Gefördert aus den Mitteln des

Burnout-Gefährdung in Großbetrieben & die Rolle von Führung und Schichtarbeit

Studienbericht

Für den Inhalt verantwortlich:

Theresia Gabriel, Roland Ernst, Silvia Schurian, Isabella Hörl

IBG

Institut für humanökologische Unternehmensführung

Wien, Mai 2009

Inhaltsverzeichnis

1 Abstract 1
2 Zusammenfassung 3
3 Ausgangsbasis der Studie 8
3.1 Ziele der Praxis-Studie 8
3.2 Theoretische Grundlagen 9
3.2.1 Burnout 9
3.2.2 Work-Life-Balance 12
3.2.3 Belastung 13
3.2.4 Stressverarbeitung 13
3.2.5 Beanspruchung 14
3.2.6 Erholung 14
4 Methodisches Vorgehen 16
4.1 Ablauf der Studie 16
4.2 Zielgruppe und Akquisition teilnehmender Betriebe 18
4.2.1 Motive bzw. Beweggründe für und gegen eine Teilnahme 18
4.2.2 Akquisitionskontakte 19
4.3 Analyse 21
4.3.1 Unternehmensinformationen 21
4.3.2 Repräsentativität der Studie 22
4.3.3 Interviews an Schnittstellen der Organisation 22
4.3.4 Beschreibung der Interviewten 24
4.3.5 Schriftliche Befragung der Mitarbeitenden: Erholungs-Belastungs-Fragebogen© 25
4.3.6 Inhaltlich ergänzende Zusatzfragen 28
4.3.7 Beschreibung der Befragten 28
5 Ergebnisse 30
5.1 Wissenschaftlich fundierte Aussagen über den Anteil Burnout-gefährdeter Mitarbeitender in Großbetrieben mit Schichttätigkeiten 30
5.1.1 Burnout-Gefährdung 30
5.1.2 Work-Life-Balance 32
5.1.3 Betriebliche und außerbetriebliche Belastungen 34
5.1.4 Stressverarbeitung 35
5.1.5 Erholung 36
5.1.6 Beanspruchungen 40
5.1.7 Fehltage aufgrund gesundheitlicher Probleme 43
5.1.8 Einschätzung der Arbeitsfähigkeit 43

5.1.9 Fazit / Interpretation 43
5.2 Fundierte Aussagen über den Zusammenhang von Schichtarbeit und Burnout 45
5.2.1 Burnout-Gefährdung 45
5.2.2 Work-Life-Balance 47
5.2.3 Betriebliche und außerbetriebliche Belastungen 47
5.2.4 Stressverarbeitung 52
5.2.5 Erholung 53
5.2.6 Beanspruchungen 57
5.2.7 Fazit / Interpretation 58
5.3 Fundierte Aussagen über den Zusammenhang von Führung und Burnout 60
5.3.1 Burnout-Gefährdung 60
5.3.2 Work-Life-Balance 61
5.3.3 Betriebliche und außerbetriebliche Belastungen 62
5.3.4 Stressverarbeitung 64
5.3.5 Erholung 65
5.3.6 Beanspruchungen 68
5.3.7 Burnout als Führungsthema 69
5.3.8 Fazit / Interpretation 75
6 Angebote zur Unterstützung von Burnout-Gefährdeten und –Betroffenen 77
6.1 Analyse der Interviewergebnisse 77
6.1.1 Bestehende Angebote 77
6.1.2 Fehlende Angebote 78
6.1.3 Ausmaß der Angebote 79
6.1.4 Inanspruchnahme der Angebote 79
6.2 Zusammenhang zwischen Präventionsangeboten und Burnout-Risiko 79
7 Empfehlungen, Leitlinien und Maßnahmen für eine betriebliche Burnout-Prävention 81
7.1 Prävention 81
7.1.1 Präventionsansätze 81
7.1.2 Ebenen für präventive Maßnahmen im Betrieb 83
7.2 Zusammenfassung: präventive Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen im Betrieb 85
7.3 Zielgruppen-spezifische Maßnahmen und Handlungsempfehlungen 87
7.3.1 Maßnahmen und Handlungsempfehlungen für Schichtarbeitende 87
7.3.2 Maßnahmen und Handlungsempfehlungen für Tagesarbeitende 92

7.3.3 Maßnahmen und Handlungsempfehlungen für Führungskräfte 94
7.3.4 Maßnahmen und Handlungsempfehlungen für Mitarbeitende ohne Führungsfunktion 97
8 Ergebnisse im Detail: Mitarbeitenden-Befragung (Linearauszählung) 100
8.1 Gesamteinstufung Burnout-Gefährdung, Erholung, Beanspruchung .. 100
8.1.1 Einzeldimensionen 102
8.2 Burnout-Gefährdung und Schichtarbeit 110
8.2.1 Einzeldimensionen 111
8.3 Burnout-Gefährdung und Führung 115
8.3.1 Einzeldimensionen 116
8.4 Zusatzfragen 119
8.4.1 Work-Life-Balance..... 119
8.4.2 Anforderungen durch die Arbeit 120
8.4.3 Gesundheit 121
8.4.4 Beschwerden des Muskel- und Skelettsystems..... 123
9 Ergebnisse im Detail: semi-strukturierte Interviews.....126
9.1 Ergebnisse im Detail gesamt..... 126
9.1.1 Work-Life-Balance..... 126
9.1.2 Wahrgenommene Burnout-Gefährdung..... 127
9.1.3 Belastungen 129
9.1.4 Schicht als Belastung 131
9.1.5 Stressverarbeitung..... 132
9.1.6 Erholung..... 134
9.1.7 Führung..... 135
9.1.8 Angebote zur Unterstützung Burnout-Gefährdeter bzw.-Betroffener 139
9.2 Ergebnisse im Detail: subjektiv hohe – geringe Burnout-Gefährdung 141
9.2.1 Work-Life-Balance..... 141
9.2.2 Wahrgenommene Burnout-Gefährdung..... 143
9.2.3 Belastungen 146
9.2.4 Schicht als Belastung 148
9.2.5 Stressverarbeitung..... 149
9.2.6 Erholung..... 152
9.2.7 Führung..... 154
9.2.8 Angebote zur Unterstützung Burnout-Gefährdeter oder -Betroffener ... 158
9.3 Ergebnisse im Detail: Schichtarbeitende – Tagesarbeitende..... 160
9.3.1 Work-Life-Balance..... 160
9.3.2 Wahrgenommene Burnout-Gefährdung..... 161

9.3.3 Betriebliche und außerbetriebliche Belastungen 164
9.3.4 Schicht als Belastung 166
9.3.5 Stressverarbeitung..... 168
9.3.6 Erholung..... 170
9.3.7 Führung..... 173
9.3.8 Angebote zur Unterstützung Burnout-Gefährdeter bzw.-Betroffener 177
9.4 Ergebnisse im Detail: Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion 179
9.4.1 Work-Life-Balance..... 179
9.4.2 Wahrgenommene Burnout-Gefährdung..... 180
9.4.3 Belastungen..... 183
9.4.4 Schicht als Belastung 185
9.4.5 Stressverarbeitung..... 186
9.4.6 Erholung..... 189
9.4.7 Führung..... 191
9.4.8 Angebote zur Unterstützung Burnout-Gefährdeter bzw.-Betroffener 195
Anhang..... 1
A 1. Literaturliste..... 1
A 2. EBF-work© 3
A 3. Fragen pro Dimension..... 5
A 4. Ergebnistexte (Basistexte) 8
A 5. Zusatzfragen 9
A 6. Sozialvariablen (Maximal-Set) 11
A 7. Interview-Leitfaden 13
A 8. Kooperationsvereinbarung..... 25
A 9. Mitarbeitenden-Information (Muster)..... 26

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Arbeitspakete und Zeitschiene im Überblick 17
Tabelle 2. Beweggründe für die Teilnahme 18
Tabelle 3. Beweggründe gegen die Teilnahme 18
Tabelle 4. Akquisitionskontakte 19
Tabelle 5. Teilnehmende Unternehmen 21
Tabelle 6. Unternehmensinformation (Abteilungen, Mitarbeitenden-Anzahl) 21
Tabelle 7. Sozialvariablen der Interviewten 24
Tabelle 8. EBF-Work© - Übersicht Skalen, Dimensionen, Subtests 26
Tabelle 9. Sozialvariablen (EBF-Work©) 28
Tabelle 10. Belastungen in der Schichtarbeit (Selbstbild) 49
Tabelle 11. Belastungen in der Schichtarbeit (Fremdbild) 49
Tabelle 12. Maßnahmen für Burnout-Prävention 77
Tabelle 13. Maßnahmen für Schichtarbeitende 89
Tabelle 14. Maßnahmen für Tagesarbeitende 93
Tabelle 15. Maßnahmen für Führungskräfte 95
Tabelle 16. Maßnahmen für Mitarbeitende 98
Tabelle 17. Ko-Existenz (Work-Life-Balance: Verankerung beruflich & privat) 126
Tabelle 18. Erläuterungen zur erlebten Vereinbarkeit 126
Tabelle 19. Subjektiv empfundene Burnout-Gefährdung in % 127
Tabelle 20. Erläuterungen zur eingeschätzten Burnout-Gefährdung (selbst) ... 127
Tabelle 21. Erläuterungen zur eingeschätzten Burnout-Gefährdung (Bereich). 128
Tabelle 22. Erläuterungen zur eingeschätzten Burnout-Gefährdung (UN) 128
Tabelle 23. gebildete Kategorien (betriebliche / außerbetriebliche Belastungen) – selbst 129
Tabelle 24. gebildete Kategorien (betriebliche / außerbetriebliche Belastungen) – mein Bereich 130
Tabelle 25. gebildete Kategorien (betriebliche Belastungen) – gesamtes Unternehmen 130
Tabelle 26. Subjektiv eingeschätzte Belastung durch Schichtarbeit 131
Tabelle 27. Gebildete Kategorien (Schicht als Belastung) 131
Tabelle 28. Subjektive Einschätzung der Stressverarbeitung 132
Tabelle 29. Erläuterungen zur Stressverarbeitung (selbst) 132
Tabelle 30. Erläuterungen zur Stressverarbeitung (Bereich) 133
Tabelle 31. Erläuterungen zur Stressverarbeitung (gesamtes Unternehmen).. 134

Tabelle 32. Subjektive Einschätzung der Erholungsfähigkeit 134
Tabelle 33. Erläuterungen zur Erholung (selbst) 134
Tabelle 34. Erläuterungen zur Erholung (Bereich) 135
Tabelle 35. Erläuterungen zur Erholung (gesamtes Unternehmen) 135
Tabelle 36. Burnout als Führungsthema 135
Tabelle 37. Subjektive Einschätzung: FK organisiert passende Anforderungen 136
Tabelle 38. Erläuterungen zu passenden Anforderungen 136
Tabelle 39. Subjektive Einschätzung: Unterstützung der Stressverarbeitung .. 137
Tabelle 40. Erläuterungen zur Unterstützung der Stressverarbeitung 137
Tabelle 41. Subjektive Einschätzung: Unterstützung der Erholung 138
Tabelle 42. Erläuterungen zur Unterstützung der Erholung 138
Tabelle 43. Erläuterungen zu bekannten/ fehlenden Angeboten 139
Tabelle 44. Subjektive Einschätzung: Angebot ausreichend, Inanspruchnahme des Angebotes 139
Tabelle 45. Erläuterungen zu ausreichenden oder in Anspruch genommenen Angeboten 140
Tabelle 46. Ko-Existenz (Work-Life-Balance: Verankerung beruflich & privat) geringe – hohe Gefährdung 141
Tabelle 47. Erläuterungen zur erlebten Vereinbarkeit (geringe – hohe Gefährdung) 142
Tabelle 48. Subjektiv empfundene Burnout-Gefährdung (geringe Gefährdung – hohe Gefährdung) 143
Tabelle 49. Erläuterungen zur eingeschätzten Burnout-Gefährdung (selbst) geringe Gefährdung – hohe Gefährdung 143
Tabelle 50. Erläuterungen zur eingeschätzten Burnout-Gefährdung (Bereich) geringe Gefährdung – hohe Gefährdung 144
Tabelle 51. Erläuterungen zur eingeschätzten Burnout-Gefährdung (Unternehmen) geringe Gefährdung – hohe Gefährdung 145
Tabelle 52. gebildete Kategorien betriebliche / außerbetriebliche Belastungen (selbst) - geringe Gefährdung – hohe Gefährdung 146
Tabelle 53. gebildete Kategorien betriebliche / außerbetriebliche Belastungen (Bereich) - geringe Gefährdung – hohe Gefährdung 147
Tabelle 54. gebildete Kategorien betriebliche / außerbetriebliche Belastungen (Unternehmen) - geringe Gefährdung – hohe Gefährdung 147

Tabelle 55. subjektiv eingeschätzte Belastung durch Schichtarbeit – geringe - hohe Gefährdung 148
Tabelle 56. Gebildete Kategorien (Schicht als Belastung) – geringe – hohe Gefährdung 148
Tabelle 57. Subjektive Einschätzung der Stressverarbeitung (geringe – hohe Gefährdung) 149
Tabelle 58. Erläuterungen zur Stressverarbeitung (selbst) – geringe – hohe Gefährdung 149
Tabelle 59. Erläuterungen zur Stressverarbeitung (Bereich) – geringe – hohe Gefährdung 150
Tabelle 60. Erläuterungen zur Stressverarbeitung (Unternehmen) – geringe – hohe Gefährdung 151
Tabelle 61. Subjektive Einschätzung der Erholung (geringe – hohe Gefährdung) 152
Tabelle 62. Erläuterungen zur Erholung (selbst) – geringe – hohe Gefährdung 152
Tabelle 63. Erläuterungen zur Erholung (Bereich) – geringe – hohe Gefährdung 153
Tabelle 64. Erläuterungen zur Erholung (Unternehmen) – geringe – hohe Gefährdung 153
Tabelle 65. Burnout als Führungsthema (geringe – hohe Gefährdung) 154
Tabelle 66. Erläuterungen zu Burnout als Führungsthema (geringe – hohe Gefährdung) 154
Tabelle 67. Subjektive Einschätzung: Organisation passender Anforderungen (geringe – hohe Gefährdung) 155
Tabelle 68. Erläuterungen zur Organisation passender Anforderungen (geringe – hohe Gefährdung) 155
Tabelle 69. Subjektive Einschätzung: Unterstützung der Stressverarbeitung (geringe – hohe Gefährdung) 156
Tabelle 70. Erläuterungen zur Unterstützung der Stressverarbeitung (geringe – hohe Gefährdung) 156
Tabelle 71. Subjektive Einschätzung: Unterstützung der Erholung (geringe – hohe Gefährdung) 157
Tabelle 72. Erläuterungen zur Unterstützung der Erholung (geringe – hohe Gefährdung) 157

Tabelle 73. Erläuterungen zu bekannten/ fehlenden Angeboten (geringe – hohe Gefährdung) 158
Tabelle 74. Subjektive Einschätzung: Angebot ausreichend, Inanspruchnahme des Angebotes (geringe – hohe Gefährdung)..... 158
Tabelle 75. Erläuterungen zu ausreichenden oder in Anspruch genommenen Angeboten (geringe – hohe Gefährdung) 159
Tabelle 76. Ko-Existenz (Work-Life-Balance: Verankerung beruflich & privat) Schichtarbeitende - Tagesarbeitende 160
Tabelle 77. Erläuterungen zur erlebten Vereinbarkeit (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende)..... 160
Tabelle 78. Subjektiv empfundene Burnout-Gefährdung (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende)..... 161
Tabelle 79. Erläuterungen zur eingeschätzten Burnout-Gefährdung (selbst) Schichtarbeitende– Tagesarbeitende 161
Tabelle 80. Erläuterungen zur eingeschätzten Burnout-Gefährdung (Bereich) Schichtarbeitende – Tagesarbeitende 162
Tabelle 81. Erläuterungen zur eingeschätzten Burnout-Gefährdung (Unternehmen) Schichtarbeitende – Tagesarbeitende 163
Tabelle 82. gebildete Kategorien betriebliche / außerbetriebliche Belastungen (selbst) - Schichtarbeitende – Tagesarbeitende 164
Tabelle 83. gebildete Kategorien betriebliche / außerbetriebliche Belastungen (Bereich) - Schichtarbeitende – Tagesarbeitende 165
Tabelle 84. gebildete Kategorien betriebliche Belastungen (Unternehmen) - Schichtarbeitende – Tagesarbeitende 166
Tabelle 85. subjektiv eingeschätzte Belastung durch Schichtarbeit – Schichtarbeitende – Tagesarbeitende 166
Tabelle 86. Gebildete Kategorien (Schicht als Belastung) – Schichtarbeitende – Tagesarbeitende..... 167
Tabelle 87. Subjektive Einschätzung der Stressverarbeitung (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende)..... 168
Tabelle 88. Erläuterungen zur Stressverarbeitung (selbst) – Schichtarbeitende – Tagesarbeitende..... 168
Tabelle 89. Erläuterungen zur Stressverarbeitung (Bereich) – Schichtarbeitende – Tagesarbeitende..... 169

Tabelle 90. Erläuterungen zur Stressverarbeitung (Unternehmen) – Schichtarbeiter – Tagesarbeiter 170
Tabelle 91. Subjektive Einschätzung der Erholung (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende)..... 170
Tabelle 92. Erläuterungen zur Erholung (selbst) – Schichtarbeitende – Tagesarbeitende 171
Tabelle 93. Erläuterungen zur Erholung (Bereich) – Schichtarbeitende – Tagesarbeitende 172
Tabelle 94. Erläuterungen zur Erholung (Unternehmen) – Schichtarbeitende – Tagesarbeitende 172
Tabelle 95. Burnout als Führungsthema (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende) 173
Tabelle 96. Erläuterungen zu Burnout als Führungsthema (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende)..... 173
Tabelle 97. Subjektive Einschätzung: Organisation passender Anforderungen (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende) 174
Tabelle 98. Erläuterungen zur Organisation passender Anforderungen (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende) 174
Tabelle 99. Subjektive Einschätzung: Unterstützung der Stressverarbeitung (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende) 175
Tabelle 100. Erläuterungen zur Unterstützung der Stressverarbeitung (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende) 175
Tabelle 101. Subjektive Einschätzung: Unterstützung der Erholung (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende) 176
Tabelle 102. Erläuterungen zur Unterstützung der Erholung (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende)..... 176
Tabelle 103. Erläuterungen zu bekannten / fehlenden Angeboten (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende) 177
Tabelle 104. Subjektive Einschätzung: Angebot ausreichend, Inanspruchnahme des Angebotes (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende) 177
Tabelle 105. Erläuterungen zu ausreichenden oder in Anspruch genommenen Angeboten (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende)..... 178
Tabelle 106. Ko-Existenz (Work-Life-Balance: Verankerung beruflich & privat) Führungskräfte - Mitarbeitende ohne Führungsfunktion 179

Tabelle 107. Erläuterungen zur erlebten Vereinbarkeit (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion) 179
Tabelle 108. Subjektiv empfundene Burnout-Gefährdung (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion) 180
Tabelle 109. Erläuterungen zur eingeschätzten Burnout-Gefährdung (selbst) Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion..... 180
Tabelle 110. Erläuterungen zur eingeschätzten Burnout-Gefährdung (Bereich) Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion..... 181
Tabelle 111. Erläuterungen zur eingeschätzten Burnout-Gefährdung (Unternehmen) Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion 182
Tabelle 112. gebildete Kategorien betriebliche / außerbetriebliche Belastungen (selbst) - Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion. 183
Tabelle 113. gebildete Kategorien betriebliche / außerbetriebliche Belastungen (Bereich) - Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion184
Tabelle 114. gebildete Kategorien betriebliche / außerbetriebliche Belastungen (Unternehmen) - Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion 184
Tabelle 115. subjektiv eingeschätzte Belastung durch Schichtarbeit – Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion..... 185
Tabelle 116. Gebildete Kategorien (Schicht als Belastung) – Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion..... 185
Tabelle 117. Subjektive Einschätzung der Stressverarbeitung (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion) 186
Tabelle 118. Erläuterungen zur Stressverarbeitung (selbst) – Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion..... 186
Tabelle 119. Erläuterungen zur Stressverarbeitung (Bereich) – Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion..... 187
Tabelle 120. Erläuterungen zur Stressverarbeitung (Unternehmen) – Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion..... 188
Tabelle 121. Subjektive Einschätzung der Erholung (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion) 189
Tabelle 122. Erläuterungen zur Erholung (selbst) – Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion..... 189

Tabelle 123. Erläuterungen zur Erholung (Bereich) – Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion 189
Tabelle 124. Erläuterungen zur Erholung (Unternehmen) – Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion 190
Tabelle 125. Burnout als Führungsthema (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion) 191
Tabelle 126. Erläuterungen zu Burnout als Führungsthema (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion) 191
Tabelle 127. Subjektive Einschätzung: Organisation passender Anforderungen (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion) 192
Tabelle 128. Erläuterungen zur Organisation passender Anforderungen (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion) 192
Tabelle 129. Subjektive Einschätzung: Unterstützung der Stressverarbeitung (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion) 193
Tabelle 130. Erläuterungen zur Unterstützung der Stressverarbeitung (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion) 193
Tabelle 131. Subjektive Einschätzung: Unterstützung der Erholung (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion) 194
Tabelle 132. Erläuterungen zur Unterstützung der Erholung (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion) 194
Tabelle 133. Erläuterungen zu bekannten / fehlenden Angeboten (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion)..... 195
Tabelle 134. Subjektive Einschätzung: Angebot ausreichend, Inanspruchnahme des Angebotes (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion) 195
Tabelle 135. Erläuterungen zu ausreichenden oder in Anspruch genommenen Angeboten (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion) 196

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Das Sanduhr-Modell (IBG ©): Ressourcen für Arbeitsvermögen und Risiken für Burnout 5
Abbildung 2. Burnout Spirale (IBG ©) 7
Abbildung 2. Nachhaltiges Arbeitsvermögen (IBG©) 9
Abbildung 3. Das Haus der Arbeitsfähigkeit (nach Ilmarinen) 10
Abbildung 4. Das Trichtermodell: eine systemische Sichtweise von Burnout (nach Geyerhofer und Unterholzer, 2008) 11
Abbildung 5. Beanspruchungs-Erholungs-Balance (nach Kallus und Jiménez, 2007) 12
Abbildung 6. Vier Arten der Stressbewältigung (nach Burisch, 1994) 14
Abbildung 7. Ablauf der Studie 16
Abbildung 8. Darstellung der Ergebnisse im EBF-Work© im Überblick 30
Abbildung 9. Burnout-Gefährdung (Interviewergebnisse) 31
Abbildung 10. Darstellung der Work-Life-Balance nach Burnout-Gefährdung (EBF-Work©) 33
Abbildung 11. Betriebliche Belastungen Vergleich: geringe – hohe Gefährdung 34
Abbildung 12. Quantitative Einschätzung der Stressverarbeitung (geringe – hohe Gefährdung) 36
Abbildung 13. Gesamteinstufung Erholung (EBF-Work©) 37
Abbildung 14. Einzelfragen Soziale Unterstützung 38
Abbildung 15. Quantitative Einschätzung der Erholungsfähigkeit (geringe – hohe Gefährdung) 39
Abbildung 16. Gesamteinstufung Beanspruchung (EBF-Work©) 40
Abbildung 17. Einzelfragen Sozial, emotionale Beanspruchung 41
Abbildung 18. Einzelfragen Sinnverlust/Burnout 41
Abbildung 19. Darstellung der Burnout-Gefährdung nach Schicht- und Tagesarbeit 45
Abbildung 20. Subjektiv eingeschätzte Burnout-Gefährdung (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende) 46
Abbildung 21. Betriebliche Belastungen Vergleich: Schichtarbeitende - Tagesarbeitende 48
Abbildung 22. quantitative Einschätzung der Belastung durch Schichtarbeit (geringe – hohe Gefährdung) 50
Abbildung 23. Belastungen durch Schichtarbeit: geringe – hohe Gefährdung ... 50

Abbildung 24. Erläuterungen zu der Bewertung im Selbstbild (Führungskräfte – Mitarbeitende) 51
Abbildung 25. Quantitative Einschätzung der Stressverarbeitung (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende) 52
Abbildung 26. Darstellung der Erholungskapazität nach Schicht- und Tagesarbeitenden 53
Abbildung 27. Einzelfragen Freizeit/Pausen nach Schicht- und Tagesarbeit 54
Abbildung 28. Einzelfragen Tätigkeitsbezogene Ressourcen nach Schicht- und Tagesarbeit 55
Abbildung 29. Quantitative Einschätzung der Erholungsfähigkeit (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende) 56
Abbildung 30. Darstellung der Beanspruchung nach Schicht- und Tagesarbeit .. 57
Abbildung 31. Einzelfragen Sinnverlust/Burnout nach Schicht- und Tagesarbeit 58
Abbildung 32. Burnout-Gefährdung nach Führungskraft und MA ohne Führungsfunktion 60
Abbildung 33. Subjektiv eingeschätzte Burnout-Gefährdung (Führungskräfte - Mitarbeitende) 61
Abbildung 34. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Führungskräfte – Mitarbeitende) 62
Abbildung 35. Betriebliche Belastungen (Führungskräfte – Mitarbeitende) 63
Abbildung 36. Quantitative Einschätzung der Stressverarbeitung (Führungskräfte - Mitarbeitende) 64
Abbildung 37. Darstellung der Erholungskapazität nach Mitarbeitenden mit und ohne Führungsfunktion 65
Abbildung 38. Einzelfragen Dimension Tätigkeitsbezogene Ressourcen nach Führungskraft und Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion 66
Abbildung 39. Quantitative Einschätzung der Erholung (Führungskräfte - Mitarbeitende) 67
Abbildung 40. Darstellung der Beanspruchung nach Mitarbeitenden mit und ohne Führungsfunktion 68
Abbildung 41. Einzelfragen Dimension Sinnverlust/Burnout nach Führungskräften und Mitarbeitende ohne Führungsfunktion 69
Abbildung 42. Erläuterungen zur Organisation passender Anforderungen (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende) 71

Abbildung 43. Erläuterungen zu Unterstützung der Stressverarbeitung (geringe – hohe Gefährdung) 72
Abbildung 44. Erläuterungen zu Unterstützung der Erholung (Schichtarbeitende - Tagesarbeitende)..... 74
Abbildung 45. Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an Präventionsangeboten und kein Burnout-Risiko, Burnout-Risiko und Burnout-Symptomen . 80
Abbildung 46. Das Sanduhr-Modell (IBG ©): Ressourcen für Arbeitsvermögen und Risiken für Burnout..... 83
Abbildung 47. Burnout Spirale (IBG ©) 86
Abbildung 48. Überblick 100
Abbildung 49. Gesamteinstufung Burnout-Gefährdung 100
Abbildung 50. Gesamteinstufung Erholung 101
Abbildung 51. Gesamteinstufung Beanspruchung 101
Abbildung 52. Darstellung der Einzeldimensionen nach Burnout-Gefährdung.. 102
Abbildung 53. Dimension Sozial, emotionale Beanspruchung nach Burnout-Gefährdung..... 103
Abbildung 54. Einzelfragen Dimension Sozial, emotionale Beanspruchung nach Burnout-Gefährdung 103
Abbildung 55. Dimension Erholung nach Burnout-Gefährdung 104
Abbildung 56. Einzelfragen Dimension Erholung nach Burnout-Gefährdung.... 104
Abbildung 57. Dimension Sinnverlust/Burnout nach Burnout-Gefährdung 105
Abbildung 58. Einzelfragen Dimension Sinnverlust/Burnout nach Burnout-Gefährdung..... 105
Abbildung 59. Dimension Freizeit/Pausen nach Burnout-Gefährdung 106
Abbildung 60. Einzelfragen Dimension Freizeit/Pausen nach Burnout-Gefährdung 106
Abbildung 61. Dimension Tätigkeitsbezogene Ressourcen nach Burnout-Gefährdung..... 107
Abbildung 62. Einzelfragen Dimension Tätigkeitsbezogene Ressourcen nach Burnout-Gefährdung 107
Abbildung 63. Dimension Fehlbeanspruchung nach Burnout-Gefährdung 108
Abbildung 64. Einzelfragen Dimension Fehlbeanspruchung nach Burnout-Gefährdung..... 108
Abbildung 65. Dimension Soziale Unterstützung nach Burnout-Gefährdung.... 109

Abbildung 66. Einzelfragen Dimension Soziale Unterstützung nach Burnout-Gefährdung 109
Abbildung 67. Burnout-Gefährdung nach Schicht- und Tagesarbeit 110
Abbildung 68. Erholung nach Schicht- und Tagesarbeit 110
Abbildung 69. Beanspruchung nach Schicht- und Tagesarbeit 110
Abbildung 70. Einzelfragen Dimension Sozial, emotionale Beanspruchung nach Schicht- und Tagesarbeit 111
Abbildung 71. Einzelfragen Dimension Erholung nach Schicht- und Tagesarbeit 111
Abbildung 72. Einzelfragen Dimension Sinnverlust/Burnout nach Schicht- und Tagesarbeit 112
Abbildung 73. Einzelfragen Dimension Freizeit/Pausen nach Schicht- und Tagesarbeit 112
Abbildung 74. Einzelfragen Dimension Tätigkeitsbezogene Ressourcen Schicht- und Tagesarbeit 113
Abbildung 75. Einzelfragen Dimension Fehlbeanspruchung nach Schicht- und Tagesarbeit 113
Abbildung 76. Einzelfragen Dimension Soziale Unterstützung nach Schicht- und Tagesarbeit 114
Abbildung 77. Burnout-Gefährdung nach Führungskraft und MA ohne Führungsfunktion 115
Abbildung 78. Erholung nach Führungskraft und MA ohne Führungsfunktion .. 115
Abbildung 79. Beanspruchung nach Führungskraft und MA ohne Führungsfunktion 115
Abbildung 80. Einzelfragen Dimension Sozial, emotionale Beanspruchung Führungskraft MA ohne Führungsfunktion 116
Abbildung 81. Einzelfragen Dimension Erholung nach Führungskraft und MA ohne Führungsfunktion 116
Abbildung 82. Einzelfragen Dimension Sinnverlust/Burnout nach Führungskraft und MA ohne Führungsfunktion 117
Abbildung 83. Einzelfragen Dimension Freizeit/Pausen nach Führungskraft und MA ohne Führungsfunktion 117
Abbildung 84. Einzelfragen Dimension Tätigkeitsbezogene Ressourcen nach Führungskraft und MA ohne Führungsfunktion 118

Abbildung 85. Einzelfragen Dimension Fehlbeanspruchung nach Führungskraft und MA ohne Führungsfunktion 118
Abbildung 86. Einzelfragen Dimension Soziale Unterstützung nach Führungskraft und MA ohne Führungsfunktion 119
Abbildung 87. Work-Life-Balance nach Burnout-Gefährdung 119
Abbildung 88. Körperliche Anforderungen nach Burnout-Gefährdung 120
Abbildung 89. Psychische Anforderungen nach Burnout-Gefährdung 120
Abbildung 90. Zwischenmenschliche Anforderungen nach Burnout-Gefährdung 121
Abbildung 91. Selbsteinschätzung Gesundheit nach Burnout-Gefährdung 121
Abbildung 92. Einschätzung Arbeitsfähigkeit nach Burnout-Gefährdung..... 122
Abbildung 93. Fehltage nach Burnout-Gefährdung 122
Abbildung 94. Beschwerden oberer Bereich des Rückens/Halswirbelsäule nach Burnout-Gefährdung 123
Abbildung 95. Beschwerden unterer Bereich des Rückens nach Burnout-Gefährdung..... 123
Abbildung 96. Vom Rücken ins Bein ausstrahlender Schmerz nach Burnout-Gefährdung..... 124
Abbildung 97. Beschwerden der Gliedmaßen nach Burnout-Gefährdung 124
Abbildung 98. Andere Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems nach Burnout-Gefährdung..... 125
Abbildung 99. Subjektiv eingeschätzte Burnout-Gefährdung (Gruppen)..... 127

Abkürzungsverzeichnis

ASchG	ArbeitnehmerInnenschutzgesetz
BR	Betriebsrat
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
EBF	Erholungs-Belastungsfragebogen
etc.	et cetera
FGÖ	Fonds Gesundes Österreich
FK	Führungskräfte
IBG	Institut für humanökologische Unternehmensführung
MA	Mitarbeitende
MW	Mittelwert
sog.	so genannte
u.a.	unter anderem
UN	Unternehmen
v.a.	vor allem
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

1 Abstract

1.1 Abstract (Deutsch)

Die Studie wurde durchgeführt, um wissenschaftlich basierte Aussagen über den Anteil Burnout-gefährdeter Mitarbeitender zu treffen. Weitere **Ziele** sind die Analyse des Zusammenhangs von Schichtarbeit und Burnout-Gefährdung als auch Führung und Burnout-Gefährdung. Aufbauend auf die Ergebnisse werden Empfehlungen für künftige Maßnahmen für eine betriebliche Förderung von Job Engagement und Burnout-Interventionen beschrieben.

Die **Methodik** der Arbeit umfasst eine Literatur Recherche von Theorien zu Burnout, Belastungen und Erholungsfaktoren. Es wurden eine quantitative Umfrage und qualitative Einzelinterviews durchgeführt, um die Stress- und Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden zu analysieren.

Die **Ergebnisse** zeigen, dass es 66% der Befragten schaffen, sich ausreichend zu erholen und erfolgreich mit Stress und Anspannungen umzugehen – sie haben kein Burnout-Risiko. 23% der Befragten zeigen bereits Burnout-Symptome oder sind zumindest Burnout-gefährdet. Diese Personen sind sehr beansprucht und gestresst und können in ihrer Freizeit weder abschalten noch sich ausreichend erholen.

Die Tatsache, dass es eine klare Verbindung zwischen Schichtarbeit und Burnout-Risiko gibt, ist eine der wichtigsten Erkenntnisse dieser Studie. Schichtarbeitende leiden unter intensiven Belastungen im betrieblichen sowie im außerbetrieblichen Bereich. Ihre Erholung wird massiv durch gestörte Schlaf- und Biorythmen erschwert, familiäre Verpflichtungen oder Probleme im familiären Bereich wegen zahlreicher Wochenend- und Nachtschichten verstärken dies. Tagesarbeitende haben letztere Schwierigkeiten nicht zu meistern und nennen qualitativ andere Belastungen wie z.B. hohe Arbeitsintensität oder schlechte Arbeitsatmosphäre.

In Bezug auf Führungskräfte und Mitarbeitende ohne Führungsfunktion konnte kein repräsentativer Unterschied im Burnout-Risiko festgestellt werden. Mitarbeitende ohne Führungsfunktion nennen zwar quantitativ mehr Belastungen, sind aber wohl im Stande diese zu bewältigen. Ein wichtiger Befund ist jedoch, dass Führungskräfte den Mitarbeitenden nur mangelhaft Unterstützung im Umgang mit Belastungen und in der Erholung bieten.

Abschließend werden **Empfehlungen** für präventive Maßnahmen in Unternehmen auf Ebene der Unternehmenskultur und -gesellschaft, betrieblicher

Prozesse und Strukturen sowie der einzelnen Individuen und ihrem Verhalten vorgestellt.

1.2 Abstract (Englisch)

Aims

The study has been compiled in order to formulate scientifically based statements regarding the share of employees likely to suffer from burnout. Furthermore the connection between shiftwork and burnout danger as well as leadership and burnout danger will be disclosed. Based on these results, recommendations for further measures for a managerial promotion of job engagement and burnout interventions will be described.

The **methodology** covers a literature research of different burnout theories, stressors and strains, as well as recovery. Consequently a quantitative and a qualitative survey of employees were conducted in order to investigate their respective stress and load situation.

The **results** show that 66% of respondents are able to recover sufficiently and manage to deal with stresses and strains in a constructive and effective way. 23% of respondents are already affected or at least are likely to suffer from burnout. These persons are highly stressed and are not able to recover in their leisure time.

One of the most important results is the fact that a clear correlation between shiftwork and burnout emerged. Shift workers suffer from a high load situation in the internal and external area. Their recovery is hindered by an irregular circadian rhythm; familial liabilities or problems in the family life due to frequent weekend or night shifts enforce the load situation. Day workers do not have to cope with these troubles and mention other strains, such as a high amount of work or bad working atmosphere. Regarding the senior management and employees without leadership functions no significant difference was determined. Employees noted a higher load situation, however, they are able to cope with these strains. Furthermore it was found that the senior management does not provide sufficient support in handling the strains and regeneration.

Finally, **recommendations** for further measures in companies on the level of business culture and society, operating processes and structures as well as individuals and their behaviour will be presented.

2 Zusammenfassung

In letzter Zeit ist das Burnout-Syndrom zunehmend ins Blickfeld der Aufmerksamkeit geraten. Dass immer mehr Erwerbstätige von Burnout betroffen sind, wird in verschiedenen Medien fast täglich behandelt. Der teilweise unseriöse, leichtfertige Gebrauch des Begriffes „Burnout" lässt viele die Ernsthaftigkeit des Themas bezweifeln. Diese Nivellierung der Thematik erschwert die notwendige Präventionsarbeit und Hilfe für Betroffene.

Unter Burnout versteht man einen Zustand völliger Erschöpfung auf allen Ebenen der menschlichen Gesundheit (körperlich, psychisch, sozial). Ursachen dafür sind entgegen weit verbreiteter Auffassung nicht nur beim Individuum, sondern vor allem auch im betrieblichen, privaten wie auch gesellschaftlichen Bereich zu suchen. Diese systemische Sichtweise (Geyerhofer & Unterholzer, 2008) wird in der vorliegenden Studie durch das sog. Grazer Modell (Kallus & Jiménez) erweitert. Demnach resultiert Burnout-Risiko aus einer Dysbalance von Belastung und Erholung. Lang anhaltende Belastung, unzureichende Stressverarbeitung und mangelhafte Erholung bedeuten Burnout-Risiko.

Aufgrund dieses theoretischen Hintergrunds wurde als methodisches Instrument der Erholungs-Belastungsfragebogen (EBF-Work©) von Kallus und Jiménez eingesetzt. Der EBF-Work© erfasst körperliche, subjektive, behaviorale und soziale Aspekte von Belastung, Beanspruchung sowie Erholung von berufstätigen Personen (Kallus, 2008). Neben der quantitativen Befragung wurden semistrukturierte Einzelinterviews mit Mitarbeitenden von verschiedenen Unternehmensbereichen und –ebenen geführt. Dieses Analyseinstrument machte es möglich, die persönliche Situation der Befragten sowie die Stimmung in den einzelnen Unternehmen zu erfassen.

Anhand der beiden Analysetools wurden zahlreiche Daten über den Anteil Burnout-gefährdeter Mitarbeitender in Unternehmen erhoben und analysiert. Laut EBF-Work© hat fast ein Viertel der Befragten (~23%) bereits Burnout-Symptome. Diese Gruppe zeigt eine erhöhte Belastungssituation, eine ineffiziente Stressverarbeitung wie auch mangelhafte Erholung. Die Frage nach der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verdeutlicht, welchen Einfluss der Beruf auf das Burnout-Risiko hat: 90% der Personen mit Burnout-Symptomen geben an, ein erfülltes Privatleben jedoch selten ein interessantes Berufsleben zu

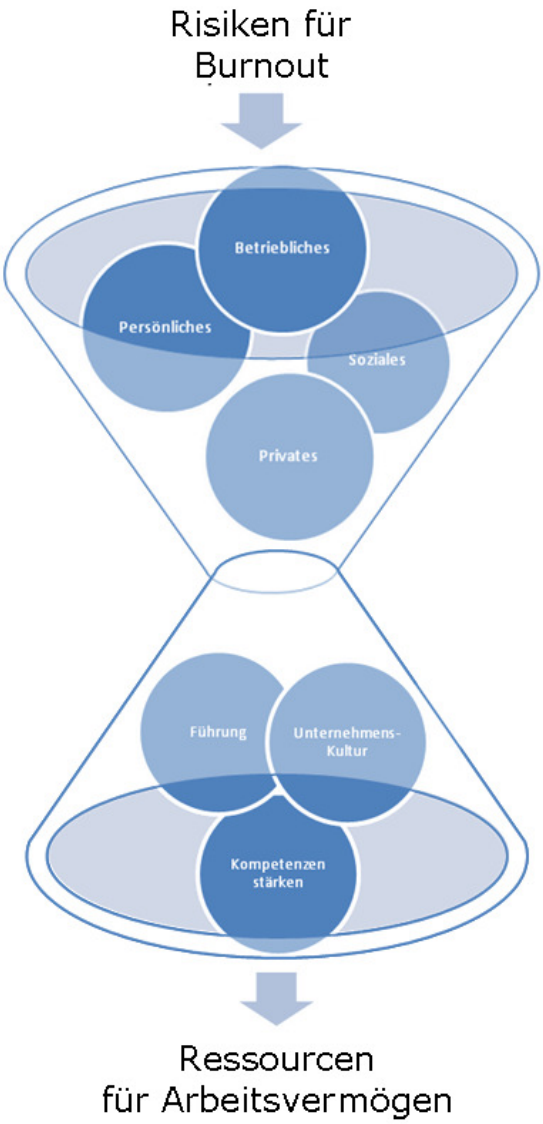
haben. Als betriebliche Belastungsfaktoren werden vor allem hohe Arbeitsmenge, betriebliche Veränderungen, Schichtarbeit oder Druck angeführt.
Analysiert man die Daten der Schicht- und Tagesarbeitenden, so lässt sich ein Zusammenhang zwischen Schichtarbeit und erhöhter Burnout-Gefährdung attestieren. Schichtarbeitende haben ein höheres Risiko für Überbeanspruchung und können sich schlechter erholen als ihre KollegInnen in der Tagesarbeit. Vor allem außerbetriebliche Belastungen wie familiäre Verpflichtungen und durch Schichtarbeit gestörter Schlaf- und Biorhythmus erschweren die Erholungsfähigkeit. Die Belastungssituation ist jedoch auch im betrieblichen Bereich durch Wochenend- und Nachtschichten, kurze Pausen oder unregelmäßige Dienstzeiten erheblich.
Ein wichtiges Ergebnis ist, dass direkte Vorgesetzte wenig passende Anforderungen organisieren. Schichtarbeitende kritisieren darüber hinaus eine fehlende Unterstützung bei der Stressverarbeitung und Erholung. Dieser Mangel zeigt sich z.B. in einer unzureichenden Überstunden- und Urlaubsplanung.
Der Zusammenhang zwischen Führung und Burnout-Gefährdung zeigt sich zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften nicht so deutlich wie bei der Schichtarbeit. Mitarbeitende ohne Führungsfunktion führen zwar mehr betriebliche und auch außerbetriebliche Belastungen an, können den Stress aber besser bewältigen als ihre Führungskräfte.
Laut der EBF-Work©-Befragung sind mehr Führungskräfte als Mitarbeitende überbeansprucht und klagen über schwer mögliches Abschalten in der Freizeit. Dennoch weisen Führungskräfte eine höhere Erholungsfähigkeit auf als Mitarbeitende ohne Führungsfunktion. Sie verfügen über mehr Ressourcen und es gibt wesentlich weniger, die Erholung erschwerende, Aspekte.
Die Frage nach der Organisation passender Anforderungen als auch Unterstützung der Stressverarbeitung und Erholung durch den unmittelbaren Vorgesetzten wurde allgemein schlechter bewertet. Vor allem Schichtarbeitende, Mitarbeitende ohne Führungsfunktion und subjektiv hoch Burnout-gefährdete Personen betonen eine mangelhafte Unterstützung durch den unmittelbaren Vorgesetzten. Anhand dieser Ergebnisse lässt sich die Bedeutsamkeit einer umfassenden Führungsverantwortung für bestimmte Zielgruppen erkennen.

