eine fachliche Beratung an die medizinische Person Ihres Vertrauens!

## Notfallnummern

### Telefonseelsorge

Tel.: 142 (Notruf), täglich 0–24 Uhr  
www.telefonseelsorge.at

Telefon-, E-Mail- und Chat-Beratung für Menschen in schwierigen Lebenssituationen oder Krisenzeiten.

### Frauenhelpline

Tel.: 0800 222 555, täglich 0–24 Uhr  
www.frauenhelpline.at

Die Frauenhelpline gegen Gewalt bietet Informationen, Hilfestellungen, Entlastung und Stärkung – auch in Akutsituationen.

### Männernotruf

Tel.: 0800 246 247, täglich 0–24 Uhr  
www.maennernotruf.at

Der Männernotruf bietet Männern in Krisen- und Gewaltsituationen österreichweit, eine erste Ansprechstelle.

### Männerinfo

Tel.: 0800 400 777, täglich 0–24 Uhr  
www.maennerinfo.at

Telefonische Krisenberatung aus ganz Österreich; bei Bedarf auch gedolmetschte Beratung.

### Österreichisches Rotes Kreuz: Ö3-Kummernummer

Tel.: 116 123, täglich 16–24 Uhr

Die Ö3-Kummernummer ist eine Erstanlaufstelle für alle Menschen in persönlichen Notlagen.

### Weitere Beratungen sind möglich unter:

ÖGB Sozialpolitik – Gesundheitspolitik und  
ÖGB Chancen Nutzen Büro

Tel.: 01/53 444-39100

E-Mail: sozialpolitik@oegb.at und chancen.nutzen@oegb.at



Auf unserer Webseite gibt es ein Überblick über aktuelle Beratungsangebote.

[oegb.at/burnout-was-tun](http://oegb.at/burnout-was-tun)

ANONYM,  
VERTRAULICH  
& KOSTENLOS

## 1. Was ist Burnout?

Burnout (engl. to burn out: „ausbrennen“) ist eine Folge von chronischem Stress am Arbeitsplatz und bezeichnet einen besonderen Fall berufsbezogener chronischer Erschöpfung.

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

- **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.
- **Entfremdung:** Beschreibt eine negative Einstellung und negative Gefühle gegenüber der Arbeit und den Menschen, mit denen man beruflich zu tun hat (Patientinnen bzw. Patienten, Kundinnen bzw. Kunden, Kolleginnen bzw. Kollegen).
- **Reduzierte berufliche Leistungsfähigkeit:** Antriebsverlust, Gefühl, persönlich nichts mehr zu erreichen bzw. leisten zu können, tatsächlich reduzierte Leistungsfähigkeit.

Nach den Kriterien der ICD-11-Klassifikation der Weltgesundheitsorganisation WHO (International Classification of Diseases) ist Burnout ein Syndrom, das die Folge von chronischem Arbeitsstress ist, welcher nicht erfolgreich bewältigt wurde. **Damit ist laut WHO Burnout immer eine Folge von beruflichen Ursachen und arbeitsplatzbedingt.** Zu beachten ist, dass Burnout jedoch keine eigenständige Krankheit, sondern ein Einflussfaktor ist, der auf den Gesundheitszustand wirkt und zur Inanspruchnahme des Gesundheitssystems führt.

In Österreich wird trotzdem Burnout heute von Ärztinnen bzw. Ärzten sowie Psychologinnen bzw. Psychologen meist im Sinne einer medizinischen Diagnose verstanden und behandelt. Und ist wie jede andere (psychische) Erkrankung sehr ernst zu nehmen.

**Das Besondere an Burnout ist, dass Betroffene früher an ihrem Arbeitsplatz sehr motiviert und engagiert gearbeitet haben.** Verausgaben sich engagierte Mitarbeiter:innen 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 Burnout 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- und Herz-Kreislauf-erkrankungen oder auch chronischer Erschöpfung (Burnout).

› **MOBBING:**

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

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

Das Burnout-Syndrom wurde erstmals 1974 vom deutsch-amerikanischen Psychoanalytiker Herbert J. Freudenberger beschrieben. Ihm sind vor allem bei Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmern aus den Gesundheits- und Sozialberufen folgende Verhaltensweisen aufgefallen: Wurden früher die Patientinnen bzw. Patienten noch mit Engagement und Geduld behandelt, so ist es aufgrund von Zeitdruck und Arbeitsüberlastung den Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmern oft zunehmend schwergefallen, den Widerwillen, die Ungeduld und die Aggression Patientinnen bzw. Patienten gegenüber zu verbergen.

Begleitet wurden diese Verhaltensweisen oft von psychosomatischen Erkrankungen, wie z. B. Asthma oder Schlafstörungen.

**WICHTIG:** Das stärkste Instrument zur Prävention auf der betrieblichen Ebene ist die Arbeitsplatzevaluierung, hier im Speziellen die Evaluierung der psychischen Belastungen gemäß § 4 ASchG. Darauf aufbauend (!) können auch Maßnahmen im Rahmen von Betrieblicher Gesundheitsförderung die psychische Belastung reduzieren.



Mittlerweile werden diese typischen Anzeichen von Burnout aber in einer Vielzahl von Berufen beobachtet, wie z. B. bei Servicepersonal, Bankangestellten, Flugbegleiterinnen bzw. Flugbegleitern, Kundenbetreuerinnen bzw. Kundenbetreuern, im Handel, bei Versicherungen und in der IT-Branche. **Burnout kann alle treffen: ältere Arbeitnehmer:innen mit Berufserfahrung, aber auch Jüngere oder Berufseinsteiger:innen.**

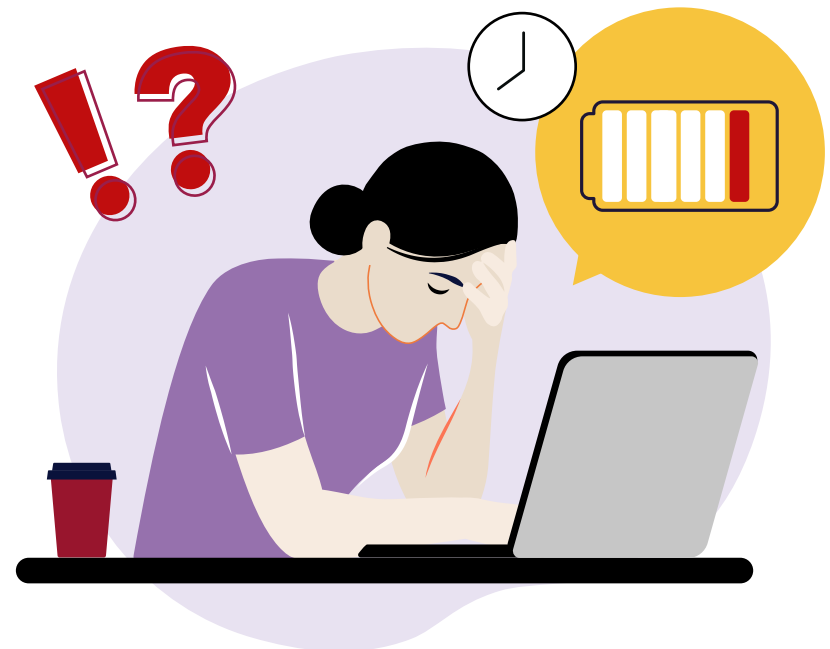
Sehr oft liegen die Ursachen und Hintergründe für Burnout in belastenden Rahmenbedingungen im Betrieb, aber die Auswirkungen zeigen sich an der Person. **Ständiger Zeitdruck, eine hohe Arbeitsmenge, kurzfristig gesetzte Termine, eine dünne Personaldecke, Ressourcenmangel bei der Bewältigung der Aufgaben,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

## Vielfachbelastung als Risikofaktor

Seit mehreren Jahrzehnten ist die zunehmende Belastung von Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmern in Österreich und europaweit zu beobachten. Arbeitsintensität und Zeitdruck nehmen zu. Gleichzeitig gab es in den letzten Jahrzehnten keine Verkürzung der gesetzlichen Arbeitszeit mehr.

Die Erholungsphasen reichen oft nicht (mehr) aus; vor allem, wenn durch unbezahlte Arbeit eine Vielfachbelastung vorliegt. Was insbesondere bei Frauen, bei denen zur bezahlten auch die unbezahlte Arbeit hinzukommt, häufig der Fall ist.