Obwohl bereits einige der befragten Unternehmen Maßnahmen zur Burnout-Prävention für ihre Belegschaft anbieten (siehe Kapitel 6.1.1), so besteht vor allem auf betrieblicher Ebene dringender Handlungsbedarf.

Im Kapitel 7 (siehe Punkt 7.1.2) werden Maßnahmen und Handlungsempfehlungen auf Ebene der Gesellschaft (Unternehmenskultur), des Betriebs und des Individuums abgeleitet. Diese Angebote zielen in erster Linie darauf ab, mögliche Risikofaktoren für Burnout a priori zu vermeiden bzw. diesen frühzeitig gegenzusteuern (Primärprävention).

Das Zusammenspiel von Ressourcen für Arbeitsvermögen und Balance einerseits und v.a. betriebliche Belastungen in Richtung Dysbalance und Burnout-Risiko andererseits wird im IBG-Sanduhr-Modell veranschaulicht:

Abbildung 1. Das Sanduhr-Modell (IBG ©): Ressourcen für Arbeitsvermögen und Risiken für Burnout



Präventionsmaßnahmen auf Ebene der Unernehmenskultur/Gesellschaft umfassen die Implementierung einer humanökologischen Unternehmenskultur sowie die Einbeziehung der nahen Unternehmensumwelt. Es sollte eine Unternehmenskultur geschaffen werden, in der die (körperlich-psychisch-soziale) Gesundheit aller, Anerkennung und Wertschätzung wertvolle Güter und Kostbarkeiten darstellen und eine umfassende Informations- und Kommunikationspolitik gelebt wird. Außerdem sollte ein Burnout-Leitfaden mit den wichtigsten Ansprechpersonen und KooperationspartnerInnen für eine strukturierte Vorgehensweise im Anlassfall vorliegen.

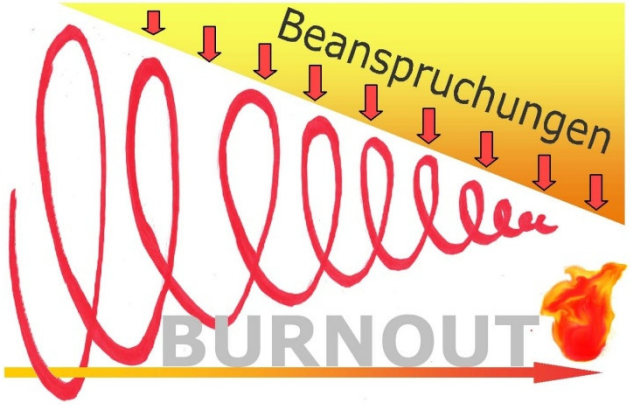
Die Handlungsempfehlungen auf betrieblicher Ebene umfassen einerseits strukturelle Veränderungen sowie eine Differenzierung der Führungsaufgaben. In der Analyse der Interviewergebnisse wurde deutlich, dass Führungskräfte nicht im notwendigen Ausmaß als unterstützend wahrgenommen, als solche tätig und wirksam werden können. Auf der einen Seite müssen Führungskräften die notwendigen zeitlichen Ressourcen und Kompetenzen für eine erweiterte Führungsverantwortung (Unterstützung der Mitarbeitenden) zur Verfügung gestellt werden, auf der anderen Seite sind betriebliche Strukturen (wie eine zielgruppenorientierte Urlaubs- und Pausengestaltung, Sozialräume,...) zu schaffen, welche die Mitarbeitenden bestmöglich unterstützen.

Zu guter Letzt sind auf individueller Ebene die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden und Führungskräfte zu stärken und zu erweitern. Dadurch können sie mit den täglichen Anforderungen und Belastungen besser umgehen.

Die Kompetenzenstärkung für Führungskräfte nimmt einen besonderen Stellenwert ein. Vorgesetzte sollen auf der einen Seite eine potenzielle Gefährdung bei ihren Mitarbeitenden erkennen und entsprechend gegensteuern aber auf der anderen Seite Belastungen in ihrer Position selbst erfolgreich bewältigen. Der Aspekt der Vorbildwirkung, das tägliche Mit-Kreieren von betrieblicher Kultur und das Schaffen betrieblicher Realitäten sind hier wichtige Themen.

Darüber hinaus werden auch Maßnahmen der Sekundär- und Tertiärprävention angeführt. Alle vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen werden in der von IBG entwickelten Grafik „Burnout Spirale" zusammengefasst.

Abbildung 2. Burnout Spirale (IBG ©)



	Primär-prävention	Sekundär-prävention	Tertiär-prävention
Individuum	Information, Sensibilisierung, Stressmanagement, Entspannung	Arbeits-psychologische bzw. -medizinische Beratung, Coaching Urlaub, Krankenstand	Psychotherapie Behandlung Rückfallprophylaxe
Betrieb	Passende Anforderungen, Möglichkeiten zur Erholung	Reduktion von Belastungen, Unterstützung bei Stressmanagement, Fördern von Erholung	Wiedereingliederung, Stressmanagement, Neu-Anpassung von Belastungen und Arbeitszeit
Gesellschaft	Humanökologische Unternehmens-führung, Burnout-Leitfaden	Kooperation mit ExpertInnen, Erfahrungs-austausch	Enttabuisierung, Akzeptanz für Burnout und Prävention schaffen

3 Ausgangsbasis der Studie

In letzter Zeit geriet das Burnout-Syndrom zunehmend ins Blickfeld der Aufmerksamkeit. Man versteht darunter sowohl den Prozess zunehmender, wie einen Zustand völliger Erschöpfung. Heutzutage ist Burnout weder ein typisches Phänomen in Mensch-zu-Mensch-Berufen noch eine typische „Manager-krankheit": jede und jeder kann davon betroffen sein.

Eine nachgewiesene Ursache für Burnout sind ungenügende Bewältigungs-strategien bei Belastungen im Beruf. Das bedeutet, dass vor allem auch das betriebliche Umfeld als Setting für Burnout-Prävention und somit Gesundheits-förderung gesehen werden muss.

Bisher gibt es wenige Daten zum Ausmaß der Burnout-Gefährdung in Belegschaften sowie zum Einfluss von Schichtarbeit und Führung. Daraus resultieren Unsicherheiten in Bezug auf effiziente und effektive Prävention und Interventionsmaßnahmen, was IBG gemeinsam mit dem Fonds Gesundes Österreich (FGÖ) dazu bewog, eine Praxis-Studie in Großbetrieben mit Schichtarbeit durchzuführen.

3.1 Ziele der Praxis-Studie

Die Praxis-Studie hat folgende Ziele:

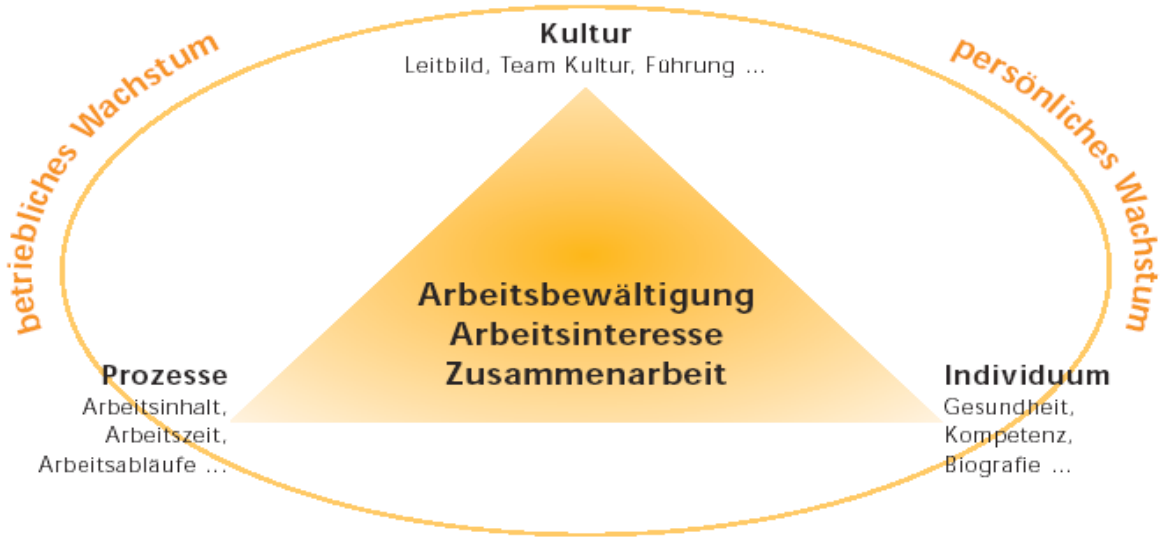
- Wissenschaftlich fundierte Aussagen über den Anteil Burnout-gefährdeter Mitarbeitender in Großbetrieben mit Schichttätigkeiten
- Fundierte Aussagen über den Zusammenhang von Schichtarbeit und Burnout
- Fundierte Aussagen über den Zusammenhang von Führung und Burnout
- Erarbeitung von praxis- und anwendungsorientierten Ergebnissen, aus welchen Empfehlungen, Leitlinien und Maßnahmen für eine betriebliche Burnout-Prävention abgeleitet werden können
- Publikation und öffentlichkeitswirksame Präsentation der Studie (unter Berücksichtigung der Anonymität) am Ende des Studien-Projektes, um Wissen für den Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung zu transportieren
- Sensibilisierung: Aufmerksammachen auf die Burnout-Problematik nicht nur in den teilnehmenden Unternehmen

3.2 Theoretische Grundlagen

3.2.1 Burnout

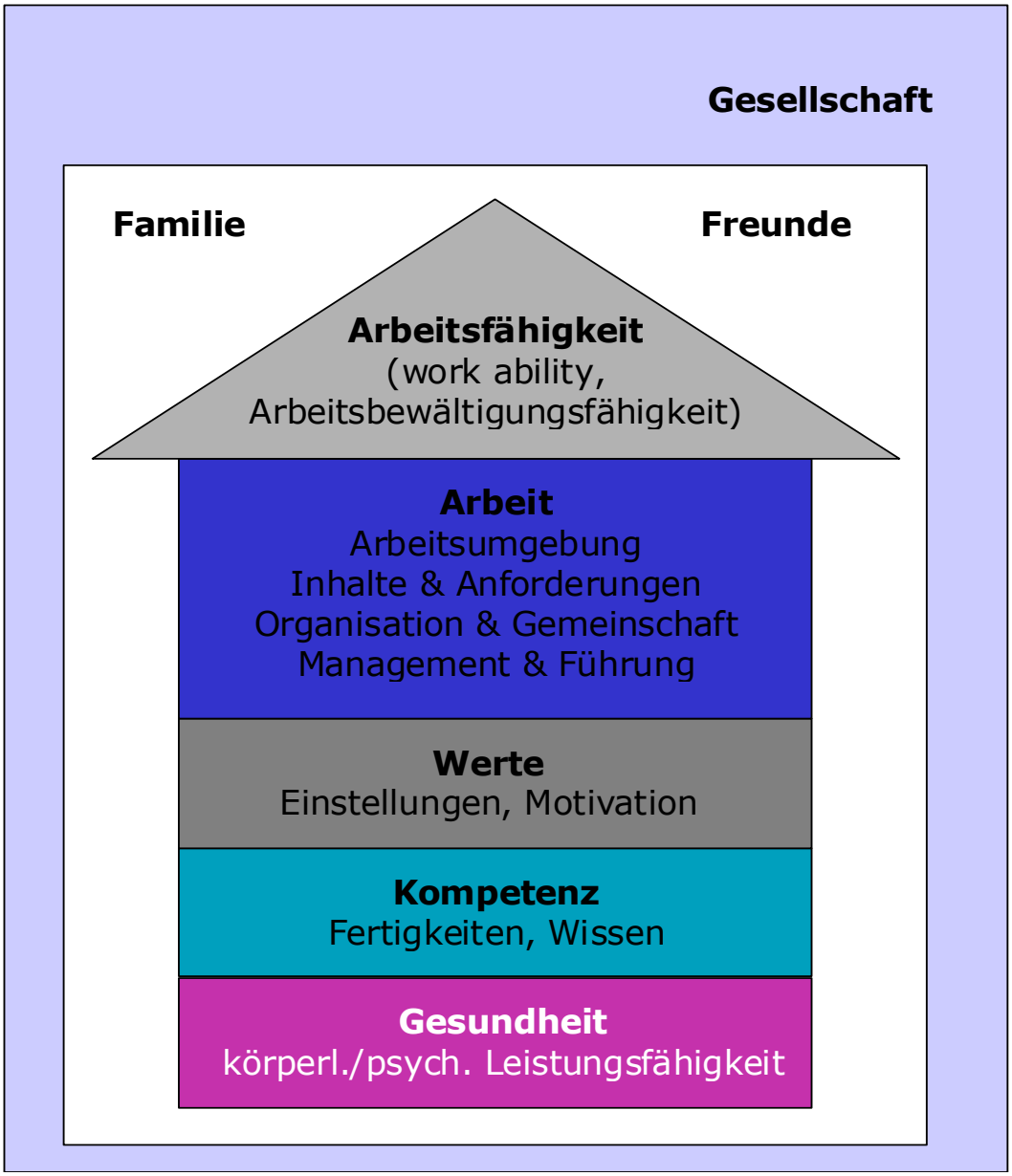
Die Praxis-Studie basiert auf einem systemischen Verständnis von Burnout. Entgegen der (leider immer noch) weit verbreiteten Meinung, Arbeitsvermögen sei etwas rein Individuelles und Privates, konnte IBG in vielen Projekten und Studien die international anerkannte Sichtweise der betrieblichen Gesundheitsförderung nachweisen, dass neben individuellen Faktoren auch betriebliche Prozesse und unternehmenskulturelle Faktoren ausschlaggebend dafür sind, ob Mitarbeitende arbeitsfähig sind oder nicht. Eine optimale Passung herzustellen zwischen den Anforderungen und den Bewältigungsmöglichkeiten muss alle drei Eckpunkte berücksichtigen (siehe Abbildung 3). Passiert dies nicht, so bedeutet dies erhöhte Burnout-Gefährdung.

Abbildung 3. Nachhaltiges Arbeitsvermögen (IBG©)



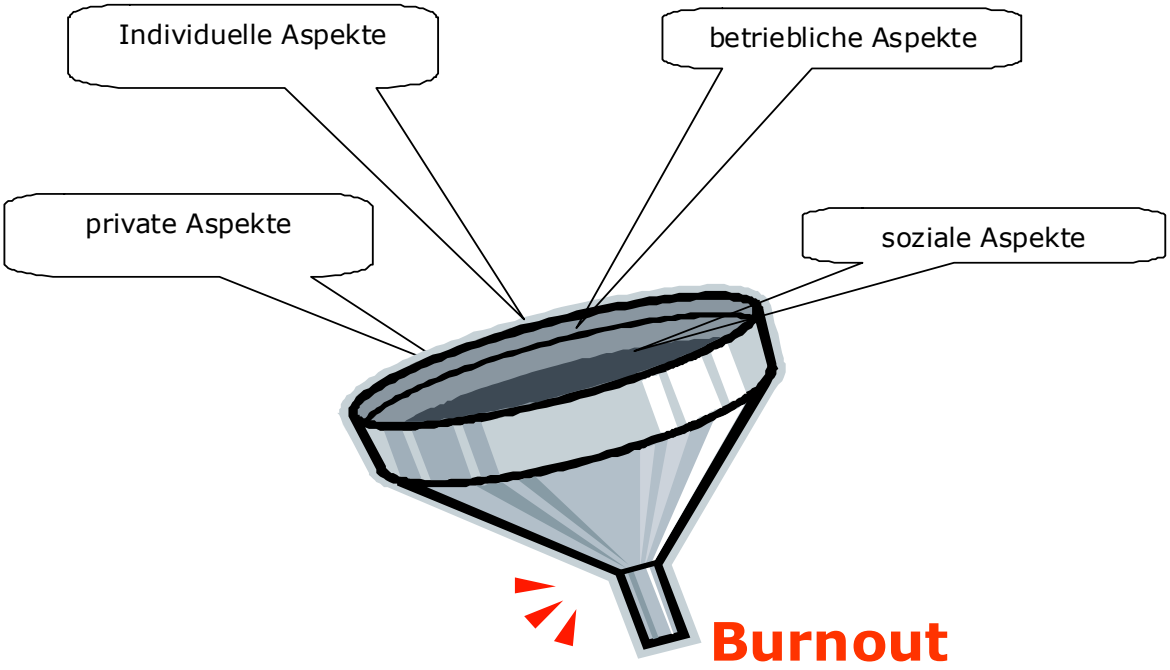
Das IBG-Konzept baut u.a. auf dem „Haus der Arbeitsfähigkeit" nach Ilmarinen auf. Auch hier wird nicht nur ein Individuum mit seiner psycho-physio-sozialen Gesundheit in den Blick genommen sondern auch dessen Arbeitsbedingungen sowie der private und soziale Kontext als Determinanten fokussiert (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4. Das Haus der Arbeitsfähigkeit (nach Ilmarinen)



Eine systemische Sichtweise (Geyerhofer & Unterholzer, 2008) berücksichtigt sowohl individuelle, private, organisationale wie auch soziale Aspekte und Ebenen. Burnout entsteht aus einem Mix von mehreren Faktoren: im Betrieb (z.B. Zeitdruck, Arbeitsüberlastung, mangelnde Pausen, schlechtes Führungsverhalten), in der Person (z.B. ineffektives Stressmanagement, mangelnde Entspannungsfähigkeit), im privat-familiären Bereich (z.B. Belastungen durch Beziehungskrisen, Betreuungspflichten von Kindern, Pflegbedürftigen,...), aber auch im sozialen Bereich (z.B. Leistungsgesellschaft, hohe Arbeitslosigkeit bei problematischer wirtschaftlicher Lage).

Abbildung 5. Das Trichtermodell: eine systemische Sichtweise von Burnout (nach Geyerhofer und Unterholzer, 2008)

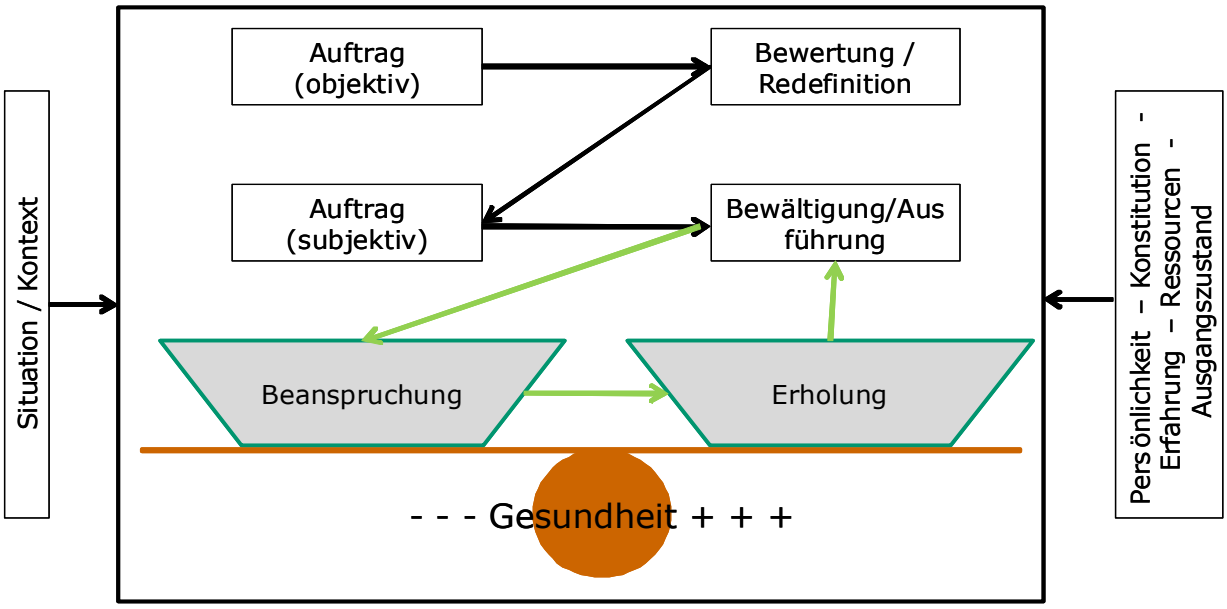


Diese Sichtweise wird erweitert durch das „Grazer Modell" von Kallus und Jiménez. Demnach resultiert Burnout-Risiko aus einer Dysbalance von Belastung und Erholung:

- lang anhaltendem Stress (Belastung),
- ineffizienter Stressverarbeitung und
- mangelhafter Erholung.

Ein gegebener Arbeitsauftrag wird individuell bewertet und als eigener, subjektiver Arbeitsauftrag neu definiert. Die Bearbeitung des Auftrags belastet naturgemäß und führt zu subjektiver Beanspruchung, die jedoch nicht schädlich wird, wenn vor der Bearbeitung der nächsten Aufgabe ausreichend Erholung passieren kann. Das Ausmaß und die Qualität der Beanspruchung, die durch eine Belastung ausgelöst wird, sind individuell unterschiedlich ebenso wie das nötige Ausmaß und die Art der Erholung verschieden sind. Die Aufrechterhaltung dieser Balance kann nur in einem geeigneten unterstützenden Kontext stattfinden und gelingen. Burnout kann somit als Balance von Beanspruchung und Erholung beschrieben werden.

Abbildung 6. Beanspruchungs-Erholungs-Balance (nach Kallus und Jiménez, 2007)



3.2.2 Work-Life-Balance

Der Begriff der „Work-Life-Balance" wird heutzutage umgangssprachlich fast gleichbedeutend mit „Wohlfühlen", „ausreichend Freizeit haben" verwendet. Es bezeichnet ein als ausgewogen erlebtes Gesamtgefüge von verschiedenen Lebensbereichen – dem Arbeitsleben und dem Privatleben. Die Existenzanalyse Viktor Frankls sieht in der Arbeit einen wesentlichen „Entwicklungsraum" für den Menschen. Es wird die Verankerung des Menschen sowohl im Privaten wie im Beruflichen als notwendig betont für Gesundheit, nur eine Ko-Existenz bietet eine stabile Basis.

Diese Theorie wird im Human Work Index© (Version 2.0, Karazman, 2008) widergespiegelt, der das Arbeitsvermögen als Funktion von arbeiten können, wollen und auch dürfen abbildet.

Allein der Begriff „Work-Life-Balance" ist im Grunde unglücklich gewählt, da er eine Trennung von Arbeit (work) und Leben (life) andeutet. Aber Leben findet – und nicht zu einem unbeträchtlichen Teil- in der Arbeit statt. Nichtsdestotrotz ist es ein fast umgangssprachlicher Begriff geworden, der von den meisten Menschen mit Wohlfühlen, in der eigenen Balance sein etc. verbunden wird. Daher wurde er in den Interviews als Thema zum niederschwelligen Einstieg in die Studienthematik gewählt.

3.2.3 Belastung

Der Studie liegt die normierte Definition zugrunde, entsprechend derer psychische Belastung „die Gesamtheit der erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und auf ihn psychisch einwirken" ist (DIN Norm 33405 – ISO 10075) (Landau, 2007, S. 301). Stress kennzeichnet hier einerseits auslösende Bedingungen (z.B. Zeitdruck) und andererseits Reaktionen auf diese. Solche Belastungen können aus verschiedenen Lebensbereichen herrühren.

3.2.4 Stressverarbeitung

Stressverarbeitungsstrategien sind (Janke, Erdmann, Kallus, 1985) psychische Vorgänge, die ungeplant oder auch geplant, unbewusst oder auch bewusst bei Stress in Gang gebracht werden, um diesen Zustand entweder zu verringern oder zu beenden. Die Literatur kennt mehrere Modelle, diese Strategien differenziert zu betrachten – z.B. in Bezug auf deren Ziel, deren Funktion oder auch deren Wirksamkeit. Relevant erscheint im Zusammenhang mit der Studie v.a. die Unterscheidung zwischen sog. positiver (zielführender) und negativer Stressverarbeitung (z.B. Grübeln, oder der Burnout-Dimension Depersonalisation, Zynismus, Rückzug), die häufig im Kontext von depressiven Verstimmungen zu finden ist. Weiters herauszugreifen ist das der Studie zugrunde liegende Modell von Burisch (1994).

Im Zusammenhang mit der Verarbeitung von Schichtarbeit-bezogenen Belastungen wurde die Auswirkung von aktiver bzw. passiver und direkter bzw. indirekter Stressverarbeitung untersucht (Kandolin, 1993 oder Jamal & Baba, 1997). Dabei zeigte sich, dass aktive (z.B. mit Vertrauten sprechen) und direkte (Änderung der Arbeitsbedingungen bzw. Schichtpläne) Strategien erleichternd wirken. Passive Strategien (z.B. Alkoholkonsum) wirken dagegen nicht erleichternd und sind mit höheren Stresswerten und mehr Burnout-Gefährdung verbunden.

Abbildung 7. Vier Arten der Stressbewältigung (nach Burisch, 1994)

	Aktiv	Inaktiv
Direkt	Die stresshafte Situation verändern	Die stresshaften Elemente der Situation ignorieren
	Bestimmte Stressfaktoren beeinflussen	Die stresshaften Elemente der Situation vermeiden
	Eine positive Einstellung einnehmen	Die Situation verlassen
Indirekt	Über den Stress sprechen	Trinken
	Selbstveränderung	Krank werden
	Andere Tätigkeiten aufnehmen	Zusammenbrechen

3.2.5 Beanspruchung

Im Gegensatz zu Belastung meint Beanspruchung „die individuelle, zeitlich unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der psychischen Belastung auf den Menschen in Abhängigkeit von seinen individuellen Vorrausetzungen und seinem Zustand" (DIN Norm 33405 – ISO 10075) (Landau, 2007, S. 301). Hier wird deutlich, dass zwischen einer Belastung, die auf jemanden einwirkt, und der erlebten Beanspruchung Prozesse (sog. Stressverarbeitungsmechanismen – siehe 3.2.4) wirksam werden, die den Grad der Beanspruchung mediieren. Verfügt jemand zu einem bestimmten Zeitpunkt in einem bestimmten zeitlichen wie situativen Kontext über ein hoch wirksames Set an Bewältigungs-mechanismen und weiters über hoch effiziente Erholung so wird ein hohes Ausmaß an Belastung ohne negative Konsequenzen möglich. Die Betonung der Kontexte macht deutlich, dass diese Balance immer irritierbar bleibt.

3.2.6 Erholung

Gemeinhin wird mit „sich erholen" verbunden: ausruhen, nichts tun, sich entspannen, schlafen. Jedoch: Erholung ist mehr als eine rein passive Beseitigung von Ermüdung durch z.B. Schlafen. Erholung kann als ein ganzheitlicher Prozess beschrieben werden, der sowohl körperliche wie auch psychische Balancierungsaktivitäten umfasst. Erholung beinhaltet Aktivitäten, die systematisch benutzt werden können, um Situationen zu optimieren und persönliche Ressourcen wieder aufzubauen. Dabei ist zu beachten, dass Ressourcen nicht unbeschränkt verfügbar sind – weder körperliche noch psychische.

Schlaf ist ein wesentliches Moment der Erholung und wird durch Schichtarbeit naturgemäß beeinflusst. Ist die Erholungsmöglichkeit durch ausreichenden Schlaf nicht gegeben, so tritt chronische Erschöpfung auf (Demerouti et al., 2002). Ob unterschiedliche Schichtpläne mit verschieden ausgeprägtem Burnout-Risiko zusammenhängen wurde untersucht – die Befunde gehen hier auseinander (Jamal & Baba, 1997 und Kandolin, 1993).

Weiters beeinflusst das Arbeiten in der Schicht jedoch auch andere Erholungsmöglichkeiten als den Schlaf: gemeinsam mit der Familie oder Freunden erholsame Aktivitäten auszuüben wird erschwert.

4 Methodisches Vorgehen

4.1 Ablauf der Studie

Abbildung 8. Ablauf der Studie

Nach Abschluss der Studienvorlaufphase (Literaturrecherche, Detaillierte Planung, Konzepteinreichung) wurde Kontakt zu möglichen teilnehmenden Firmen aufgenommen. Diese wurden über die geplante Studie informiert und zur Teilnahme eingeladen und motiviert.

Bei allen akquirierten Unternehmen wurde sodann über die Analyseinstrumente entschieden. Einerseits war eine Mitarbeitendenbefragung mittels EBF-Work©, andererseits vertiefende qualitative Interviews mit Vertretenden der verschiedenen Unternehmensbereiche und –ebenen geplant.

Die Auswertung und Interpretation der Daten umfasste zahlreiche Vorarbeiten (wie Erhebung von Unternehmensinformationen, Abstimmung der Sozialvariablen etc) als auch die eigentliche Auswertung und Ableitung von Maßnahmen und Handlungsempfehlungen.

Nach Abschluss der Analyse- und Auswertungsphase, wurden die Ergebnisse anhand von Unternehmensberichten und –präsentationen an die teilnehmenden Unternehmen kommuniziert.

Tabelle 1. Arbeitspakete und Zeitschiene im Überblick

Arbeitspakete	Zeitschiene	Status
1. Studienvorlaufphase		
Literaturrecherche	Juli - August 2007	
Detaillierte Planung	Juli - August 2007	
Konzepteinreichung	September 2007	
2. Kontakt mit teilnehmenden Unternehmen		
Teilnahme der Unternehmen fixieren	Oktober - Juni 2008	
Infopaket für Unternehmen	Jänner - Februar 2008	
InterviewpartnerInnen festlegen	Februar - Juli 2008	
3. Analyse		
Erarbeitung Interviewleitfaden	Jänner - Februar 2008	
Programmierung Fragebogen	Jänner - Februar 2008	
Information für alle MA	März 2008 - Juni 2008	
Online-Befragung	März - September 2008	
Durchführung der Interviews	März 2008 - September 2008	
Auswertung (Interviews und Fragebögen) sowie Ableitung von Maßnahmen	August - Oktober 2008	
4. Ergebnisse		
Ergebnisbericht pro Unternehmen erstellen	September - Oktober 2008	
Präsentation in den einzelnen Unternehmen	September - November 2008	
5. Abschluss der Studie		
Erstellung einer Leitlinie	Oktober - November 2008	
Gesamt-Forschungsbericht	Oktober - November 2008	
Öffentlichkeitswirksame Präsentation	November - Dezember 2008	

4.2 Zielgruppe und Akquisition teilnehmender Betriebe

Bereits vor Start der Studie wurden Vorgespräche mit Betrieben geführt, um einerseits über das Vorhaben zu informieren und andererseits das Interesse einer potentiellen Teilnahme auszuloten und die Machbarkeit der Praxisstudie abzusichern. Viele Betriebe waren von der Idee angetan.

Sofort mit Erhalt der Förderzusage wurde mit der offiziellen Akquisition der Betriebe begonnen. Angesprochen wurden Großbetriebe (Mitarbeitendenanzahl >250) mit u.a. Schichtbetrieb.

IBG wandte sich hier sowohl an bestehende Kunden, die im Rahmen des ASchG[1] betreut und/oder im Rahmen von Beratungsprojekten begleitet werden, andererseits versuchte man über MultiplikatorInnen auch andere Betriebe für die Studie zu gewinnen.

4.2.1 Motive bzw. Beweggründe für und gegen eine Teilnahme

Das Thema Burnout stößt wohl auf Interesse, jedoch auch auf Ängste und Sorgen, die nur durch vertrauensbildende Prozesse minimiert bzw. ausgeräumt werden können. Dies bedeutet mehrere, z.T. lange persönliche Gespräche mit Unternehmensverantwortlichen und Entscheidungstragenden.

Eine Zusammenfassung der Beweggründe zur Teilnahme bzw. zur Nicht-Teilnahme geben die folgenden Tabellen:

Tabelle 2. Beweggründe für die Teilnahme

Persönliche Burnout-Gefährdung bzw. Betroffenheit der Ansprechpersonen bzw. Entscheidungs-Tragenden
Eigenes Wohlbefinden und eigene Gesundheit bzw. jene der Mitarbeitenden sind wichtige Werte
Bekannte Fälle von gefährdeten bzw. betroffenen Mitarbeitenden
Wunsch Bescheid zu wissen um den Status Quo im eigenen Betrieb
Wunsch, gezielt gesundheitsfördernde Maßnahmen zu setzen

Tabelle 3. Beweggründe gegen die Teilnahme

Eine positive Entscheidung seitens Betriebsrats-Vorsitzes und Vorstand wird durch die Betriebsrats-Mitglieder gekippt, der Vorstand will die Studie nicht entgegen den Willen der Betriebsrats-Mitglieder durchführen. Angegeben wird als Grund dafür die Sorge, dass aus der Studie eine Betriebsvereinbarung mit negativen Konsequenzen für die Mitarbeitenden entstehen könnte. Seitens Human Ressource werden Macht-Kämpfe innerhalb des Betriebsrates als Ursache vermutet.

[1] ArbeitnehmerInnenschutzgesetz

Die positive Entscheidung der Geschäftsführung wird dadurch zunichte gemacht, dass diese unerwartet gekündigt wird und sein Nachfolger derartige Aktivitäten nicht unterstützt.
Sorge vor „Aufbauschung" des Themas („jeder Zweite hat dann Burnout")
Im Unternehmen gibt es zurzeit andere Prioritäten.
„Im Unternehmen gibt es so viele Probleme, dieses Thema aufzumachen wäre jetzt zu viel."
Negative Erfahrungen mit Mitarbeitenden-Befragungen ohne Konsequenzen im Betrieb und daraus resultierende Frustration der Mitarbeitenden
Sorge vor negativen Ergebnissen
„Befragungsmüdigkeit – es gibt eine Mitarbeitenden-Befragung nach der anderen"
Unsicherheit über möglichen Umgang mit den Ergebnissen

4.2.2 Akquisitionskontakte

In nachfolgender Tabelle sind alle angesprochenen Unternehmen dargestellt:

Tabelle 4. Akquisitionskontakte

#	Angesprochene Unternehmen	Teilnahme	Instrumente	Branche
1	Salzer	ja	EBF-Work© Interviews	Papierindustrie
2	AK Steiermark	ja	EBF-Work©	Arbeiterkammer
3	dsm	ja	EBF-Work© Interviews	chemische Industrie
4	Nycomed	ja	EBF-Work© Interviews	Pharmazeutische Produktion
5	Wiener Linien	ja	Interviews	öffentlicher Verkehr
6	VOITH	nein		Metallwarenerzeugung
7	Verbund AG – ATP	nein		Energie
8	Verbund AG – AHP	nein		Energie
9	Verbund AG – APG	nein		Energie
10	Energie AG	ja	EBF-Work©	Energie
11	Porr	nein		Bau
12	Handel	ja	EBF-Work ©	Handel mit Montagematerial
13	Air Liquide	nein		Gase
14	Böhler Uddeholm / VOEST	nein		Stahl etc.
15	Berndorf	nein		Stahl etc.
16	MAN	nein		Fuhrparkerzeugung

17	Wiengas	nein		Energie
18	AMI	nein		chemische Industrie
19	Intercont	nein		Hotellerie
20	m-real	nein		Papierindustrie
21	Delfortgroup - Feurstein	nein		Papierindustrie
22	Norske Skog	nein		Papierindustrie
23	Lenzing	nein		Zellstofferzeugung
24	Chemserv Schwechat	nein		chemische Industrie
25	Borealis Schwechat	nein		chemische Industrie
26	upm kymmene	nein		Papierindustrie
27	Sappi Gratkorn	nein		Papierindustrie
28	Mondi Frantschach	nein		Papierindustrie

Grundsätzlich ist hier anzumerken, dass die Akquisitions-Phase sich äußerst schwierig gestaltete. Die Gründe dafür sind multifaktoriell:
Die Entscheidung zur Teilnahme liegt in Großbetrieben selten bei einer Person allein – unabhängig davon, ob als AnsprechpartnerIn ein Mitglied des Vorstandes, Betriebsrates, Human Ressource etc. zur Verfügung steht. Dies macht mehrere Abstimmungen, Präsentationen, persönliche Termine nötig. Durch das enge Terminkorsett ergeben sich dadurch oft sehr lange Zeitintervalle bis zu einer endgültigen Entscheidung. Es haben sich insgesamt sieben Großbetriebe für eine Teilnahme an der Praxis-Studie entschieden. Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die teilnehmenden Betriebe, sowie Mitarbeitenden-Anzahl und Rücklauf:

Tabelle 5. Teilnehmende Unternehmen

Teilnehmende Unternehmen	Mittels EBF© Befragte Personen-gruppen	Rücklauf EBF©	Rücklauf EBF©/%	Interviews
Salzer	94	58	61,70%	11
AK Steiermark	340	9	2,65%	0
DSM Fine Chemicals	910	634	69,67%	11
Nycomed	590	253	42,88%	0
Wiener Linien	--	--	--	13
Energie AG	90	38	42,22%	0
Handel	396	226	57,07%	0
	2.420	**1.218**	**50,33%**	**35**

4.3 Analyse

Die Phase der Analyse umfasste eine Vielzahl von Vorarbeiten. Es wurden Unternehmensinformationen, die in weiterer Folge für die Auswertung relevant sind erhoben (Abteilungen, Mitarbeitenden-Anzahl etc.). Des Weiteren musste die Sozialstatistik des Fragebogens mit den Ansprechpersonen, und oft auch mit den BetriebsrätInnen abgestimmt werden. Darüber hinaus wurden die Unternehmen bei der Information der Mitarbeitenden, bei der internen Organisation der Befragung, bei der Auswahl der Interview-PartnerInnen sowie bei der Organisation der Interviews unterstützt.

4.3.1 Unternehmensinformationen

Tabelle 6. Unternehmensinformation (Abteilungen, Mitarbeitenden-Anzahl)

Unternehmen	Abteilung	Mitarbeitenden-Anzahl
AK Steiermark	Alle Bereiche	340
DSM	Alle Bereiche	910
Energie AG	Front und Back Office der Energie AG Customer Services GmbH	5.753
Nycomed	Alle Bereiche	590
Salzer Holding GmbH	Salzer Papier GmbH: Alle Bereiche	400
Wiener Linien	Fahrdienst (Straßenbahn- und Autobusbetrieb), betr. Ausbildung, Kundendienst, Personal, Recht & Immobilien	2.992
Handelsunternehmen	Außendienst-Mitarbeitende	433
		11.418

4.3.2 Repräsentativität der Studie

Das Design der vorliegenden Studie, nicht unabhängig von der Analyse des jeweiligen Unternehmens Mitarbeitende bzgl. deren Burnout-Gefährdung zu befragen, trägt zu einer verbesserten Aussagekraft bei. Im Gegensatz zu einer offenen Befragung über mehrere Unternehmen hinweg können die gewonnen Daten mit der jeweiligen Grundpopulation im Unternehmen in Beziehung gesetzt und für diese spezifische Faktoren in die Interpretation einbezogen werden.

Die Anzahl der teilnehmenden Betriebe ist in der vorliegenden Studie im Vergleich zu den in der Akquisitionsphase angesprochenen sehr klein und verringert daher die rein statistische Aussagekraft der Ergebnisse.

Insgesamt wurden 2.420 Mitarbeitende mit dem EBF-Work© befragt. Es wurden 1.218 Fragebögen vollständig ausgefüllt. Dies entspricht einem Rücklauf von 50,3%. Damit ist die Repräsentativität der Befragung befriedigend.

Vergleicht man die Daten der Grundgesamtheit mit der Stichprobe (Geschlechter- und Altersverteilung), so ist auffällig, dass die 30-39 jährigen etwas über- und die über 50-jährigen Teilnehmenden unterrepräsentiert sind. Im Großen und Ganzen spiegelt die gezogene Stichprobe in der Geschlechter- und Altersverteilung die Grundgesamtheit sehr gut wieder.

Diese Aspekte müssen bei der Interpretation der Ergebnisse stets mitberücksichtigt und bedacht werden. Eine Verallgemeinerung der Daten kann mit Vorsicht vorgenommen werden.

4.3.3 Interviews an Schnittstellen der Organisation

Im Rahmen der Analysephase werden semi-strukturierte Einzelinterviews mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Unternehmensbereichen und Hierarchieebenen geführt. Die Grundlage bildet hier ein Interviewleitfaden, der Fragen zu folgenden Themenbereichen enthält:

- Sozialstatistik
- Work-Life-Balance
- Wahrgenommene Burnout-Gefährdung (subjektive Einschätzung für die individuelle Burnout-Gefährdung im Beruf, im unmittelbaren Arbeitsbereich und im gesamten Unternehmen)
- Gründe für Belastung (betriebliche und außerbetriebliche)
- Schichtarbeit als Grund für Belastung (Fremd- und Selbsteinschätzung)
- Stressverarbeitung (Ressourcen, erschwerende Aspekte)

- Erholung (Ressourcen, erschwerende Aspekte)
- Führung (Burnout als Führungsthema, Unterstützung seitens der Führungskraft bzgl. passender Anforderungen, Stressverarbeitung und Erholung)
- Betriebliche Angebote zur Burnout-Prävention und –Intervention

Bisher gibt es durchaus positive Erfahrungen bei der Durchführung der Interviews. Die Mitarbeitenden sind zu einem überwiegenden Teil über den Kontext, die Ziele und das Vorgehen in der Studie informiert und zeigen sich sehr interessiert.

Methodisch entschied sich IBG hier für ein qualitatives Vorgehen und semi-strukturierte Interviews. Methodologisch basiert das angewandte Verfahren auf der „Grounded Theory", die von Barney Glaser und Anselm Strauss entwickelt wurde, um Theorie aus in unterschiedlichen Erhebungsformen wie z.B. Interviews gewonnenen Daten zu generieren (Przyborski und Wohlrab-Sahr, 2008). Die Interviews wurden jeweils von zwei Personen durchgeführt, wobei sich eine Person auf das Mitschreiben konzentrierte, während die andere die Gesprächs-führung übernahm.