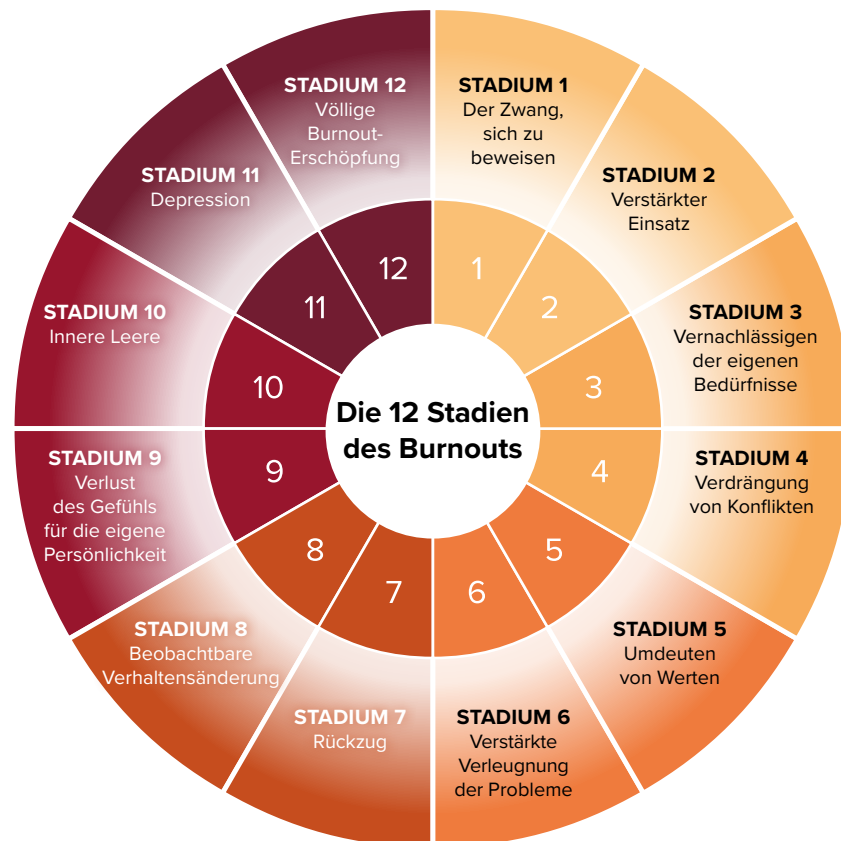
Ein Angebot an Entspannungstrainings für einzelne Arbeitnehmer:innen allein reicht nicht aus, um die Arbeitssituation nachhaltig zu verbessern. Die Prävention von Burnout darf nicht nur bei der Person ansetzen. Die Ursachen für arbeitsbedingte Belastungen, die zumeist in den betrieblichen Organisationsstrukturen sowie der Informations- und Führungskultur liegen, müssen hier in das Blickfeld rücken. Entsprechende Maßnahmen auf der betrieblichen Ebene müssen Arbeitgeber:innen setzen, denn sie sind auch umfassend für die Gesundheit und Sicherheit der Kolleginnen bzw. Kollegen verantwortlich (§ 3 ArbeitnehmerInnenschutzgesetz, ASchG). Das gilt auch für die Prävention von Burnout im Betrieb.



## 2. Wie verläuft Burnout?

Burnout ist keine Folge einer einmaligen und extremen Belastung, sondern eine individuelle Reaktion auf lang andauernde bzw. wiederholte Belastungssituationen. Dieser Prozess beginnt meist 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 bzw. Kollegen 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.



### Die zwölf Stadien

Freudenberger und North haben den Verlauf von Burnout 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 Burnout 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 herwechseln.

Nicht alle, die unter Burnout leiden, müssen auch die schweren Stadien erreichen. Je früher gefährdete Kolleginnen bzw. Kollegen Beratung und Unterstützung erhalten, desto leichter ist es, den Krankheitsverlauf aufzuhalten.

**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. Überarbeitung und Überlastung werden 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 Burnout**

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

## **Wie viele sind betroffen?**

Seit mehreren Jahrzehnten beobachten wir den Anstieg von psychischen Problemen und psychischen Erkrankungen in Österreich und darüber hinaus. Ihr Anteil bei den Krankenständen steigt. Sie machen einen Großteil der Invaliditäts- oder Berufsunfähigkeitspensionen bzw. des Reha-Geldes aus. Der Behandlungsbedarf nimmt zu.

Für Burnout gibt es keine standardmäßig erhobenen Statistiken, jedoch haben die Österreichische Gesellschaft für Arbeitsqualität und Burnout (BURN AUT) und das Anton Proksch Institut in Wien im Auftrag des Sozialministeriums 2016/2017 eine repräsentative Studie zum Burnout-Syndrom durchgeführt.

#### **DAS ERGEBNIS:**

**19 Prozent der Befragten sind dem Problemstadium zuzuordnen, 17 Prozent dem Übergangsstadium und 8 Prozent dem Burnout-Erkrankungsstadium.**

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

#### **Es zeigt sich also:**

**Es kann (leider) jede bzw. jeden treffen.**

## **3. Ursachen für Burnout**

Die Ursachen für die Zunahme an Burnout-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 Arbeitgeber:innen erwarten sich dadurch unternehmerisches Handeln der Arbeitnehmer:innen.

Dadurch werden Motivation und Engagement der Arbeitnehmer:innen bewusst gefördert und für die Erreichung der Unternehmensziele nutzbar gemacht. Diese Vorgehensweise kann auch die Bedürfnisse der Kolleginnen bzw. Kollegen treffen.

**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 Arbeitnehmer:innen sind ja wirtschaftlich abhängig, dies ist ein wichtiges Kriterium für die Eigenschaft als Arbeitnehmerin bzw. Arbeitnehmer im arbeitsrechtlichen Sinn. 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 dagegenzustellen. Oder: Wenn Führungskräfte Konflikte als störend erleben, diese aber trotzdem nicht offen ansprechen,

dann ist es für einzelne Arbeitnehmer:innen erst recht schwierig, es anders zu machen und gegen diese Betriebskultur zu handeln.

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.

## **Die 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**, besonders durch Vorgesetzte, aber auch Kolleginnen bzw. Kollegen, was die eigene Arbeit betrifft.

**Ständig anhaltende Konfliktsituationen** durch emotional belastende Konflikte, die z. B. durch unklare Entscheidungsstrukturen über lange Zeit nicht gelöst werden oder weil Führungs-

kräfte nicht rechtzeitig eingreifen, setzen häufig negative Energie frei. Diese Art von Konflikten kann eine Ursache für Burnout 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 beispielsweise 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 Burnout-Syndroms spielen.

**Wenig soziale Unterstützung von Vorgesetzten**, etwa da Führungskräfte im Zuge neuer Managementstrategien auch neue Aufgaben bekommen, wie z. B. die Arbeitnehmer:innen 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.

**Schlecht organisiertes Homeoffice liegt vor**, wenn zu Hause die Rahmenbedingungen nicht gut geeignet sind. Dann fällt die Abgrenzung zum Arbeitstag schwerer. Der verminderte Kontakt zu den Arbeitskolleginnen bzw. Arbeitskollegen kann zu mehr Kommunikationsproblemen führen. Gut organisiertes Homeoffice kann aber auch zur Entlastung beitragen, vor allem bei langen Wegzeiten zur Arbeitsstelle.

## Die persönlichen Risikofaktoren

Die „Burnout-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 Burnout begünstigender Faktor. Weiters wurde die Tendenz zu Ehrgeiz, Perfektionismus und Ungeduld sowie die Neigung, 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 Burnout 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 Burnout-Prozess schlittern, sollte aber auf achtgeben.

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

## 4. Belegschaftsvertretung und Burnout

Burnout ist bei Arbeitgeberinnen bzw. Arbeitgebern 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, das Thema Burnout-Gefahr gegenüber der bzw. dem Arbeitgeber:in aktiv anzusprechen und vorbeugend Maßnahmen zu verlangen.

Dazu kommt, dass Belegschaftsvertreter:innen aufgrund chronischer Arbeitsüberlastung und ihres hohen emotionalen Engagements selbst zur Gruppe der stark burnoutgefährdeten 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 Belegschaftsvertreterinnen bzw. Belegschaftsvertretern

**ZUSAMMENFASSUNG:** Bei Burnout spielen immer mehrere Faktoren zusammen, aber wenn die Arbeitsbelastung zu hoch ist, der Zeitdruck laufend steigt und es zu wenig Personal gibt, dann steigen die Risiken für eine Erkrankung drastisch an!

erwartet, dass sie Vorbild bei der Burnout-Prävention sein sollen, das heißt z. B. keine Mails nach Arbeitsschluss zu verschicken usw.