Gemäß der Methode der „Grounded Theory" (Robson, 2002) ist ein mehrstufiges Vorgehen vorgesehen:

- Erstellen eines hypothesen- und theoriegeleiteten Interviewleitfadens, gegliedert in definierte Themen und entsprechende Fragen
- Bildung von Kategorien pro Frage, die sich zum Teil aus der Formulierung der gestellten Frage ergeben, zum Teil aus theoretisch fundierten Überlegungen
- Durchführen der Interviews als halb strukturierte Gespräche mit offenen Fragen (ca. eineinhalbstündige Gespräche)
- Transkription der Interviews
- Zusammenfassung der Antworten pro Frage pro Interview
- Zuordnung der Antwort-Inhalte als Sub-Kategorien zu den vorab definierten Kategorien
- Analyse von Unterschieden in den Antwortmustern zwischen Interview-PartnerInnen, die sich als wenig bzw. hoch belastet beschreiben
- Darüber hinaus wurde in den Interviews auch quantitative Information gesammelt, indem um Einschätzungen auf Prozentskalen ersucht wurde.

4.3.4 Beschreibung der Interviewten

Insgesamt wurden 35 Mitarbeitende der Unternehmen DSM Fine Chemicals Austria, Salzer Papier GmbH und Wiener Linien aus den Bereichen Papierindustrie, Chemie- und Pharmaindustrie und Transport befragt. Für die Interviews wurden Vertretende der verschiedenen Unternehmensbereiche und -ebnen (Mitarbeitende und Führung, Schichtbetrieb und Verwaltung) ausgewählt, um ein möglichst umfassendes Gesamtbild der Mitarbeitenden zu erhalten. Die Auswahl und Anfrage der Interviewten erfolgte über Vertretende der Personalabteilung oder Personalvertretung.

Nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Sozialvariablen der Interviewten:

Tabelle 7. Sozialvariablen der Interviewten

Sozialvariablen	**n**	**%**
GESAMT	**35**	**100%**
Geschlecht		
männlich	19	54,29%
weiblich	16	45,71%
Alter		
Bis 19 Jahre	0	0%
20-29 Jahre	1	2,86%
30-39 Jahre	11	31,43%
40-49 Jahre	19	54,29%
50-59 Jahre	4	11,43%
60 und älter	0	0%
Dienstrhythmus		
Tagesarbeitszeit	23	65,71%
Schichtarbeit	12	34,29%
Arbeitsrechtliche Stellung		
ArbeiterIn	16	45,71%
AngestellteR	8	22,86%
Beamter oder Vertragsbediensteter	11	31,43%
Arbeitszeitform		
Vollzeit	31	88,6%
Teilzeit	4	11,4%
Funktion		
MitarbeiterIn ohne Führungsfunktion	10	28,57%
Betriebsrat/rätin	7	20,00%
Mittlere Führungskraft	15	42,86%
Leitende Führungskraft	3	8,57%
Betriebszugehörigkeit in Jahren		
Bis 2 Jahre	1	2,86%
3-5 Jahre	3	8,57%
6-10 Jahre	4	11,43%

11-20 Jahre	13	37,14%
21-30 Jahre	11	31,43%
Mehr als 30 Jahre	3	8,57%

4.3.5 Schriftliche Befragung der Mitarbeitenden: Erholungs-Belastungs-Fragebogen©

Das Befragungsinstrument bildet der EBF-Work© 55/7 von Univ.Prof.DDr. Wolfgang Kallus und Univ.Prof.Dr. Paul Jiménez von der Karl-Franzens-Universität Graz. Nach gründlicher Recherche entschied sich IBG für den Einsatz des EBF-Work©, da es als das geeignetste Messinstrument erschien. Es wurde hierfür ein Lizenzvertrag abgeschlossen.

Der Erholungs-Belastungs-Fragebogen für den arbeitsspezifischen Bereich (EBF-Work©) wurde entwickelt, um Belastungen und Beanspruchung, sowie Erholung von berufstätigen Personen abzubilden und arbeitspsychologische Fragestellungen differenziert bearbeiten zu können.

„Der EBF-Work© erfasst körperliche, subjektive (emotionale), behaviorale (leistungsbezogene) und soziale Aspekte von Stress und Erholung" (Kallus, 2008). Es wird davon ausgegangen, dass eine Kumulation von Belastungen aus unterschiedlichen Lebensbereichen bei unzureichenden Erholungsmöglichkeiten zu einem veränderten Gesamtzustand führt.

Die verwendete Version des EBF-Work© 55/7 (Basis-EBF) beinhaltet 7 Skalen (26 Subtests, 55 Items), wobei drei Skalen die Beanspruchung und vier Skalen die Erholung abbilden. Es wird das körperliche und seelische Befinden oder Aktivitäten in den letzten 7 Tagen und Nächten abgefragt. Die Auswertung passiert auf mehreren Ebenen.

Die einzelnen Items werden zu Subtests und diese Subtests wiederum zu Skalen zusammengefasst. Daraus ergeben sich sieben Dimensionen, wobei die ersten drei thematisch der Beanspruchung, die anderen vier der Erholung zuzuordnen sind. Das analysierte Burnout-Risiko stellt eine Kombination aus den zwei Skalen „Erholung" und „Beanspruchung" dar.

Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Zuordnung der Items zu den Subtests und Dimensionen:

Tabelle 8. EBF-Work© - Übersicht Skalen, Dimensionen, Subtests

	Dimensionen	**Subtests**
Beanspruchung	Sozial emotionale Beanspruchung	AB Allgemeine Beanspruchung
		EB Emotionale Beanspruchung
		SS Soziale Spannungen
	Fehlbeanspruchung	KO Ungelöste Konflikte
		UM Übermüdung
		EL Energielosigkeit
		KB Körperliche Beschwerden
	Sinnverlust/Burnout	EE Emotionale Erschöpfung
		KV Kontrollverlust
		SV Sinnverlust
		NA Negatives Arbeitsklima
		AF Arbeit – Freizeit
Erholung	Erholung	ER Erfolg
		SE Erholung im sozialen Bereich
		KE Körperliche Erholung
		AE Allgemeine Erholung
		ES Erholsamer Schlaf
	Freizeit / Pausen	FV Freizeitverpflichtungen
		EP Erholsame Pausen
		EF Erholsame Freizeit
		UP Ungestörte Pausen
	Soziale Unterstützung	SP Persönliche soziale Unterstützung – Privat
		UB Soziale Unterstützung – Beruf
	Tätigkeitsbezogene Ressourcen	PZ Partizipation
		PF Persönlichkeitsförderlichkeit der Arbeit
		HS Handlungsspielraum

Im Folgenden werden die Dimensionen der zwei Skalen „Beanspruchung" und „Erholung" erläutert:

Beanspruchung

Sozial, emotionale Beanspruchung

Wie bereits im Kapitel 3 (Punkt 3.2.5) erläutert, wird unter Beanspruchung die individuelle Auswirkung der psychischen Belastung auf den Menschen verstanden. Diese Skala beinhaltet Subtests zur allgemeinen und emotionalen Beanspruchung („fühlte ich mich niedergeschlagen") als auch zu sozialen Spannungen („habe ich mich über andere geärgert").

Fehlbeanspruchung

Hier werden vorwiegend körperliche Beanspruchungen, wie Übermüdung, Energielosigkeit oder körperliche Beschwerden thematisiert. Es werden außerdem ungelöste Konflikte und Leistungsdruck abgefragt.

Sinnverlust / Burnout

Diese Dimension setzt sich aus Subtests zu den Themen Erschöpfung, Kontroll- und Sinnverlust, negatives Arbeitsklima und Arbeit/Freizeit zusammen.

Erholung

Wie unter Punkt 3.2.6 näher beschrieben, wird Erholung als ganzheitlicher Prozess verstanden, der sowohl körperliche wie auch psychische Balancierungsaktivitäten umfasst. Deshalb wurden Fragen zur allgemeinen, sozialen und körperlichen Erholung und zum individuellen Schlafverhalten gestellt.

Freizeit / Pausen

Es macht einen großen Unterschied, ob die Freizeit auch tatsächlich frei genutzt werden kann, z.B. zum Zwecke der Erholung, oder ob die Zeit nach der Arbeit für zusätzliche Arbeiten, wie z.B. Putzen, oder Wegzeiten verbraucht wird. Die Störungsfreiheit und die Erholsamkeit der Pausen wurde daher mit dieser Dimension in den EBF-Work© einbezogen.

Soziale Unterstützung

Die gefundenen Zusammenhänge zwischen Sozialer Unterstützung und der Bewältigung von Belastungen (Perkonigg et al. 1993) sprechen eindeutig für das Einbeziehen des Konstrukts der sozialen Unterstützung in den EBF-Work©. Der EBF-Work© 55/7 erfasst die tatsächliche, in den vergangenen sieben Tagen erhaltene Unterstützung in zwei Subtests, getrennt für die Bereiche Beruf und Privat.

Tätigkeitsbezogene Ressourcen

Auf Grund des in der Literatur häufig gefunden Zusammenhanges zwischen Handlungsspielraum und Arbeitsstress (vgl. u.a. Karasek & Theorell, 1990; Fernet et al., 2002) wurde dieses Konstrukt in Form eines eigenen Subtests „Handlungsspielraum" in den EBF-Work© miteinbezogen.

Die Befragung wurde Großteils online durchgeführt, was ein sofortiges Feedback über das persönliche Ausfüllergebnis erlaubt. Dieses Feedback umfasst eine dreistufige Information zum Grad der persönlichen Burnout-Gefährdung (Ampelsystem) inkl. Empfehlungen zur weiteren Vorgehensweise bzw. zur Kontaktierung interner Ansprechpersonen und ExpertInnen.

Weiters bestand die Möglichkeit, den ausgefüllten Fragebogen als pdf-Datei auszudrucken, um diesen zu etwaigen Beratungsgesprächen mitnehmen zu können.

4.3.6 Inhaltlich ergänzende Zusatzfragen

Der EBF-Work© wurde seitens IBG um einen Zusatzfrageblock erweitert. Inhaltlich beschäftigten sich diese Fragen mit der persönlichen Einschätzung der Ausfüllenden zu den Themen:

- Work-Life-Balance
- Anforderungen in der Arbeit
- Gesundheitszustand
- Fehlzeiten
- Arbeitsfähigkeit
- Beschwerden des Muskel und Skelett-Systems

4.3.7 Beschreibung der Befragten

Insgesamt wurden 1.218 Mitarbeitende aus sieben verschiedenen Unternehmen befragt. Der Fokus bei der Auswahl der Projektbetriebe liegt auf Großbetrieben mit Schichtarbeit. Drei der sechs Unternehmen erfüllten beide Einschlusskriterien, die übrigen drei zumindest eines davon.

Nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Verteilung der Sozialvariablen:

Tabelle 9. Sozialvariablen (EBF-Work©)

Sozialvariablen	**n**	**%**
Geschlecht		
Männlich	701	60,07%
Weiblich	248	21,25%
Alter		
Bis 19 Jahre	25	2,14%
20-29 Jahre	223	19,11%
30-39 Jahre	406	34,79%
40-49 Jahre	335	28,71%
50-59 Jahre	141	12,08%
60 und älter	3	0,26%
Ausbildung		
Allgemeinbildende Pflichtschule	49	4,2%
Berufsbildende Pflichtschule/Lehre	372	31,88%
MeisterIn/WerksmeisterIn	125	10,71%
Berufsbildende mittlere Schule/Fachschule	58	4,97%
AHS/BHS	129	11,05%

Universität/FH	158	13,54%
Andere Ausbildung	31	2,66%
Dienstrhythmus		
Tagesarbeitszeit	462	39,59%
Schichtarbeit	240	20,57%
Arbeitsrechtliche Stellung		
ArbeiterIn	373	31,96%
AngestellteR	563	48,24%
Lehrling	12	1,03%
Funktion		
MitarbeiterIn ohne Führungsfunktion	858	73,52%
Mittlere Führungskraft	259	22,19%
Leitende Führungskraft	25	2,14%
Überstunden pro Woche		
Keine	480	41,13%
1-5 Stunden	286	24,51%
6-10 Stunden	137	11,74%
11-15 Stunden	19	1,63%
Mehr als 15 Stunden	11	0,94%
Betriebszugehörigkeit in Jahren		
Bis 2 Jahre	90	7,71%
3-5 Jahre	163	13,97%
6-10 Jahre	247	21,17%
11-20 Jahre	178	15,25%
21-30 Jahre	158	13,54%
Mehr als 30 Jahre	103	8,83%

5 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden Highlight-Ergebnisse herausgegriffen, die am besten geeignet sind, die gestellten Forschungsfragen zu beantworten. Diese setzen sich aus Daten des EBF-Work© und persönlichen Interviews zusammen. Alle Detail-Ergebnisse können im Kapitel 8 und 9 nachgelesen werden.

5.1 Wissenschaftlich fundierte Aussagen über den Anteil Burnout-gefährdeter Mitarbeitender in Großbetrieben mit Schichttätigkeiten

5.1.1 Burnout-Gefährdung

Abbildung 9. Darstellung der Ergebnisse im EBF-Work© im Überblick

Beanspruchung \ Erholung	+	~	-
+	50%	7%	1%
~	9%	5%	5%
-	5%	9%	9%

Die Ergebnisse des EBF-Work© zeigen, dass sich insgesamt 66% der Befragten im grünen Bereich der Klassifizierung befinden. Diese Personen können sich ausreichend erholen und mit Belastungen konstruktiv umgehen. Bei 12% der Befragten ist zumindest ein Burnout-Risiko zu attestieren. 5% davon haben zu hohe Beanspruchung, können sich jedoch sehr gut erholen, weitere 5% haben mittlere Beanspruchung und können sich mittelmäßig erholen und 2% haben geringe Beanspruchung und können sich aber nur schlecht erholen. Bei 23% der Befragten sind bereits Burnout-Symptome wahrnehmbar, 9% derjenigen mit Burnout-Symptomen liegen sowohl in der Klasse der Erholung, als auch in der Klasse der Beanspruchung im roten Bereich. 9% sind hoch beansprucht und können sich mittelmäßig erholen und 5% können sich nur schlecht erholen und sind mittelmäßig beansprucht.

Die Interviewergebnisse decken sich im Großen und Ganzen mit den Resultaten der EBF-Work© Befragung. Anhand der subjektiven prozentuellen Einschätzung

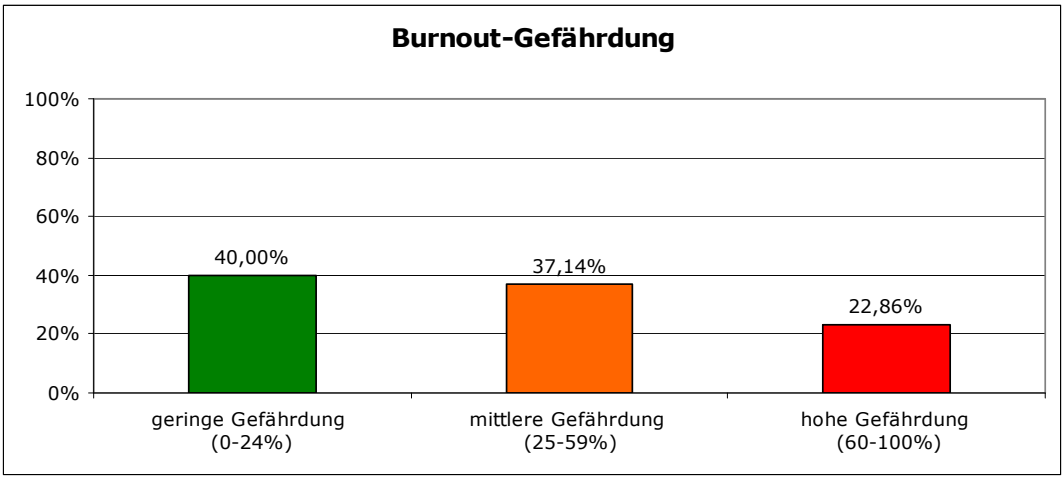
der Interviewten auf einer Skala von 0-100% lassen sich ebenfalls drei Burnout-Gefährdungsgruppen darstellen:

- Geringe Gefährdung: 0-24%
- Mittlere Gefährdung: 25-59%
- Hohe Gefährdung: 60-100%

Die prozentuelle Bewertung der Burnout-Gefährdung in den Interviews muss als individuelle Einschätzung verstanden werden – der Stellenwert der einzelnen Prozentwerte hat für verschiedene Personen eine unterschiedliche Bedeutung (für eine Person sind 20% schon sehr viel, für andere nicht...).

Im Vergleich zur EBF-Work© Befragung sind bei der persönlichen Erhebung weniger subjektiv gering Gefährdete und mehr Personen mit mittlerer Burnout-Gefährdung zu verzeichnen. Die Gruppe der subjektiv hoch Burnout-Gefährdeten stimmt mit dem EBF-Work© Ergebnis genau überein. 40% der Interview-PartnerInnen geben subjektiv eine geringe, etwa 37% eine mittlere und rund 23% eine hohe Burnout-Gefährdung an.

Abbildung 10. Burnout-Gefährdung (Interviewergebnisse)



Auffallend ist, dass die subjektiv gering Gefährdeten ihren unmittelbaren Arbeitsbereich und das gesamte Unternehmen schlechter einschätzen (siehe Kapitel 9.2.2 Tabelle 48). Als Gründe dafür werden hohe persönliche Ansprüche, private Probleme und zu viel Arbeit oder betriebliche Veränderungen genannt.

Auf der anderen Seite schätzt die Gruppe der subjektiv hoch Gefährdeten die Burnout-Gefährdung des unmittelbaren Arbeitsbereiches und des Unternehmens geringer ein. Als Burnout-Risiko senkende Aspekte werden hier vor allem persönliche Eigenschaften genannt (Detaillierte Informationen dazu finden sich im Kapitel 9.2.2 Tabelle 50 und Tabelle 51).

Die Ergebnisse des EBF-Work© decken sich mehr oder minder mit den Resultaten der Interviews. Die Gruppe derer mit hoher Burnout-Gefährdung ist mit ~23% in der Umfrage und den Interviews gleich groß. Es sind jedoch Unterschiede der beiden anderen Gruppen festzustellen. Beim EBF-Work© weist der Großteil der Personen (67%) kein Burnout-Risiko auf, wohingegen nur 40% der Interview-PartnerInnen eine geringe Gefährdung einschätzen. Jedoch darf nicht außer Acht gelassen werden, dass sich die Interviewten selbst eingeschätzt haben, während der EBF-Work© ausschließlich objektive Daten zum Ausmaß der Burnout-Gefährdung liefert.

Die persönliche Einschätzung der Burnout-Gefährdung in den Interviews kann als Schutzfunktion verstanden werden – man will sich positiv darstellen, vor sich selbst und vor anderen. Man kann davon ausgehen, dass subjektiv gering Burnout-Gefährdete sich überschätzen, da das Risiko für den unmittelbaren Arbeitsbereich und das gesamte Unternehmen schlechter beurteilt wird. Die Personen mit subjektiv hoher Gefährdung hingegen unterschätzen ihre Fähigkeiten und Kompetenzen im Vergleich zu ihrer Referenzgruppe – sie schätzen den unmittelbaren Bereich und das Unternehmen besser ein.

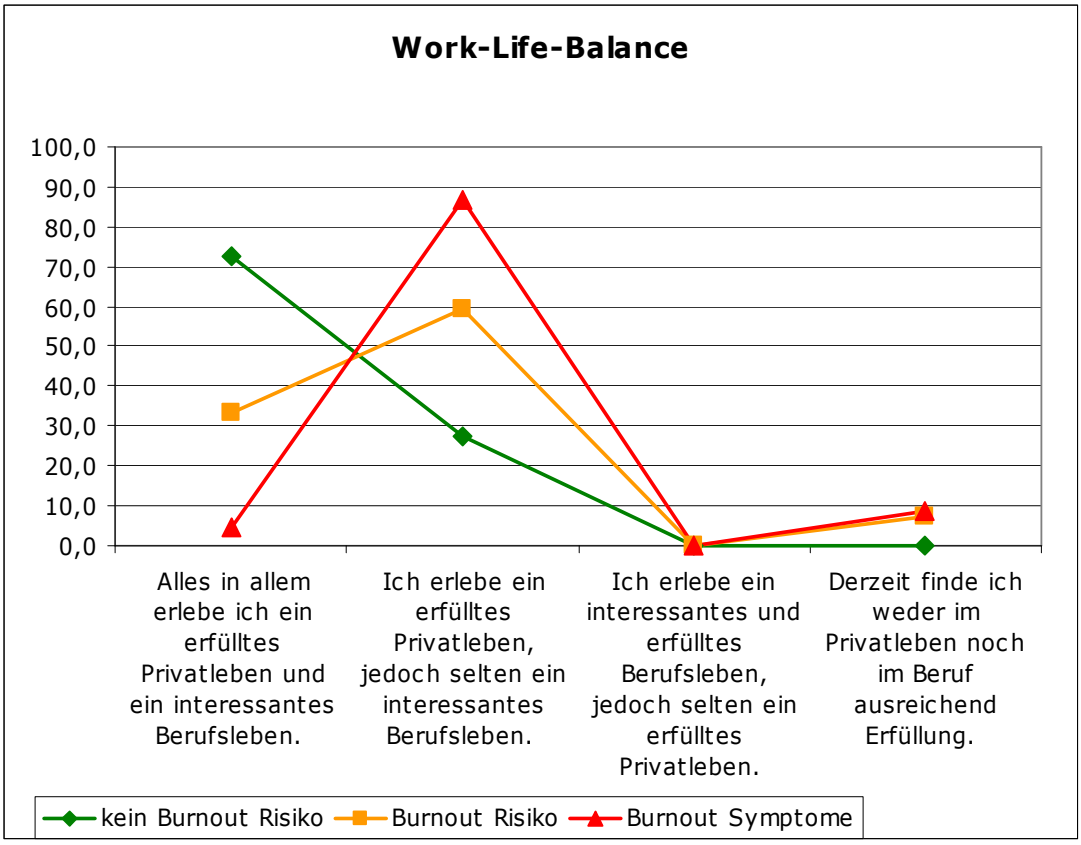
5.1.2 Work-Life-Balance

Wie in Abbildung 11 ersichtlich erleben weniger als 10% der Personen mit Burnout-Symptomen eine ausgeglichene Work-Life-Balance, wohingegen über 70% derjenigen Personen, die kein Burnout-Risiko aufweisen, ein positives Berufs- und ein erfüllendes Privatleben haben. Die Gruppe, der ein Burnout-Risiko laut EBF-Work© attestiert wurde, liegt genau dazwischen (~30%).

Ähnlich gestaltet sich das Bild in der zweiten Kategorie. Hier wird deutlich, welchen Einfluss der Arbeitsplatz auf das Burnout-Risiko hat. 90% der Personen mit Burnout-Symptomen erleben selten ein interessantes Berufsleben; hingegen nur knapp 30% der Personen ohne Burnout-Risiko.

Das Privatleben hat hier keinen Einfluss auf das Burnout-Risiko und die unzureichende Erfüllung im Berufs- und Privatleben spielt nahezu keine Rolle.

Abbildung 11. Darstellung der Work-Life-Balance nach Burnout-Gefährdung (EBF-Work©)



Bei der Analyse der Interviews zeigen sich ähnliche Unterschiede zwischen den drei Gruppen. 85% derer, die sich als gering Burnout gefährdet einschätzen, erleben eine sehr gute Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben. Dies trifft auch auf immerhin 50% der subjektiv hoch Burnout-Gefährdeten zu.

Auch der Einfluss der Arbeit auf das Burnout-Risiko wird hier deutlich. Die Hälfte der hoch Burnout-Gefährdeten empfindet selten ein interessantes Berufsleben. Das stimmt nur für ~7% der subjektiv gering Burnout-Gefährdeten.
Immerhin 25% der subjektiv hoch Gefährdeten erleben privat wie beruflich nicht ausreichend Erfüllung, wohingegen dies bei den beiden anderen Gruppen kein Thema ist.

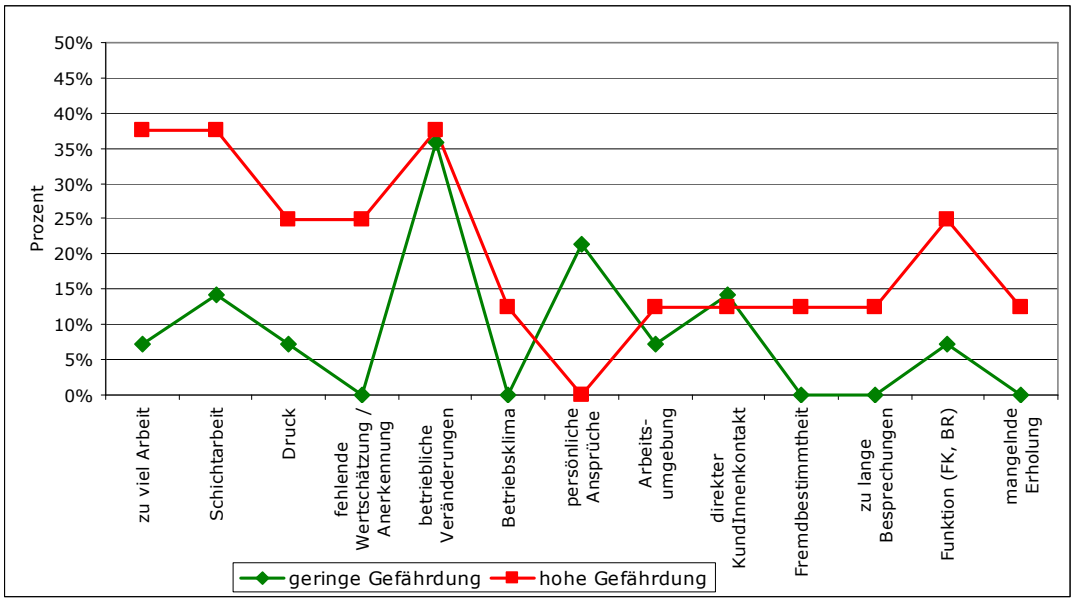
Rund 80% der gering Burnout-Gefährdeten erleben eine sehr gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, während dies nur bei der Hälfte der hoch Gefährdeten der Fall ist.

Die Tatsache, dass die Hälfte der subjektiv hoch Burnout-Gefährdeten bzw. ~95% der Personen mit Burnout-Symptomen selten bzw. kein interessantes Berufsleben erlebt, veranschaulicht, welche Auswirkungen der Job auf das Burnout-Risiko hat. Obwohl die Ursachen immer multifaktoriell sind, so fallen bei der hoch gefährdeten Gruppe unpassende Anforderungen im Job mehr ins Gewicht.

5.1.3 Betriebliche und außerbetriebliche Belastungen

Im Rahmen der persönlichen Interviews wurde nach betrieblichen und außerbetrieblichen Belastungen gefragt. Hier lassen sich ebenfalls große Unterschiede zwischen den Gruppen der subjektiv gering und hoch Burnout-Gefährdeten attestieren. Subjektiv hoch-gefährdete Personen geben beinahe doppelt so viele betriebliche Belastungen und mehr als dreimal so viele außerbetriebliche Belastungen an. Nachfolgende Abbildung stellt die genannten betrieblichen Stressoren beider Gruppen gegenüber.

Abbildung 12. Betriebliche Belastungen Vergleich: geringe – hohe Gefährdung



Die subjektiv hoch Gefährdeten geben als Hauptbelastungen zu viel Arbeit, Schichtarbeit und betriebliche Veränderungen an. Bei den ersten beiden Subkategorien ergeben sich auch die größten Unterschiede zur Einschätzung der subjektiv gering gefährdeten Gruppe. Außerdem ist auffallend, dass Druck und fehlende Wertschätzung bzw. Anerkennung von 25% der subjektiv hoch

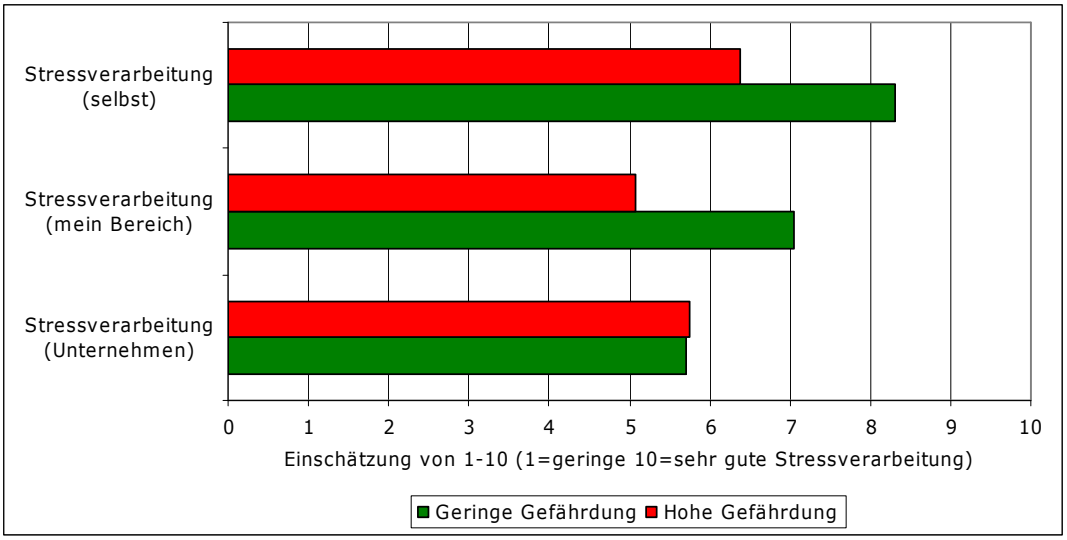
gefährdeten Gruppe als belastend erlebt werden, während diese bei den subjektiv gering Burnout-Gefährdeten in geringem Maße oder gar nicht als Stressoren wahrgenommen werden.
Bei der Einschätzung der betrieblichen Belastungen für den unmittelbaren Arbeitsbereich, gibt die subjektiv hoch gefährdete Gruppe gleich viele, die subjektiv gering gefährdete Gruppe aber mehr betriebliche Belastungen als für sich selbst an. Hier werden vor allem Druck, betriebliche Unsicherheit und direkter KundInnenkontakt für die KollegInnen als stärkere Belastungsfaktoren eingeschätzt.

Auffallend ist, dass die subjektiv hoch Burnout-gefährdeten Personen mehr Belastungen nennen. Es sind dies vor allem Stressoren resultierend aus der Arbeitsmenge oder aus betrieblichen Strukturen, die von den Betreffenden kaum beeinflussbar sind. Die Belastungen durch zu viel Arbeit, Druck und mangelnde Erholung deuten auf ein Ungleichgewicht zwischen Belastungen und Möglichkeiten zur Erholung hin.
Es kann angenommen werden, dass sich die Gruppe der subjektiv gering Burnout-Gefährdeten überschätzt – für den unmittelbaren Arbeitsbereich werden mehr Belastungen genannt, obwohl die KollegInnen die gleichen Stressoren erleben müssten.

5.1.4 Stressverarbeitung

In diesem Kapitel wird die individuelle Fähigkeit, mit den zuvor genannten Belastungen umzugehen, behandelt. Dies bezieht sich auf den Umgang mit und die Bewältigung von stressigen Situationen bzw. herausfordernden Aufgaben. In den persönlichen Interviews wurde von den befragten Personen eine quantitative Einschätzung auf einer Skala von 1-10, wobei 1=sehr geringe und 10=sehr gute Stressverarbeitung bedeutet, vorgenommen.
Hier zeigen sich sowohl in der quantitativen Einschätzung als auch in den Erläuterungen dazu Differenzen zwischen den beiden Gruppen der subjektiv gering vs. subjektiv hoch Burnout-Gefährdeten. Wie aus Abbildung 13 ersichtlich, geben die subjektiv gering Burnout-Gefährdeten für sich selbst und ihre KollegInnen eine bessere Stressbewältigung an, als subjektiv hoch gefährdete Personen. Bei der Bewertung für das gesamte Unternehmen zeigen sich ähnliche Werte.

Abbildung 13. Quantitative Einschätzung der Stressverarbeitung (geringe – hohe Gefährdung)



Erläuternd dazu nennen beide Gruppen viele unterschiedliche Ressourcen, welche die persönliche Stressverarbeitung unterstützen wie z.B. bestimmte Techniken oder auch persönliche Eigenschaften. Jedoch werden auch erschwerende Aspekte angeführt. Hier zeigen sich große Unterschiede: die subjektiv hoch Burnout-gefährdeten Personen nennen dreimal so viele erschwerende Aspekte. Vor allem persönliche Eigenschaften, Schlafprobleme oder zu viel Arbeit sind hier auf den vorderen Rängen zu finden (eine detaillierte Darstellung dazu finden sie im Kapitel 9.2.5 Tabelle 58).

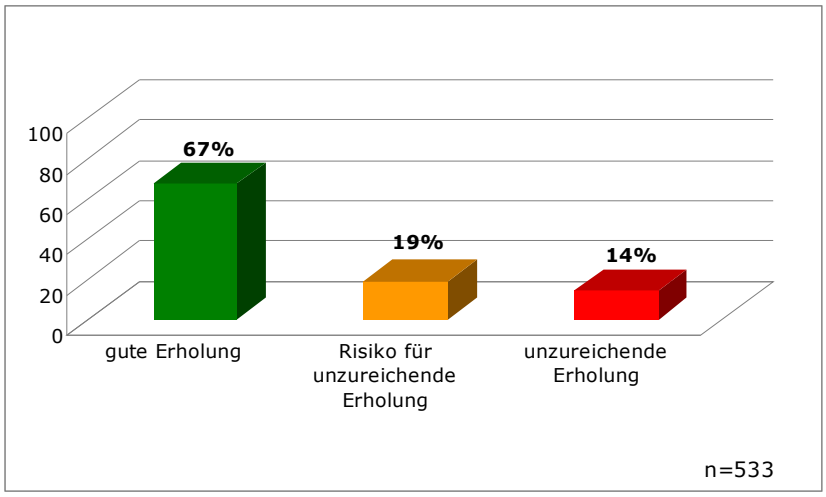
Den subjektiv hoch Burnout-Gefährdeten gelingt die Stressverarbeitung wesentlich schlechter. Schlafprobleme oder zu viel Arbeit wirken sich erschwerend auf die Fähigkeit Stress zu bewältigen aus. Chronische Belastungen durch zu hohes Arbeitspensum und mangelnde Erholung wirken sich negativ auf die Stressverarbeitung aus, was eine Negativspirale fördert.

5.1.5 Erholung

Langanhaltender Stress (Belastung), ineffiziente Stressverarbeitung sowie unzureichende Erholung führen zu Burnout-Risiko. Demnach kann Burnout auch als ein Ungleichgewicht zwischen Belastung und Erholung bezeichnet werden (vgl. Kapitel 3.2.6).

In der vorliegenden Studie sind laut EBF-Work© 67% der Ausfüllenden in einem guten Bereich der Erholung, 19% haben ein Risiko für unzureichende Erholung und 14% können sich bereits unzureichend erholen (vgl. Abbildung 14).

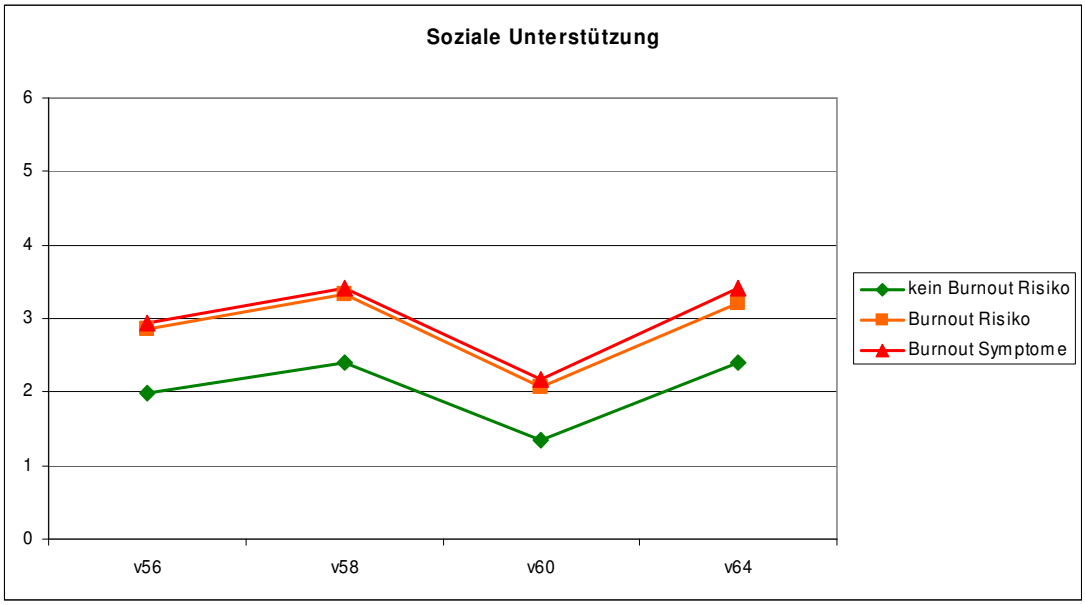
Abbildung 14. Gesamteinstufung Erholung (EBF-Work©)



Anmerkung: Es muss berücksichtigt werden, dass es sich bei den Prozentzahlen um Hochrechnungen handelt. Für die Auswertung standen nur Daten von weniger als 50% der Studienteilnehmenden zur Verfügung.

Betrachtet man die Subdimensionen zum EBF-Work© zeigen sich hier die auffälligsten Unterschiede in der Dimension „Soziale Unterstützung". Obwohl die Mittelwerte der Einzelfragen dieser Dimension keine allzu großen Differenzen aufweisen, ist es dennoch interessant zu sehen, dass einerseits die Gruppe der Befragten ohne Burnout-Risiko die beste soziale Unterstützung, andererseits die Gruppen mit Burnout-Risiko bzw. Burnout-Symptomen schlechte soziale Unterstützung aufweisen. Dies legt den Schluss nahe, dass Verständnis und Unterstützung von Familie, von Freunden und KollegInnen wichtige Faktoren in der Burnout-Prävention sind bzw. fehlende Unterstützung die Burnout-Gefährdung massiv begünstigt (vgl. Abbildung 15).

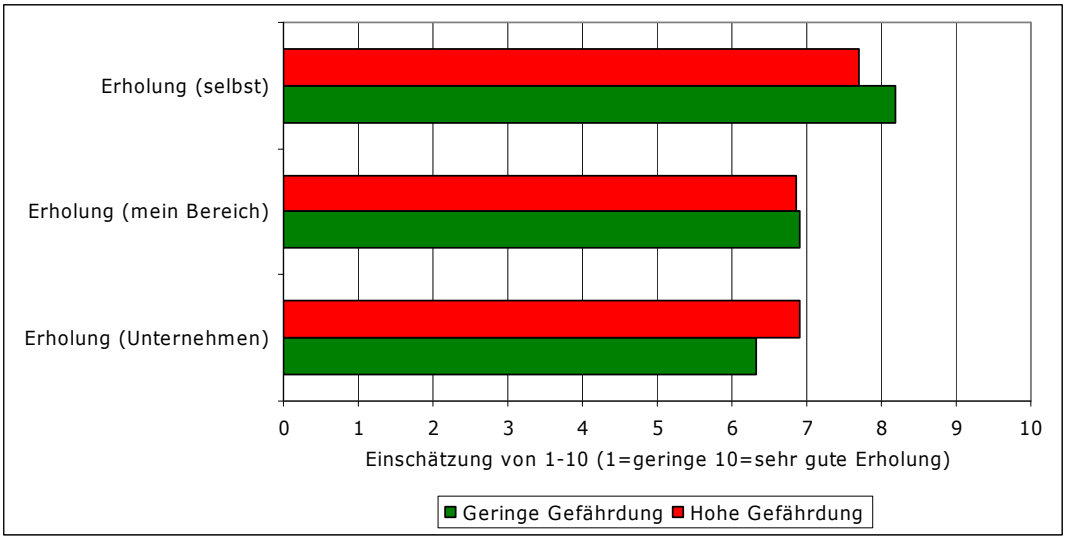
Abbildung 15. Einzelfragen Soziale Unterstützung



Da bei den Interviews die Erholungsfähigkeit der Interviewten selbst, des unmittelbaren Bereiches und des gesamten Unternehmens quantitativ und qualitativ bewertet wurde, ist ein direkter Vergleich der Resultate des EBF-Work© mit den Interviewergebnissen nicht möglich. Vergleicht man jedoch die Prozentwerte für gute Erholung (EBF-Work©) mit der quantitativen persönlichen Einschätzung aus den Interviews, so ergeben sich ähnliche Ergebnisse.

Bei der Einschätzung der persönlichen Erholungsfähigkeit zeigen sich quantitativ geringe Unterschiede zwischen den beiden Gruppen. Die subjektiv gering Gefährdeten bewerten ihre Erholungsfähigkeit etwas besser. Für den unmittelbaren Arbeitsbereich und das gesamte Unternehmen wird die Erholungsfähigkeit allgemein schlechter eingeschätzt (vgl. Abbildung 16).

Abbildung 16. Quantitative Einschätzung der Erholungsfähigkeit (geringe – hohe Gefährdung)



Betrachtet man die Erläuterungen zu dieser Frage, so ist positiv festzuhalten, dass viele Ressourcen, wie vor allem Hobbies und das Sozialleben genannt werden. In diesem Bereich lassen sich jedoch große Unterschiede zwischen den Gruppen attestieren: die subjektiv hoch Burnout-Gefährdeten erwähnen deutlich weniger Ressourcen, welche die Erholung erleichtern, aber mehr als viermal so viele erschwerende Aspekte. Je 12,5% nennen folgende Stressoren, welche die Erholung beeinträchtigen: Schlafprobleme, Sozialleben, Schichtarbeit, Belastung durch Nebentätigkeiten, schwer mögliches Abschalten oder kein Urlaub.

67% der mit dem EBF-Work© befragten Mitarbeitenden können sich sehr gut erholen. Ein ähnlich gutes Ergebnis liefert die Einschätzungen der Interviewten.

Die Analyse der Interviewdaten macht deutlich, dass sich die Personen viel besser darstellen als ihren unmittelbaren Arbeitsbereich bzw. das gesamte Unternehmen.

Bei den subjektiv hoch Burnout-Gefährdeten zeigt vor allem die Differenz zwischen der quantitativen Einschätzung und den Erläuterungen eine gewisse Überschätzung der eigenen Person auf.

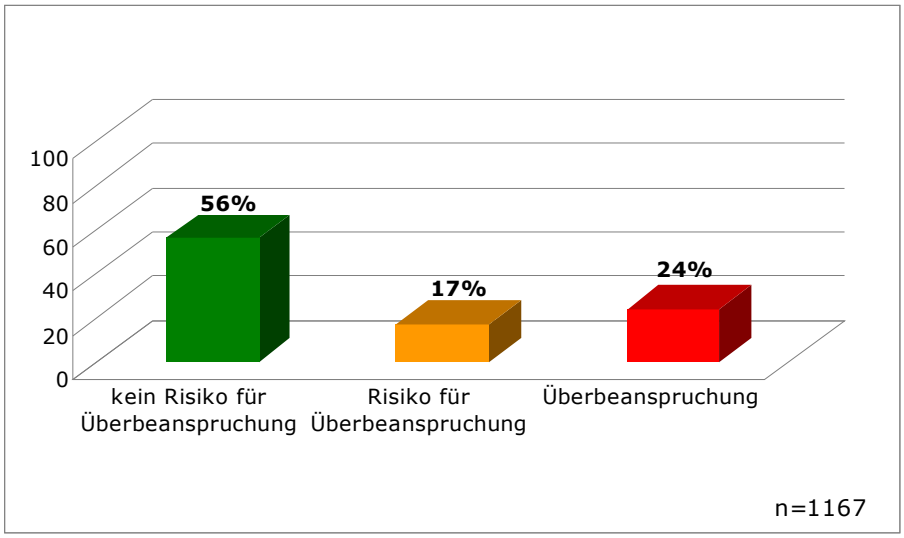
Analysiert man die Erholung erschwerenden Aspekte, so wird deutlich, dass die zuvor genannten betrieblichen Belastungen wie vor allem zu viel Arbeit, Schichtarbeit und Druck bei subjektiv hoch Burnout-Gefährdeten die Erholungsfähigkeit in erheblichem Maße beeinträchtigen. Neben

Erholungsdefiziten (z.B. Schlafprobleme oder kein Urlaub), wird hier konkret die Schichtarbeit angesprochen.

5.1.6 Beanspruchungen

Wie bereits im theoretischen Teil näher erläutert hängt die erlebte Beanspruchung von den einwirkenden Belastungen, von ausreichender und konstruktiver Stressverarbeitung und von ausreichender wie effizienter Erholung ab.

Abbildung 17. Gesamteinstufung Beanspruchung (EBF-Work©)

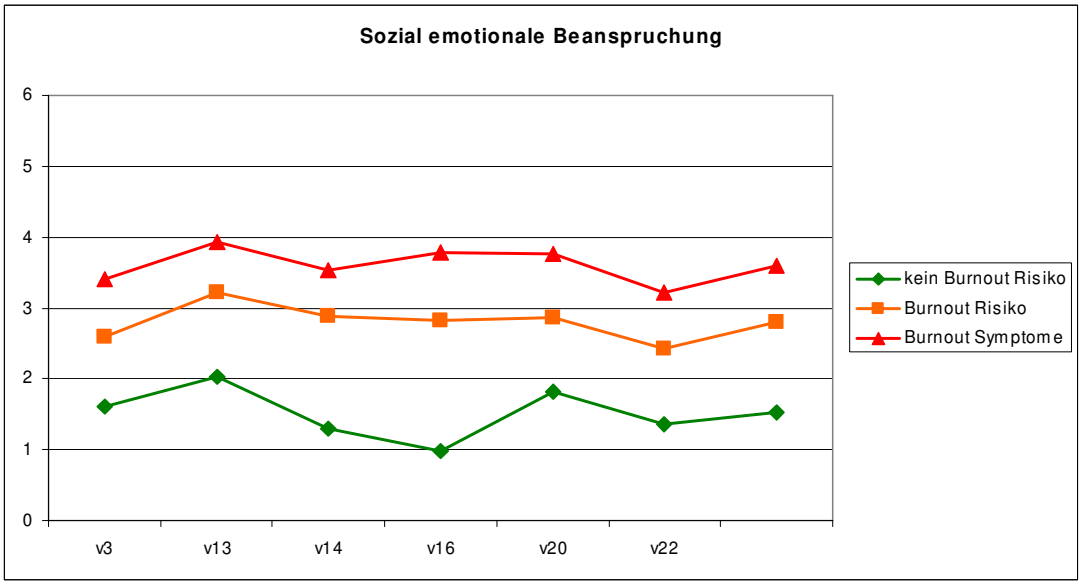


Im EBF-Work© zeigt rund die Hälfte der Befragten (56%) kein Risiko für Überbeanspruchung, 17% haben ein Risiko und 24% befinden sich bereits in der Überbeanspruchung (vgl. Abbildung 17).

Betrachtet man die Einzelfragen der Subdimensionen des EBF-Work© näher, so zeigt sich, dass die Unterschiede zwischen Personen ohne Burnout-Risiko und Personen mit Burnout-Symptomen in den Dimensionen „Sozial, emotionale Beanspruchung" sowie „Sinnverlust/Burnout" am deutlichsten sind.

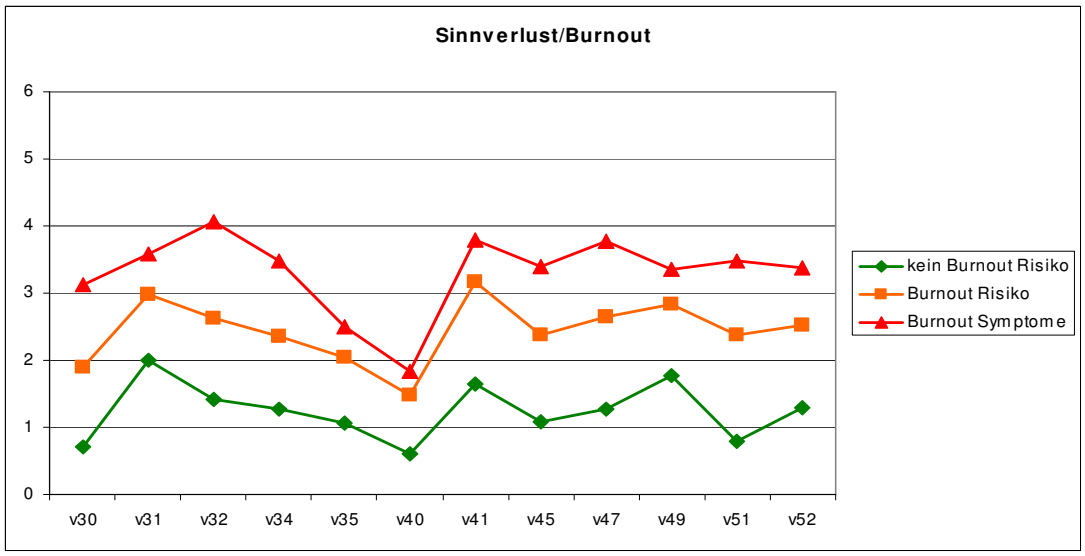
Betrachtet man die Einzelfragen der Dimension „Sozial, emotionale Beanspruchung" (Abbildung 18), so schneiden Personen ohne Burnout-Risiko über alle Fragen besser ab als Personen mit Burnout-Risiko oder Burnout-Symptomen. Vor allem in den Mittelwerten der Fragen 14 und 16 sind die Unterschiede besonders auffällig. Wenig überraschend fühlen sich Personen ohne Burnout-Risiko deutlich weniger oft niedergeschlagen (v14) und haben weniger oft die „Nase voll" (v16).

Abbildung 18. Einzelfragen Sozial, emotionale Beanspruchung



Ähnlich gestaltet sich das Bild in der EBF-Work© Subdimension „Sinnverlust/Burnout". Auch hier gibt es sehr deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Gefährdungsgruppen. Personen ohne Burnout-Risiko fühlen sich deutlich weniger ausgebrannt (v32) und frustriert (v51) durch die Arbeit als Personen mit Burnout-Risiko und mit Burnout-Symptomen. Des Weiteren gibt es große Differenzen in den Fragen zur Sinnfindung (v32) zur Motivation (v45) und zur Perspektivenlosigkeit (v52).

Abbildung 19. Einzelfragen Sinnverlust/Burnout



5.1.6.1 Anforderungen durch die Arbeit

Betrachtet man das Burnout-Risiko in Verbindung zu den eher stark bzw. eher schwach körperlichen, psychischen bzw. zwischenmenschlichen Anforderungen in der ausgeübten Tätigkeit, so zeigt sich, dass das Ausmaß der Anforderungen im Körperlichen oder Zwischenmenschlichen kein Unterscheidungsmerkmal bei Burnout-Symptomen darstellt. Nur im psychischen Anforderungsbereich sind starke Anforderungen zu 91% und geringe Anforderungen nur zu 9% charakterisierend für die Tätigkeiten jener Personen mit Burnout-Symptomen (siehe dazu Kapitel 8.4.2.2, Abbildung 90).

5.1.6.2 Beschwerden des Muskel und Skelett Systems

Ein Drittel der Befragten mit Burnout-Symptomen und 39% der Befragten mit Burnout-Risiko klagen über eher starke oder starke wiederholte Schmerzen im Bereich des Rückens oder der Halswirbelsäule. Auffällig ist hier der Unterschied zwischen den Gefährdungsgruppen im Bereich derjenigen, die keine Schmerzen haben. Sind dies in der Gruppe der Personen ohne Burnout-Symptome noch 51%, so sinkt der Prozentsatz in der Gruppe derer mit Burnout-Symptomen auf 22%.

Rund die Hälfte der Befragten mit Burnout-Symptomen klagt über starke Schmerzen im unteren Bereich des Rückens. Rund ein Drittel über mäßig starke Schmerzen. Hingegen geben nur je 18% der Personen, ohne Burnout-Symptome an hier Probleme mit wiederholten Schmerzen zu haben. Auch beachtlich sind die Unterschiede im Bereich derer die keine Schmerzen haben. Sind dies in der Gruppe der Befragten ohne Burnout-Risiko zwei Drittel, so sind es lediglich 22% in der Gruppe derer mit Burnout-Symptomen.

Beschwerden in den Gliedmaßen (Hand, Fuß) scheinen – zumindest für die spezifische Zielgruppe – ein erstes somatisches Symptom für Burnout-Risiko zu sein. Klagen nur 18% derer ohne Burnout-Risiko über starke Schmerzen in diesem Bereich, so sind dies 70% der Personen mit Burnout-Risiko. Auffallend ist jedoch auch das Absacken dieses Anteils in der Gruppe der Befragten mit Burnout-Symptomen. Hier geben nur noch 22% an starke Schmerzen in den Gliedmaßen zu verspüren (siehe dazu Kapitel 8.4.4.4, Abbildung 98).

Personen ohne Burnout-Risiko sind emotional weniger stark beansprucht als Personen mit Burnout-Risiko und deutlich weniger als Personen mit Burnout-

Symptomen. Missstimmung, Niedergeschlagenheit und häufiger Ärger sind hier äußerlich wahrnehmbare Anzeichen.

Befragte mit Burnout-Symptomen haben im Gegensatz zu denjenigen ohne Burnout-Risiko sehr stark mit Demotivation, eingeschränkter Selbstwirksamkeit und Resignation zu kämpfen.

Für Personen, die bereits mit Burnout-Symptomen zu kämpfen haben, sind starke psychische Arbeitsanforderungen charakterisierend.

Somatisch zeigt sich die Beanspruchung in wiederholten Schmerzen im gesamten Bereich des Rückens.

5.1.7 Fehltage aufgrund gesundheitlicher Probleme

Personen ohne Burnout-Risiko fehlen am seltensten – ca. 20% keinen einzigen Tag, 65% maximal 9 Tage. Auffallend ist, dass Personen mit Burnout-Risiko oder auch Burnout-Symptomen nicht weniger oft gar keine Fehltage haben - im Gegenteil, Burnout-Gefährdete sind sogar doppelt so häufig nie absent.[2]

5.1.8 Einschätzung der Arbeitsfähigkeit

Personen ohne Burnout-Risiko sind sich mit mehr als 90% sicher, auch in den nächsten Jahren ihre Tätigkeit ausüben zu können. Mit steigendem Burnout-Risiko sinkt dieser Prozentsatz auf ca. 70%. Personen mit Burnout-Symptomen sehen dafür nur mehr eine 50:50-Chance.

Dies verdeutlicht die betriebliche Bedeutung von Burnout-Prävention als Beitrag für ein nachhaltiges Arbeitsvermögen der Mitarbeitenden. Burnout-Risiko bedeutet die Gefahr des Verlustes von Arbeitskräften, ihrem Wissen, ihrer Erfahrung, ihren Netzwerken etc.

5.1.9 Fazit / Interpretation

Laut EBF-Work© haben rund zwei Drittel der Befragten (66%) kein Burnout-Risiko. Burnout-Symptome weisen hingegen bereits 23% der teilnehmenden

[2] Dies erinnert an das Konzept des Präsentismus. In Kombination mit dem Ergebnis, dass Personen mit Burnout-Risiko bzw. -Symptomen einen Mangel an Erfüllung im Job erleben, schließt die Studie an die Daten von Jiménez an, die Demotivation und Burnout-Risiko in Beziehung setzen und aufzeigen, dass Mitarbeitende, die stark demotiviert aber hoch engagiert sind, hohes Burnout-Risiko aufweisen und deutlich weniger Fehlzeiten produzieren (Jiménez, 2007).

Personen auf. Bei Auswertung der Interviews ist dasselbe Ergebnis festzustellen. 22,8% der Interviewten schätzen sich selbst als hoch Burnout-gefährdet ein.
Auffallend ist, dass die subjektiv gering Gefährdeten ihren unmittelbaren Arbeitsbereich und das gesamte Unternehmen schlechter, hoch Burnout-Gefährdete ihre KollegInnen und das Unternehmen jedoch besser einschätzen. Dies deutet im ersten Fall auf eine gewisse Selbstüberschätzung, im zweiten Fall auf eine Unterschätzung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen hin.

Betrachtet man die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, so ergeben sich für die Gruppe mit Burnout-Symptomen (EBF-Work©) oder der hoch Burnout-Gefährdeten (Interviews) interessante Ergebnisse. Es zeigt sich, dass die Arbeit einen großen Einfluss auf das Burnout-Risiko hat. Ein Großteil dieser Gruppe erlebt selten ein (oder kein) interessantes Berufsleben.

Der Unterschied zwischen Personen mit hoher und geringer Burnout-Gefährdung zeigt sich in verschiedenen Bereichen. Hoch Burnout-gefährdete Arbeitnehmende sind stärker belastet, können den Stress schlechter verarbeiten und sich schlechter erholen als gering Burnout-Gefährdete.
Vor allem bei der Erholung lässt sich eine Differenz zwischen der quantitativen Einschätzung und den Erläuterungen der subjektiv hoch Burnout-Gefährdeten aufzeigen. Dies legt den Schluss nahe, dass sich diese Personen selbst überschätzen bzw. besser darstellen.
Auch bei der Frage nach Beanspruchungen gibt es deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Gefährdungsgruppen. Personen mit Burnout-Symptomen fühlen sich deutlich mehr ausgebrannt, niedergeschlagen und frustriert durch die Arbeit. Starke psychische Arbeitsanforderungen sind für Personen mit Burnout-Symptomen charakterisierend. Diese Beanspruchung zeigt sich in wiederholten Schmerzen im gesamten Bereich des Rückens.

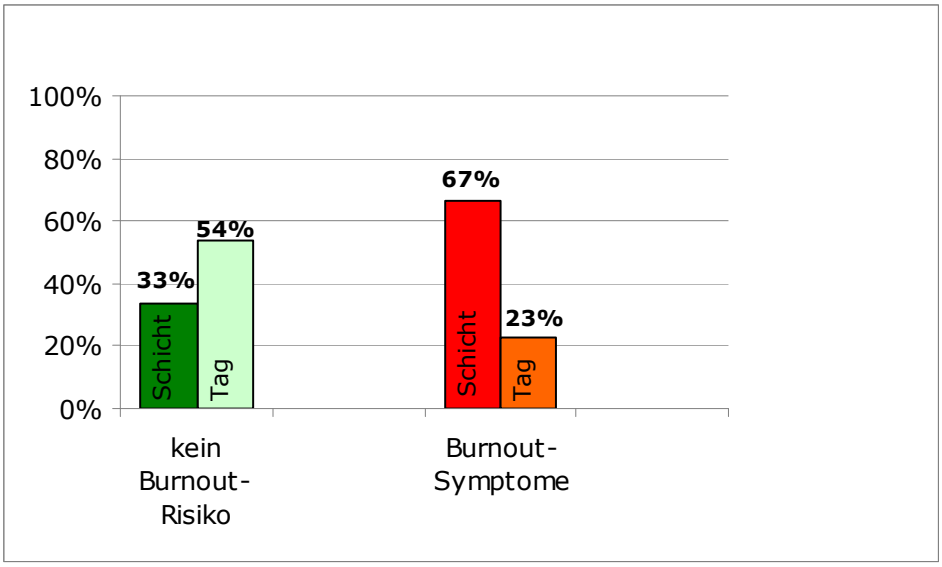
Bei der Einschätzung der Arbeitsfähigkeit für die nächsten Jahre, sind sich lediglich 50% der Personen mit Burnout-Symptomen sicher, die Tätigkeit noch länger ausüben zu können.
Diese Ergebnisse unterstreichen die Notwendigkeit von Burnout-Prävention im betrieblichen Setting. Vor allem für bereits gefährdete Personen ist eine Unterstützung und Hilfestellung durch den Betrieb erforderlich.

5.2 Fundierte Aussagen über den Zusammenhang von Schichtarbeit und Burnout

Aufgrund der zentralen Fragestellung der Studie nach dem Zusammenhang von Schichtarbeit und Burnout, werden in diesem Kapitel die Einschätzungen der Schichtarbeitenden jenen der Tagesarbeitenden gegenübergestellt. Im folgenden Abschnitt sollen nur noch Extremkategorien („kein Burnout Risiko" vs. „Burnout Symptome" bzw. „gute Erholung" vs. „unzureichende Erholung" und „keine Beanspruchung" vs. „Überbeanspruchung") betrachtet werden. Dies dient vor allem der besseren Lesbarkeit der Graphiken.

5.2.1 Burnout-Gefährdung

Abbildung 20. Darstellung der Burnout-Gefährdung nach Schicht- und Tagesarbeit



Anmerkung: Es muss berücksichtigt werden, dass es sich bei den Prozentzahlen um Hochrechnungen handelt. Für die Auswertung standen nur Daten von weniger als 50% der Studienteilnehmenden zur Verfügung.

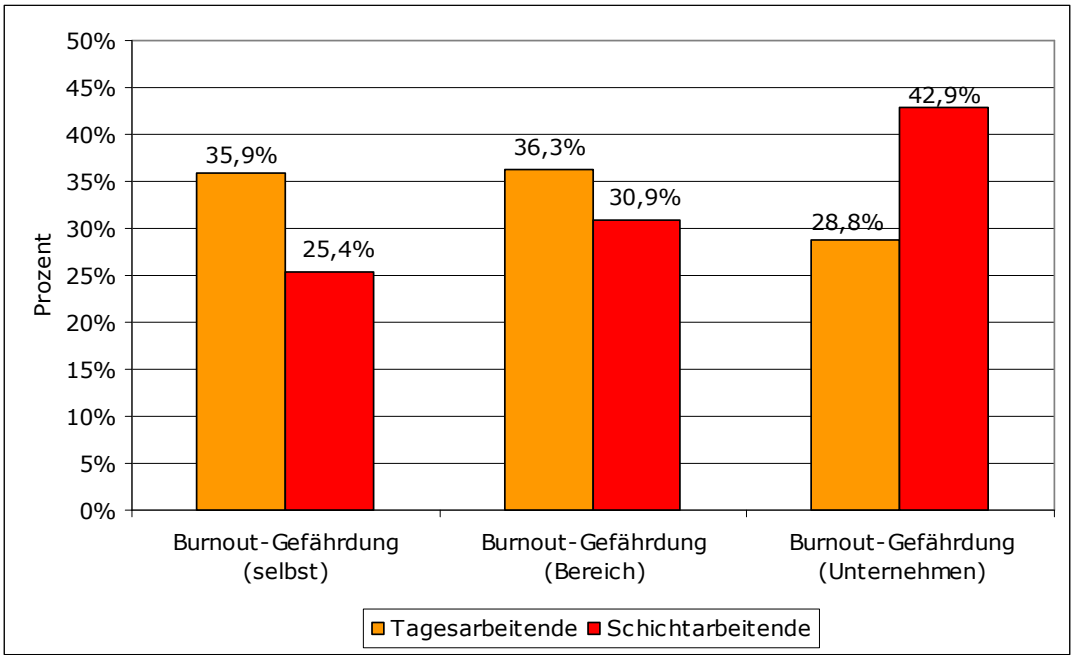
Die Ergebnisse des EBF-Work© zeigen hier eindeutig die Tendenz des Einflusses von Schichtarbeit auf das Burnout-Risiko der Befragten. Nur 33% der Schichtarbeitenden haben kein Burnout-Risiko. Damit liegen sie um 21% unter den Tagesarbeitenden (54%). Betrachtet man hingegen die Anzahl derer, die bereits Burnout-Symptome aufweisen, so liegen die Schichtarbeitenden mit 67% deutlich über den Tagesarbeitenden mit 23%.

Im Gegensatz dazu zeigt die Auswertung der Interviewergebnisse ein anderes Bild. Hier schätzt sich mehr als die Hälfte der Schichtarbeitenden als gering Burnout-gefährdet ein, wohingegen nur rund ein Drittel der Tagesarbeitenden

sich als wenig gefährdet bezeichnet. Es geben nur rund 15% der Schichtarbeitenden, jedoch 27% der Tagesarbeitenden an, hoch Burnout-gefährdet zu sein. Im Interview wurden die Personen aufgefordert, für sich selbst, den unmittelbaren Arbeitsbereich und das gesamte Unternehmen die Burnout-Gefährdung einzuschätzen. Schichtarbeitende schätzen das Burnout-Risiko ihres Arbeitsbereiches leicht höher und das Burnout-Risiko des gesamten Unternehmens deutlich höher ein, als ihr eigenes. Dies legt den Schluss nahe, dass sich Schichtarbeitende besser darstellen bzw. überschätzen. Als Burnout-Risiko senkende Ressourcen nennen Schichtarbeitende vor allem persönliche Eigenschaften, ein gutes Arbeitsklima, Zusammenarbeit und eine interessante, herausfordernde Tätigkeit.

Tagesarbeitende hingegen geben für sich selbst und ihren Arbeitsbereich nahezu dieselbe hohe Burnout-Gefährdung an. Als Gründe für die hohe Einschätzung werden eine beruflich schwere Zeit und betriebliche Veränderungen wie Umstrukturierungen und Unsicherheit über die Zukunft des Unternehmens, zu viel Arbeit, Druck und hohe persönliche Ansprüche genannt. Das Risiko für das gesamte Unternehmen wird hier etwas niedriger eingeschätzt (vgl. Abbildung 21).

Abbildung 21. Subjektiv eingeschätzte Burnout-Gefährdung (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende)



Hier lassen sich Unterschiede in den Ergebnissen der EBF-Work© Befragung und der persönlichen Interviews aufzeigen.
Lt. EBF-Work© weisen beinahe dreimal so viele Schichtarbeitenden Burnout-Symptome auf, wohingegen Interview-PartnerInnen im Schichtbereich für sich selbst und ihren Arbeitsbereich eine geringere Burnout-Gefährdung angeben als Tagesarbeitende.
Diese Abweichung muss allerdings differenziert betrachtet werden. Immerhin schätzen Schichtarbeitende die Gefährdung für den unmittelbaren Arbeitsbereich und das gesamte Unternehmen höher ein.
Dies lässt vermuten, dass sie sich besser darstellen bzw. überschätzen. Das Ergebnis kann als Spiegel einer gewissen „Schichtmentalität" und Unternehmenskultur im Schichtbereich verstanden werden. Es gilt keinerlei Schwächen zu zeigen und den starken Mann bzw. die starke Frau zu stehen.
Beim Vergleich der Schicht- mit den Tagesarbeitenden muss man die Unterschiede der beiden Arbeitszeitmodelle berücksichtigen. In der Schichtarbeit sind die Arbeitsprozesse im Großen und Ganzen vorgegeben, während Tagesarbeitende sich oft mit neuartigen Projekten und verschiedensten Aufgaben konfrontiert sehen.

5.2.2 Work-Life-Balance

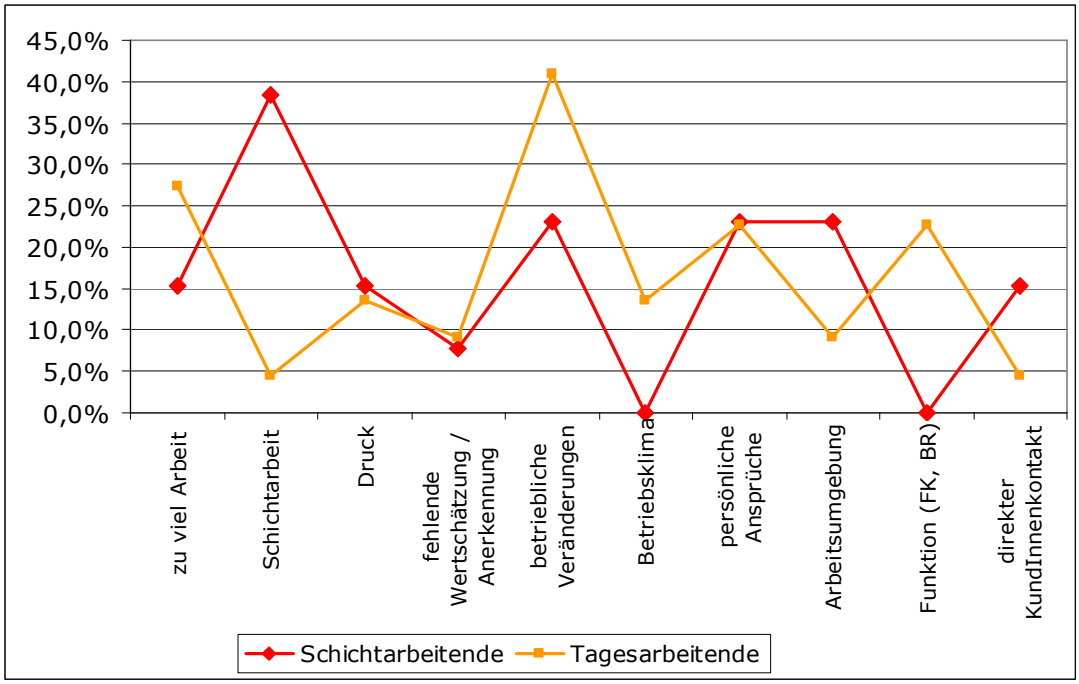
Bei der Bewertung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, lassen sich in den Interviews keine großen Unterschiede zwischen Schichtarbeitenden und Tagesarbeitenden feststellen. Eine ausgeglichene Work-Life-Balance geben etwas mehr Tagesarbeitende (~73%) als Schichtarbeitende (69%) an. Auffallend ist, dass immerhin 23% der Schichtarbeitenden kein interessantes Berufsleben erleben – dies ist nur bei 18% der Tagesarbeitenden der Fall.

5.2.3 Betriebliche und außerbetriebliche Belastungen

Bei dieser Frage wurden in den Interviews von den Schicht- und Tagesarbeitenden verschiedene betriebliche als auch außerbetriebliche Belastungen beschrieben. Auffallend ist, dass Tagesarbeitende insgesamt mehr betriebliche Belastungen als Schichtarbeitende nennen. Abbildung 22 zeigt jeweils eine Hauptbelastung: Schichtarbeit für Schicht-Arbeitende und betriebliche Veränderungen für Tagesarbeitende. Mitarbeitende mit

Tagesarbeitszeiten fühlen sich außerdem stärker belastet durch zu viel Arbeit, ein schlechtes Betriebsklima oder die Funktion als Führungskraft oder Betriebsrat.

Abbildung 22. Betriebliche Belastungen Vergleich: Schichtarbeitende - Tagesarbeitende



Bei den außerbetrieblichen Belastungen führen Schichtarbeitende mehr Aspekte an, wie vor allem familiäre Verpflichtungen oder auch Engagement in der Gemeinde, wenig Zeit für Hobbies und Freunde. Nähere Details zu dieser Frage finden Sie im Kapitel 9.3.3, Tabelle 82.

Schichtarbeit wird als starke betriebliche Belastung erlebt. Schichtarbeit wirkt sich zudem negativ auf potentielle Ressourcen wie das Familien- und Sozialleben aus und führt zu weiteren Belastungen in diesem Feld. Schichtarbeits-bezogene Schlafprobleme beeinträchtigen weiter die Möglichkeiten zur Erholung.

Tagesarbeitende führen zwar mehr betriebliche Stressoren wie zu viel Arbeit, betriebliche Veränderungen oder die Funktion als Führungskraft bzw. die Funktion im Betriebsrat an, erleben jedoch deutlich weniger Belastungen durch das Privatleben.

5.2.3.1 Schicht als Belastung

Bei dieser Frage wurde in den Interviews explizit nach Belastungen resultierend aus der Schichtarbeit gefragt. Einerseits wurden die Schichtarbeitenden selbst (Selbstbild), andererseits Betriebsräte und Führungskräfte (Fremdbild) um eine Fremdeinschätzung der Belastung durch Schichtarbeit gebeten (auf einer Skala von 1=keine, bis 10=sehr hohe Belastung durch Schichtarbeit).

Die Schichtarbeitenden selbst bewerten ihre Arbeit in der Schicht quantitativ als etwas belastender (MW: 6,5) als Führungskräfte oder Betriebsräte im Fremdbild (MW: 6,0). Es werden von den Schichtarbeitenden auch deutlich mehr Belastungen durch Schichtarbeit angeführt.

Nachfolgende Tabellen erlauben einen Vergleich zwischen den genannten Belastungen im Selbst- und im Fremdbild:

Tabelle 10. Belastungen in der Schichtarbeit (Selbstbild)

Selbstbild	$\bar{x}$ **in %**
1) Gestörter Schlaf- und Biorhythmus	92,3
2) Schichtarbeit belastet das Sozialleben	53,8
3) Nacht- und Wochenendschichten	30,8
4) Unregelmäßige Essenszeiten	23,1
5) Zusatzbelastung durch Nebentätigkeit	23,1
6) Zu kurze Pausen	15,4
7) Unregelmäßige Dienstzeiten	15,4
Gesamt: Nennungen/n=13	**2,7**

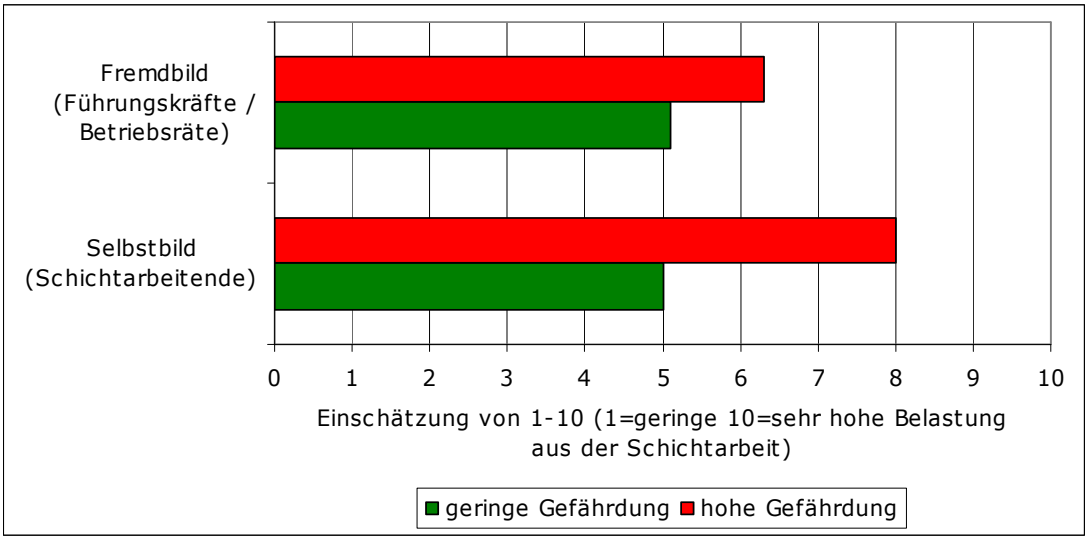
Tabelle 11. Belastungen in der Schichtarbeit (Fremdbild)

Fremdbild	$\bar{x}$ **in %**
1) Schichtarbeit belastet das Sozialleben	36,4
2) gestörter Schlaf- und Biorhythmus	36,4
3) Belastung steigt mit dem Alter	18,2
4) schlechte Organisation	13,6
5) betriebliche Unsicherheit	13,6
6) unregelmäßige Essenszeiten	9,1
7) unregelmäßige Dienstzeiten	9,1
8) Arbeitsumgebung	9,1
9) Nachtdienst	9,1
Gesamt: Nennungen/n=22	**1,68**

An der Spitze der Belastungen stehen ein gestörter Schlaf- und Biorhythmus, Schichtarbeit belastet das Sozialleben und Nacht- und Wochenendschichten.

Beim Vergleich der subjektiv gering und hoch Burnout-gefährdeten Personen zeigt sich folgendes Bild:

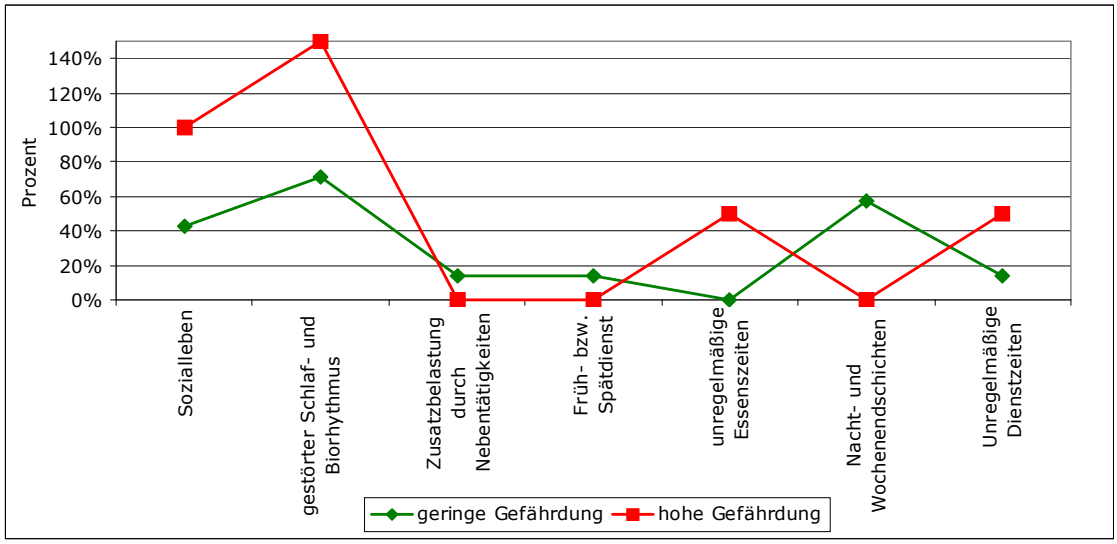
Abbildung 23. quantitative Einschätzung der Belastung durch Schichtarbeit (geringe – hohe Gefährdung)



Die Führungskräfte, Betriebsräte und Schichtarbeitenden der subjektiv hohen Gruppe führen mehr Belastungen durch Schichtarbeit an. Ein erheblicher Unterschied zwischen geringer und hoher Gefährdung ist vor allem bei den Schichtarbeitenden zu attestieren. Die hoch Burnout-gefährdeten Schichtarbeitenden betonen die Auswirkungen der Schichtarbeit auf das Sozialleben, den Schlaf- und Biorhythmus und die Regelmäßigkeit der Essens- und Dienstzeiten in einem größeren Ausmaß. Jedoch ist auch bei gering Burnout-Gefährdeten die Belastungssituation erheblich: pro Person werden hier 2,5 Stressoren angeführt.

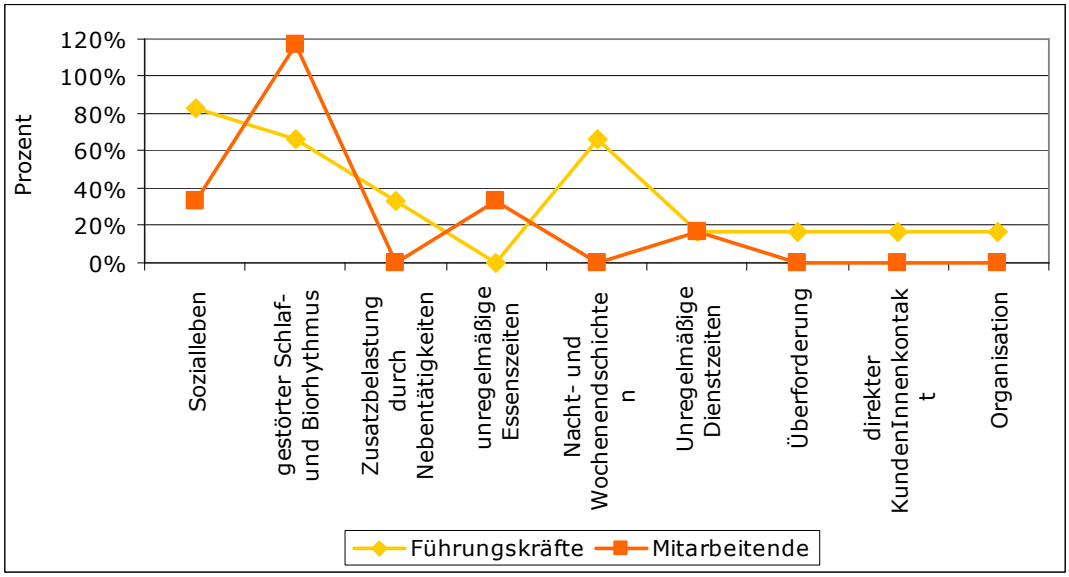
Nachfolgende Grafik gibt einen Überblick über die genannten Belastungen:

Abbildung 24. Belastungen durch Schichtarbeit: geringe – hohe Gefährdung



Bei Gegenüberstellung der Erläuterungen der Führungskräfte und Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion sind spannende Ergebnisse hervorzuheben. Schichtarbeitende mit Führungsfunktion beurteilen die Belastung durch Schichtarbeit mit MW=7 höher als Mitarbeitende in ihrem Team (MW=5,75). Betrachtet man die Erläuterungen dazu so zeigt sich, dass Führungskräfte eine stärkere Auswirkung der Schichtarbeit auf alle Bereiche des Privatlebens wahrnehmen. Sie beurteilen Nacht- und Wochenendschichten, unregelmäßige Dienstzeiten und direkten KundInnenkontakt als stärkere Belastungen als ihre KollegInnen ohne Führungsfunktion.

Abbildung 25. Erläuterungen zu der Bewertung im Selbstbild (Führungskräfte – Mitarbeitende)



Mit der Schichtarbeit sind zahlreiche Belastungen verbunden, die auch als belastend erlebt werden. Die aufgezeigte Hauptbelastung des gestörten Schlaf- und Biorhythmus hat einen beträchtlichen Einfluss auf die Erholungsfähigkeit. Die erhöhte Belastungssituation durch Schichtarbeit wirkt sich vor allem bei subjektiv höher Burnout-gefährdeten Personen zusätzlich negativ auf das Sozialleben und Möglichkeiten der Erholung aus. Hier wird ebenfalls deutlich, dass Schichtarbeit einen wesentlichen Einfluss auf das Sozialleben und den Biorhythmus hat.

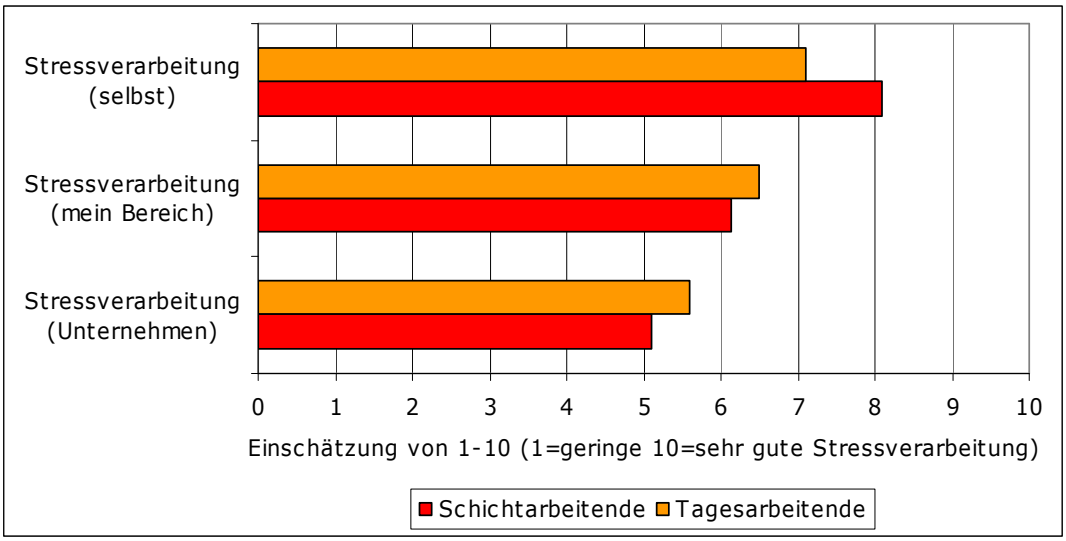
Auffallend ist außerdem, dass Schichtarbeitende mit Führungsfunktion die höchste Belastung durch Schichtarbeit angeben. Es kann also davon

ausgegangen werden, dass die Kombination von Schichtarbeit und Führungsagenden die Belastungssituation zusätzlich erhöht.

5.2.4 Stressverarbeitung

Wie in Abbildung 26 ersichtlich, schätzen Schichtarbeitende die Fähigkeit betriebliche Belastungen zu bewältigen besser ein als Tagesarbeitende. Der unmittelbare Arbeitsbereich und das gesamte Unternehmen werden von beiden Gruppen quantitativ schlechter bewertet als man selbst.

Abbildung 26. Quantitative Einschätzung der Stressverarbeitung (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende)



Es werden sowohl von den Schicht- als auch Tagesarbeitenden viele Ressourcen angesprochen, welche die Stressverarbeitung erleichtern. Auffallend ist jedoch, dass Tagesarbeitende doppelt so viele erschwerende Aspekte als ihre KollegInnen aus der Schichtarbeit anführen. Tagesarbeitende geben beispielsweise an, dass persönliche Eigenschaften, zu viel Arbeit, ein schlechtes Betriebsklima oder betriebliche Veränderungen die tägliche Stressverarbeitung beeinträchtigen. Nähere Details dazu finden Sie im Kapitel 9.3.5, Tabelle 88.

Hier wird deutlich, dass den Tagesarbeitenden die Stressverarbeitung nicht ganz so gut gelingt wie Schichtarbeitenden.