**ACHTUNG:** Die Funktion als Betriebsrätin bzw. Betriebsrat/Personalvertreter:in ist im Zusammenhang mit Burnout mit mehreren Rollen verbunden.

**Diese sind:**

- > Erste Anlaufstelle bzw. Berater:in der von Burnout Betroffenen
- > Interessenvertreter:in der Kolleginnen bzw. Kollegen auf der betrieblichen Ebene
- > Potenziell selbst von Burnout betroffen zu sein
- > Vorbildfunktion in puncto Burnout-Prävention für die Belegschaft



Wir möchten im Folgenden zwei Rollen herausgreifen, nämlich Berater:in von Betroffenen und Interessenvertreter:in der Kolleginnen bzw. Kollegen bei der Burnout-Prävention zu sein.

## Die Belegschaftsvertretung als erste Anlaufstelle

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



**ACHTUNG:** Es ist nicht Aufgabe von Betriebsrätinnen bzw. Betriebsräten/Personalvertreter:innen, im Gespräch mit einer/einem Betroffenen eine Einschätzung oder gar eine Diagnose zu stellen. Dies ist Aufgabe von Expertinnen bzw. Experten, wie z. B. Psychiaterinnen bzw. Psychiatern, klinischen Psychologinnen bzw. Psychologen oder der Vertrauensärztin bzw. dem Vertrauensarzt der betroffenen Person.

Wesentlich ist in diesen Fällen, dass Betriebsrätinnen bzw. Betriebsräte den betroffenen Kolleginnen bzw. Kollegen gut zuhören und Anerkennung und Wertschätzung über den Mut ausdrücken, dass sie/er ihre/seine persönlichen Probleme offen anspricht. Denn das ist der erste Schritt, um zu einer Verbesserung der belastenden Situation bzw. zu einer Lösung zu kommen. Die bzw. der Arbeitsmediziner:in kann im Betrieb eine wichtige Ansprechstelle zum Thema Burnout sein.

**TIPP:** Ein weiterer Schritt kann sein, Kolleginnen bzw. Kollegen davon zu überzeugen, dass hier Betreuung und Beratung durch Expertinnen bzw. Experten dringend notwendig ist. In vielen Fällen werden auch eine medizinische, psychologische oder psychotherapeutische Behandlung und eine Krankschreibung notwendig sein.

Auch der Hinweis auf eine externe Beratungsstelle kann betroffenen Kolleginnen bzw. Kollegen weiterhelfen. Bei akuten Zusammenbrüchen ist unter Umständen eine Krisenintervention dringend angeraten. *(Zum Thema „Kostenlose Beratung für Burnout-Betroffene“ siehe dazu Kapitel „Informationen zum Thema Burnout“, Seite 32)*

Wesentlich ist, dass die Betroffenen alle Schritte selbst erledigen und nicht die Belegschaftsvertretung stellvertretend für sie. Betriebsrätinnen bzw. Betriebsräte/Personalvertreter:innen sollten nur in Absprache mit der Kollegin bzw. dem Kollegen konkrete Handlungen setzen.

## Die Belegschaftsvertretung und die Burnout-Prävention

Die Entstehungsbedingungen von Burnout werden im Betrieb von Arbeitgeberinnen bzw. Arbeitgebern, von Vorgesetzten, aber auch von Kolleginnen bzw. Kollegen allzu leicht der Persönlichkeit von Betroffenen zugeschrieben („zu sensibel“, „zu dünne Haut“, „zu wenig nervenstark“ usw.).

**Burnout wird dabei oft als persönliche Schwäche einer/eines Einzelnen gesehen. Diese Sichtweise kann für Arbeitgeber:innen 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 Burnout 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.?

**TIPP:** Es gibt zahlreiche Instrumente, die im Betrieb gegen Burnout und zur Prävention gesetzt werden können. Beispielsweise können im Rahmen von Projekten zur Betrieblichen Gesundheitsförderung Maßnahmen gesetzt werden. Unterstützung für die Umsetzung gibt es beim zuständigen Krankenversicherungsträger ÖGK oder BVAEB.

## Die Haltung in der Belegschaft

Oft wenden sich Kolleginnen bzw. Kollegen mit ihren Anliegen vertrauensvoll an Betriebsrätinnen bzw. Betriebsräte oder Personalvertreter:innen. Es kann allerdings auch sein, dass einzelne Kolleginnen bzw. Kollegen Angst davor haben, Burnout offen anzusprechen. Symptome von Erschöpfung können mit geringerer Leistungsfähigkeit einhergehen, wer gesteht sich dies schon gerne freiwillig ein? Besonders dann, wenn man sich als Einzelne/Einzelner nicht darauf verlassen kann, dass die bzw. der Vorgesetzte das notwendige Verständnis aufbringt und über das entsprechende Wissen verfügt.

Der Belegschaftsvertretung kommt hier eine wichtige Aufgabe zu: Indem der Betriebsrat/die Personalvertretung als Sprachrohr der Belegschaft das Thema Burnout-Gefahr sowohl im Betrieb als auch gegenüber der Geschäftsleitung offen anspricht, werden die Betroffenen aus ihrer Vereinzelung geholt. Dadurch gelingt es, eine gemeinsame Sichtweise auch auf die Ursachen von Burnout herzustellen. Dies wird dem Betriebsrat/der Personalvertretung die notwendige Unterstützung gegenüber der bzw. dem Arbeitgeber:in sichern.



## 5. Burnout-Prävention: Umsetzungsstrategien für die 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 Burnout-Prävention sollte der Belegschaft gegenüber immer gut kommuniziert werden, **dass die bzw. der Arbeitgeber:in umfassend für Sicherheit und Gesundheit verantwortlich** ist. Konkrete Maßnahmen zur Burnout-Prävention kann nur die bzw. der Arbeitgeber:in umsetzen.

### Zielsetzung im Betriebsrat festlegen

Unter dem Motto „**Nur wer weiß, was sie/er will, wird es auch erreichen**“ sollte die Belegschaftsvertretung Ziele formulieren, die sie sich zur Burnout-Prävention setzt.

**TIPP:** Ziele nicht zu hochstecken! Ein realistisches Ziel könnte zum Beispiel lauten: „Die Belegschaft ist bis zum ... (Zeitpunkt) über die Entstehungsbedingungen und den Verlauf von Burnout informiert, es gibt klare erste Ansprechpersonen im Betrieb, wie die bzw. den Arbeitsmediziner:in oder die Arbeitspsychologinnen bzw. Arbeitspsychologen, und die Kolleginnen bzw. Kollegen wissen, an wen sie sich bei ersten Anzeichen wenden können.“

### Verbündete bzw. Mitreiter:innen suchen

Die **Kolleginnen bzw. Kollegen** sind für den Betriebsrat/die Personalvertretung die wichtigste Stütze, um Maßnahmen bei der bzw. dem Arbeitgeber:in erfolgreich durchsetzen zu können. Die Kolleginnen bzw. Kollegen werden es zu schätzen wissen, wenn der Betriebsrat/die Personalvertretung stellvertretend für sie grundsätzlich das Thema Burnout-Gefährdung und auch andere Stressauslöser im Betrieb anspricht.

Die **Personalentwicklung**, die in Stellvertretung der Geschäftsleitung agiert, hat die Aufgabe, die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Kolleginnen bzw. Kollegen sicherzustellen, indem z. B. entsprechende Qualifizierungen angeboten werden. Zwischen dem Betriebsrat, der die Gesundheitsinteressen der Kolleginnen bzw. Kollegen 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 Arbeitnehmer:innen. In diesem Sinne ist die Personalentwicklung Bündnispartner des Betriebsrats/der Personalvertretung bei der Burnout-Prävention im Unternehmen.

**Verantwortungsbewusste und weitsichtige Arbeitgeber:innen und Führungskräfte** sollten sich im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht von sich aus einschalten, wenn sie beobachten, dass Beschäftigte burnoutgefährdet sind. Burnout schadet nicht nur der Gesundheit der betroffenen Arbeitnehmerin bzw. des betroffenen Arbeitnehmers, sondern auch dem Betrieb. Untätigkeit der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers bei Burnout-Gefährdungen verursacht für den Betrieb immer Kosten. Dazu kommt, dass erschöpfte und ungeduldige Mitarbeiter:innen keine gute Visitenkarte für Kundinnen bzw. Kunden sind.