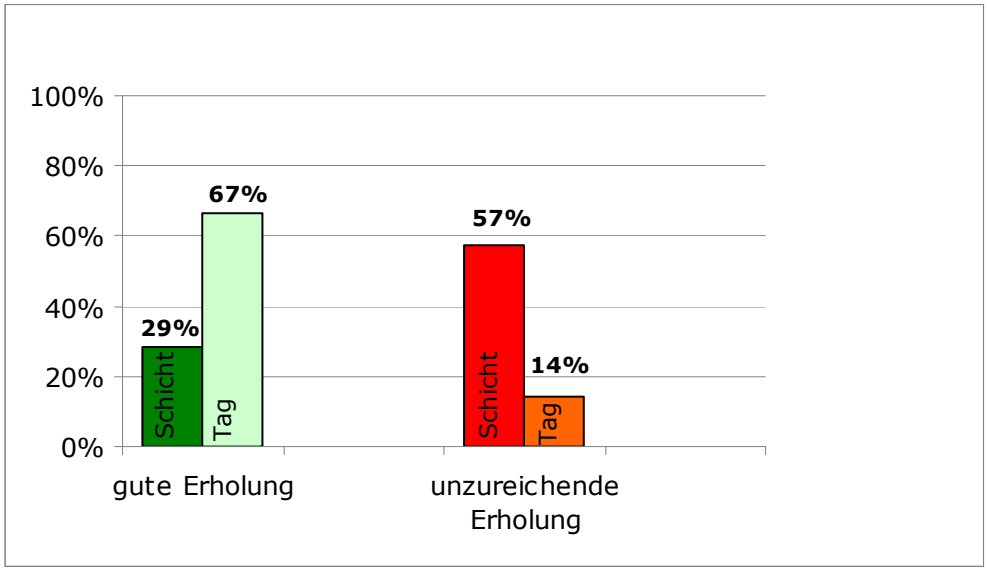
Die Gründe dafür sind in der Natur der Arbeitszeitmodelle zu vermuten. In der Schichtarbeit sind Arbeitsprozesse viel mehr vorgegeben, während

Tagesarbeitende oft mit neuartigen Projekten und verschiedensten Aufgaben konfrontiert werden und täglich Flexibilität und „Multitasking"-Kompetenzen beweisen müssen.

5.2.5 Erholung

Laut EBF-Work© sind in punkto Erholung die Unterschiede zwischen Schicht- und Tagesarbeitenden merklich. Können sich 67% der Tagesarbeitenden gut erholen, so gelingt dies nur 29% der Schichtarbeitenden. Der Anteil von Schichtarbeitenden, die in die Klasse unzureichende Erholung fallen, ist beinahe viermal so hoch wie der Anteil von Tagesarbeitenden in derselben Klasse.

Abbildung 27. Darstellung der Erholungskapazität nach Schicht- und Tagesarbeitenden

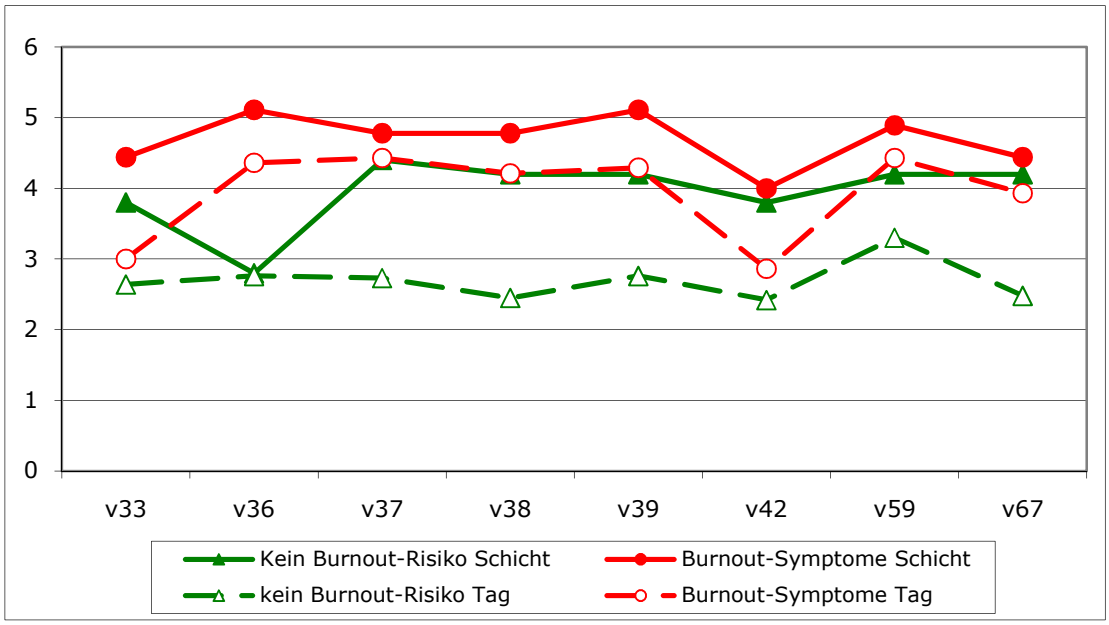


Anmerkung: Es muss berücksichtigt werden, dass es sich bei den Prozentzahlen um Hochrechnungen handelt. Für die Auswertung standen nur Daten von weniger als 50% der Studienteilnehmenden zur Verfügung.

In der EBF-Work© Subdimension „Freizeit/Pausen" zeigt sich die Tendenz des Einflusses von Schichtarbeit auf die Burnout-Gefährdung deutlich. Sowohl Schichtarbeitende ohne Burnout-Risiko, als auch Schichtarbeitende mit Burnout-Symptomen liegen in allen Einzelfragen über den Mittelwerten von Tagesarbeitenden (ausgenommen v36 in der Gruppe derer ohne Burnout-Risiko). Besonders auffällig sind die Variablen 33 und 42. Hier liegen alle Schichtarbeitenden im Mittelwert über den Tagesarbeitenden, unabhängig von ihrer Einstufung zur Burnout-Gefährdung nach dem EBF-Work©. Die Fragen

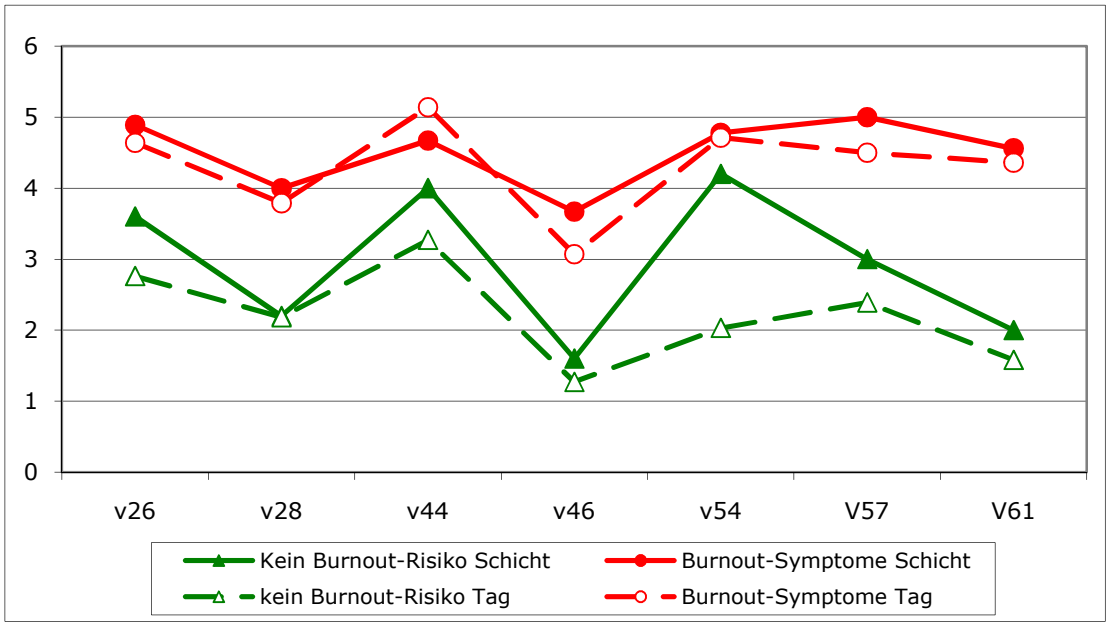
beschäftigen sich mit privaten Verpflichtungen und Arbeit in der Freizeit. Dies scheint für Schichtarbeitende belastender und schwerer vereinbar als für Tagesarbeitende. Gründe dafür könnten einerseits im mangelnden Verständnis der Umgebung für nötige Ruhezeiten, andererseits in der Person selbst liegen.

Abbildung 28. Einzelfragen Freizeit/Pausen nach Schicht- und Tagesarbeit



Weiters sind die Fragen zur Pausengestaltung bemerkenswert (v37, v39, v59, v67). Hier zeigen sich vor allem deutliche Unterschiede zwischen den Tagesarbeitenden ohne Burnout-Risiko und allen übrigen Befragten. Vor allem Schichtarbeitende ohne Burnout-Risiko liegen im Bereich der Tagesarbeitenden mit Burnout-Symptomen, was die Wichtigkeit der Pausengestaltung in der Burnout-Prävention untermauert.

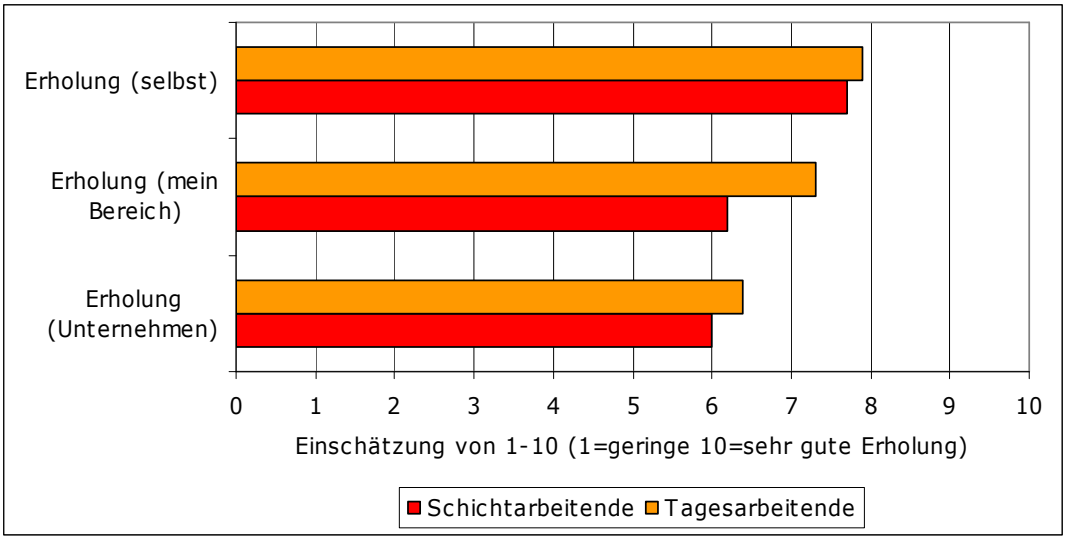
Abbildung 29. Einzelfragen Tätigkeitsbezogene Ressourcen nach Schicht- und Tagesarbeit



Auch in der Subdimension „Tätigkeitsbezogene Ressourcen" werden Unterschiede zwischen den Gefährdungsgruppen deutlich. Vor allem in der Gruppe derer ohne Burnout-Risiko zeigt sich die Bedeutung der Aufgabenvielfalt und Herausforderung in der Arbeit. So liegen Tagesarbeitende ohne Burnout-Risiko im Mittelwert um über 2 Punkte unter den Schichtarbeitenden derselben Gruppe. Betrachtet man die übrigen Fragen, wird klar, dass Tagesarbeitende höhere tätigkeitsbezogene Ressourcen vorfinden als Schichtarbeitende. In der Gruppe der Personen mit Burnout-Symptomen zeigen sich die größten Unterschiede in der Variable 46 ("konnte ich selbst entscheiden, wie ich meine Aufgaben erledige"). Schichtarbeitende geben hier geringere Handlungsspielräume an als Tagesarbeitende. Überraschend liegen sie in der Frage der Einbeziehung in wichtige Entscheidungen jedoch sogar besser als Tagesarbeitende (v46).
Eine weitere Erkenntnis ist, dass Schichtarbeitende ohne Burnout-Risiko deutlich geringere soziale Unterstützung als Tagesarbeitende ohne Burnout-Risiko erleben. Vor allem die Unterstützung von und das Verlassen auf FreundInnen (v56, v60) schneiden in dieser Subdimension des EBF-Work© schlecht ab.

Die Auswertung der persönlichen Interviews zeigt, dass Schichtarbeitende quantitativ (auf der Skala von 1-10) zwar einen relativ hohen Wert für ihre persönliche Erholungsfähigkeit nennen, jedoch den unmittelbaren Arbeitsbereich und das Unternehmen viel schlechter einschätzen.

Abbildung 30. Quantitative Einschätzung der Erholungsfähigkeit (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende)



Außerdem nennen sie im Vergleich zu den Tagesarbeitenden viel mehr die Erholung erschwerende Aspekte. Es wirken sich beispielsweise die Schichtarbeit, Nebentätigkeiten, zunehmendes Alter, kein Urlaub oder schwer mögliches Abschalten negativ auf die Erholung aus.

Hier wird noch einmal deutlich, dass Schichtarbeit über ihren negativen Einfluss auf die Erholung das Burnout-Risiko erheblich fördern kann. EBF-Work© und die Erläuterungen der Interviewten unterstreichen die unzureichende Erholung von Schichtarbeitenden. Diese erleben außerbetriebliche Belastungen wie private Verpflichtungen als Erholung erschwerende Aspekte. Gründe dafür könnten einerseits im mangelnden Verständnis der Umgebung für nötige Ruhezeiten, andererseits in der Person selbst liegen. Richtige Pausengestaltung und Erholung in den Pausen sind für Schichtarbeitende schwerer möglich als für Tagesarbeitende. Tagesarbeitende haben höhere tätigkeitsbezogene Ressourcen als Schichtarbeitende. Schichtarbeitende sind übermüdeter und erleben geringere soziale Unterstützung als Tagesarbeitende.

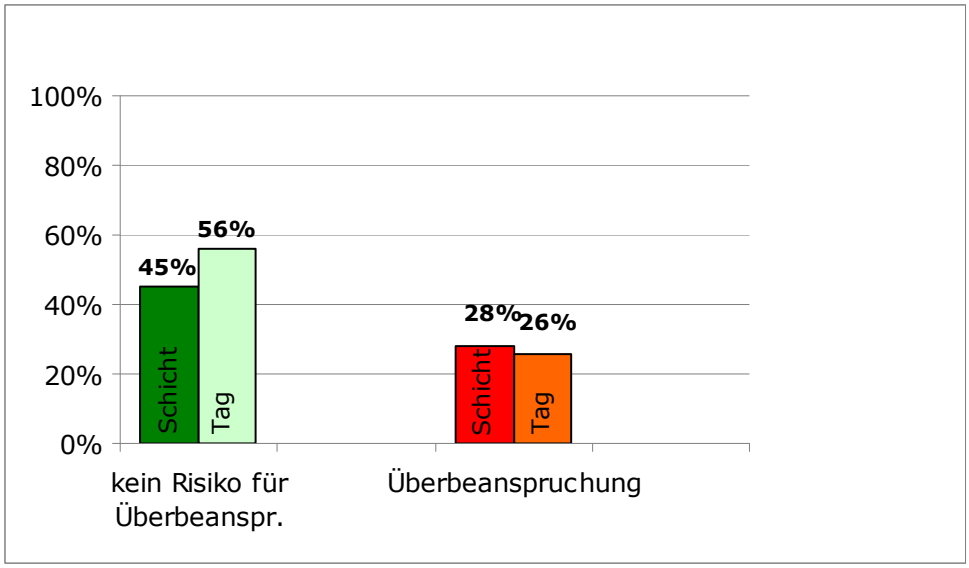
Betrachtet man lediglich die Interviewergebnisse so muss davon ausgegangen werden, dass sich die Schichtarbeitenden wiederum besser darstellen. Sie geben quantitativ eine sehr gute Erholungsfähigkeit an – erst die Einschätzung ihres unmittelbaren Bereiches und Ausführungen zur Peer-Group veranschaulichen ihre tatsächliche Fähigkeit zur Erholung. Neben zunehmendem Alter und

Nebentätigkeiten, werden schwer mögliches Abschalten und kein Urlaub als negativ empfunden.

5.2.6 Beanspruchungen

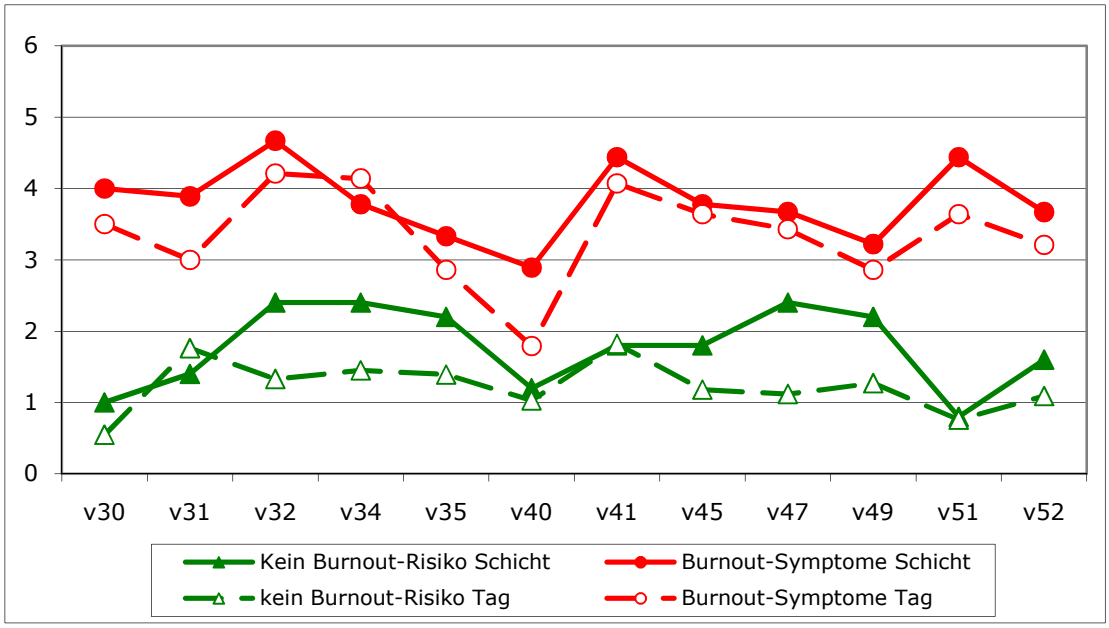
Die Schichtarbeitenden liegen laut den Ergebnissen aus dem EBF-Work© in der Überbeanspruchung (Δ=2%) leicht über den Tagesarbeitenden. Die Unterschiede sind lange nicht so drastisch wie in der Klasse der Erholung (siehe Abbildung 27). Die größten Differenzen sind hier in der Gruppe derjenigen auszumachen, die kein Risiko für Überbeanspruchung zeigen. Hier schneiden die Tagesarbeitenden mit 56% besser ab als die Schichtarbeitenden mit 46%.

Abbildung 31. Darstellung der Beanspruchung nach Schicht- und Tagesarbeit



Betrachtet man die Einzelfragen der EBF-Work© Subdimension „Sinnverlust/ Burnout", so sieht man deutliche Unterschiede zwischen Schicht- und Tagesarbeitenden - vor allem zwischen denjenigen ohne Burnout-Risiko. Schichtarbeitende fühlen sich schneller ausgebrannt (v32), erleben mangelnde Anerkennung (v34), sind mit mehr Missverständnissen unter KollegInnen konfrontiert (v35), empfinden Demotivation und eingeschränkte Selbstwirksamkeit (v45, v47) und können weniger gut abschalten (v49) als Tagesarbeitende ohne Burnout-Risiko.

Abbildung 32. Einzelfragen Sinnverlust/Burnout nach Schicht- und Tagesarbeit



Betrachtet man hingegen Schicht- und Tagesarbeitende, die bereits Burnout-Symptome aufweisen, so fühlen sich Schichtarbeitende wesentlich öfter durch die Arbeit frustriert (v51), bekommen die Arbeit nicht aus dem Kopf (v31) und erleben mehr Streit unter KollegInnen (v40).

Auch in der Dimension „Fehlbeanspruchung" zeigen sich die Unterschiede zwischen Schicht- und Tagesarbeitenden besonders in der Frage 18: "In den letzten 7 Tagen/Nächten war ich übermüdet". Schichtarbeitende ohne Burnout-Risiko fühlen sich genauso übermüdet wie Tagesarbeitende mit Burnout-Symptomen und liegen damit deutlich über dem Mittelwert von Tagesarbeitenden ohne Burnout-Risiko. Auch Schichtarbeitende mit Burnout-Symptomen liegen deutlich über Tagesarbeitenden mit Burnout-Symptomen.

5.2.7 Fazit / Interpretation

Der Zusammenhang zwischen Burnout und Schichtarbeit zeigt sich in der EBF-Work© Befragung deutlich. Schichtarbeitende können sich einerseits schlechter erholen andererseits haben sie ein höheres Risiko für Überbeanspruchung. Auffallend ist hier, dass die Erholungswerte von Schichtarbeitenden wesentlich schlechter sind als jene von Tagesarbeitenden und dass es weniger deutliche Unterschiede zwischen den beiden Gruppen in der Beanspruchung gibt. Unregelmäßige Schlaf- und Biorhythmen, die Beeinträchtigung des Familienlebens durch Wochenend- und Feiertagsdienste oder auch falsches Ernährungsverhalten könnten verantwortlich dafür sein. Auffällig ist auch, dass

sich der Unterschied zwischen Schicht- und Tagesarbeitenden vor allem in der Gruppe der Befragten ohne Burnout-Risiko manifestiert. Dieser Umstand legt die Vermutung nahe, dass die Belastung von Personen, die bereits mit Burnout-Symptomen zu kämpfen haben annähernd gleich groß ist, egal ob es sich dabei um Schicht- oder Tagesarbeitende handelt.

Bei den Interviews lässt sich ebenfalls ein Zusammenhang zwischen Burnout und Schichtarbeit aufzeigen. Obwohl sich die Schichtarbeitenden durchwegs besser darstellen, kann durch Analyse der Erläuterungen und der Einschätzungen im unmittelbaren Arbeitsbereich die tatsächliche Situation abgebildet werden. Die Belastungssituation im betrieblichen, außerbetrieblichen, wie Schichtarbeits-Bereich ist bei den Schichtarbeitenden erheblich. Vor allem außerbetriebliche Belastungen, wie familiäre Verpflichtungen und durch Schichtarbeit gestörter Schlaf- und Biorhythmus erschweren die Erholungsfähigkeit. Die Schicht-arbeitenden führen auch mehr die Regeneration erschwerende Aspekte als Tagesarbeitende an. Obwohl die Erholungsfähigkeit durch Schichtarbeit und außerbetriebliche Belastungen beeinträchtigt ist, gelingt den Schichtarbeitenden die Stressverarbeitung allgemein besser als den Tagesarbeitenden. Gründe dafür sind in den beiden Arbeitszeitmodellen zu suchen. In der Schichtarbeit sind Arbeitsprozesse vielmehr vorgegeben, während Tagesarbeitende oft vor neuartige Aufgaben und Herausforderungen gestellt werden.

5.3 Fundierte Aussagen über den Zusammenhang von Führung und Burnout

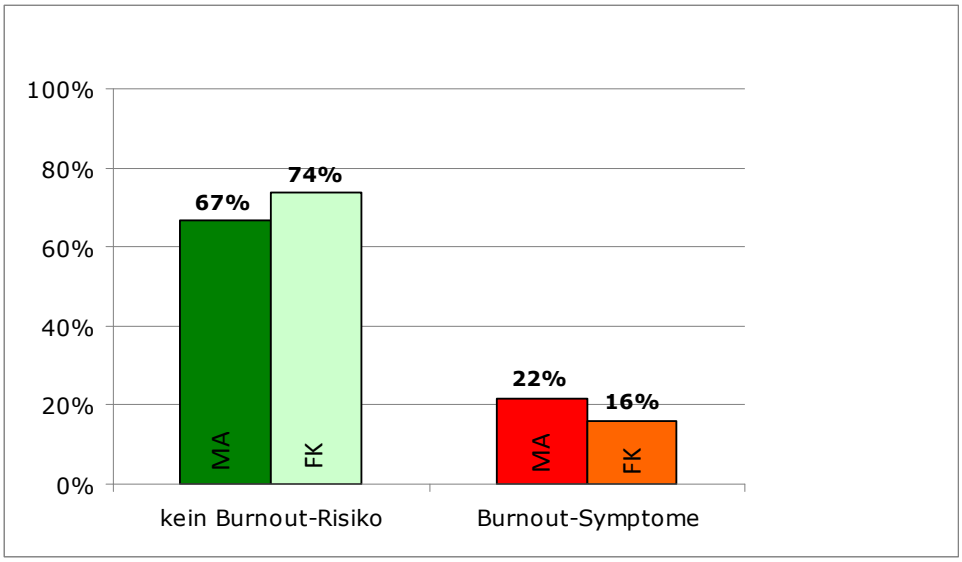
Ein zweites wesentliches Ziel der vorliegenden Studie ist es, den Zusammenhang zwischen Führung und Burnout zu untersuchen. Daher werden im folgenden Kapitel die Einschätzungen der Führungskräfte jenen der Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion gegenübergestellt.

Auch in diesem Abschnitt beschränken wir uns im Sinne der besseren Lesbarkeit auf die Darstellung von Extremkategorien in den Graphiken. („kein Burnout-Risiko" vs. „Burnout-Symptome" bzw. „gute Erholung" vs. „unzureichende Erholung" und „keine Beanspruchung" vs. „Überbeanspruchung").

5.3.1 Burnout-Gefährdung

Es ist eine leichte Tendenz dahingehend zu erkennen, dass Führungskräfte eine geringere Burnout-Gefährdung aufweisen, als Mitarbeitende ohne Führungsfunktion. Rund drei Viertel der Führungskräfte sind nicht Burnout-gefährdet, wohingegen nur rund zwei Drittel der Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion kein Burnout-Risiko haben. Betrachtet man diejenigen Befragten, die bereits Burnout-Symptome aufweisen, so liegen die Führungskräfte um 6% unter den übrigen Befragten.

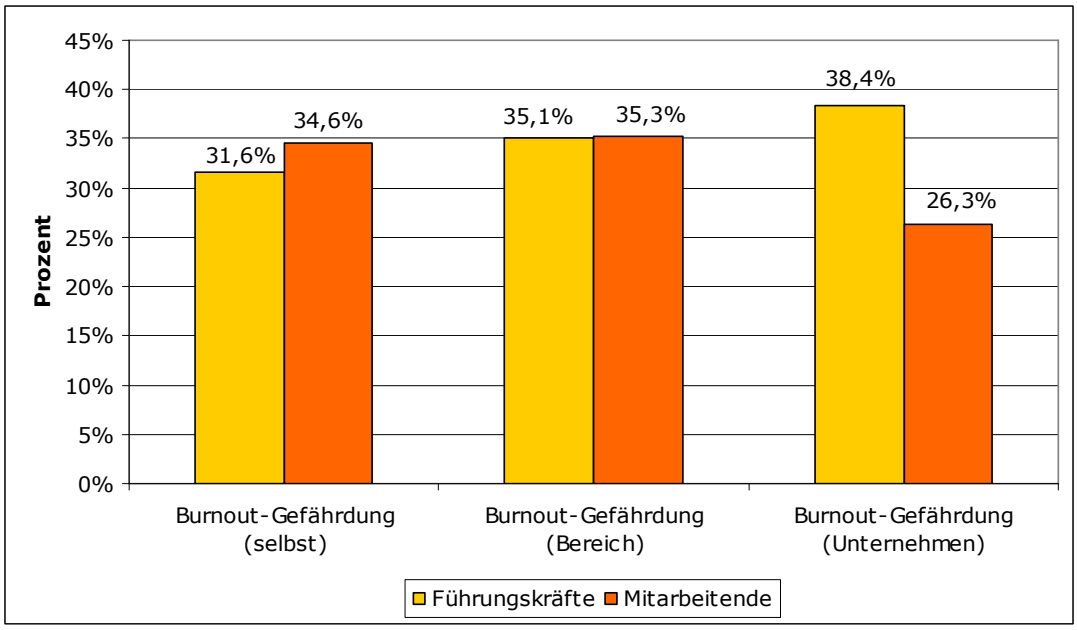
Abbildung 33. Burnout-Gefährdung nach Führungskraft und MA ohne Führungsfunktion



Anmerkung: Es muss berücksichtigt werden, dass es sich bei den Prozentzahlen um Hochrechnungen handelt. Für die Auswertung standen nur Daten von weniger als 50% der Studienteilnehmenden zur Verfügung.

Bei der Auswertung der Einschätzungen zur subjektiven Burnout-Gefährdung in den Interviews lassen sich ebenfalls keine großen Unterschiede zwischen den beiden Gruppen feststellen. Obwohl mittlere und leitende Führungskräfte ihre subjektive Burnout-Gefährdung etwas geringer einschätzen (wie im EBF-Work©), so ist dieser quantitative Unterschied zu vernachlässigen, da sich bei der Analyse der Erläuterungen ein anderes Bild zeigt:
Führungskräfte beschreiben mehr Burnout-Risiko steigernde Aspekte. Als Gründe werden vor allem eine beruflich schwere Zeit, hoher Druck und hohe persönliche Ansprüche genannt. Interessant ist, dass Führungskräfte die Gefährdung für das gesamte Unternehmen viel höher beurteilen als Mitarbeitende.

Abbildung 34. Subjektiv eingeschätzte Burnout-Gefährdung (Führungskräfte - Mitarbeitende)



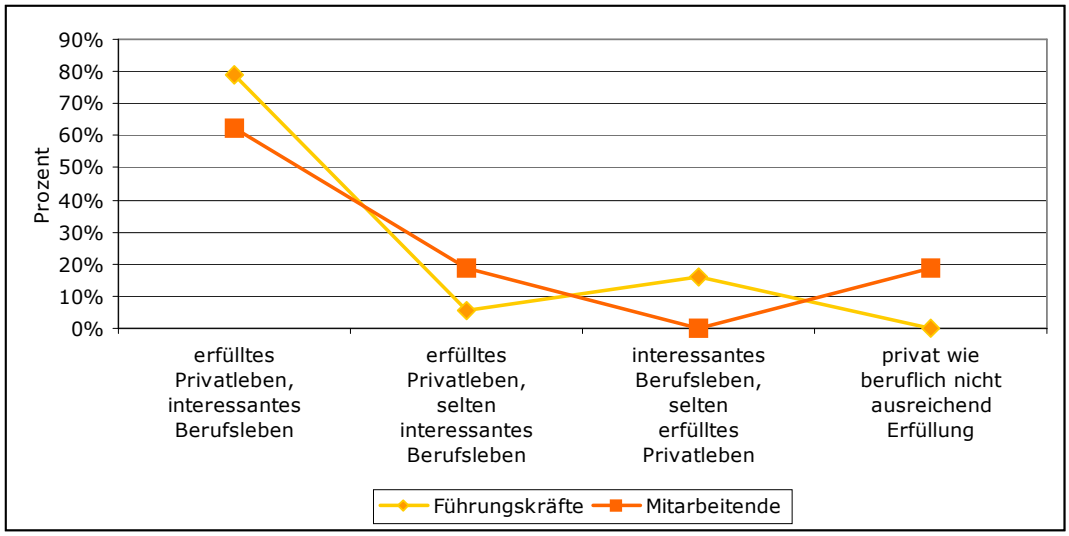
Die Unterschiede der Burnout-Gefährdung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion sind gering und somit wenig aussagekräftig. Die Ergebnisse des EBF-Work© und der persönlichen Interviews ergeben kein eindeutiges Bild.

5.3.2 Work-Life-Balance

Wie in Abbildung 35 ersichtlich erleben die befragten Führungskräfte eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben als Mitarbeitende ohne Führungsfunktion. Ein überraschendes Ergebnis ist, dass beinahe 40% der

Mitarbeitenden selten ein interessantes und erfülltes Berufsleben wahrnehmen. Bei den Führungskräften hingegen ist dies nur bei 5% der Fall.

Abbildung 35. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Führungskräfte – Mitarbeitende)



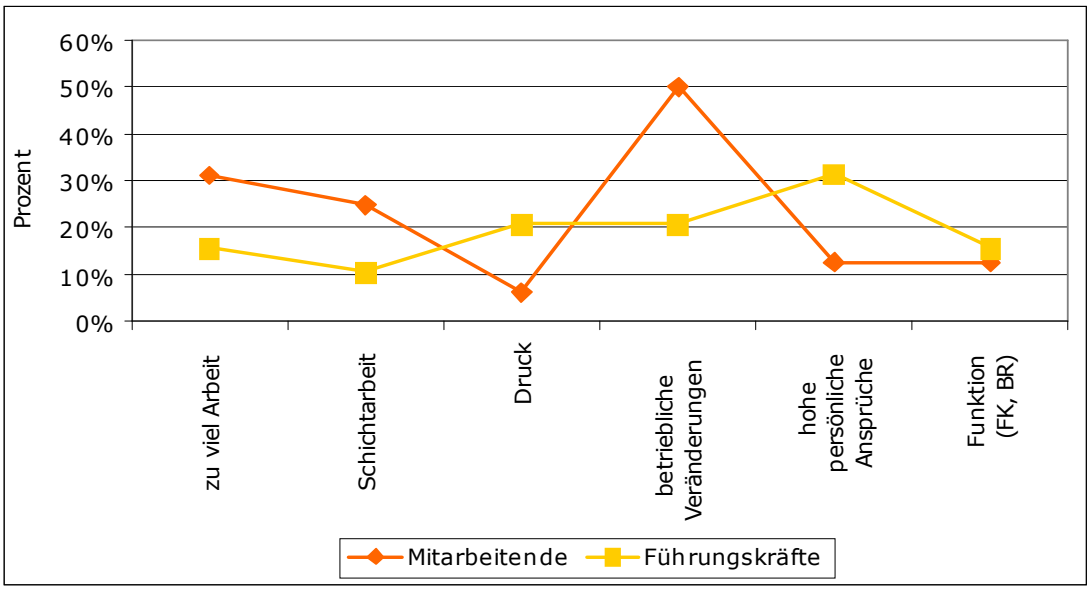
Bei den Erläuterungen dazu geben Mitarbeitende mehr die Work-Life-Balance erschwerende Aspekte an als Führungskräfte. Je 25% klagen über berufliche Unsicherheit oder zu viel Arbeit und ~13% sind mit ihrem Beruf unzufrieden.

Die Tatsache, dass nur 60% der Mitarbeitenden ein interessantes Berufsleben erleben, deutet auf unpassende Anforderungen und berufliche Unzufriedenheit hin. Die erheblichere Zufriedenheit der Führungskräfte mit dem Berufsleben kann auf einen höheren Handlungsspielraum und freiere Arbeitseinteilung zurück geführt werden.

5.3.3 Betriebliche und außerbetriebliche Belastungen

Mitarbeitende ohne Führungsfunktion beschreiben sowohl mehr betriebliche als auch mehr außerbetriebliche Belastungen, als Führungskräfte. Nachfolgende Grafik gibt einen Überblick über die meist genannten betrieblichen Belastungen:

Abbildung 36. Betriebliche Belastungen (Führungskräfte – Mitarbeitende)



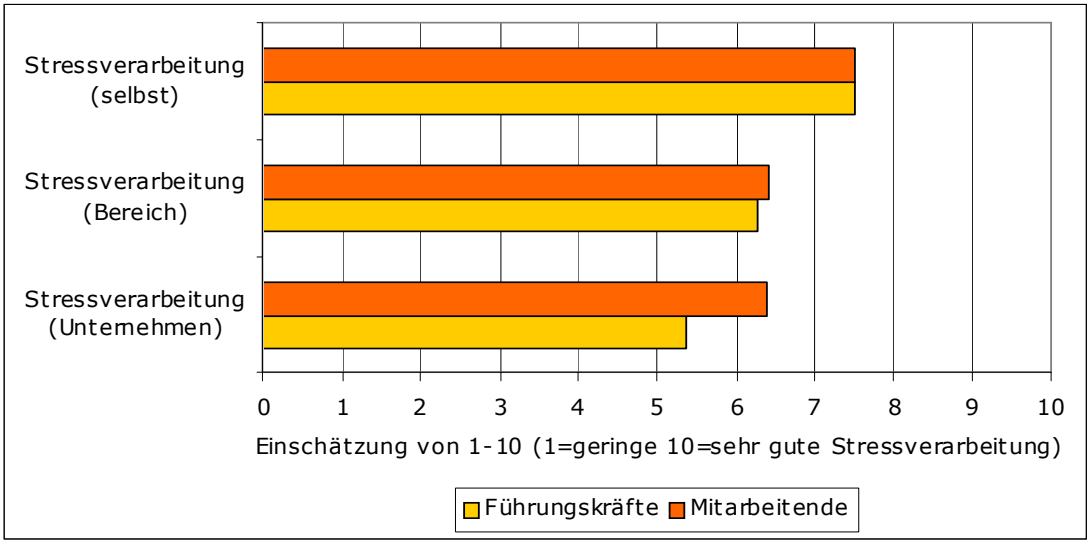
Der größte Unterschied ist bei der Belastung durch betriebliche Veränderungen zu attestieren. Immerhin klagen 50% der Mitarbeitenden über betriebliche Veränderungen, wie Umstrukturierungen und Unsicherheit über die Zukunft des Unternehmens, wohingegen diese Belastung nur 20% der leitenden und mittleren Führungskräfte angeben. Führungskräfte hingegen fühlen sich durch Druck, hohe persönliche Ansprüche und ihre Funktion stärker belastet als Mitarbeitende ohne Führungsfunktion. Auffallend ist außerdem, dass Führungskräfte für den unmittelbaren Arbeitsbereich mehr betriebliche Belastungen erwähnen. Für die KollegInnen werden vor allem zu viel Arbeit, Druck und betriebliche Unsicherheit als stärkere Belastung hervorgehoben.

Weniger Belastungen für sich selbst zu nennen als im eigenen Bereich deutet darauf hin, dass sich die Führungskräfte selbst belastbarer darstellen als ihre KollegInnen – denn sie erleben ja die gleichen Belastungen. So wird beispielsweise die Beanspruchung durch betriebliche Unsicherheit nicht nur von den Mitarbeitenden, sondern auch von den KollegInnen der Führungskräfte als größte Belastung beschrieben.

5.3.4 Stressverarbeitung

Die Bewältigung der zuvor genannten Belastungen gelingt den beiden Gruppen mit einem Durchschnittswert von 7,4 gleich gut. Führungskräfte und Mitarbeitende schätzen die Stressverarbeitung ihrer KollegInnen und des gesamten Unternehmens schlechter ein. Die schlechtere Bewertung wird vor allem mit persönlichen Eigenschaften oder fehlender Erfahrung der jüngeren Mitarbeitenden begründet.

Abbildung 37. Quantitative Einschätzung der Stressverarbeitung (Führungskräfte - Mitarbeitende)

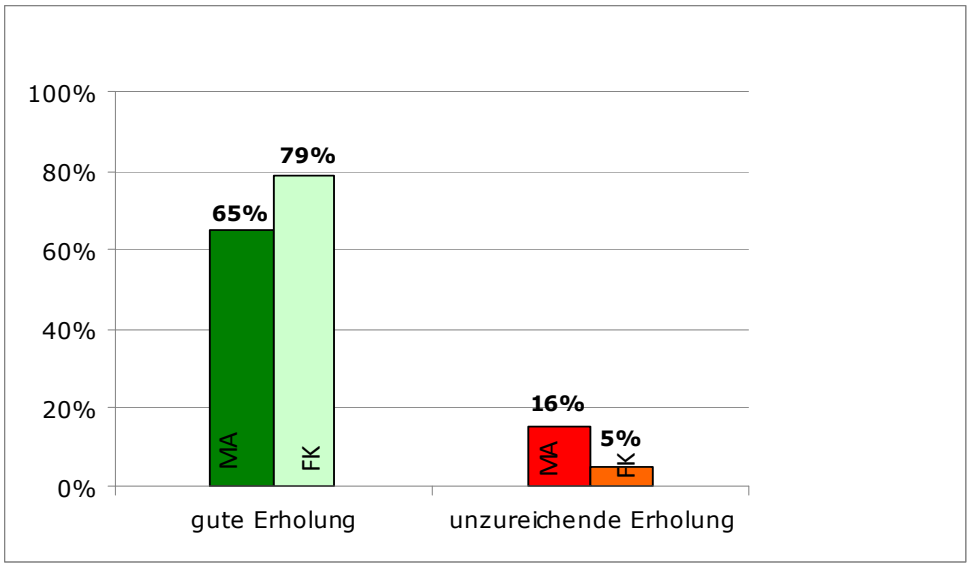


Obwohl die Stressbewältigung quantitativ gleich gut beurteilt wurde, so zeigt die Analyse der Erläuterungen dazu ein anderes Bild. Führungskräfte führen weniger Ressourcen (Stressverarbeitungsmethoden) und mehr erschwerende Aspekte an. Es wird hier vor allem die Belastung durch Schlafprobleme genannt.

Auch hier zeigt sich, dass sich Führungskräfte besser darstellen. Vor allem der zentrale erschwerende Aspekt der Schlafprobleme ist besorgniserregend. Der Schlaf hat für eine gute Erholung und eine erfolgreiche Stressbewältigung einen enormen Stellenwert. Wenn aber die Erholung durch Schlafstörungen beeinträchtigt wird, wirkt sich dies auch auf die Fähigkeit Stress zu verarbeiten negativ aus.

5.3.5 Erholung

Abbildung 38. Darstellung der Erholungskapazität nach Mitarbeitenden mit und ohne Führungsfunktion



Anmerkung: Es muss berücksichtigt werden, dass es sich bei den Prozentzahlen um Hochrechnungen handelt. Für die Auswertung standen nur Daten von weniger als 50% der Studienteilnehmenden zur Verfügung.

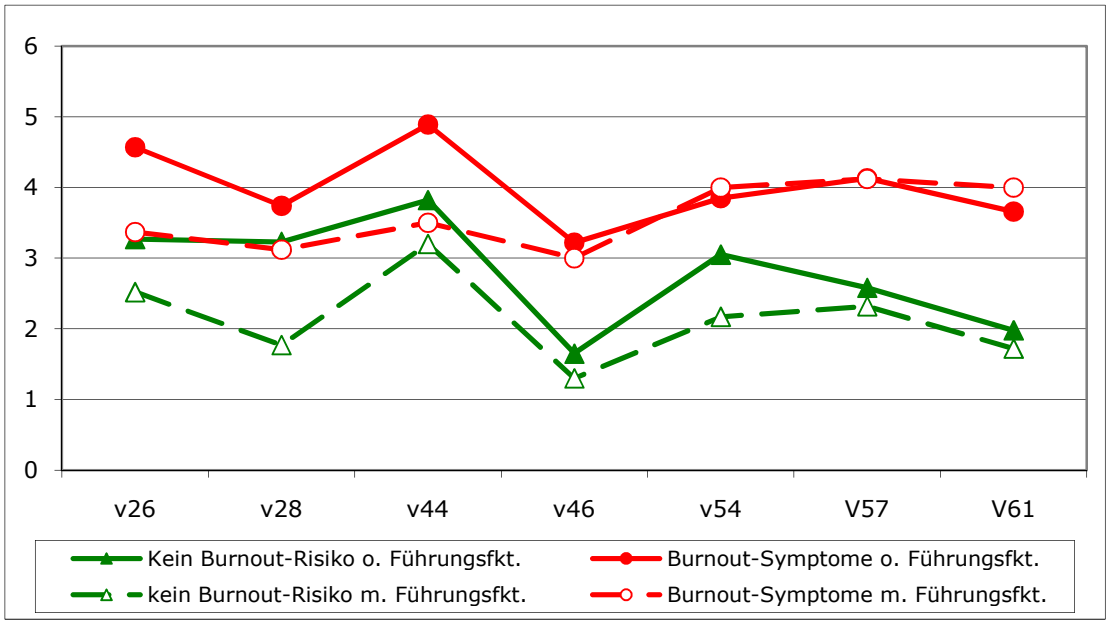
Die Erholung gelingt laut dem Ergebnis des EBF-Work© den Führungskräften deutlich besser (Δ=14%) als den Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion. In punkto unzureichende Erholung liegen die Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion jedoch um elf Prozentpunkte unter den Führungskräften.