Die **gesetzlichen Möglichkeiten**, die das **Arbeitsverfassungsgesetz, das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz und die Bedienstetenschutzgesetz** bieten, sind unverzichtbarer Teil der Betriebsratsstrategie, um Burnout-Prävention im Betrieb zu etablieren. Zusätzlich eine Betriebsvereinbarung zum Thema Burnout-Prävention abzuschließen, hat den Vorteil, dass es für alle Mitarbeiter:innen Transparenz über entsprechende Ansprüche und Verfahren gibt. Eine Vereinbarung ist auch ein Zeichen dafür, dass die bzw. der Arbeitgeber:in die Problematik „Burnout-Gefährdung“ wirklich ernst nimmt. *(siehe dazu Betriebsvereinbarung „Burnout-Prävention“, Seite 25)*

## 6. Welche gesetzlichen Bestimmungen unterstützen?

**Burnout-Prävention** ist ein Thema des Arbeitnehmer:innenschutzes bzw. des Bedienstetenschutzes. Das ArbeitnehmerInnen-schutzgesetz (ASchG) und auch das Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG) bieten für den Betriebsrat eine Reihe von Instrumenten, um Burnout-Prävention im Betrieb zum Thema zu machen. Wichtig zu wissen ist, dass die bzw. der Arbeitgeber:in umfassend für die Gesundheit und Sicherheit der Kolleginnen bzw. Kollegen verantwortlich ist, das gilt auch für die Prävention von Burnout.

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 Arbeitgeber Burnout ansprechen

Betriebsrätinnen bzw. Betriebsräten steht durch § 92a ArbVG ein jederzeitiges Beratungsrecht in Fragen von Gesundheit und Sicherheit zu. Betriebsrätinnen bzw. Betriebsräte sind berechtigt, jederzeit Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der menschengerechten Arbeitsgestaltung zu machen (§ 90 ArbVG). In diesem Zusammenhang müssen auch die umfassenden Informationsrechte von Betriebsrätinnen bzw. Betriebsräten erwähnt werden. Die Arbeitgeber:innen sind verpflichtet, dem Betriebsrat über alle Angelegenheiten, die die sozialen und gesundheitlichen Interessen der Arbeitnehmer:innen betreffen, Auskunft zu geben (§ 91 ArbVG).

### Im Arbeitsschutzausschuss Burnout-Prävention zum Thema machen

Betriebsrätinnen bzw. Betriebsräte und Sicherheitsvertrauenspersonen sollten das Thema Burnout auch im Arbeitsschutzausschuss auf die Tagesordnung setzen lassen. Der Arbeitsschutzausschuss bildet die Plattform, auf der sich die betrieblichen Expertinnen bzw. Experten für den Arbeitnehmer:innenschutz mit der bzw. dem Arbeitgeber:in (oder ihrer bzw. seiner Vertretung) regelmäßig treffen. Hier werden die innerbetrieblichen Probleme besprochen, Lösungsmöglichkeiten ausgelotet und die Zusammenarbeit koordiniert.

Ein Arbeitsschutzausschuss ist laut §88 ASchG verpflichtend einzurichten, wenn in der Arbeitsstätte regelmäßig mehr als 100 Arbeitnehmer:innen beschäftigt sind oder bei mehr als 250 Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmern, wenn mindestens  $\frac{3}{4}$  der Arbeitsplätze nur die Gefährdung von Büroarbeitsplätzen aufweisen.

### 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 9. Was kommt nach einem Burnout? Zurückkehren in den Betrieb auf Seite 31)*

### Evaluierung der psychischen Belastungen

Die **Evaluierung der psychischen Belastungen ist eine Verpflichtung der Arbeitgeber:innen und muss unabhängig von konkreten Problemen jedenfalls durchgeführt werden**

(§ 4 ASchG). Im Rahmen der Evaluierung sind entsprechende Maßnahmen zu treffen, um psychische Gefahren auszuschalten oder zumindest zu reduzieren. Die Evaluierung körperlicher Belastungen und von Unfallgefahren muss ebenfalls vorliegen.

Erfasst werden dabei **nur arbeitsbezogene psychische Belastungen**, die den Arbeitsplatz betreffen, wie Zusammenarbeit mit den Führungskräften und Kolleginnen bzw. Kollegen, Unterbrechungen bei der Arbeit, Informationsmangel usw., aber nicht persönliche Beeinträchtigungen wie Schlafstörungen, Herzprobleme oder chronische Erschöpfung. **Eine sauber durchgeführte Evaluierung kann in vielen Fällen potenzielle Gefahren für Stress- und Burnout-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 können eine schriftliche Befragung oder Einzel- bzw. Gruppeninterviews sowie Beobachtung(sinterviews) angewandt werden, jedenfalls muss das Instrument qualitätsgesichert sein und der ÖNORM EN ISO 10075-3:2004 entsprechen.

Wer die Evaluierung der psychischen Belastungen durchführt, muss Fachwissen über die Thematik haben. Arbeits- und Organisationspsychologinnen bzw. -psychologen sind speziell ausgebildete Fachleute, die wissen, welche

Verfahren je nach Branche am besten zur Evaluierung angewendet werden. Sie können die bzw. den Arbeitgeber:in auch bestmöglich beraten, wenn es um die geeigneten Maßnahmen geht, die getroffen werden müssen. Ergibt die Evaluierung, dass psychische Gefährdungen vorliegen, sind Arbeitgeber:innen verpflichtet, Arbeitspsychologinnen bzw. Arbeitspsychologen zumindest im Ausmaß von 25 Prozent der jährlichen Präventionszeit der Präventivfachkräfte zu beschäftigen (§82a Abs. 5 ASchG).

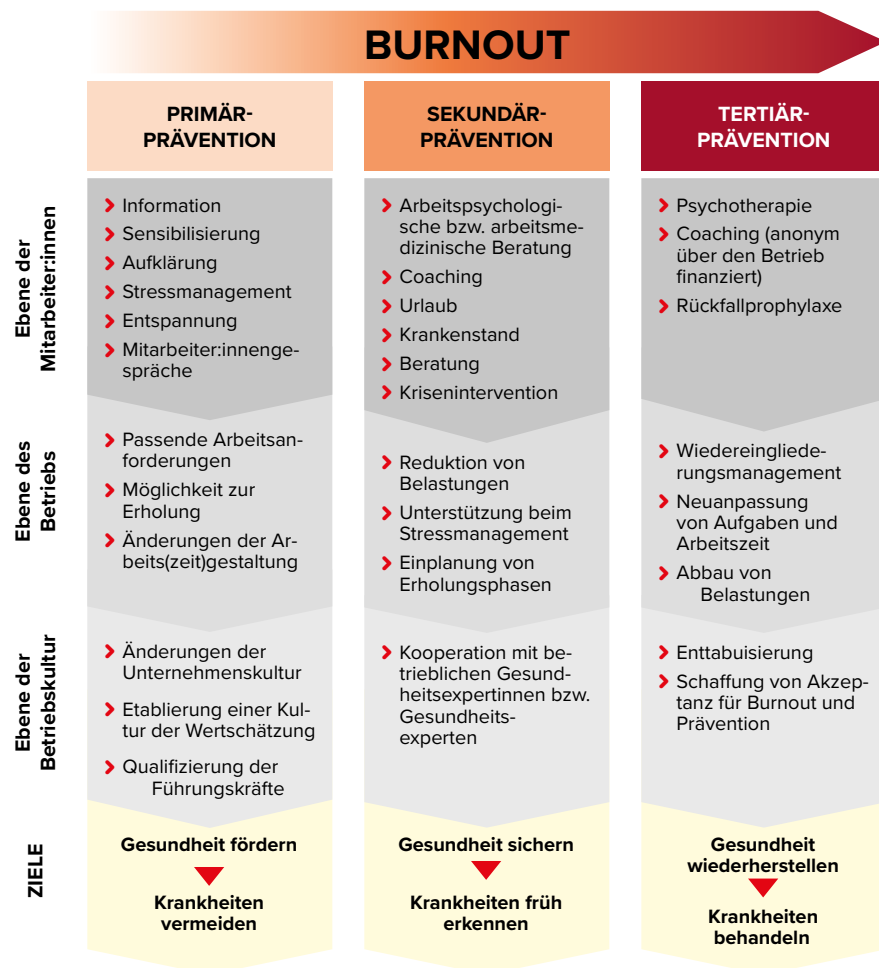
**Die Wirksamkeit der Maßnahmen, die im Rahmen der Evaluierung getroffen wurden, ist zu überprüfen.** Die Evaluierung der psychischen Belastungen muss jedenfalls wiederholt werden und die Maßnahmen sind dementsprechend anzupassen, wenn z. B. Erkrankungen auftreten, bei denen der Verdacht besteht, dass sie arbeitsbedingt sind. Auch nach Zwischenfällen mit erhöhter psychischer Fehlbeanspruchung, wie z. B. nach Gewalterlebnissen mit Kundinnen bzw. Kunden. Betriebsrat, Personalvertretung und Sicherheitsvertrauenspersonen sind in allen Phasen der Evaluierung einzubeziehen, sie haben dabei ein Beteiligungsrecht.

**TIPP:** Weitere Infos zum Thema Evaluierung der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz, sowie Kontaktmöglichkeiten zur zuständigen Gewerkschaft finden Sie unter: [www.gesundearbeit.at](http://www.gesundearbeit.at)

# 7. Maßnahmen gegen Burnout auf der betrieblichen Ebene

Folgende Maßnahmen können einen wichtigen Beitrag zur Vorbeugung und Nachsorge von Burnout leisten. Eine wichtige Klarstellung:

**Für die Umsetzung von Maßnahmen ist immer die bzw. der Arbeitgeber:in zuständig und verantwortlich.** Belegschaftsvertreter:innen haben vom Gesetz her ein Vorschlagsrecht für konkrete Maßnahmen.



Quelle: Fonds Gesundes Österreich, Burnout Leitfaden zur Betrieblichen Gesundheitsförderung S. 23 & 29, Layout: ÖGB

## Information und Aufklärung der Arbeitnehmer:innen

Die Belegschaft und auch die Führungskräfte über das Burnout-Syndrom zu informieren, kann eine erste wichtige präventive Maßnahme zur Vorbeugung von Burnout sein. Z. B. in Form von:

- Zweistündigen Informationsveranstaltungen an allen Standorten des Unternehmens, bei denen z. B. die bzw. der Arbeitsmediziner:in, die Arbeitspsychologin bzw. der Arbeitspsychologe über Verlauf und Symptome sowie mögliche Maßnahmen zur Burnout-Vorbeugung informiert und der Betriebsrat/die Personalvertretung von der Belegschaft eine Rückmeldung über Belastungsfelder und mögliche zu treffende Maßnahmen einholt,
- Information über Burnout und Ansprechpersonen zum Thema, etwa in der Mitarbeiter:innenzeitung, am Schwarzen Brett oder über das Intranet.

## Sensibilisierung von Führungskräften

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

## Arbeitsgestaltung

Nachhaltige Stress- und Burnout-Prävention setzt immer bei den Arbeitsbedingungen, bei den betrieblichen Strukturen und Prozessen an. Die Ergebnisse der Evaluierung der psychischen Belastungen nach dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz liefern hier wertvolle Hinweise für Anpassungsbedarf im Hinblick auf die gesunde Gestaltung von Arbeit. Die Einbeziehung von Arbeitnehmer:innen bzw. Arbeitnehmern und Führungskräften ist nicht zuletzt für die Akzeptanz der gesetzten Maßnahmen wichtig. Dies kann etwa in Form von Workshops oder Arbeitsgruppen, wie etwa Gesundheitszirkeln, geschehen. Arbeits- und Organisationspsychologinnen bzw. -psychologen unterstützen mit Fachexpertise und Know-how.

## Arbeitszeitgestaltung

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

## Sabbatical, Auszeit oder Berufspause

Arbeitnehmer:innen sparen bei einem Sabbatical 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 bzw. Kollegen geregelt werden.

## Qualifizierung, Weiterbildung

Eine entsprechende und ausreichende Qualifikation ist eine Ressource, mit der Stress am Arbeitsplatz abgefedert 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 oder der Betrieblichen Gesundheitsförderung Seminare zu:

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

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

## Rollen- und Aufgabenklarheit herstellen

An alle Arbeitnehmer:innen gibt es Erwartungen von Kolleginnen bzw. Kollegen, Vorgesetzten und Kundinnen bzw. Kunden, die widersprüchlich sein können. Tätigkeitsprofile oder Stellenbeschreibungen sind in der täglichen Arbeit eine große Erleichterung. Diese helfen, Kundinnen bzw. Kunden und Kolleginnen bzw. Kollegen gegenüber klare Grenzen zu ziehen. *„Entschuldigen Sie bitte, das ist nicht meine Aufgabe, da verweise ich Sie an Frau/Herrn in unserer Abteilung.“*

## Mitarbeiter:innengespräche regelmäßig führen

Mitarbeiter:innengespräche bieten die Möglichkeit, schwierige 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 vereinfachter durchgeführt werden können oder nicht mehr gemacht werden müssen, weil es keinen Bedarf oder auch keine Nachfrage mehr gibt. Mitarbeiter:innengespräche können auch dazu verwendet werden, gegenseitige Erwartungen zu klären: „Wenn ich diese Aufgabe selbstständig machen soll, dann brauche ich die und die Information!“ Mitarbeiter:innengespräche, die auch 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. Arbeitnehmer:innen sind die Expertinnen bzw. Experten ihres eigenen Arbeitsplatzes. In erster Linie wissen sie, wie Aufgaben effizient und schnell durchgeführt werden können. Hier gilt es, das Know-how der Kolleginnen bzw. Kollegen durch regelmäßige Abteilungsbesprechungen, Klausuren, Mitarbeiter:innengespräche 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 bzw. Kollegen gegenüber. Aber auch die Kolleginnen bzw. Kollegen im Betrieb sind hier aufgerufen, durch den entsprechenden Umgangston für ein partnerschaftliches Miteinander im Betrieb zu sorgen.

## Arbeitspsychologische Beratung, Krisenintervention

Als wichtige Burnout-Präventionsmaßnahme in schwierigen Arbeitssituationen sollten alle Arbeitnehmer:innen die Möglichkeit haben, anonym in einem begrenzten Ausmaß Unterstützung von Arbeitspsychologinnen bzw. -psychologen zu erhalten (z. B. fünf Stunden, in besonderen Fällen noch einmal fünf Stunden). Wenn der Burnout-Prozess schon weiter fortgeschritten ist, braucht es meist eine klinisch-psychologische oder psychotherapeutische Behandlung. Für den Fall akuter und potenziell traumatisierender Situationen sollte die Möglichkeit von Krisenintervention bestehen.

## Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

BGF ist als Organisationsentwicklungsstrategie zu begreifen, 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 Arbeitnehmerschutzes**, sondern muss als Ergänzung und Erweiterung gesehen werden. Erfolgreiche BGF-Projekte sind auch immer dadurch gekennzeichnet, dass es eine aktive Beteiligung der Belegschaft und ihrer Belegschaftsvertretung gibt.

Den Beschäftigten bietet sich dabei die Möglichkeit, Verbesserungspotenziale unmittelbar aufzuzeigen und Problemlösungen zu entwickeln.

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 Arbeitnehmer:innen betreffen, aber auch die Arbeitsorganisation.
- › **PARTIZIPATION:** Die aktive Einbeziehung aller betrieblichen Akteurinnen bzw. Akteure, 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.

Eine gute Betriebliche Gesundheitsförderung zeichnet sich dadurch aus, dass sie nicht nur am Verhalten, sondern auch an den Verhältnissen ansetzt. Das heißt, ein einmaliger Workshop zur Stressbewältigung ist gut, aber nicht ausreichend. Insbesondere wenn Stressfaktoren im Arbeitsalltag, die beispielsweise durch fehlende Kommunikation oder Wertschätzung entstehen, nicht angegangen werden. Die beiden Krankenkassenversicherungsträger ÖGK und BVAEB bieten für die Betriebe, in denen ihre Versicherten arbeiten, Beratung und Förderung für die Implementierung und Weiterführung von BGF-Projekten im Betrieb an.