Betrachtet man die EBF-Work© Subdimension „Erholung" so zeigt sich, dass Führungskräfte mit Burnout-Symptomen sich weniger gut im Schlaf erholen (v15), unruhiger schlafen (v19) und sich weniger leistungsfähig fühlen (v21) als Mitarbeitende ohne Führungsfunktion und mit Burnout-Symptomen. In der Gruppe derer, die kein Burnout-Risiko aufweisen, gibt es kaum Unterschiede zwischen Beschäftigten ohne und mit Führungsfunktion.

Auch in der EBF-Work© Subdimension „Freizeit/Pause" schneiden in der Gruppe derer mit Burnout-Symptomen die Führungskräfte im Mittelwert schlechter ab, als Mitarbeitende ohne Führungsfunktion. So bewerten hier die Führungskräfte ihre Belastung durch Verpflichtungen in der Freizeit (v33), wenig Zeit für persönliche Bedürfnisse (v36), wenig Zeit für Erholung und Entspannung (v38), wenig erholsame Pausen (v39) und vor allem durch viel Arbeit zu Hause (v42) höher, als Mitarbeitende ohne Führungsaufgaben. Wiederum sind in der Gruppe der Personen ohne Burnout Risiko keine Auffälligkeiten zu bemerken.

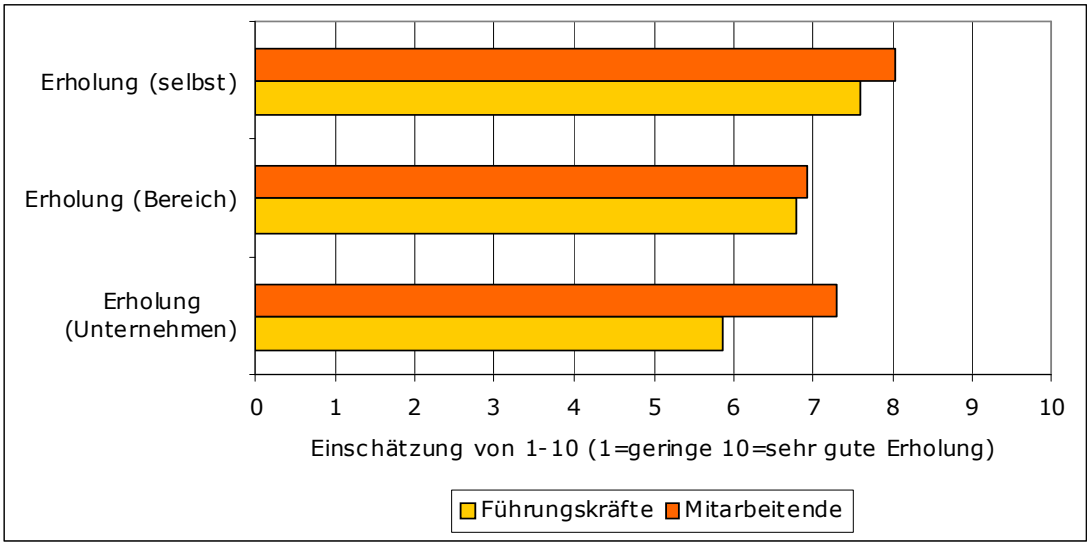
Wenig überraschend weisen Führungskräfte tendenziell höhere tätigkeitsbezogene Ressourcen auf, als Mitarbeitende ohne Führungsfunktion. Die Natur der Aufgabe von Führungskräften manifestiert sich in dieser Dimension vor allem in den Fragen 28 ("...konnte ich selbstständig Entscheidungen treffen") und 44 ("...wurde ich bei wichtigen Entscheidungen mit einbezogen"). Hier liegen sogar Führungskräfte, die bereits mit Burnout-Symptomen zu kämpfen haben im Mittelwert besser als Mitarbeitende ohne Führungsfunktion die kein Risiko für Burnout aufweisen (vgl. Abbildung 39)

Abbildung 39. Einzelfragen Dimension Tätigkeitsbezogene Ressourcen nach Führungskraft und Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion



In den Interviews wird die subjektiv eingeschätzte Erholungsfähigkeit von Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion quantitativ zwar höher eingeschätzt, sie geben aber hier fast dreimal so viele erschwerende Aspekte, als Führungskräfte an. Hier werden vor allem Belastungen durch Nebentätigkeiten oder auch gesundheitliche Probleme, Schlafprobleme, Schichtarbeit, Belastung durch zunehmendes Alter, kein Urlaub oder schwer mögliches Abschalten genannt.

Abbildung 40. Quantitative Einschätzung der Erholung (Führungskräfte - Mitarbeitende)



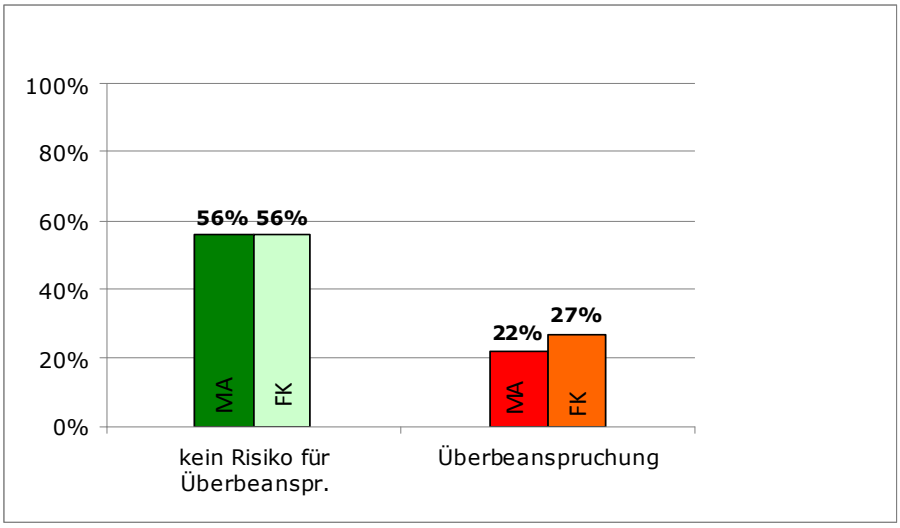
Es kann davon ausgegangen werden, dass sich Mitarbeitende in der Einschätzung der Erholungsfähigkeit (selbst und Bereich) quantitativ überschätzen – die Erläuterungen dazu zeigen nämlich ein anderes Bild. Hier zeigt sich, dass Schlafprobleme wie auch Schichtarbeitszeiten die Erholung in erheblichem Maße beeinträchtigen. Außerdem wirken sich Belastungen durch Nebentätigkeiten negativ auf die Erholungsfähigkeit aus.

Somit bestätigt sich das Ergebnis aus dem EBF-Work©: Mitarbeitende weisen eine geringere Erholungsfähigkeit als Führungskräfte auf. Betrachtet man nur die Gruppe mit Burnout-Symptomen, so schneiden Führungskräfte allgemein schlechter ab –sie klagen über Schlafprobleme, unzureichende Leistungsfähigkeit, private Verpflichtungen und zu viel Arbeit zu Hause.

Und dies trotz des nicht überraschenden Ergebnisses, dass Führungskräfte über höhere tätigkeitsbezogene Ressourcen wie z.B. mehr Handlungsspielraum verfügen.

5.3.6 Beanspruchungen

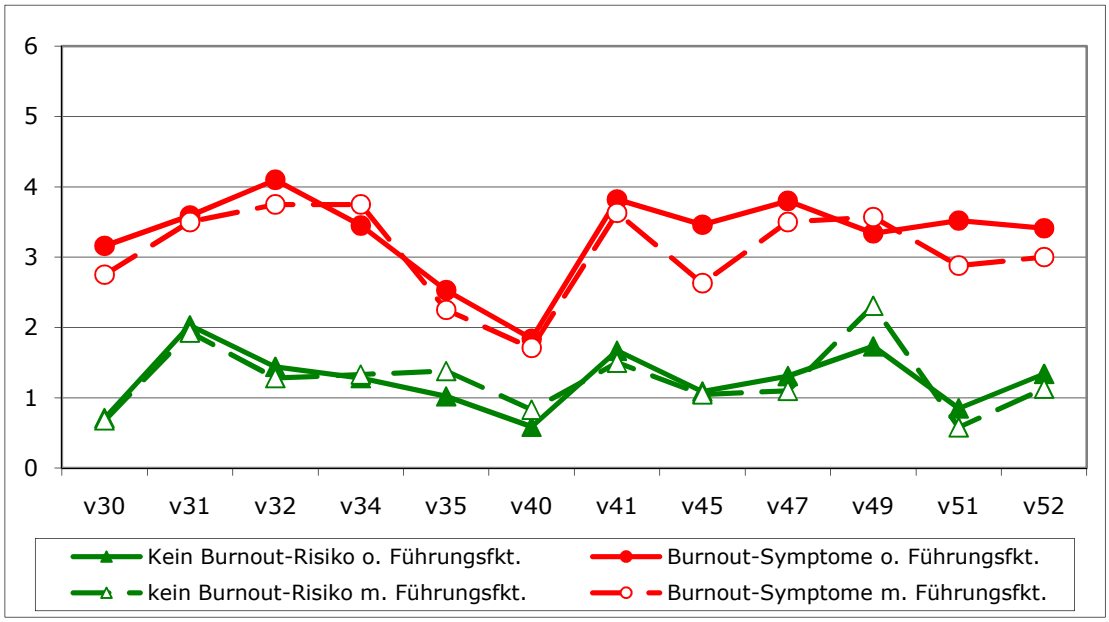
Abbildung 41. Darstellung der Beanspruchung nach Mitarbeitenden mit und ohne Führungsfunktion



Rund die Hälfte der Befragten (Führungskräfte und Mitarbeitende ohne Führungsfunktion) zeigt kein Risiko für Überbeanspruchung. Auffallend ist in dieser Kategorie die Häufigkeit der Überbeanspruchung. Nahezu ein Drittel der Führungskräfte und rund ein Viertel der Mitarbeitenden erleben bereits Überbeanspruchung in ihrem Arbeitsumfeld.

In der EBF-Work© Subdimension „Sinnverlust/Burnout" gibt es die auffälligsten Unterschiede zwischen den beiden untersuchten Gruppen in den Fragen 45 und 49. So sind Führungskräfte mit Burnout-Symptomen eher weniger begeistert als Mitarbeitende ohne Führungsfunktion, die bereits mit Burnout-Symptomen zu kämpfen haben (v45). Auch in der Gruppe derer, die kein Burnout-Risiko haben, fällt es Führungskräften schwerer zu Hause abzuschalten und sie denken öfter über Probleme bei der Arbeit nach als Beschäftigte ohne Führungsaufgaben (v49).

Abbildung 42. Einzelfragen Dimension Sinnverlust/Burnout nach Führungskräften und Mitarbeitende ohne Führungsfunktion



In den übrigen EBF-Work© Subdimensionen sind keine auffälligen Unterschiede zwischen den beiden Gruppen auszumachen.

5.3.7 Burnout als Führungsthema

„Ist aus Ihrer Sicht Burnout ein Führungsthema – im Sinne von Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeitenden, also auch für Burnout?" Dieser Frage wurde in den Interviews mit einem Wert von durchschnittlich 7,8 Punkten von 10 zugestimmt.

Nach Meinung der Interviewten liegt die Verantwortung dafür einerseits bei der Führungskraft, andererseits wurde auch auf den Einfluss des Privatlebens und auf eine gewisse Selbstverantwortung hingewiesen.

Auffallend ist, dass

- subjektiv hoch Burnout-Gefährdete,
- Führungskräfte und
- Schichtarbeitende

die Verantwortung der Führungskraft höher einschätzen als gering Gefährdete, Mitarbeitende und Tagesarbeitende. Der größte Unterschied lässt sich bei der Gegenüberstellung der gering und hoch Burnout-gefährdeten Personen feststellen.

Dass subjektiv hoch Burnout-Gefährdete und Schichtarbeitende eine besonders hohe Verantwortung bei der Führung sehen zeigt, dass diese auch mehr Unterstützung seitens der Führung brauchen. Dies kann als Aufforderung an den Betrieb verstanden werden, Führungskräfte zu unterstützen, ein Bewusstsein über Burnout-Risiko und ihre Rolle dabei zu entwickeln, Signale besser wahrzunehmen und damit besser umgehen zu können.
Führungskräfte bewerten die Führungsverantwortung höher als die Mitarbeitenden selbst. Sie erkennen den Bedarf, haben jedoch z.T. unzureichende Ressourcen oder Kompetenzen, um diese Aufgaben wahrnehmen zu können.

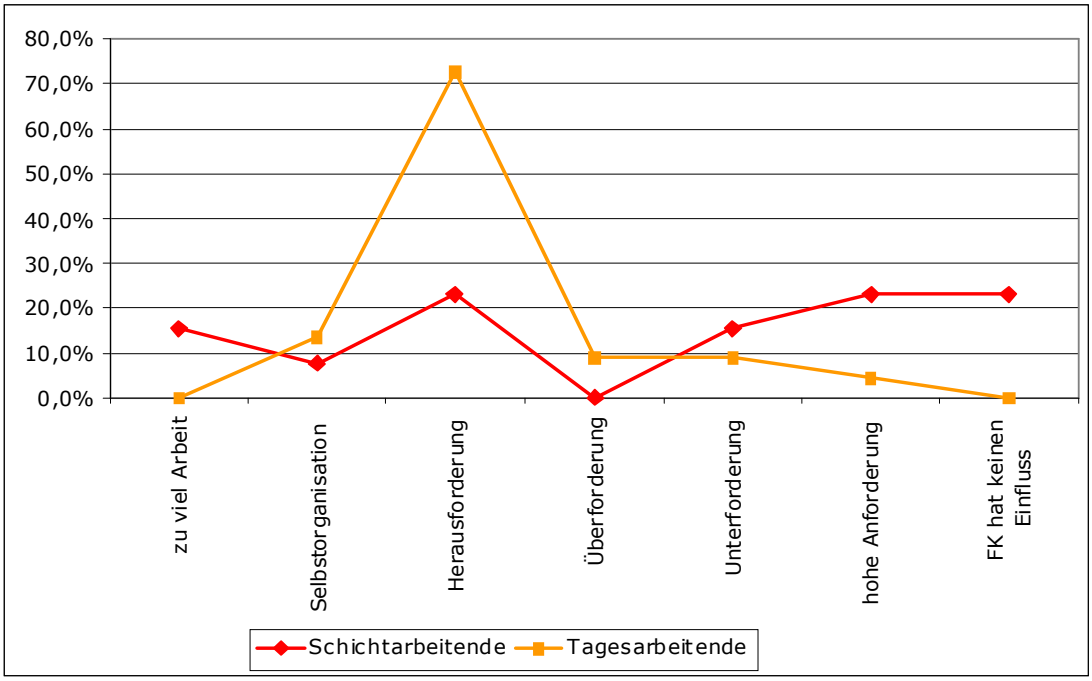
5.3.7.1 Führungskraft organisiert passende Anforderungen

Hier wurde danach gefragt, ob die unmittelbare Führungskraft passende Anforderungen organisiert. Dieser Frage wurde mit einem Durchschnittswert von 7,1 von maximal 10 Punkten zugestimmt. Bei der Analyse der quantitativen Einschätzung und der Erläuterungen der einzelnen Gruppen zeigt sich folgendes Bild:

Subjektiv gering Burnout-Gefährdete, Tagesarbeitende und Führungskräfte beschreiben besser passende Anforderungen als hoch Gefährdete, Schichtarbeitende und Mitarbeitende ohne Führungsfunktion.

Der größte Unterschied lässt sich in den Aussagen der Schicht- und Tagesarbeitenden feststellen. Nachfolgende Grafik fasst die Erläuterungen zusammen:

Abbildung 43. Erläuterungen zur Organisation passender Anforderungen (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende)



Es ergibt sich der größte Unterschied beim Thema Arbeit als Herausforderung. Beinahe drei Viertel der Tagesarbeitenden beschreiben eine interessante und herausfordernde Tätigkeit, während dies nur bei 20% der Schichtarbeitenden der Fall ist. Es erleben außerdem mehr Mitarbeitende der Schichtarbeit unpassende Anforderungen - 15,5% fühlen sich unterfordert, 23,1% hoch angefordert. Es ist jedoch nicht außer Acht zu lassen, dass beinahe ein Viertel der Schichtarbeitenden hier von einer Machtlosigkeit der direkten Führungskraft berichtet.

Die Aussagen der subjektiv gering und hoch Burnout-Gefährdeten unterscheiden sich lediglich im Bereich unpassender Anforderungen: Subjektiv hoch Gefährdete beschreiben eine höhere Überforderung und hohe Anforderung als die geringe Gruppe.

Obwohl quantitativ ähnlich passende Anforderungen bewertet werden, so sind bei den Ausführungen Differenzen auszumachen. Die Analyse zeigt, dass sich subjektiv höher Burnout-Gefährdete von ihren Anforderungen überfordert fühlen. Außerdem erleben sie höhere Anforderungen.

Die Schichtarbeitenden geben unpassendere Anforderungen an. Sie erleben mehr Unterforderung und hohe Anforderungen – gleichzeitig zeigen sie jedoch auf, dass ihre unmittelbare Führungskraft darauf keinen Einfluss nehmen kann. Führungskräfte erleben eher passende Anforderungen – dies kann am größeren Handlungsspielraum oder auch mehr Selbstorganisation liegen. Immerhin 60% der Führungskräfte erleben Herausforderung bei der Arbeit.

5.3.7.2 Führung unterstützt Stressverarbeitung

Die Frage nach der Unterstützung der Stressverarbeitung von Seiten der unmittelbaren Führungskraft wurde schlechter bewertet (MW= 5,3), als die Organisation passender Anforderungen.

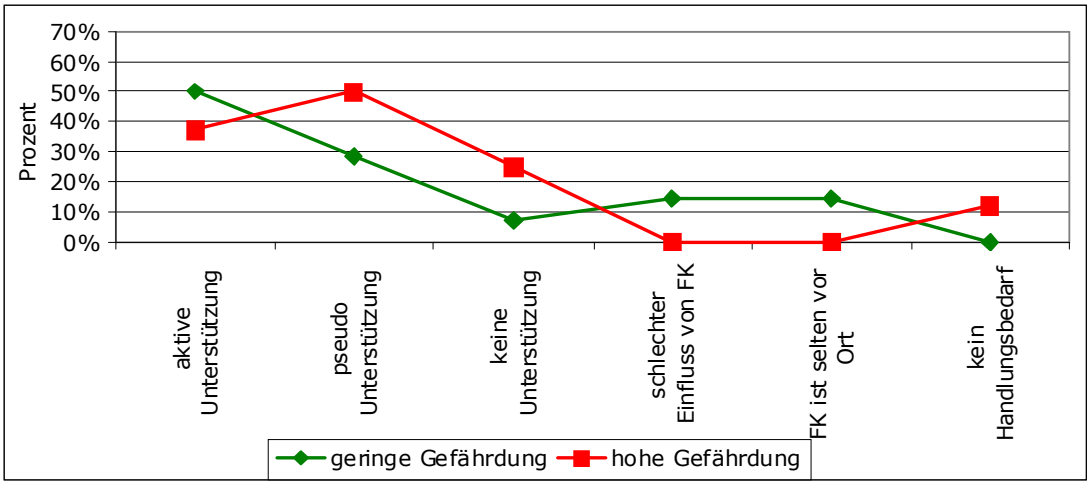
Auffällig ist, dass

- subjektiv hoch Burnout-Gefährdete,
- Mitarbeitende und
- Schichtarbeitende

die Unterstützung in der individuellen Stressverarbeitung schlechter bewerten, als gering Gefährdete, Führungskräfte und Tagesarbeitende.

Die größte Differenz ergibt sich bei subjektiv gering und hoch Burnout-gefährdeten Personen (vgl. Abbildung 44).

Abbildung 44. Erläuterungen zu Unterstützung der Stressverarbeitung (geringe – hohe Gefährdung)



Immerhin erleben 75% der subjektiv hoch Gefährdeten von ihren direkten Vorgesetzten keine Unterstützung in der Stressverarbeitung oder müssen aktiv auf sie zugehen, wenn Sie Hilfe benötigen. Dies wird in der Grafik als „pseudo Unterstützung" subsumiert. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Führungskräften

und Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion. Mehr als die Hälfte der Führungskräfte erleben aktive Unterstützung, wohingegen das nur bei einem Viertel der Mitarbeitenden der Fall ist. Die Hälfte der Mitarbeitenden muss aktiv auf ihre unmittelbaren Führungskraft zugehen, wenn Sie Unterstützung brauchen.

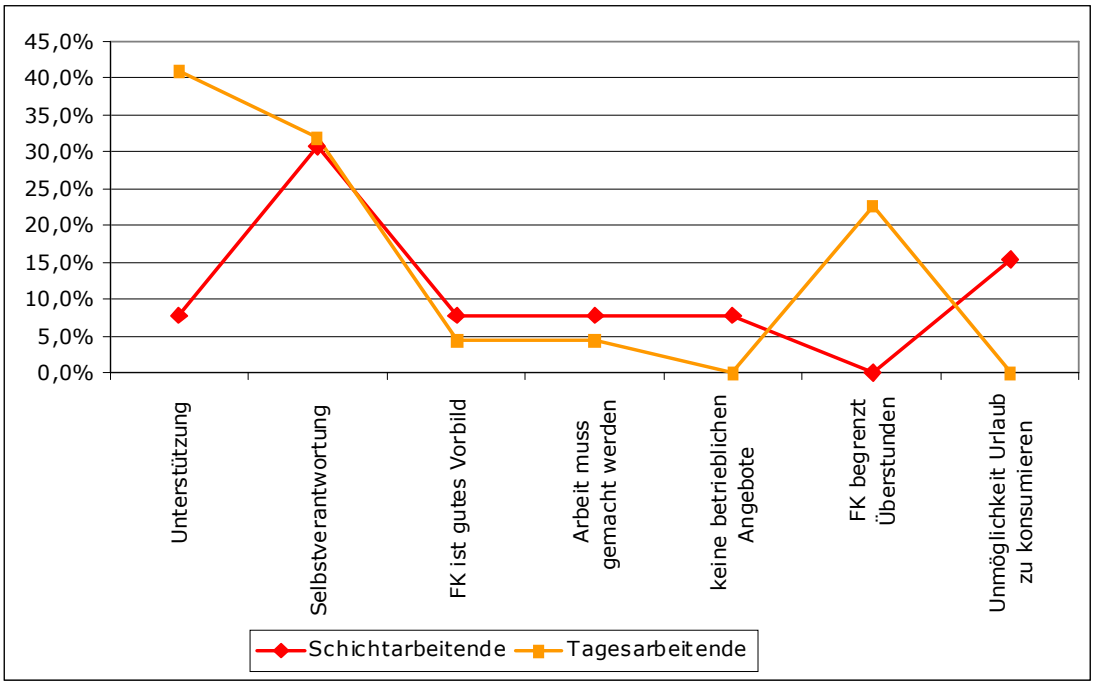
Vor allem die Gruppe der hoch gefährdeten Personen erlebt einen Mangel in der Unterstützung der Stressverarbeitung.
Die Unterstützung der Stressverarbeitung wird von den Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion nur als mittelmäßig erlebt. 70% der Mitarbeitenden beschreiben eine vorgespiegelte oder gar keine Unterstützung. Dass Führungskräfte hier bessere Ergebnisse zeigen, kann wiederum in einem größeren Handlungsspielraum und mehr Selbstorganisation begründet sein.

5.3.7.3 Führung unterstützt Erholung

Die Frage nach der Unterstützung der Erholung ist größtenteils auf Unverständnis gestoßen, da dieses Thema nicht als Führungsaufgabe gesehen wird.
Ja, es liegt außerhalb des Denkrahmens und des Vorstellbaren, dass Führungskräfte etwas mit der Erholung zu tun haben, diese positiv unterstützen könnten. Dies kann als Ergebnis per se gewertet werden.
Die Einschätzung fällt mit einem Durchschnittswert von 5 nur mittelmäßig aus. Subjektiv hoch gefährdeten Personen und Schichtarbeitende bewerten die Unterstützung der Erholung mit 2,8 Punkten weniger als halb so gut, als gering Burnout-Gefährdete und Tagesarbeitende. Die Ausführungen stimmen mit der Bewertung im Großen und Ganzen überein.
Um die Erläuterungen zu dieser quantitativen Einschätzung näher zu beleuchten, wird der Fokus beispielhaft auf die Aussagen der Schicht- und Tagesarbeitenden gelegt. Mehr als 40% der Tagesarbeitenden erleben eine aktive Unterstützung durch ihre direkte Führungskraft – bei den Schichtarbeitenden sind es nur ~8%. Ein ebenso spannendes Ergebnis liefern die Ausführungen im Bereich der Überstunden- und Urlaubsplanung. 15% der Schichtarbeitenden beschreiben eine Unmöglichkeit Urlaub zu konsumieren und erleben keinerlei Begrenzung der Überstunden. Bei den KollegInnen der Tagesarbeit zeigt sich das gegensätzliche

Bild: Begrenzung der Überstunden (20%) und Unmöglichkeit Urlaub zu konsumieren (0%).

Abbildung 45. Erläuterungen zu Unterstützung der Erholung (Schichtarbeitende - Tagesarbeitende)



Beim Vergleich der Führungskräfte mit den Mitarbeitenden lässt sich quantitativ nur ein marginaler Unterschied feststellen. Mitarbeitende bewerten die Unterstützung der Erholung seitens der Führungskraft etwas besser. Die Ausführungen dazu beschreiben wiederum die konträre Situation:
Mitarbeitende beschreiben eine geringere Unterstützung und eine größere Selbstverantwortung. Im Bereich der Überstunden- und Urlaubsplanung sind Mitarbeitende ohne Führungsfunktion mit Schichtarbeitenden zu vergleichen. Von 12,5% wird eine Unmöglichkeit Urlaub zu konsumieren erwähnt – dies ist bei Führungskräften gar kein Thema. Auch die Begrenzung der Überstunden wird von mehr Führungskräften (~21%) als Mitarbeitenden (~6%) genannt.

Das generelle „Unverständnis" für Support der Erholung zeigt, dass im Unternehmen noch keine allgemeine Kultur dafür vorhanden ist. Gleichzeitig werden konkret Belastungen genannt, wie z.B. dass Urlaub oder Zeitausgleich nicht konsumiert werden können, die klare Hinweise auf die betriebliche Verantwortung für die Erholung der Mitarbeitenden darstellen.

Ein Mangel an Unterstützung bei der Erholung ist vor allem in der Schichtarbeit ein großes Thema. Konkret zeigt sich der Mangel in einer fehlenden Begrenzung der Überstunden und einer Unmöglichkeit Urlaub zu konsumieren.
Auch für subjektiv hoch Burnout-Gefährdete und Mitarbeitende ohne Führungsfunktion wird der Bedarf für Unterstützung der Erholung deutlich. Sie erleben sich selbst verantwortlich für ihre Erholung und beschreiben wiederum eine Unmöglichkeit Urlaub zu konsumieren.
Genau in diesem Bereich liegt die betriebliche Verantwortung, für Mitarbeitende Möglichkeiten der Erholung neben der Arbeit zu schaffen.

5.3.8 Fazit / Interpretation

Der Zusammenhang zwischen Burnout und Führung zeigt sich nicht so deutlich, wie bei der Schichtarbeit. Dennoch zeigen sich Unterschiede zwischen den Aussagen der Führungskräfte und Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion.
Im Bereich der Burnout-Gefährdung lässt sich leider kein durchgängiges Bild beschreiben. Laut EBF-Work© haben mehr Führungskräfte kein Burnout-Risiko und weniger Führungskräfte bereits Burnout-Symptome. Dieses Ergebnis stimmt zwar mit der quantitativen Bewertung der Interviews überein, die Erläuterungen dazu deuten jedoch in eine andere Richtung. Führungskräfte beschreiben mehr das Burnout-Risiko steigernde Aspekte wie persönliche Ansprüche, beruflich schwere Zeit oder Druck.
Mitarbeitende ohne Führungsfunktion führen zwar mehr betriebliche und außerbetriebliche Belastungen an, können den Stress aber besser bewältigen als Führungskräfte.
Laut der EBF-Work© Befragung sind mehr Führungskräfte als Mitarbeitende überbeansprucht und klagen über schwer mögliches Abschalten in der Freizeit.
Dennoch weisen Führungskräfte eine höhere Erholungsfähigkeit auf als Mitarbeitende ohne Führungsfunktion. Sie geben mehr Ressourcen und viel weniger die Erholung erschwerende Aspekte als Mitarbeitende an. Ein nicht überraschendes Ergebnis ist außerdem, dass Führungskräfte über höhere tätigkeitsbezogene Ressourcen – wie mehr Handlungsspielraum verfügen.
Vor allem der letzte Bereich zum Thema Führung verdeutlicht die Bedeutsamkeit einer umfassenden Führungsverantwortung.

Insbesondere subjektiv hoch Burnout-gefährdete Personen erleben weniger passende Anforderungen und eine unzureichende Unterstützung in der Stressverarbeitung und Erholung seitens der Führungskraft.
Die Schichtarbeitenden weisen in der Unterstützung der Erholung viel schlechtere Werte als Tagesarbeitende auf. Wie bereits erwähnt, zeigt sich der Mangel in einer unzureichenden Überstunden- und Urlaubsplanung.
Gerade im Schichtbereich wurde betont, dass die direkte Führungskraft keinen Einfluss auf die Organisation passender Anforderungen nehmen kann. Hier geht es konkret darum, mittleren Führungskräften die notwendigen Kompetenzen und Verantwortungsbereiche zu übergeben, damit diese für ihre Mitarbeitenden tätig werden können.

6 Angebote zur Unterstützung von Burnout-Gefährdeten und –Betroffenen

6.1 Analyse der Interviewergebnisse

Der letzte Teil der persönlichen Interviews hatte Angebote zur Unterstützung Burnout-Gefährdeter und –Betroffener zum Inhalt. Es wurde zunächst nach bereits bestehenden Angeboten gefragt.

6.1.1 Bestehende Angebote

Der Großteil (~74%) der interviewten Personen führt hier externe Beratung durch Präventivfachkräfte (ArbeitsmedizinerInnen, Sicherheitsfachkräfte und ArbeitspsychologInnen) an. Außerdem wird von rund 63% die Möglichkeit genannt, interne Ansprechpersonen wie z.B. den Betriebsrat oder die direkte Führungskraft zu konsultieren.

Weitere bekannte Angebote sind beispielsweise:

- Seminare und Informationsangebote (40%)
- Seminare speziell für Führungskräfte (Stressmanagement, Selbstorganisation, Zeitmanagement,...) (11,4%)
- Sportliche Angebote (11,4%)

In den teilnehmenden Großbetrieben werden den Mitarbeitenden bereits zahlreiche Burnout-Präventionsmaßnahmen auf Ebene des Individuums, des Betriebs und der Gesellschaft angeboten. Folgende Tabelle gibt einen Überblick über bereits bestehende Angebote:

Tabelle 12. Maßnahmen für Burnout-Prävention

Individuum	Betrieb	Gesellschaft
Coaching (Einzel-, Team-)	Gezieltes Recruiting entsprechend Anforderungsprofil	Firmenveranstaltungen
Seminare zu den Themen Stressmanagement, Work-Life-Balance, Selbstwert im Beruf, Empowerment, Arbeitsmethodik, Konfliktmanagement, Kreativitätstraining,...	jährliche Mitarbeitenden-Gespräche, Mitarbeitenden-Orientierungs-Gespräche	Anerkennung und Wertschätzung durch Geburtstagswünsche für alle einzelnen Mitarbeitenden

arbeitsmedizinische Sprechstunden	sog. Mitreisen der Führungskraft	Einbeziehung der Familien und Angehörigen der Mitarbeitenden in betriebliche Angebote (Kulturveranstaltungen, Feste, Reisen…)
persönliches Feedback zu Ergebnissen von Burnout-Befragungen	regelmäßige Teamtreffen	Einladung zu firmengestützten Reisen
Stress-Workshops, Stresszirkel	jährliche Mitarbeitenden-Befragungen	Gesundheit ist im Unternehmensleitbild verankert
Burnout-Seminar	jährliche Diskussionsforen	Organisierte Information und Kommunikation
Durchführung einer Stress- und Belastungsmessung (inkl. Beratung)	Fördern der Motivation durch verschiedene Anreize und Anerkennung (Prämien,...)	Schaffung einer offenen Meinungskultur unter Einhaltung gegenseitiger Wertschätzung
Psychologische Einzelberatung, Arbeitspsychologische Betreuung	Führungskräfte Workshops zu Burnout-Prävention; "gesundes Führen"	Transparenz, Kommunikation und Information bei Reorganisationen
diverse Seminare und Angebote im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung	diverse Seminare und Angebote im Bereich der Gesundheitsförderung	diverse Seminare und Angebote im Bereich der Gesundheitsförderung
Information über Druck und Stress	Führungskräfte-Coachings	Installation eines Burnout-Beauftragten
Schichtplan-Projekt	Seminarprogramm für Führungskräfte, Nachwuchskräfte und ExpertInnen	

6.1.2 Fehlende Angebote

60% der Interviewten vermissen Information und Aufklärung über die Burnout-Problematik. Konkret interessieren die Fragen: „Was genau ist Burnout? Wie äußern sich Burnout Symptome? Wie kann man Stress besser verarbeiten?", etc. Obwohl ~74% der Unternehmen arbeitsmedizinisch oder arbeitspsychologisch betreut werden, wird eine externe psychologische Beratung bevorzugt, da die Anonymität der bestehenden Dienste angezweifelt wird.

11% schlagen eine Sensibilisierung und Aufklärung speziell für Führungskräfte vor, da diese normalerweise als erste Ansprechperson für Mitarbeitende fungieren. „Burnout-geschulte" Führungskräfte können so erste Signale schneller

wahrnehmen und Mitarbeitende bei der Bewältigung von Stresssituationen unterstützen.

6.1.3 Ausmaß der Angebote

Die Frage, ob die Angebote aus Sicht der Mitarbeitenden ausreichend seien, wird auf der Skala von 1=nicht ausreichend bis 10=völlig ausreichend mit 5,2 Punkten bewertet. 11,4% der Interviewten sind der Meinung, dass ihr Unternehmen bereits viel anbietet und weitere 8,6% sprechen eine gewisse Selbstverantwortung der Mitarbeitenden an – „bei Problemen solle man sich der Führungskraft öffnen."

6.1.4 Inanspruchnahme der Angebote

Die Inanspruchnahme der Angebote wird mit 6,1 von 10 Punkten etwas besser bewertet. Der fehlende Bekanntheitsgrad der Angebote, als auch mangelndes Vertrauen und fehlende Anonymität verringern die Inanspruchnahme. Auf der anderen Seite würden eine aktive Bewerbung der Angebote, Aufklärung über die Inhalte als auch eine zeitliche Anpassung dieser die Inanspruchnahme steigern.

6.2 Zusammenhang zwischen Präventionsangeboten und Burnout-Risiko

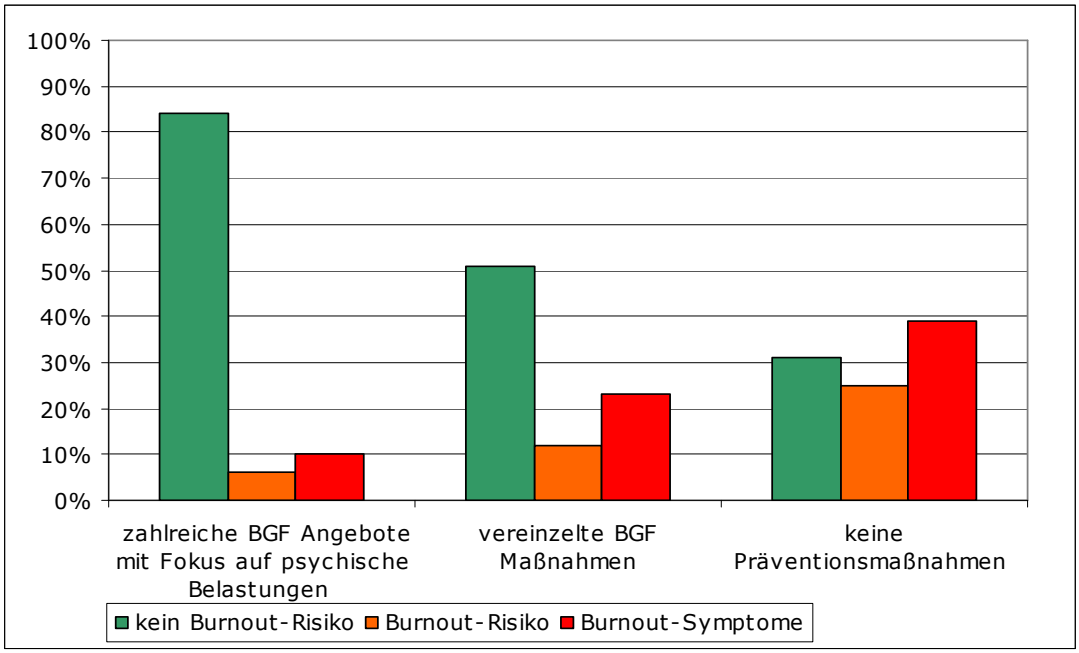
Bei der Analyse des Zusammenhangs zwischen Burnout-Risiko, Beanspruchung und Erholung und bereits bestehender Präventionsmaßnahmen sind interessante Ergebnisse festzustellen.

Wie in Abbildung 46 ersichtlich, erzielen solche Unternehmen die besten Werte in den Bereichen Burnout-Risiko, Beanspruchung und Erholung, die bereits zahlreiche Seminare und Angebote im Bereich betrieblicher Gesundheitsförderung mit speziellem Fokus auf psychische Belastungen für die Belegschaft angeboten haben.

Auf der anderen Seite schneiden solche Unternehmen, die zur Zeit der Umfrage keine Präventionsmaßnahmen zur Verfügung stellten, am schlechtesten ab. Hier ist der Anteil derer mit Burnout-Risiko (25%) oder mit Burnout-Symptomen (39%) besorgniserregend.

Im Mittelfeld befinden sich Betriebe, die vereinzelt betriebliche Gesundheitsförderungsprojekte durchgeführt, jedoch „psychische Gesundheit" nicht dezidiert zum Thema gemacht haben.

Abbildung 46. Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an Präventionsangeboten und kein Burnout-Risiko, Burnout-Risiko und Burnout-Symptomen



Das bedeutet, dass umfassende Maßnahmen und Angebote mit Fokus auf psychische Gesundheit den gewünschten Effekt bringen und nachhaltig die Gesundheit der gesamten Belegschaft fördern.

7 Empfehlungen, Leitlinien und Maßnahmen für eine betriebliche Burnout-Prävention

7.1 Prävention

Wie bereits im Theorieteil erläutert, entsteht Burnout aus einem Mix von mehreren Faktoren. Diese können zum einen in der Person liegen, im privaten-familiären Bereich, im Betrieb aber auch im sozialen Bereich.
Aufgrund zahlreicher im Rahmen der Befragung und der Interviews genannter betrieblicher Belastungen (z.B.: Schichtarbeit, Druck, betriebliche Veränderungen,...) und Beanspruchungen, muss vor allem das betriebliche Umfeld als Setting für Burnout-Prävention angesehen werden.
Das wird außerdem in der Analyse der Befunde zur Work-Life-Balance deutlich. Hier zeigen sich vor allem unpassende berufliche Anforderungen ausschlaggebend für ein höheres Burnout-Risiko (siehe Kapitel 5.1.2).

Im Rahmen der Studie wurde das Sanduhr-Modell entwickelt (IBG©), das sowohl die betrieblichen Burnout-Risiken als auch die präventiven Chancen in Richtung Arbeitsvermögen veranschaulicht.
Betriebliche, persönliche, private und soziale Faktoren sind mögliche Risiken für Dysbalance. Diesen Risiken sollte, wie bereits erwähnt, vonseiten des Betriebs mithilfe von präventiven Maßnahmen und Handlungsfeldern vorgebeugt werden.

7.1.1 Präventionsansätze

In der Literatur werden generell drei verschiedene Präventionsansätze unterschieden:

7.1.1.1 Primärprävention

"Primärprävention umfasst alle spezifischen Aktivitäten vor Eintritt einer fassbaren biologischen Schädigung zur Vermeidung auslösender oder vorhandener Teilursachen" (Schwartz, 2003, S. 189). Bezogen auf Burnout-Prävention sind hier Maßnahmen gemeint, die das Auftreten einer Burnout-Erkrankung verhindern oder bekannte Risikofaktoren für Burnout reduzieren. Diese Aktivitäten sollten einerseits beim Verhalten und der persönlichen Lebensweise der Mitarbeitenden, sowie bei den Arbeitsbedingungen (Verhältnissen) ansetzen (Spicker & Schopf, 2007, S. 36). Verhaltensbezogene Präventionsmaßnahmen sind z.B. eine Sensibilisierung aller Mitarbeitenden zum Thema Burnout, als auch Seminare, die den Umgang mit Belastungen

erleichtern. Darüber hinaus sind Arbeitsbedingungen, wie eine gesundheitsfördernde Unternehmens- und Führungskultur, zu schaffen, die mögliche Risikofaktoren für Burnout bereits im Keim ersticken kann.

7.1.1.2 Sekundärprävention

"Sekundärprävention beschreibt alle Maßnahmen zur Entdeckung klinisch symptomloser Krankheitsfrühstadien (Gesundheitscheck, Vorsorge-untersuchungen, Früherkennungsmaßnahmen) und ihre erfolgreiche Frühtherapie" (Schwartz, 2003, S. 189). Es sind hier beispielsweise Maßnahmen zu nennen, die die persönliche und betriebliche Beanspruchungssituation des Mitarbeitenden und somit ein bereits bestehendes Burnout-Risiko offen legen.