## Der Burnout-Präventions-Check für Betriebe

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

### BURNOUT- PRÄVENTIONS-CHECKLISTE

- Wurden die Maßnahmen, die aufgrund der Evaluierung der psychischen Belastungen nach dem Arbeitnehmer:innenschutzgesetz gesetzt wurden, auf ihre Wirksamkeit überprüft?
- Sind Führungskräfte und Arbeitnehmer:innen auf Initiative der Arbeitgeber:innen informiert und sensibilisiert worden, wie Burnout entsteht und verläuft sowie welche Beratungsangebote es für Betroffene gibt
- Gibt es im Betrieb Aktivitäten zur Stressprävention bzw. Projekte im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung?
- Gibt es im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung Angebote wie z. B. Zeit- und Stressmanagementseminare, die für alle Beschäftigten zugänglich sind?
- Gibt es für Arbeitnehmer:innen präventiv ein Angebot an Supervision oder Coaching, das sie auch anonym und auf Kosten der Arbeitgeberin/des Arbeitgebers in Anspruch nehmen können, um mit einer fortwährend schwierigen Arbeitssituation gut umgehen zu können?
- Finden regelmäßig Team- und Abteilungsbesprechungen bzw. Abteilungsklausuren statt, bei denen die Arbeitnehmer:innen auch Gelegenheit haben, über ihre Arbeitssituation zu sprechen?
- Finden regelmäßig Mitarbeiter:innengespräche statt, die die Möglichkeit bieten, offen mit der bzw. dem Vorgesetzten über Arbeitsüberlastung und chronischen Stress zu sprechen?
- Ist in den Leitfäden zu den Mitarbeiter:innengesprächen die Thematisierung von Arbeitsüberlastung und chronischem Stress vorgesehen?
- Sind die Führungskräfte im Konfliktmanagement geschult, können Konflikte in der Regel offen angesprochen werden?
- Wissen Arbeitnehmer:innen über die Wichtigkeit von Pausen und Erholzeiten Bescheid?
- Werden die Arbeitnehmer:innen in die Gestaltung der Arbeitszeit einbezogen? Werden ihre Bedürfnisse 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 die Möglichkeit für Zeitausgleich, da zusätzliche Freizeit die Erholung und Regeneration fördert?
- Gibt es die Möglichkeit, eine Berufspause oder ein Sabbatical in Anspruch zu nehmen?
- Sind die Arbeitnehmer:innen informiert, wer die bzw. der für sie zuständige Arbeitsmediziner:in bzw. Arbeitspsychologin/Arbeitspsychologe ist und wann sie bzw. er erreichbar ist?
- Wissen die Arbeitnehmer:innen über ihre Rechte aus dem Arbeitnehmer:innenschutzgesetz Bescheid? Kennen sie die Pflichten der Arbeitgeber:innen/Dienstgeber:innen?

Layout: ÖGB

## Betriebsvereinbarung „Burnout-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 Burnout in einer Betriebsvereinbarung festzulegen. Die Diskussion darüber, welche Maßnahmen hier zielführend sind, ist für das Unternehmen, die Geschäftsführung und das Management gemeinsam mit den Beschäftigten bereits ein wichtiger Prozess zur Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung.

Eine **fertig ausformulierte Musterbetriebsvereinbarung erscheint uns aus diesen Gründen nicht zielführend**, deshalb möchten wir nachstehend Vorschläge für die Inhalte einer Betriebsvereinbarung anbieten.

### Betriebliche Gesundheitsförderung

Mit dem Ziel, Krankheiten vorzubeugen, Gesundheit zu stärken und das Wohlbefinden der Beschäftigten zu verbessern, wird ein Projekt mit Maßnahmen zur Stärkung der psychischen Gesundheit, zu Stressbewältigung, Kommunikation, gesundem Führen und/oder zur Konfliktbewältigung im Rahmen der **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 Mitarbeiter:innenbeteiligung 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 und sind in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat durchzuführen. 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 Burnout-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 vor allem **alters- und altersspezifische bzw. lebensphasenspezifische** Anforderungen umzusetzen. Wahlmöglichkeiten 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.

**Arbeitszeitbilanz:** Zur Beurteilung der innerbetrieblichen Arbeitszeit bzw. zur Identifikation von Stress und Burnout 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 Arbeitnehmer:innen (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, Nachtarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit, die Anzahl der Resturlaubstage und die Summe der nicht konsumierten Zeitguthaben. Die Arbeitszeitbilanz ist mit dem Betriebsrat/der Personalvertretung zu beraten. Zeigt sich auf Basis des Arbeitszeitaudits ein Anstieg Burnout 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 den Arbeitnehmer:innenschutz – 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 Burnout und Burnout-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.

### **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 Burnout sowie über Ansprechpersonen und Beratungseinrichtungen informiert. Der Betriebsrat/die Personalvertretung und die betrieblichen Präventivfachkräfte bzw. auch Arbeits- und Organisationspsychologinnen bzw. -psychologen wirken an diesen Informationsveranstaltungen aktiv mit. In der Folge werden die Beschäftigten regelmäßig von der Geschäftsleitung aktiv über Burnout 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 Bera-

tung 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 Organisationspsychologinnen bzw. -psychologen**

Neben Sicherheitsfachkräften und Arbeitsmedizinerinnen bzw. Arbeitsmediziner werden zumindest im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Präventionszeit auch Arbeits- und Organisationspsychologinnen bzw. -psychologen beigezogen.

### **Verfahren bei individuellen Belastungen**

Zur Beurteilung besonderer betriebsbedingter Belastungssituationen für einzelne Arbeitnehmer:innen wird innerhalb des Betriebes einvernehmlich zwischen Betriebsrat/Personalvertretung und Geschäftsführung eine Expertin bzw. ein Experte 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 oder eine Expertin bzw. einen Experten stellen. Er oder sie kann unabhängig diese Situation beurteilen und allenfalls geeignete Maßnahmen festlegen, wobei von der bzw. dem betroffenen Arbeitnehmer:in die vorgeschlagene Maßnahme auch abgelehnt werden kann.

### **Wertschätzende Mitarbeiter:innengespräche**

Die Geschäftsleitung betont ausdrücklich, dass rechtzeitige Gespräche zwischen der bzw. dem Vorgesetzten und der bzw. dem Arbeitneh-

mer:in über eine mögliche Burnout-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 Mitarbeiter:innengespräche vorgesehen. Die Leitfäden werden entsprechend angepasst.

**ANMERKUNG:** Mitarbeiter:innengespräche allerdings, die Leistungsbeurteilungen beinhalten, sind nicht dazu geeignet, eine offene Gesprächskultur zu erzeugen. Dies gilt auch, wenn die Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in nicht gegeben ist. Ihre Gewerkschaft berät beim Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum Thema Mitarbeiter:innengespräche.

### **Verantwortung von Führungskräften**

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

### **Supervision – Coaching**

Unterstützung in schwierigen Arbeitssituationen durch Expertinnen bzw. Experten, z. B. Arbeitspsychologinnen bzw. Arbeitspsychologen, stellt eine wichtige Burnout-Präventionsmaßnahme dar. Die Geschäftsleitung stellt ein jährliches Budget für Supervision bzw. Coaching zur Verfügung, das die Beschäftigten in einem begrenzten Ausmaß bei Bedarf anonym nutzen können (z. B. fünf Stunden, zusätzlich fünf Stunden in besonderen Fällen). Dieses Budget wird von der

bzw. von dem Arbeitsmediziner:in, von Arbeitspsychologinnen bzw. Arbeitspsychologen oder auch vom Betriebsrat/von 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 Mitarbeiter:innen 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 Burnout-Symptomen und damit verbundener eingeschränkter Leistungsfähigkeit können Mobbingprozesse auftreten. Mobbing

kann aber auch eine Ursache für Burnout 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.

### Wiedereingliederung

Zur Reduzierung der Arbeitszeit nach einer Burnout-Erkrankung (Wiedereingliederungsteilzeit) siehe Kapitel 9 „Was kommt nach Burnout? Zurückkehren in den Betrieb“ auf Seite 32.

**TIPP:** Ihre Gewerkschaft berät Sie gerne beim Abschluss entsprechender Betriebsvereinbarungen.

## 8. Persönliche Strategien zur Burnout-Prävention

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

### Folgende Fragen können Sie sich selbst stellen, um dieses Gespür zu entwickeln:

- Wo überschreite ich meine persönlichen Grenzen?
- Welche Faktoren aus meiner Umwelt (Vorgesetzte, Kolleginnen bzw. Kollegen, 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, individuelle Strategien zu entwickeln, um persönliche Grenzen nicht ständig zu überschreiten oder überschreiten zu müssen. Wenn in einem Unternehmen die Führungskräfte für die Burnout-Problematik sensibilisiert wurden, fällt dies natürlich sehr viel leichter.



**ACHTUNG:** In jeder Phase von Burnout, aber besonders bei einem bereits fortgeschrittenen Burnout-Prozess ist anzuraten, die Unterstützung von Expertinnen bzw. Experten zur Entwicklung von hilfreichen Veränderungsstrategien in Anspruch zu nehmen. Grundsätzlich ist immer eine umfassende Abklärung, idealerweise durch Psychiaterinnen bzw. Psychiater oder klinische Psychologinnen bzw. Psychologen, anzuraten. Auch die eigene Vertrauensärztin bzw. der eigene Vertrauensarzt oder eine spezialisierte Beratungseinrichtung können eine Anlaufstelle sein.

Weiters können auch im Arbeitskontext Expertinnen bzw. Experten hinzugezogen werden, wie z. B. Arbeitspsychologinnen bzw. Arbeitspsychologen, Klinische und/oder Gesundheitspsychologinnen bzw. -psychologen oder Psychotherapeutinnen bzw. Physiotherapeuten.

### 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 bzw. Betriebsrat oder Personalvertreter:in, Sicherheitsvertrauensperson oder Arbeitsmediziner:in und Arbeitspsychologin bzw. Arbeitspsychologe sicher für ein Gespräch zur Verfügung – oder suchen Sie Beratung durch Expertinnen bzw. Experten (siehe Kapitel 11 „Weiterführende Informationen zum Thema Burnout“ auf Seite 34).

- 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 „Burnout-Leitfaden zur betrieblichen Gesundheitsförderung in Großbetrieben – Mit Fokus auf die Rolle von Führung und Schichtarbeit“, IBG, finanziert durch FGÖ, entnommen und nachzulesen unter [https://fgoe.org/medien/reihewissen/leitfaden\\_burnout](https://fgoe.org/medien/reihewissen/leitfaden_burnout)

## Was kann ich selbst zur Vorbeugung gegen ein Burnout tun?

- › 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.
- › 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, Qigong, 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 bzw. Kollegen, 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?“.



## 9. Was kommt danach? Zurückkehren in den Betrieb

An Burnout 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 Burnout-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.

Klar ist aber, dass von den Arbeitgeberinnen bzw. Arbeitgebern hier zentral die Arbeitsbedingungen, die das Burnout ausgelöst oder gefördert haben, in den Fokus genommen und verbessert werden müssen.

Dem Verhalten von Führungskräften kommt eine Schlüsselfunktion zu, damit der Wiedereinstieg nach einer Burnout-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 dem Betriebsrat, um die Arbeitssituation zu bewerten und eventuell auch neu anzupassen, wurden ebenfalls als Unterstützung erlebt.

### Wiedereingliederungsteilzeit

Die Bestimmungen zur Wiedereingliederungsteilzeit unterstützen Arbeitnehmer:innen nach einer Erkrankung, die mit einem ununterbrochenen Krankenstand von mindestens sechs Wochen verbunden ist, bei der Rückkehr in den Betrieb. Kürzere Arbeitszeiten und Anpassungen bei der Tätigkeit oder der Arbeitsumgebung ermöglichen den Wiedereinstieg in die Arbeit. Zu betonen ist: 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. Die Krankenversicherung ersetzt dabei einen Teil des Entgeltverlustes durch die kürzere Arbeitszeit in Form eines Wiedereingliederungsgeldes.

Wiedereingliederungsfälle oder lange Krankstände können auch ein Hinweis auf unpassende Arbeitsbedingungen sein und mit einer Arbeitsplatzevaluierung (erneut) überprüft werden.

**TIPP:** Weitere Infos und Unterstützung für Betriebe und Betroffene finden Sie unter: <https://fit2work.at>



## 10. Forderungen des ÖGB zur Burnout-Prävention

Seit Jahren nehmen die psychischen Belastungen in der Arbeit stetig zu. Die Folgen von psychischen Belastungen bei der Arbeit kommen erst langfristig zum Tragen.

Vorbeugend gegen Burnout wirken Maßnahmen, die beispielsweise im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung umgesetzt werden und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen zum Ziel haben. Leider kommen in Österreich zu wenige Arbeitnehmer:innen in den Genuss qualitätsgesicherter Betrieblicher Gesundheitsförderung. Grundvoraussetzung ist eine gute Arbeitsplatzevaluierung der psychischen Belastungen, die wirksam und an der Quelle der vorhandenen psychischen Gefahren ansetzt und für alle Betroffenen wirksame Maßnahmen beinhaltet. Hier besteht noch immer großer Nachholbedarf.

Eine Burnout-Erkrankung ist zumeist mit einer längeren Dauer der Arbeitsunfähigkeit verbunden, die – neben dem persönlichen Leid– auch für Betriebe Kosten verursacht. Untätigkeit lohnt sich für Unternehmen daher nicht. Deshalb müssen wir die Prävention auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene durch Maßnahmen verstärken.

### Der ÖGB fordert daher:

- › Stärkung der Rechte von Präventivfachkräften sowie Arbeits- und Organisationspsychologinnen bzw. -psychologen verpflichtend als dritte Präventivfachkraft, gleichberechtigt zu Arbeitsmedizinerinnen bzw. Arbeitsmedizinern und Sicherheitsfachkräften.
- › Präzisierung der Evaluierungspflicht psychischer Belastungen (Durchführungsverordnung), die Dimension Arbeitszeit soll dabei verbind-

lich durch die Erstellung einer Arbeitszeitbilanz berücksichtigt werden. Daraus sollen verpflichtende Maßnahmen abgeleitet werden.

- › Betriebliche Gesundheitsförderung muss im Betrieb verpflichtend umgesetzt werden. Zusätzlich zu einem Präventions- und Gesundheitsförderungsgesetz sollen Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung auch über eine Betriebsvereinbarung erzwingbar durchgesetzt werden können.
- › Die österreichische Bundesregierung soll sich endlich umfassend zur Verhinderung und Bekämpfung von Gewalt und Belästigung in der Arbeitswelt bekennen und unter Einbindung der Sozialpartner das Übereinkommen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) Nr. 190 ratifizieren.
- › Information und Sensibilisierung von Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmern und Führungskräften bezüglich beruflicher und häuslicher Gewalt, zum Beispiel durch verpflichtende auf- und erklärende Vorträge und Schulungen.
- › Verpflichtende Führungskräfte-schulungen zum Umgang und zur Vermeidung von Gewalt am Arbeitsplatz.
- › Arbeitgeber:innen müssen Deeskalationstrainings und Supervision für die Beschäftigten verpflichtend anbieten.
- › Thematisierung von Gewalt, Diskriminierung, Mobbing und sexueller Belästigung. Verbesserung der Konfliktkultur im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF).

## 11. Weitere Informationen zum Thema Burnout

### Gesunde Arbeit – Alles auf einen Blick

Auf der gemeinsamen Website [www.gesunde-arbeit.at](http://www.gesunde-arbeit.at) von ÖGB und AK finden Sie alle relevanten Informationen zum Thema Gesundheit und Sicherheit in der Arbeitswelt aus Arbeitnehmer:innen-Perspektive, auch zum Thema psychische Belastungen und Burnout.

Die Bandbreite erstreckt sich von aktuellen News, Rechtsvorschriften, Veranstaltungshinweisen, Musterbetriebsvereinbarungen, Studien, Buchtipps, interessanten Broschüren und Links bis hin zum regelmäßig erscheinenden elektronischen Newsletter.

### VÖGB – umfassende Weiterbildung im Angebot

Im Seminarprogramm des VÖGB finden sich laufend Seminare zum Thema Gesundheit am Arbeitsplatz, u. a. auch zur Burnout-Prävention.



Das aktuelle **VÖGB-Seminarangebot** finden Sie unter: [www.voegb.at/seminare/gesundheits-am-arbeitsplatz](http://www.voegb.at/seminare/gesundheits-am-arbeitsplatz).