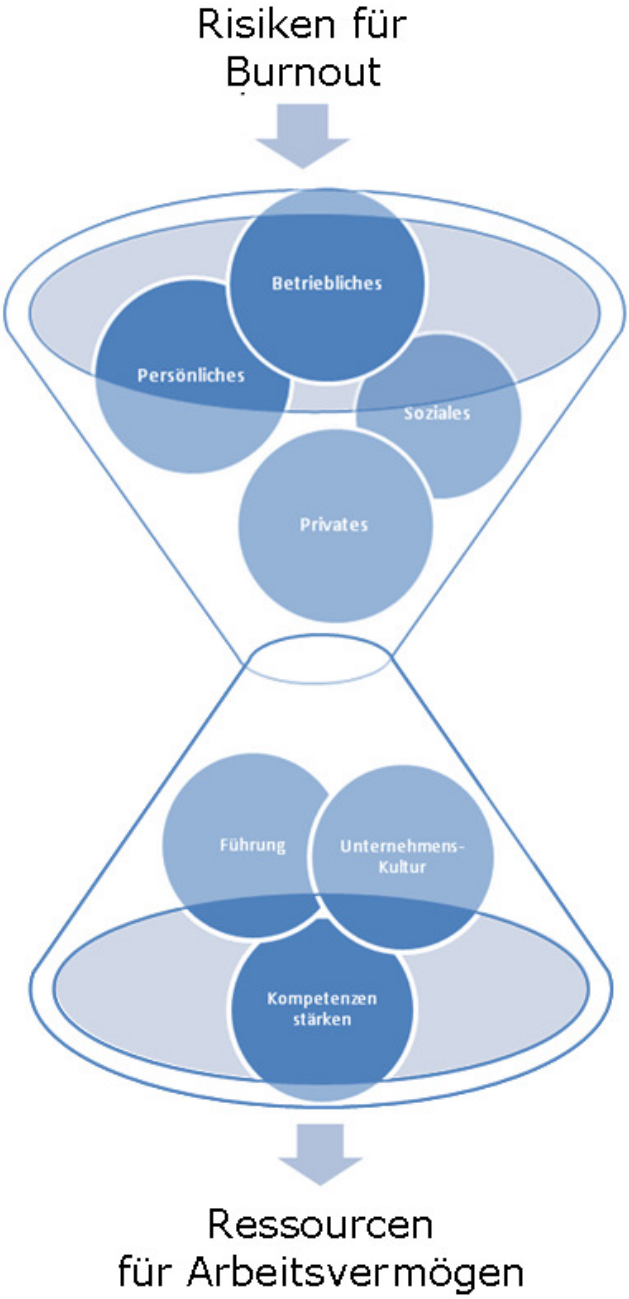
7.1.1.3 Tertiärprävention

Tertiärprävention im weiteren Sinne ist die wirksame Behandlung einer symptomatisch gewordenen Erkrankung mit dem Ziel, Verschlimmerung und bleibende Funktionsverluste zu verhüten (Schwartz, 2003, S. 189). Burnout-Präventionsmaßnahmen in diesem Stadium zielen darauf ab, das bereits bestehende Burnout-Symptom zu behandeln und einer Verschlimmerung der Erkrankung bzw. Rückfälle nach einer Genesung vorzubeugen. Auf betrieblicher Verhältnisebene könnte dies beispielsweise die Möglichkeit einer Auszeit für erkrankte Mitarbeitende oder einer anfänglichen Stundenreduktion bei Wiedereinstieg sein.

Diese Präventionsmaßnahmen sollen wie bereits erwähnt nicht nur das Verhalten der Mitarbeitenden, sondern jedenfalls auch die Verhältnisse im Unternehmen beeinflussen.

Somit ergeben sich Präventionsmaßnahmen (Primär-, Sekundär- oder Tertiärprävention) auf den Ebenen der Gesellschaft (Unternehmenskultur, Führung, Unternehmensumgebung,...), des Betriebs (betriebliche Strukturen und Ressourcen,...) und des Individuums (individuelle Kompetenzstärkung,...) (siehe Abbildung 47).

Abbildung 47. Das Sanduhr-Modell (IBG ©): Ressourcen für Arbeitsvermögen und Risiken für Burnout



7.1.2 Ebenen für präventive Maßnahmen im Betrieb

7.1.2.1 Unternehmenskultur - Gesellschaft

Burnout-Präventionsmaßnahmen auf Ebene der Gesellschaft umfassen einerseits die Unternehmenskultur und das Leitbild, andererseits die Einbeziehung der nahen Unternehmensumwelt.

Es sollte eine sog. „humanökologische Unternehmenskultur" geschaffen werden, in der offen über persönliche Grenzen kommuniziert werden kann, Gesundheit ein wertvolles Gut darstellt und Burnout enttabuisiert wird.
Humanökologische Unternehmenskultur ist u.a. gekennzeichnet durch folgende Punkte:

- Gesundheit als Unternehmenswert und Produktivitätsindikator verstehen.
- Arbeitsvermögen und Gesundheit der Mitarbeitenden als zentrale Führungsverantwortung verstehen.
- Strategische Ausrichtung an humanökologischen Werten.
- Einbindung aller, von der Geschäftsführung zum Betriebsrat
- Struktur und Abläufe in Balance mit humanökologischen Werten.
- ...

Aufgrund der häufig genannten Belastung „betriebliche Veränderungen /Unsicherheit" ist eine Kultur zu implementieren, in der über die betriebliche Zukunft des Unternehmens offen informiert und kommuniziert wird. Eine umfassende Informations- und Kommunikationspolitik ist generell für eine sinnstiftende Zusammenarbeit zu befürworten. Dies stellt eine der zentralen Führungsaufgaben dar, die strategisch, planvoll und professionell und keineswegs „by nebenbei" passieren muss. Außerdem sollte Wertschätzung und Anerkennung einen zentralen Stellenwert einnehmen. Dies sind vor allem Maßnahmen der Primärprävention. Eine derartige Unternehmenskultur trägt wesentlich dazu bei, das Burnout-Risiko bereits im Keim zu ersticken.

Um einen offenen, respektvollen Umgang mit der Burnout-Thematik zu ermöglichen, sollte ein Standard betrieblichen Vorgehens für den Anlassfall entwickelt werden (Entwicklung eines Burnout-Leitfadens, Ansprechperson im Betrieb, etc.). Es ist daher notwendig nicht nur intern, sondern auch extern – in der nahen Unternehmensumwelt – ein Netzwerk mit KooperationspartnerInnen aufzubauen. Wird ein Burnout-Risiko festgestellt, so kann dieses mittels individueller Beratung (durch unternehmensinterne oder –externe Beratung) begrenzt werden (Sekundärprävention). Besteht bereits eine Burnout-Erkrankung, so sind tertiärpräventive Maßnahmen zu ergreifen.

7.1.2.2 Betrieb

Bei den Interviewergebnissen im Bereich Führung wurde deutlich, dass Führungskräfte noch nicht im nötigen Ausmaß als Führungskraft wahrgenommen

und wirksam werden können. Vor allem Führungskräfte der mittleren Managementebene werden von ihren Mitarbeitenden als handlungsunfähig erlebt. Dafür sind jedoch zu einem Großteil betriebliche Strukturen verantwortlich zu machen, welche Führungskompetenzen und –aufgaben begrenzen.
Einerseits müssen Führungskräften die notwendigen zeitlichen Ressourcen und Kompetenzen für ihre Führungsverantwortung (humanökologische Führung) zur Verfügung gestellt werden, andererseits sind betriebliche Strukturen zu schaffen, welche die Mitarbeitenden bestmöglich unterstützen. Dies bezieht sich beispielsweise auf eine nachhaltige Personalplanung oder eine zielgruppenorientierte Urlaubs- und Pausengestaltung.
Die genannten Handlungsempfehlungen beziehen sich vor allem auf eine Früherkennung einer Burnout-Erkrankung und die Reduktion von Burnout-Risiken (Primär- und Sekundärprävention). So kann beispielsweise eine geschulte Führungskraft Anzeichen für eine hohe Beanspruchung bei einem Mitarbeitenden früh erkennen und notwendige Aktivitäten einleiten.

7.1.2.3 Individuum

Maßnahmen auf der dritten Ebene fokussieren die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden und Führungskräfte. Durch Stärkung und Erweiterung dieser, können sie mit den täglichen Anforderungen und Belastungen besser umgehen. So können z.B. Mitarbeitende, die Entspannungstechniken beherrschen und ein Stressmanagement-Training absolviert haben, besser mit Druck und Stress umgehen und werden nicht so stark beansprucht.
Die Kompetenzstärkung für Führungskräfte nimmt einen besonderen Stellenwert ein. Vorgesetzte sollen auf der einen Seite eine potenzielle Gefährdung bei ihren Mitarbeitenden erkennen und entsprechend gegensteuern, aber auf der anderen Seite Belastungen in ihrer Position selbst erfolgreich bewältigen. Daher benötigen sie Weiterbildung z.B. zu den Themen „Informationen rund um Burnout", „allgemeine Führungsverantwortung" oder „gesundes Führen".

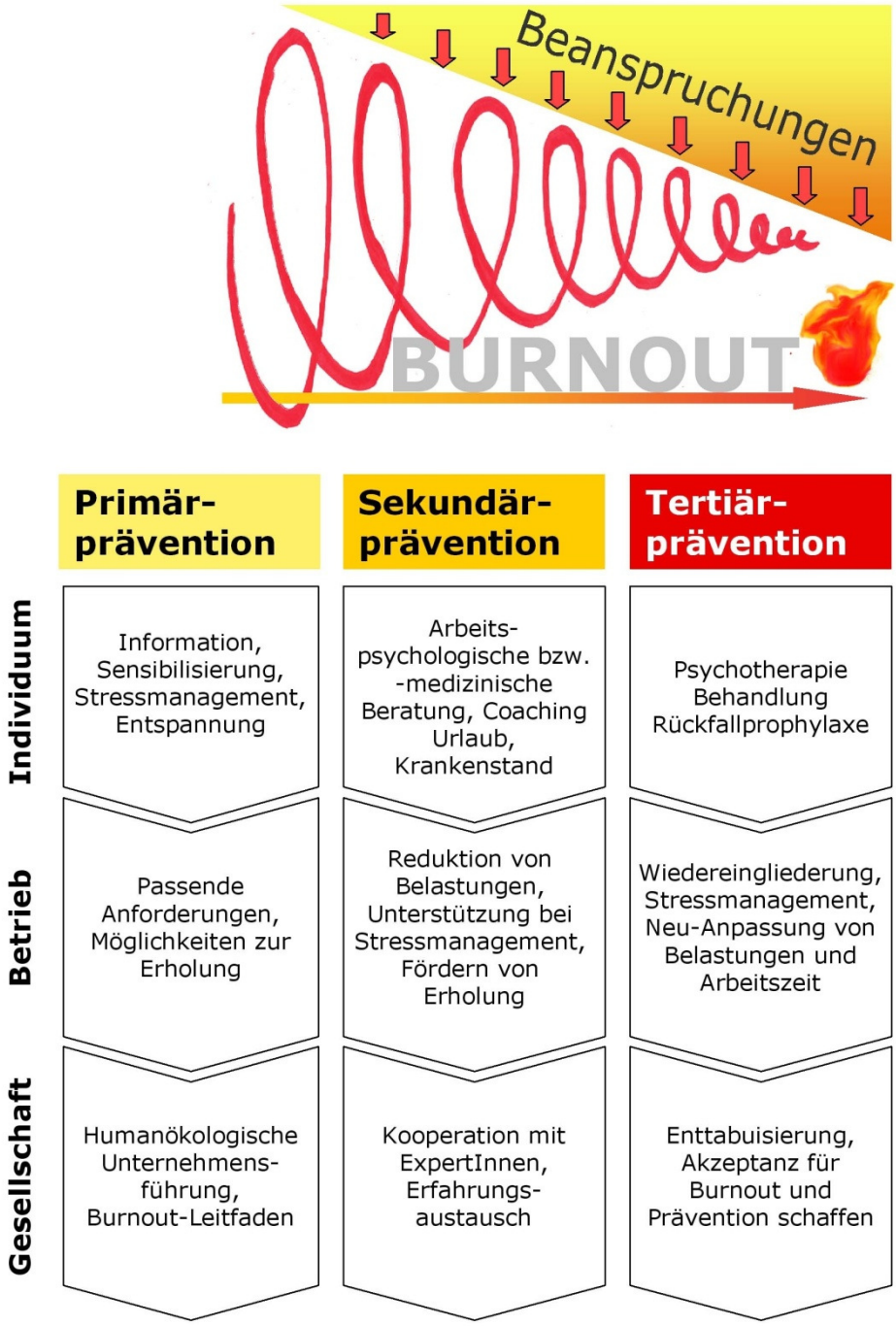
7.2 Zusammenfassung: präventive Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen im Betrieb

Nachfolgende Burnout-Spirale (IBG ©) (siehe Abbildung 48) liefert eine übersichtliche Darstellung der Maßnahmen der Primär-, Sekundär- und Tertiärprävention auf Ebene der Gesellschaft, des Betriebs und des Individuums.

Eine eindeutige Abgrenzung der Maßnahmen in Primär-, Sekundär- und Tertiärprävention ist schwierig. So kann eine Maßnahme der Primärprävention ebenso auf eine Reduktion von Burnout-Risiken oder auf eine Früherkennung von Teilursachen abzielen.

Folgende Einteilung stellt lediglich einen Versuch dar, Beispiele für jede Präventionsphase anzuführen:

Abbildung 48. Burnout Spirale (IBG ©)



7.3 Zielgruppen-spezifische Maßnahmen und Handlungsempfehlungen

Folgende Kapitel gliedern sich anhand der zentralen Fragestellungen der Studie in Maßnahmen und Handlungsempfehlungen für

- Schichtarbeitende und
- Tagesarbeitende,
- Führungskräfte und
- Mitarbeitende ohne Führungsfunktion.

7.3.1 Maßnahmen und Handlungsempfehlungen für Schichtarbeitende

Wie im Kapitel 5.2 erläutert, zeigt sich der Zusammenhang zwischen Burnout und Schichtarbeit deutlich. Schichtarbeitende können sich einerseits schlechter erholen, andererseits haben sie ein höheres Risiko für Überbeanspruchung. Die Interviewergebnisse veranschaulichen außerdem die erhebliche Belastungssituation im betrieblichen, außerbetrieblichen, sowie Schichtarbeits-Bereich.

So klagen Schichtarbeitende etwa über einen gestörten Schlaf- und Biorhythmus, Nacht- und Wochenendschichten und unregelmäßige Essens- und Dienstzeiten. Außerdem wirkt sich Schichtarbeit belastend auf das Sozialleben aus. Nebentätigkeiten verschärfen die Belastungssituation noch zusätzlich.

Workshops zum Thema Schlafhygiene, Ernährung in der Schichtarbeit, Entspannungstechniken oder Work-Life-Balance tragen zu einer individuellen Kompetenzenstärkung bei. Dadurch wird der Umgang mit betrieblichen Belastungen, als auch die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erleichtert.

Verhaltensorientierte, individuelle Maßnahmen verkörpern jedoch nur eine Säule der Handlungsempfehlungen. Um Mitarbeitende im Umgang mit der Belastungssituation optimal zu unterstützen, ist die Schaffung betrieblicher Strukturen notwendig. Es sollten geeignete Sozialräume, die Entspannungsmöglichkeiten in den Pausen, als auch Kochmöglichkeiten in der Nachtschicht bieten, zur Verfügung gestellt werden.

Außerdem ist im Unternehmen eine Kultur zu implementieren, in der physische, psychische und soziale Gesundheit einen zentralen Stellenwert bei den Schichtarbeitenden einnimmt.

Das Thema Führung birgt für Schichtarbeitende ebenfalls Verbesserungspotential. In den Interviews wurde eine mangelhafte Organisation passender

Anforderungen, als auch eine fehlende Unterstützung der Stressverarbeitung und Erholung seitens der direkten Führungskraft beschrieben.
Diese Belastungssituation macht ebenfalls Handlungsempfehlungen auf Ebene des Individuums, des Betriebs und der Gesellschaft notwendig. Zu allererst müssen betriebliche Strukturen für eine erweiterte Führungsverantwortung geschaffen werden, damit Führungskräfte tätig werden können (Urlaubs- und Pausengestaltung, Mitarbeitenden-Gespräche,...).

Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die analysierten Belastungen der Schichtarbeitenden, sowie eine Auswahl an Handlungsempfehlungen auf Ebene des Individuums, des Betriebs und der Gesellschaft:

Tabelle 13. Maßnahmen für Schichtarbeitende

	Maßnahmen		
Belastungen	**Individuum**	**Betrieb**	**Gesellschaft**
Schichtarbeit			
Nacht- und Wochenendschichten Gestörter Schlaf- und Biorhythmus Schichtarbeit belastet das Sozialleben Unregelmäßige Essens- oder Dienstzeiten	Workshops zu den Themen Schlafhygiene, Ernährung in der (Nacht-) Schichtarbeit, ... Entspannungstechniken, Mentale Stärke, Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben	Geeignete Sozialräume zur Verfügung stellen: mit Kochmöglichkeit in der Nachtschicht und Entspannungsmöglichkeit in den Pausen, Anbieten von Workshops zu den genannten Themen zeitlich angepasst an die Arbeitszeiten (niederschwelliger Zugang), Arbeitszeiten möglichst flexibel gestalten, Unterstützung von Elternteilzeit, Angebot eines Betriebskindergartens, Kantinenangebot „to go" für Zuhause und die Familie	Anerkennung für Schichtarbeitende und deren Beitrag für alle durch das Management, Vorbildwirkung des Managements, Veranstaltungen zum Thema
Sinnverlust/Burnout			
„...fühlte ich mich durch die Arbeit ausgebrannt." „...fühlte ich mich durch meine Arbeit frustriert." „...konnte ich für meine Tätigkeit keine Begeisterung mehr aufbringen."	Arbeitspsychologische Beratung, Coaching (vertraulich und anonym – niederschwelliger Zugang)	Mitarbeitenden-Gespräche, bedürfnisorientierte Urlaubsplanung (Urlaub, Auszeit, Sabbatical,....), betriebliches Vorschlagswesen/Ideenmanagement, Angebot für Weiterbildungen (on the job, near the job, off the job), Personalentwicklung (Job-Enrichment, Job-Enlargement, Job-Rotation)	Anerkennung, Einbeziehung der Mitarbeitenden (z.B. Information, Transparenz von Entscheidungs-findungen), Vorbildwirkung des Managements, Veranstaltungen zum Thema

Anerkennung			
Fehlende Wertschätzung und Anerkennung	Mitarbeitenden-Gespräche, Workshops zu den Themen Konfliktmanagement, Kommunikation, Arbeitspsychologische Beratung, Coaching (vertraulich und anonym – niederschwelliger Zugang)	Mitarbeitenden-Gespräche, Anerkennung durch Führung, klare zeitnahe Information, regelmäßig Austausch und Kommunikation, Anbieten von Workshops zu den genannten Themen zeitlich angepasst an die Arbeitszeiten (niederschwelliger Zugang)	Eine Kultur im Unternehmen etablieren, in der Anerkennung und Wertschätzung einen zentralen Stellenwert einnehmen, Organisationsdialog, Sichtbarmachen des Beitrages aller (auch der Mitarbeitenden in den Primärprozessen)
Zusammenarbeit			
Schlechtes Betriebsklima „...gab es bei der Arbeit Missverständnisse unter KollegInnen.“	Zusammenarbeitszirkel, Workshops zu den Themen Konfliktmanagement, Kommunikation, Stress-bewältigung, Ent-Ärger-ung, etc., Arbeitspsychologische Beratung, Coaching (vertraulich und anonym – niederschwelliger Zugang)	Mitarbeitenden-Gespräche, Teamentwicklung, regelmäßige Teamsitzungen, regelmäßige Teamklausuren, Konfliktmanagement, Supervision, humanökologische Führung	Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Unternehmensentwicklung (Information, Transparenz der Entscheidungsfindungen…), eine Kultur im Unternehmen etablieren, in der umfassende Kommunikation & Information für eine sinnstiftende Zusammenarbeit notwendig sind
Führung			
FK organisiert nicht passende Anforderungen Wenig Unterstützung durch die direkte FK bei Stressverarbeitung und Erholung	Workshops zu den Themen Stressmanagement, Zeitmanagement, Entspannungs-techniken für Mitarbeitende und Führungskräfte Arbeitspsychologische Beratung, Coaching (vertraulich und anonym – niederschwelliger Zugang)	Mitarbeitenden-Gespräche, Anpassung der Anforderungen an Bewältigungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden, zielgruppenorientierte Pausen- und Urlaubsplanung, Führungsverantwortung übernehmen und in Teamsitzungen thematisieren, Sensibilisierung zu und Qualifikation für „humanökologisches Führen“	Eine Kultur etablieren in der die Führungskraft als mit-verantwortlich für die konstruktive Bewältigung der Anforderungen und ausreichende Erholung ihrer Mitarbeitenden verstanden wird. Zeitliche Ressourcen und Kompetenzen für erweiterte Führungsverantwortung schaffen. Organisationsdialoge, Veranstaltungen zum Thema

Sonstiges			
Arbeitsumgebung (Hitze, Druck auf der Straße)	Workshops zu den Themen Ergonomie (z.B. Heben & Tragen, Umgang mit Hitze/Kälte, Arbeiten draußen…), Ent-Ärger-ung, Stressmanagement, Entspannungsmethoden, Arbeitspsychologische Beratung, Coaching (vertraulich und anonym – niederschwelliger Zugang)	Angebot ergonomischer Beratungen und Workshops zeitlich angepasst an die Arbeitszeiten (niederschwelliger Zugang), ergonomische Optimierung – z.B. Optimierung der Ausrüstung und Kleidung	Eine Unternehmenskultur schaffen, in der die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeitenden als wichtigste Ressource verstanden wird. Vorbildwirkung des Managements (Tragen der Schutzausrüstung,...)
Zusatzbelastung durch Nebentätigkeit	Workshops zu den Themen Entspannungstechniken, Mentale Stärke, Stressbewältigung, Zeitmanagement, Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben etc.	Anbieten von Workshop zu den genannten Themen zeitlich angepasst an die Arbeitszeiten (niederschwelliger Zugang)	Anerkennung für freiwillig und ehrenamtlich Tätige und deren Beitrag für alle durch das Management
Zu kurze Pausen „...konnte ich mich in den Pausen erholen" „...konnte ich wie geplant meine Pausen verbringen"	Workshop zu den Themen Entspannungstechniken, Mentale Stärke, Zeitmanagement, Work-Life-Balance, Arbeitspsychologische Beratung, Coaching (vertraulich und anonym – niederschwelliger Zugang)	Pausengestaltung (regelmäßige Kurzpausen), geeignete Sozialräume zur Verfügung stellen	Eine Unternehmenskultur etablieren, in der Pausen für Wohlbefinden, Leistungsfähigkeit und Produktivität essentiell und gewünscht sind. Vorbildwirkung des Managements Veranstaltungen zum Thema

7.3.2 Maßnahmen und Handlungsempfehlungen für Tagesarbeitende

Obwohl Tagesarbeitende ein geringeres Burnout-Risiko aufweisen, erleben Sie dennoch eine erhebliche Belastungssituation und beschreiben eine schlechtere Stressverarbeitung als Schichtarbeitende.

Tagesarbeitende geben vor allem mehr betriebliche Belastungen, wie zuviel Arbeit, betriebliche Veränderungen oder schlechtes Betriebsklima an. Diese Faktoren erschweren noch zusätzlich die Stressverarbeitung.

Seminare zu den Themen Zeitmanagement, Zusammenarbeit, Kommunikation, Konfliktmanagement, Stressbewältigung oder Ent-Ärger-ung können die Belastungssituation entschärfen. Darauf aufbauend sind betriebliche Strukturen, wie Mitarbeitenden-Gespräche und optimierte Personalplanung zu schaffen, und eine Kultur im Unternehmen zu etablieren, in der Information und Kommunikation einen zentralen Stellenwert einnimmt.

In Punkto Erholung schneiden die Tagesarbeitenden generell besser ab: Tagesarbeitende können sich besser erholen, erleben eine gute Pausengestaltung und finden höhere tätigkeitsbezogene Ressourcen vor als Schichtarbeitende. In diesem Bereich gibt es daher keine Handlungsempfehlungen.

In folgender Tabelle werden die genannten Belastungen, sowie Handlungsempfehlungen auf den drei Ebenen dargestellt:

Tabelle 14. Maßnahmen für Tagesarbeitende

Tagesarbeitende	**Maßnahmen**		
Belastungen	**Individuum**	**Betrieb**	**Gesellschaft**
Betriebliche Veränderungen (Umstrukturierungen)	Arbeitspsychologische Beratung, Coaching (vertraulich und anonym – niederschwelliger Zugang)	Mitarbeitenden-Gespräche, Kommunikation und Information als zentrale Führungsaufgabe implementieren, Supervision, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung, betriebliches Vorschlagswesen/Ideenmanagement	Eine Kultur im Unternehmen etablieren, in der Information und Kommunikation über geplante Umstrukturierungen einen zentralen Stellenwert einnehmen und gewünscht sind
Zu viel Arbeit	Arbeitspsychologische Beratung, Coaching (vertraulich und anonym – niederschwelliger Zugang), Workshops zu den Themen Zeitmanagement, strukturiertes Arbeiten, Stressbewältigung, Ent-Ärger-ung	Anbieten von Workshop zu den genannten Themen zeitlich angepasst an die Arbeitszeiten (niederschwelliger Zugang), Personalplanung optimieren, Recruiting von Leasingkräften bei längerfristig hoher Arbeitslast	Eine Kultur im Unternehmen etablieren, in der Erholung und Entspannung für eine funktionierende Work-Life-Balance essentiell und gewünscht sind
Schlechtes Betriebsklima	Arbeitspsychologische Beratung, Coaching (vertraulich und anonym – niederschwelliger Zugang), Zusammenarbeitszirkel, Social Skills Seminare	Regelmäßige gemeinsame Besprechungen, Supervision, Teamentwicklung, Mediation, planvolle Zusammenstellung von Teams, Werte und Betriebsvereinbarungen sowie Ansprechpersonen	Klare Information, Reduktion von Unsicherheit, Maximierung von Klarheit und Transparenz, Zusammenarbeit aller als Wert etablieren, Gendermainstreaming, Engagement gegen Diskriminierung und für Gleichberechtigung bzw. Toleranz
Schlechtere Stressverarbeitung	Arbeitspsychologische Beratung, Coaching (vertraulich und anonym – niederschwelliger Zugang), Workshops zu den Themen Stressbewältigung, Entspannung	Passende Anforderungen, Urlaubs- und Pausengestaltung, Unterstützung durch die FK	Eine Kultur etablieren, in der auch Schwächen und Entwicklungspotenziale bestehen bzw. Fehler passieren dürfen, um Förderung, Lernen und Weiterentwicklung zu ermöglichen

7.3.3 Maßnahmen und Handlungsempfehlungen für Führungskräfte

Zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion lassen sich weniger Unterschiede feststellen. Die Burnout-Gefährdung in diesen Gruppen ist im Großen und Ganzen ähnlich. Bei der Stressverarbeitung hingegen führen Führungskräfte mehr erschwerende Aspekte wie z.B. Schlafprobleme an.

Führungskräfte-Workshops zu den Themen Stressbewältigung, Entspannungstechniken, Schlafhygiene oder Zeitmanagement können einen wesentlichen Beitrag zur Vorbeugung dieser Belastungen leisten. Um die Führungskräfte in ihrer operativen, wie strategischen Rolle zu unterstützen, sind Strukturen und zeitliche Ressourcen zur Ausübung der Führungsaufgaben vonseiten des Betriebs zu implementieren.

Auch in punkto Überbeanspruchung liefern Führungskräfte schlechtere Ergebnisse als Mitarbeitende ohne Führungsfunktion. Als Gründe dafür werden beispielsweise ein schlechtes Abschalten von der Arbeit oder Gedanken an die Arbeit angeführt. Vor allem bei Führungskräften mit Burnout-Symptomen zeigt sich eine schlechtere Work-Life-Balance, als auch mangelnde Erholungs- und Entspannungsmöglichkeiten. Um ihre individuelle Kompetenz zu stärken, sind Seminare zu den Themen Work-Life-Balance oder Entspannungstechniken anzubieten. Führungskräfte, bei denen bereits Burnout-Symptome festzustellen sind, benötigen eine anonyme arbeitspsychologische Beratung, um die persönliche Situation zu analysieren und geeignete Unterstützungsangebote zu schnüren.
Außerdem ist es notwendig, eine Kultur im Unternehmen zu etablieren, in der Wohlbefinden und Erholung einen zentralen Stellenwert einnehmen.

Tabelle 15. Maßnahmen für Führungskräfte

Führungskräfte	**Maßnahmen**		
Belastungen	**Individuum**	**Betrieb**	**Gesellschaft**
Durch die Funktion als Führungskraft oder auch Betriebsrat	Arbeitspsychologische Beratung, Coaching (vertraulich und anonym – niederschwelliger Zugang), Kompetenzentwicklung für Führungsaufgaben, Workshops zu den Themen „humanökologisches Führen", Zeitmanagement, umfassende Führungsverantwortung	Auswahl von Führungskräften entsprechend sozialen nicht nur fachlichen Qualifikationen, Sensibilisierung von Führungskräften für „humanökologisches Führen", Anbieten von Workshops zeitlich angepasst an die Arbeitszeiten (niederschwelliger Zugang), Zeitressourcen für Führungsaufgaben, Kompetenzen entsprechend den Verantwortungen	Führungswerte, Leitbild, Anerkennung für den Beitrag der Führungskräfte und der Betriebsräte für alle
Hohe Arbeitslast	Arbeitspsychologische Beratung, Coaching (vertraulich und anonym – niederschwelliger Zugang), Workshop-Angebote zeitlich angepasst an die Arbeitszeiten (niederschwelliger Zugang) zu den Themen Zeitmanagement, Stress-bewältigung, Ent-Ärger-ung	Gezieltes Recruiting, ausreichende Einschulung, regelmäßige Mitarbeitenden-Gespräche	Eine Kultur im Unternehmen etablieren, in der das Wohlbefinden und Arbeitsvermögen einen zentralen Stellenwert einnimmt. Verankerung dieser Haltung im Unternehmens-Leitbild, Führungskräfte-Entwicklung
Schlechtere Stressverarbeitung	Workshops zu den Themen Stressverarbeitung, Entspannungstechniken, Work-Life-Balance, Zeitmanagement, Arbeitspsychologische Beratung, Coaching (vertraulich und anonym – niederschwelliger Zugang)	Anbieten von Workshops zeitlich angepasst an die Arbeitszeiten (niederschwelliger Zugang), Gezieltes Recruiting, Ausreichende Einschulung, Regelmäßige Mitarbeitenden-Gespräche, Implementieren von Strukturen und zeitlichen Ressourcen zur Ausübung der Führungsaufgaben	Eine Kultur etablieren, in der auch Schwächen und Entwicklungspotenziale bestehen bzw. Fehler passieren dürfen, um Förderung, Lernen und Weiterentwicklung zu ermöglichen
Schlafprobleme	Workshops zu den Themen	Optimierte Urlaubs- und Anbieten von	Anerkennung für den Beitrag der

Abschalten schlechter möglich	Schlafhygiene, Entspannungstechniken, Stressbewältigung, Mentale Stärke, Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben, Arbeitspsychologische Beratung, Coaching (vertraulich und anonym – niederschwelliger Zugang)	Workshops zeitlich angepasst an die Arbeitszeiten (niederschwelliger Zugang), Pausengestaltung, Gezieltes Recruiting, ausreichende Einschulung, Mitarbeitenden-Gespräche	Führungskräfte und der Betriebsräte für alle, Veranstaltungen zum Thema, Etablieren einer Kultur in der Abschalten/Loslassen als notwendig und gewünscht angesehen werden, Vorbildwirkung durch Vorstand/Management
Sinnverlust / Burnout			
„... konnte ich für meine Tätigkeit keine Begeisterung mehr aufbringen."	Arbeitspsychologische Beratung, Coaching (vertraulich und anonym)	Mitarbeitenden-Gespräche, Bedürfnisorientierte Urlaubsplanung (Urlaub, Auszeit, Sabbatical,....), Weiterbildung (on the job, near the job, off the job), Personalentwicklung (Job-Enrichment, Job-Enlargement, Job-Rotation)	Anerkennung, Einbeziehung der Mitarbeitenden (z.B. Information, Transparenz von Entscheidungsfindungen), Vorbildwirkung des Managements, Veranstaltungen zum Thema
„... musste ich zu Hause auch über Probleme bei der Arbeit nachdenken."			
Führungskräfte mit Burnout-Symptomen			
Wenig erholsame Pausen	Workshop zu den Themen Entspannungstechniken, Mentale Stärke, Zeitmanagement, Work-Life-Balance	Anbieten von Workshops zu den genannten Themen zeitlich angepasst an die Arbeitszeiten (niederschwelliger Zugang), Pausengestaltung (regelmäßige Kurzpausen), Geeignete Sozialräume zur Verfügung stellen	Eine Unternehmenskultur etablieren, in der Pausen für Wohlbefinden, Leistungsfähigkeit und Produktivität essentiell sind, Vorbildwirkung des Managements, Veranstaltungen zum Thema
Verpflichtungen in der Freizeit	Workshops zu den Themen Entspannungstechniken, Mentale Stärke, Stressbewältigung, Zeitmanagement, Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben Arbeitspsychologische Beratung, Coaching (vertraulich und anonym)	Anbieten von Workshops zu den genannten Themen zeitlich angepasst an die Arbeitszeiten (niederschwelliger Zugang), Bedürfnisorientierte Urlaubsplanung (Urlaub, Auszeit, Sabbatical,....)	Eine Kultur im Unternehmen etablieren, in der das Wohlbefinden und die Erholung einen zentralen Stellenwert einnehmen
Wenig Zeit für persönliche Bedürfnisse			
Wenig Zeit für Erholung und Entspannung			
Viel Arbeit zu Hause			

7.3.4 Maßnahmen und Handlungsempfehlungen für Mitarbeitende ohne Führungsfunktion

Mitarbeitende ohne Führungsfunktion erleben eine geringere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und eine höhere betriebliche und außerbetriebliche Belastungssituation. Sie beschreiben zum Beispiel eine erhöhte Arbeitsmenge. Dieser Belastung ist durch betriebliche Maßnahmen, wie optimierte Personalplanung entgegen zu wirken. ArbeitnehmerInnen können z.B. durch ein Seminar- oder Workshopangebot in den Bereichen Zeitmanagement, Stressbewältigung und Ent-Ärger-ung ihre individuellen Kompetenzen stärken.
Außerdem wird die Erholungsfähigkeit der Mitarbeitenden erschwert durch Nebentätigkeiten, Schlafprobleme, Schichtarbeit, kein Urlaub oder schwer mögliches Abschalten.

Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die genannten Belastungen, als auch Maßnahmen auf den Ebenen Individuum, Betrieb, Gesellschaft:

Tabelle 16. Maßnahmen für Mitarbeitende

Mitarbeitende	**Maßnahmen**		
Belastungen	**Individuum**	**Betrieb**	**Gesellschaft**
Schlechte Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben	Workshops zu den Themen Entspannungstechniken, Mentale Stärke, Stressbewältigung, Zeitmanagement, Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben	Mitarbeitenden-Gespräche, Anbieten von Workshops zu den genannten Themen zeitlich angepasst an die Arbeitszeiten (niederschwelliger Zugang), Arbeitszeiten flexibel gestalten, Unterstützung von Elternteilzeit, Angebot eines Betriebskindergartens Kantinenangebot „to go" für zu Hause	Leitbild und Werte, Einbeziehen der Familien in Betriebsveranstaltungen, kleine Aufmerksamkeiten für PartnerInnen und Kinder
Zu viel Arbeit	Workshops zu den Themen Zeitmanagement, strukturiertes Arbeiten, Stressbewältigung, Ent-Ärger-ung, Arbeitspsychologische Beratung, Coaching (vertraulich und anonym)	Anbieten von Workshops zu den genannten Themen zeitlich angepasst an die Arbeitszeiten (niederschwelliger Zugang), Personalplanung optimieren, Recruiting von Leasingkräften bei längerfristig hoher Arbeitslast, ...	Eine Kultur im Unternehmen etablieren, in der Erholung für eine funktionierende Work-Life-Balance notwendig ist
Schichtarbeit	Workshops zu den Themen Schlafhygiene, Ernährung in der (Nacht-) Schichtarbeit, Entspannungstechniken, Mentale Stärke, Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben	Geeignete Sozialräume zur Verfügung stellen: mit Kochmöglichkeit in der Nachtschicht und Entspannungsmöglichkeit in den Pausen, Anbieten von Workshops zu den genannten Themen zeitlich angepasst an die Arbeitszeiten (niederschwelliger Zugang), Arbeitszeiten möglichst flexibel gestalten, Unterstützung von Elternteilzeit, Angebot eines Betriebskindergartens, Kantinenangebot „to go" für zu Hause und die Familie	Anerkennung für Schichtarbeitende und deren Beitrag für alle durch das Management, Vorbildwirkung des Managements, Veranstaltungen zum Thema

Betriebliche Veränderungen	Arbeitspsychologische Beratung, Coaching (vertraulich und anonym)	Mitarbeitenden-Gespräche, Kommunikation und Information als zentrale Führungsaufgabe implementieren, Supervision, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung, Ideenmanagement	Eine Kultur im Unternehmen etablieren, in der Information und Kommunikation über geplante Umstrukturierungen einen zentralen Stellenwert einnehmen und gewünscht sind
Belastung durch Nebentätigkeiten	Workshops zu den Themen Entspannungstechniken, Mentale Stärke, Stressbewältigung, Zeitmanagement, Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben	Anbieten von Workshops zu den genannten Themen zeitlich angepasst an die Arbeitszeiten (niederschwelliger Zugang)	Anerkennung für freiwillig und ehrenamtlich Tätige und deren Beitrag für alle durch das Management
Schlafprobleme	Workshops zu den Themen Schlafhygiene, Entspannungstechniken, Stressbewältigung, Mentale Stärke, Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben	Anbieten von Workshops zu den genannten Themen zeitlich angepasst an die Arbeitszeiten (niederschwelliger Zugang), Optimierte Urlaubs- und Pausengestaltung, Gezieltes Recruiting, ausreichende Einschulung, regelmäßige Mitarbeitenden-Gespräche	Anerkennung für den Beitrag der Führungskräfte und der Betriebsräte für alle, Veranstaltungen zum Thema, Etablieren einer Kultur in der Abschalten/Loslassen als notwendig und gewünscht angesehen werden, Vorbildwirkung durch Vorstand/Management
Kein Urlaub	Arbeitspsychologische Beratung, Coaching (vertraulich und anonym)	Bedürfnisorientierte Pausen- und Urlaubsgestaltung (Urlaub, Auszeit, Sabbatical,....), Personalentwicklung (Job-Enrichment, Job-Enlargement, Job-Rotation)	Eine Kultur im Unternehmen etablieren, in der Erholung für eine funktionierende Work-Life-Balance zentral ist

8 Ergebnisse im Detail: Mitarbeitenden-Befragung (Linearauszählung)

Die folgenden zwei Kapitel umfassen die Detailergebnisse des EBF-Work© (Kapitel 8) und der qualitativen Interviews (Kapitel 9). Diese werden in Form von Abbildungen und Tabellen dargestellt.