### Chancen Nutzen – auch für Burnout

Das ÖGB Chancen Nutzen Büro bietet kostenfreie Beratung und Seminare zum Thema Burnout an. Zielgruppe sind Betriebsrätinnen bzw. Betriebsräte, Personalvertreter:innen, Behindertenvertrauenspersonen, Jugendvertrauensrätinnen bzw. Jugendvertrauensräte, Sicherheitsvertrauenspersonen sowie betroffene Arbeitnehmer:innen.

Ziel der Seminare ist es, Mitarbeiter:innen zu sensibilisieren und ihnen Konzepte für die Zustands- und Ursachenanalyse zu vermitteln. Ebenso werden Methoden zur Veränderung der eigenen Denk- und Verhaltensweisen sowie der ein Burnout begünstigenden Arbeitsbedingungen vermittelt. Alle Kontaktmöglichkeiten finden Sie hier: [www.oegb.at/der-oegb/chancen-nutzen](http://www.oegb.at/der-oegb/chancen-nutzen).

### Hilfe für Betroffene

Sie sind selbst von Burnout potenziell betroffen? Wir haben hier zahlreiche Anlaufstellen aus unterschiedlichen Bundesländern zusammengestellt:



Auf unserer Webseite gibt es ein Überblick über aktuelle Beratungsangebote.

[oegb.at/burnout-was-tun](http://oegb.at/burnout-was-tun)



„Stress und Burnout. Erkennen – Vorbeugen – Handeln: Ein Ratgeber für Betriebsräte, Führungskräfte und Betroffene“

In dem Buch finden sich umfassende Infos zu Ursache und Auswirkung von Stress und Burnout. Vor allem aber zeichnet sich das Buch durch seine zahlreichen Werkzeuge aus, wie Checklisten, Gesprächsleitfäden uvm.

Autorin: Astrid Fadler  
1. Auflage, 2015,  
ÖGB-Verlag

Bestellung unter:  
[shop.oegbverlag.at](http://shop.oegbverlag.at)



Verfahren zur Erhebung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz

In der vorliegenden Broschüre werden Beispiele für Verfahren vorgestellt, mit welchen die psychische Arbeitsbelastung erhoben werden kann.

AK Wien

Bestellung unter:  
[bestellservice@akwien.at](mailto:bestellservice@akwien.at)  
Download unter:  
[www.gesundearbeit.at](http://www.gesundearbeit.at)



Psychische Belastungen, Stress, Burnout?: So erkennen Sie frühzeitig Gefährdungen für Ihre Mitarbeiter und beugen Erkrankungen erfolgreich vor!

Das Buch fokussiert sich auf betriebliche Handlungsoptionen gegen psychische Fehlbeanspruchungen und Belastungen und welche Präventionsmaßnahmen zielführend sind.

Autoren: Ulla Nagel und Olaf Petermann  
3. Auflage 2019,  
ecomед Verlag



Psychische Gesundheit im Homeoffice

Arbeits- und organisationspsychologische Handlungsempfehlungen zur Umsetzung des Schutzes von Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmern im Homeoffice

AK Wien, April 2022

Download unter:  
[https://wien.arbeiterkammer.at/service/broschueren/Arbeitnehmerschutz/broschueren/Psychische\\_Gesundheit\\_im\\_Homeoffice.pdf](https://wien.arbeiterkammer.at/service/broschueren/Arbeitnehmerschutz/broschueren/Psychische_Gesundheit_im_Homeoffice.pdf)



Burnout: Leitfaden zur Betrieblichen Gesundheitsförderung

Der Leitfaden unterstützt Betriebe dabei betriebliche Burnout-Prävention umzusetzen. Checklisten helfen betrieblichen Akteur:innen, Anzeichen von Burnout bei sich oder Mitarbeitenden zu erkennen und zeigt Handlungsoptionen.

Fonds Gesundes Österreich,  
2. Auflage, 2012

Download unter:  
[https://fgoe.org/medien/reihewissen/leitfaden\\_burnout](https://fgoe.org/medien/reihewissen/leitfaden_burnout)



Ratgeber „Burnout“

Der Ratgeber hilft dabei, ein Burnout zu erkennen und bietet Rat und Unterstützung bei Vorsorge und Behandlung.

AK Steiermark, 2018

Download unter:  
<https://stmk.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsrecht/arbeitnehmerschutz/Burnout.html>



Psyche in der Krise. Unterstützung, Lösungen und Präventionsmaßnahmen im Betrieb

Psychische Krisen der Arbeitnehmer:innen nehmen immer weiter zu. Betriebsrätinnen bzw. Betriebsräte stehen damit vor der Herausforderung, andere in solchen Situationen gut zu unterstützen und für passende betriebliche Angebote zu sorgen. Diese Broschüre gibt dafür Praxistipps.

GPA, Broschüre, 2021

Download unter:  
<https://www.gpa.at/themen/gesellschaft-und-soziales/psyche-in-der-krise>

## Kontaktmöglichkeiten

Haben Sie noch weitere Fragen? Wünschen Sie konkrete Unterstützung als betroffene Person oder Beratung als Betriebsrätin oder Betriebsrat für Ihren Betrieb oder Ihre Betriebsvereinbarung?

Alle Kontaktmöglichkeiten im ÖGB und in den Gewerkschaften finden Sie hier:



**ÖGB**  
Johann-Böhm-Platz 1,  
1020 Wien  
Tel.: 01/534 44-39100  
E-Mail: [sozialpolitik@oegb.at](mailto:sozialpolitik@oegb.at)  
[www.oegb.at](http://www.oegb.at)



**GPA – Meine Gewerkschaft**  
Alfred-Dallinger-Platz 1,  
1030 Wien  
Tel.: 05/0301  
E-Mail: [service@gpa.at](mailto:service@gpa.at)  
[www.gpa.at](http://www.gpa.at)



**Gewerkschaft Öffentlicher Dienst**  
Teinfaltstraße 7,  
1010 Wien  
Tel.: 01/53 454  
E-Mail: [goed@goed.at](mailto:goed@goed.at)  
[www.goed.at](http://www.goed.at)



**youunion \_ Die Daseinsgewerkschaft**  
Maria-Theresien-Straße 11,  
1090 Wien  
Tel.: 01/313 16-8300  
E-Mail: [infocenter@youunion.at](mailto:infocenter@youunion.at)  
[www.youunion.at](http://www.youunion.at)



**Gewerkschaft Bau-Holz**  
Johann-Böhm-Platz 1,  
1020 Wien  
Tel.: 01/53 444-59110  
E-Mail: [gbh@gbh.at](mailto:gbh@gbh.at)  
[www.bau-holz.at](http://www.bau-holz.at)



**Gewerkschaft vida**  
Johann-Böhm-Platz 1,  
1020 Wien  
Tel.: 01/53 444 79-0  
E-Mail: [info@vida.at](mailto:info@vida.at)  
[www.vida.at](http://www.vida.at)



**Gewerkschaft der Post- und Fernmeldebediensteten**  
Johann-Böhm-Platz 1,  
1020 Wien  
Tel.: 01/53 444-49440  
E-Mail: [gpf@gpf.at](mailto:gpf@gpf.at)  
[www.gpf.at](http://www.gpf.at)



**Die Produktionsgewerkschaft**  
Johann-Böhm-Platz 1,  
1020 Wien  
Tel.: 01/53 444 69-0  
E-Mail: [proge@proge.at](mailto:proge@proge.at)  
[www.proge.at](http://www.proge.at)

## Impressum

**Herausgeber:** Österreichischer Gewerkschaftsbund; **Medieninhaber und Hersteller:** Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GmbH, 1020 Wien, Johann-Böhm-Platz 1, Tel.: 01/662 32 96-0, E-Mail: [zeitschriften@oegb-verlag.at](mailto:zeitschriften@oegb-verlag.at), [www.oegbverlag.at](http://www.oegbverlag.at); **Verlagsort:** Wien; Offenlegung gemäß § 25 Mediengesetz: [www.oegb.at/offenlegung](http://www.oegb.at/offenlegung); **Für den Inhalt verantwortlich:** Julia Stroj, Mitarbeit: Johanna Klösch, Isabella Koberwein, Dorottya Kicking, Jutta Rapolter, Claudia Neumayer-Stickler; **Redaktionelle Gestaltung:** ÖGB-Kommunikation; **Satz & Layout:** Mirella Karoly; **Foto Cover:** © rawpixel/freepik.com; **Illustrationen:** © grivina – stock.adobe.com; **Stand:** Jänner 2024 (6., überarbeitete (und erweiterte) Auflage 2024)