8.1 Gesamteinstufung Burnout-Gefährdung, Erholung, Beanspruchung

Abbildung 49. Überblick

Beanspruchung \ Erholung	+	~	-
+	50%	7%	2%
~	9%	5%	5%
-	5%	9%	9%

Abbildung 50. Gesamteinstufung Burnout-Gefährdung

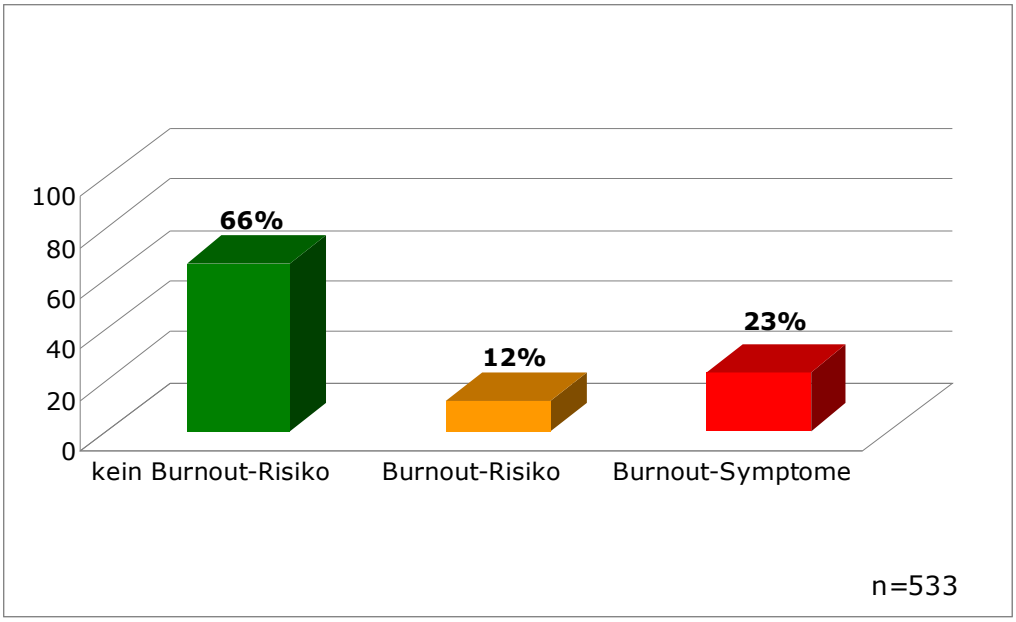


Abbildung 51. Gesamteinstufung Erholung

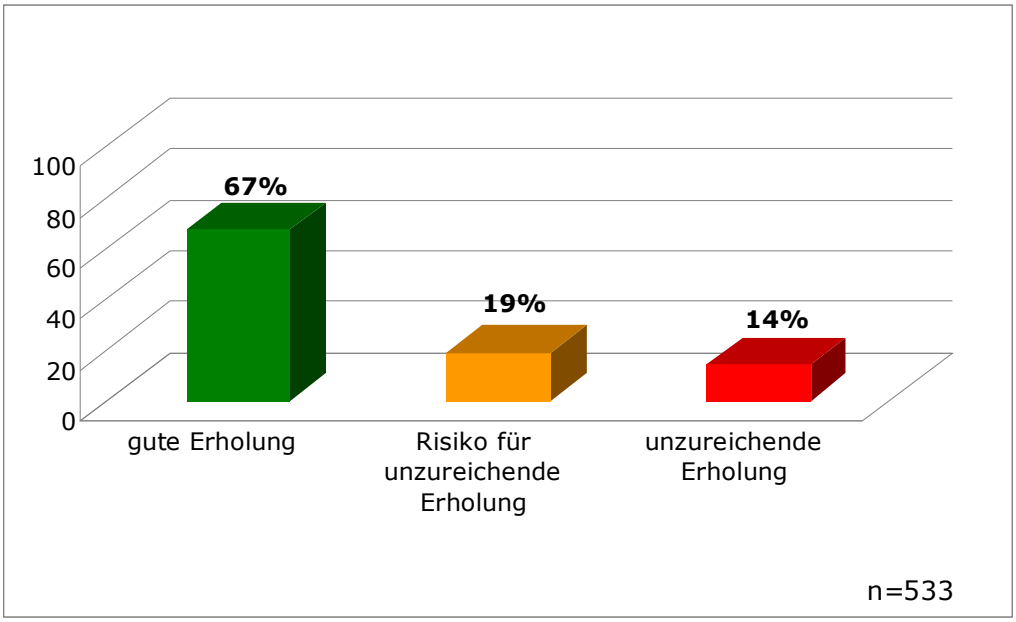
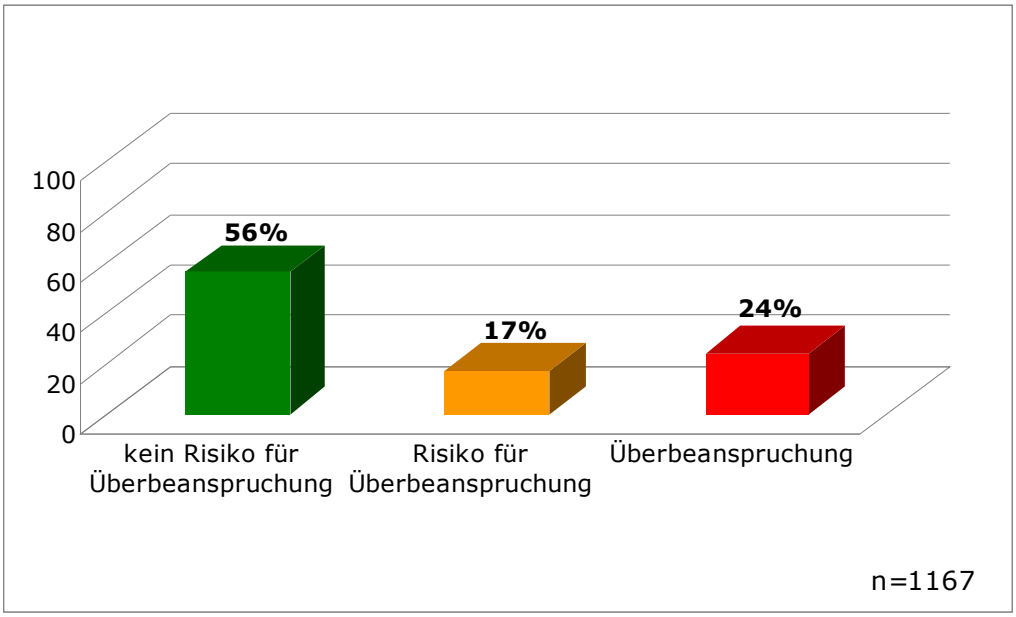
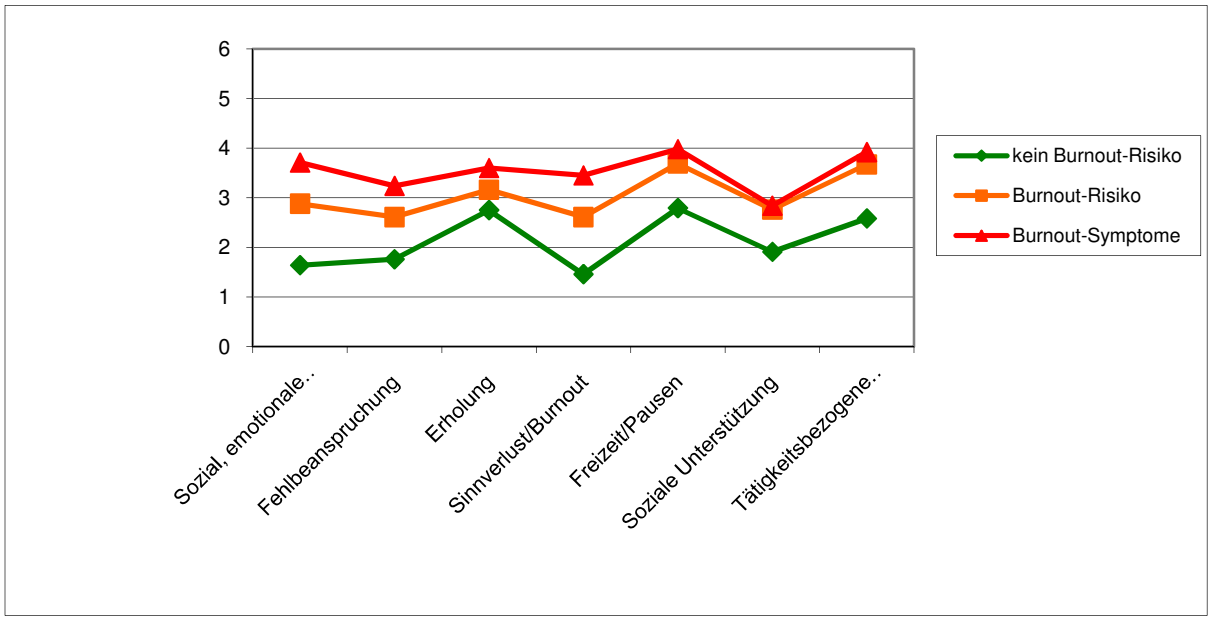


Abbildung 52. Gesamteinstufung Beanspruchung



8.1.1 Einzeldimensionen

Abbildung 53. Darstellung der Einzeldimensionen nach Burnout-Gefährdung



8.1.1.1 Dimension Sozial emotionale Beanspruchung

Abbildung 54. Dimension Sozial, emotionale Beanspruchung nach Burnout-Gefährdung

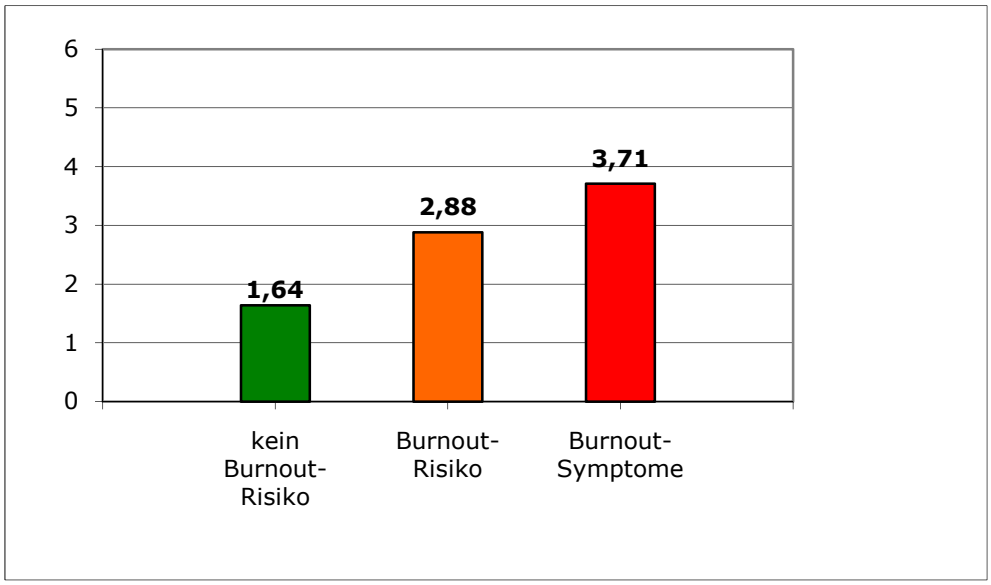
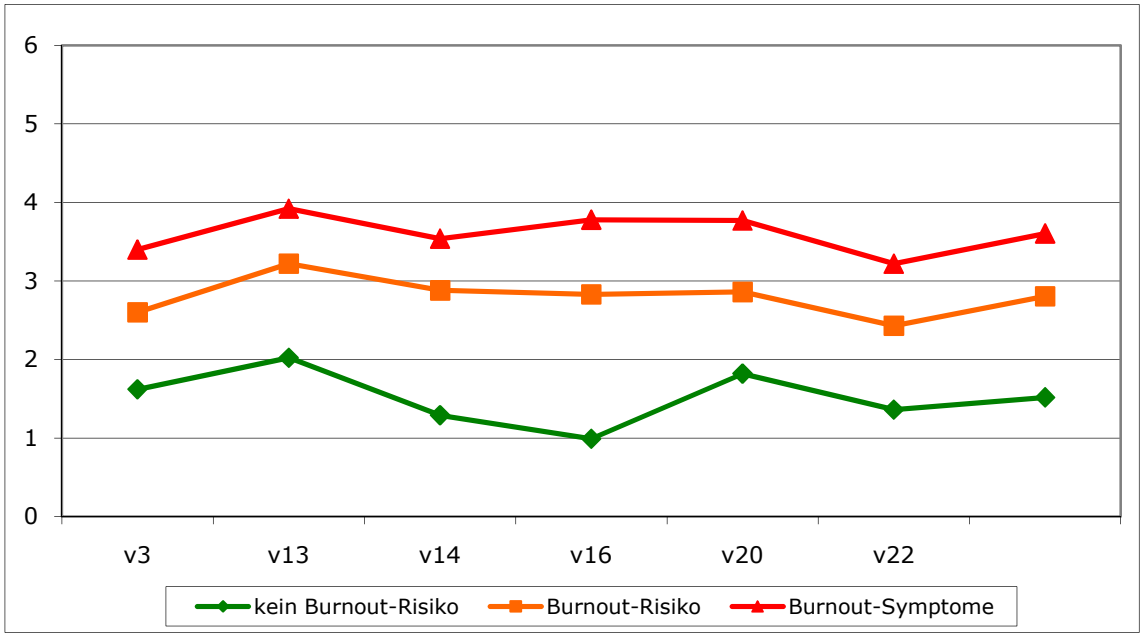


Abbildung 55. Einzelfragen Dimension Sozial, emotionale Beanspruchung nach Burnout-Gefährdung



8.1.1.2 Dimension Erholung

Abbildung 56. Dimension Erholung nach Burnout-Gefährdung

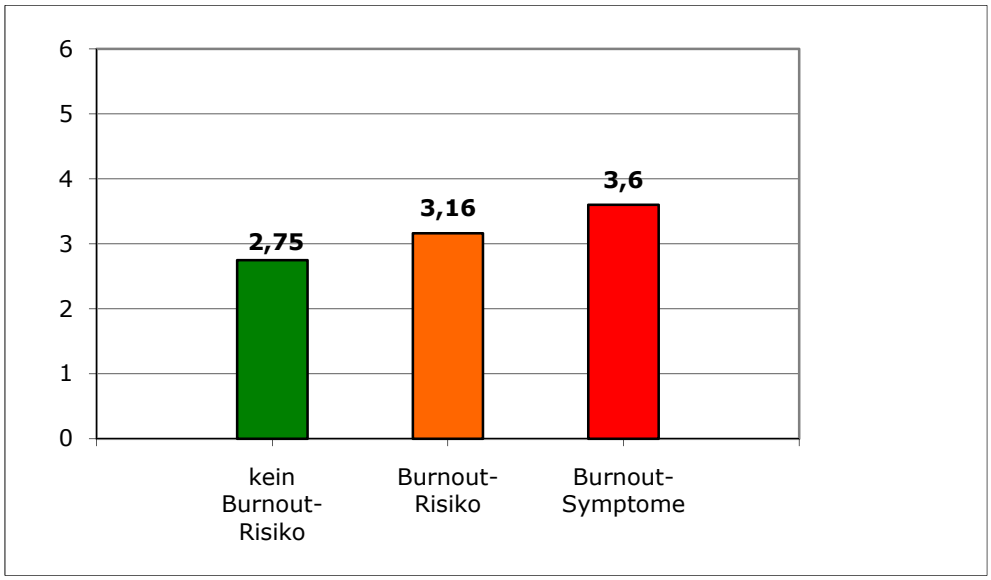
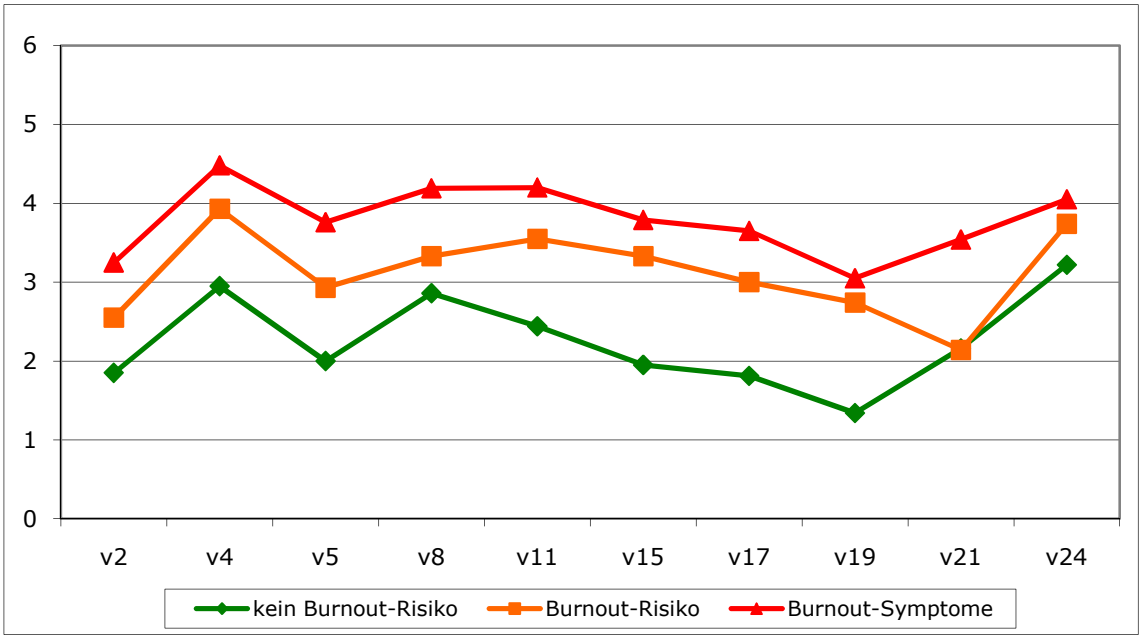


Abbildung 57. Einzelfragen Dimension Erholung nach Burnout-Gefährdung



8.1.1.3 Dimension Sinnverlust/Burnout

Abbildung 58. Dimension Sinnverlust/Burnout nach Burnout-Gefährdung

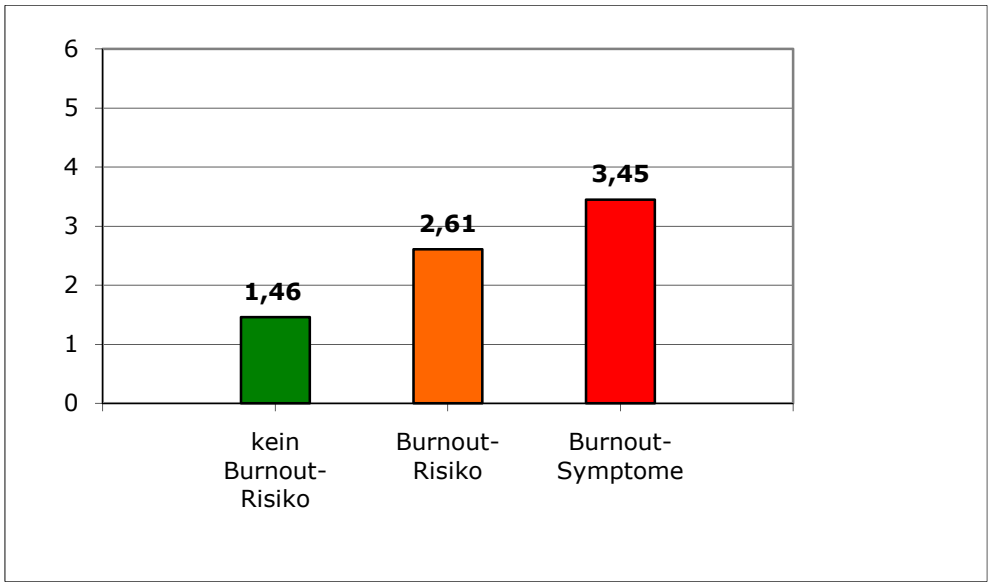
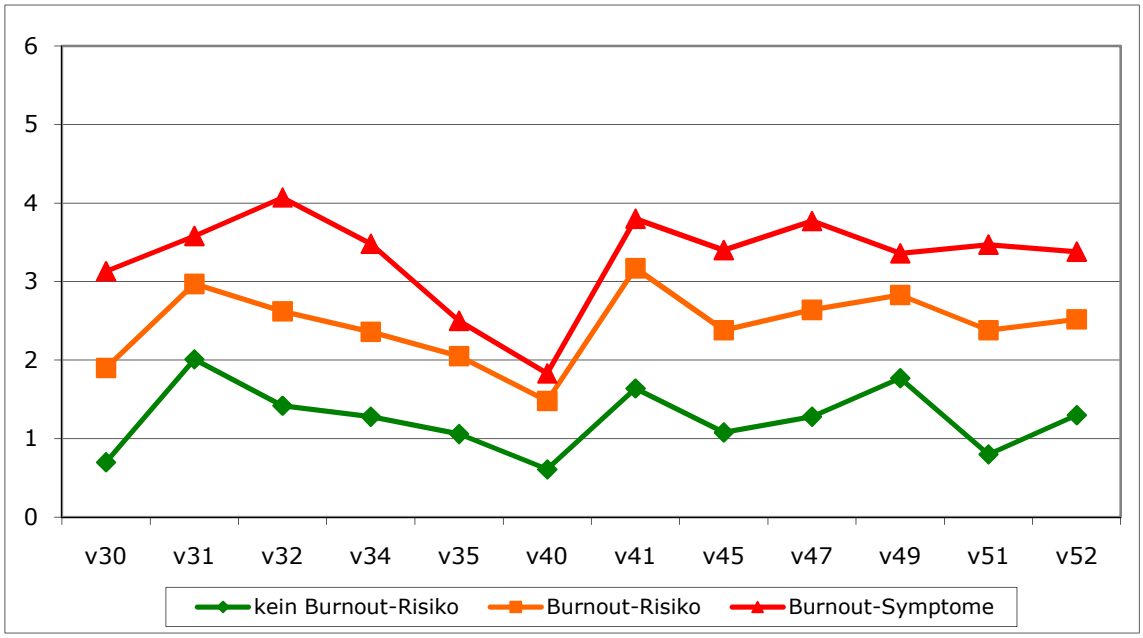


Abbildung 59. Einzelfragen Dimension Sinnverlust/Burnout nach Burnout-Gefährdung



8.1.1.4 Dimension Freizeit/Pausen

Abbildung 60. Dimension Freizeit/Pausen nach Burnout-Gefährdung

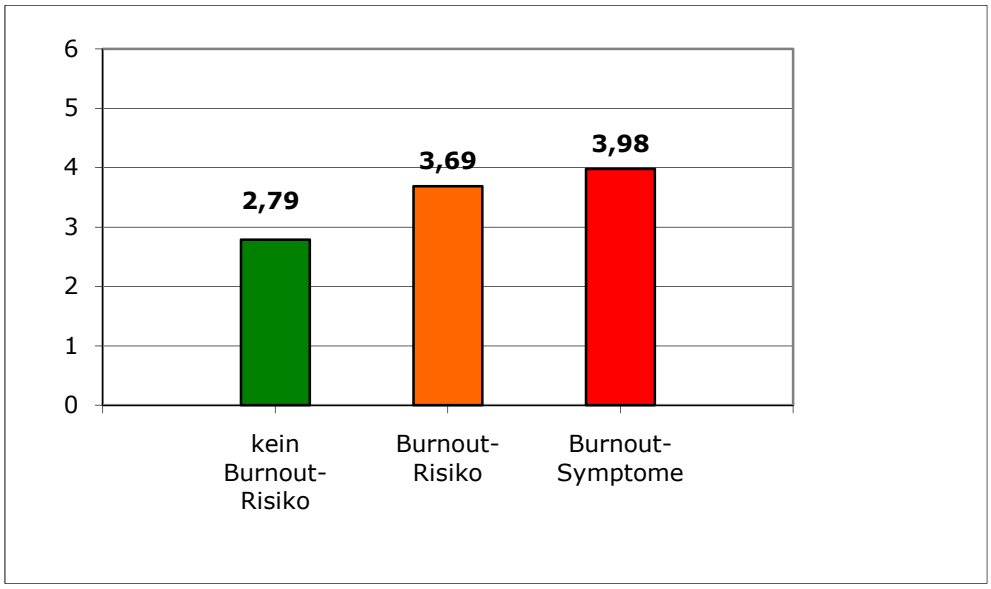
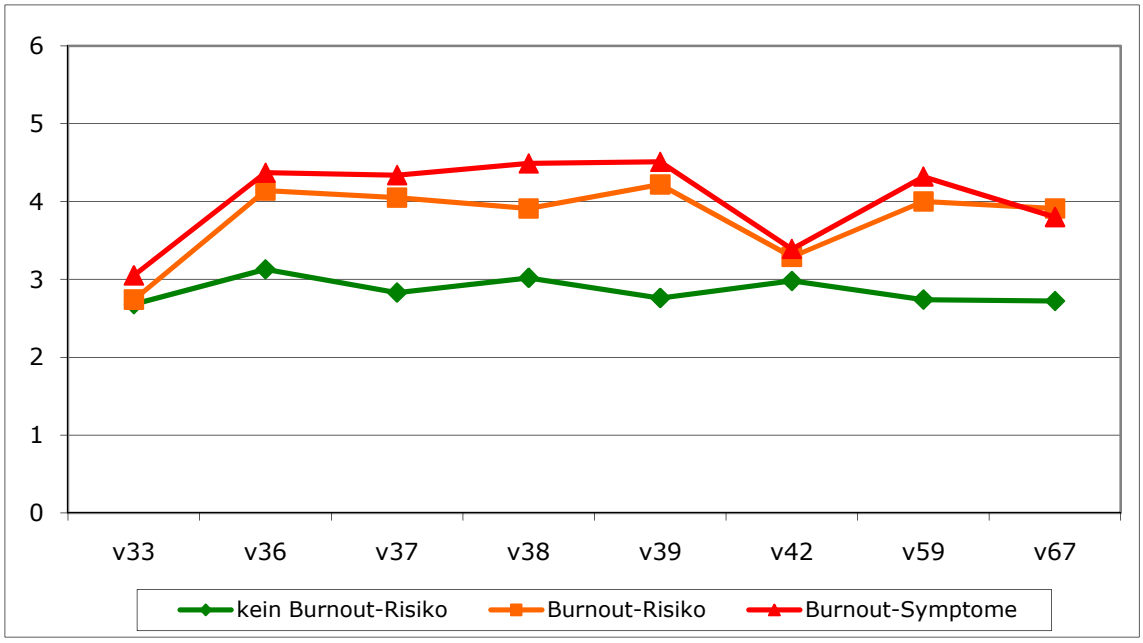


Abbildung 61. Einzelfragen Dimension Freizeit/Pausen nach Burnout-Gefährdung



8.1.1.5 Dimension Tätigkeitsbezogene Ressourcen

Abbildung 62. Dimension Tätigkeitsbezogene Ressourcen nach Burnout-Gefährdung

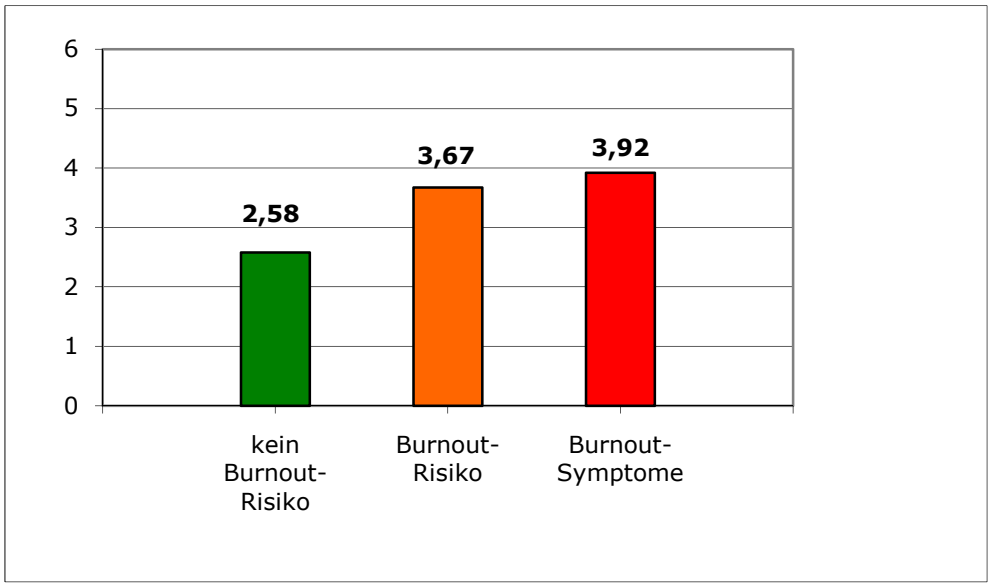
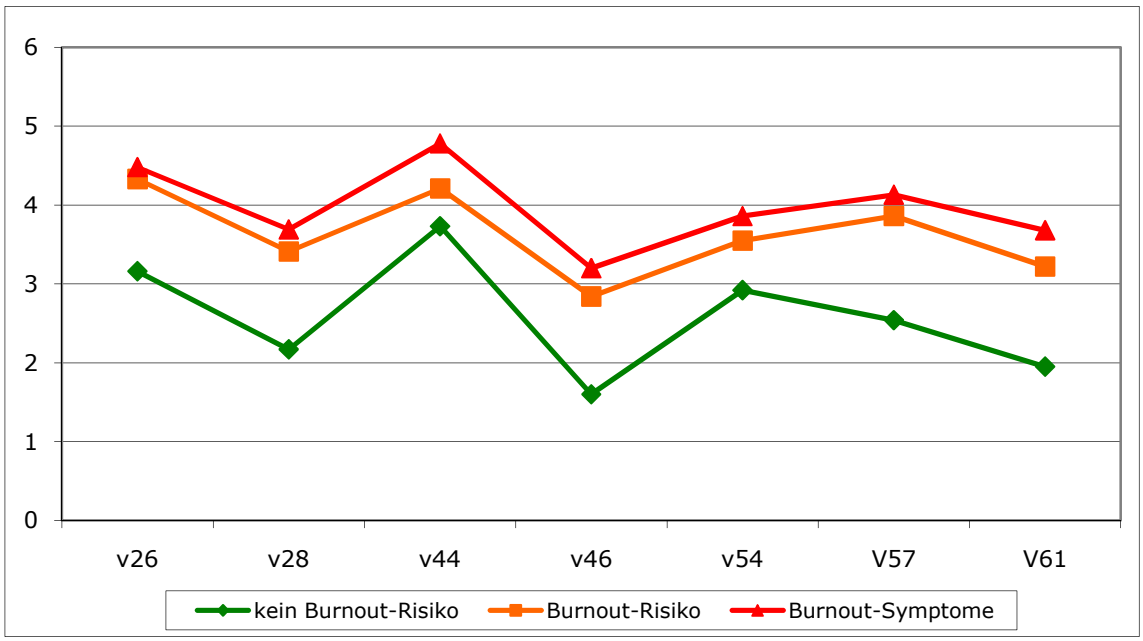


Abbildung 63. Einzelfragen Dimension Tätigkeitsbezogene Ressourcen nach Burnout-Gefährdung



8.1.1.6 Dimension Fehlbeanspruchung

Abbildung 64. Dimension Fehlbeanspruchung nach Burnout-Gefährdung

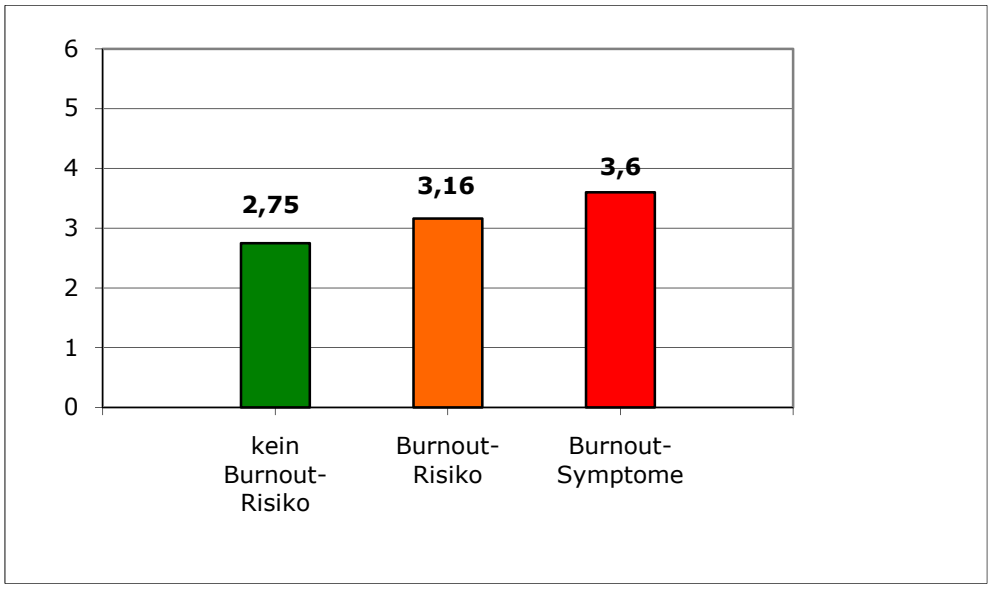
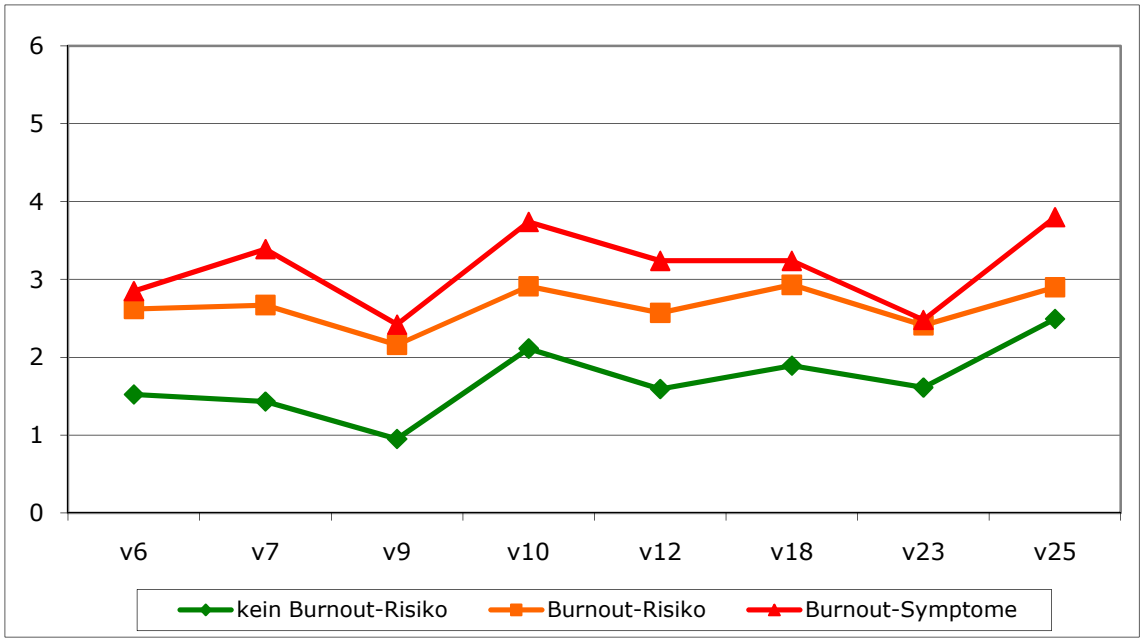


Abbildung 65. Einzelfragen Dimension Fehlbeanspruchung nach Burnout-Gefährdung



8.1.1.7 Dimension Soziale Unterstützung

Abbildung 66. Dimension Soziale Unterstützung nach Burnout-Gefährdung

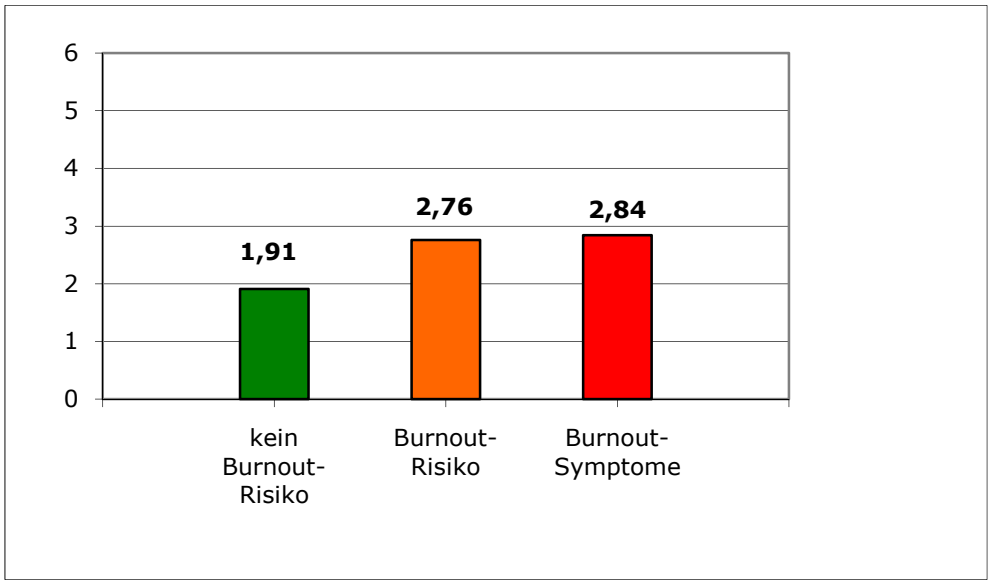
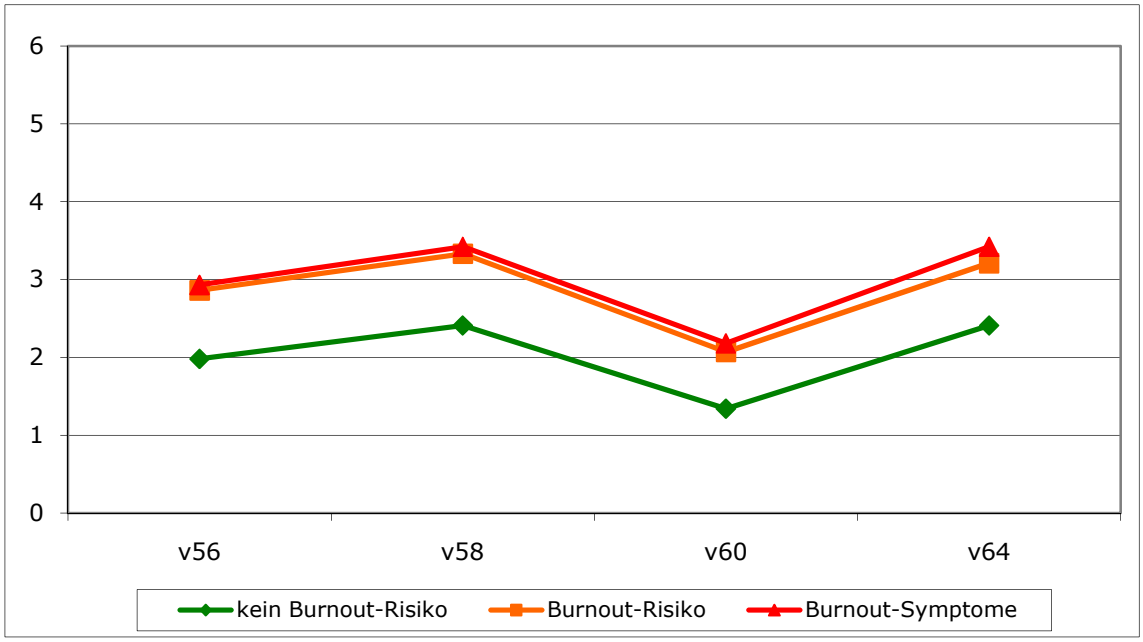


Abbildung 67. Einzelfragen Dimension Soziale Unterstützung nach Burnout-Gefährdung



8.2 Burnout-Gefährdung und Schichtarbeit

Abbildung 68. Burnout-Gefährdung nach Schicht- und Tagesarbeit

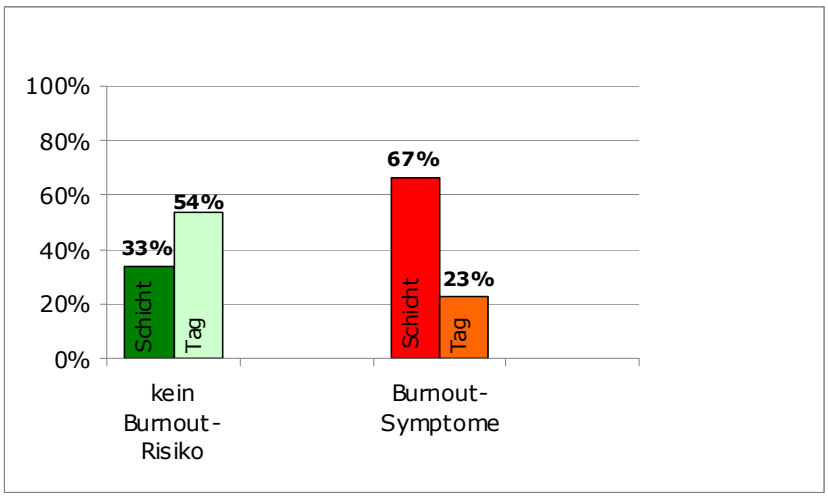


Abbildung 69. Erholung nach Schicht- und Tagesarbeit

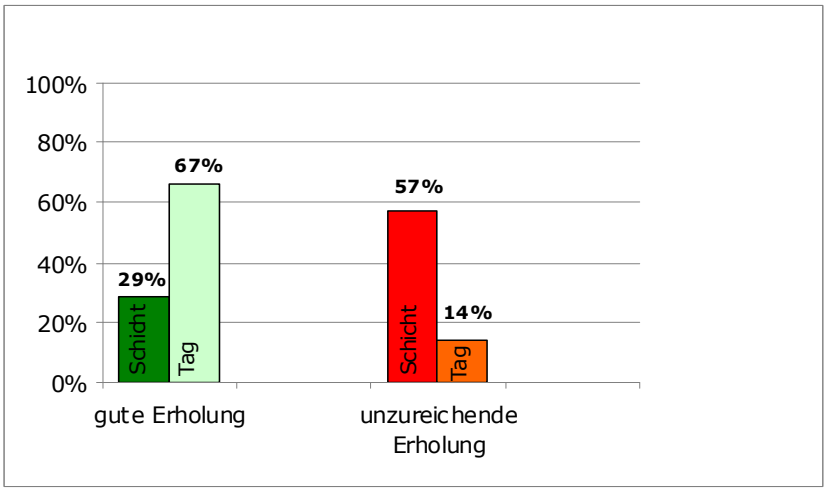
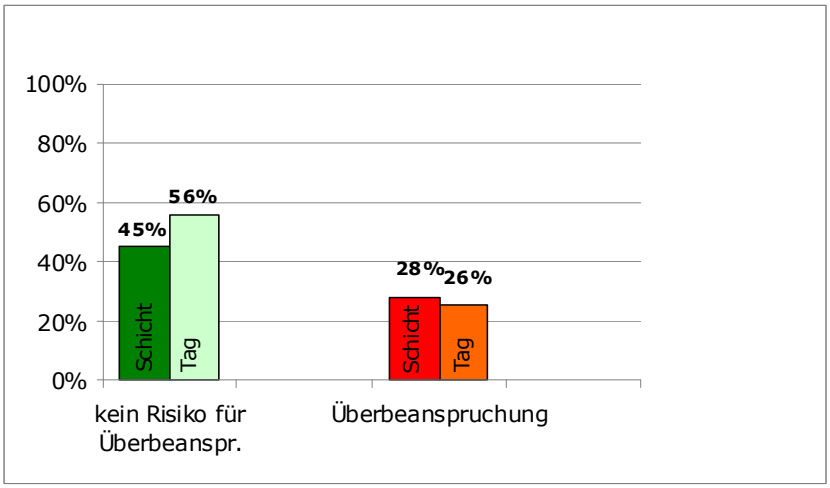


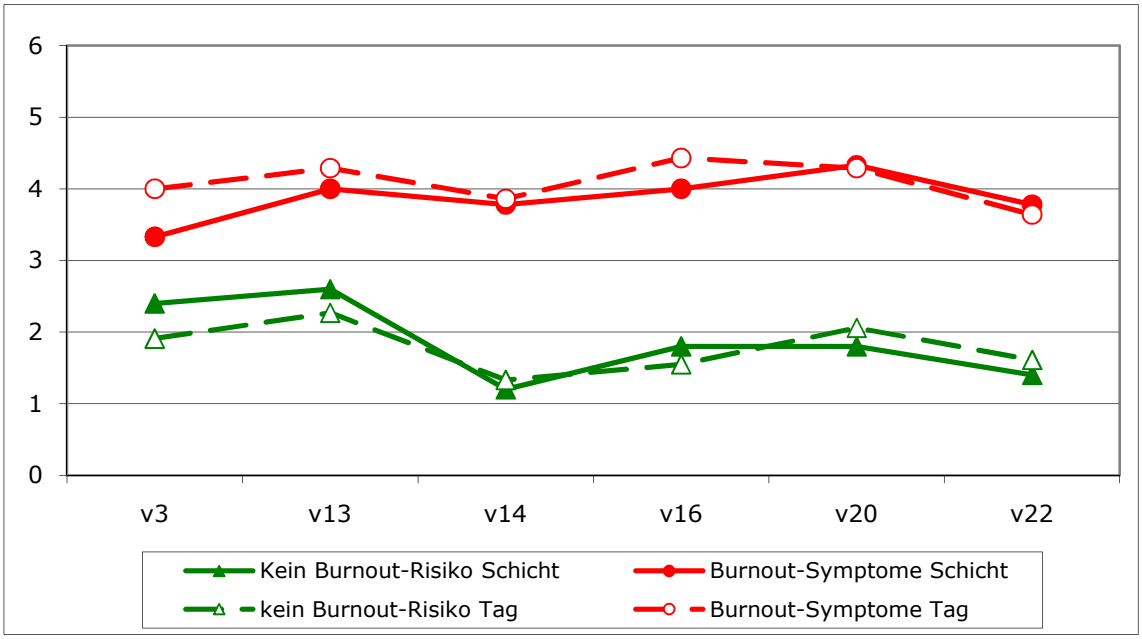
Abbildung 70. Beanspruchung nach Schicht- und Tagesarbeit



8.2.1 Einzeldimensionen

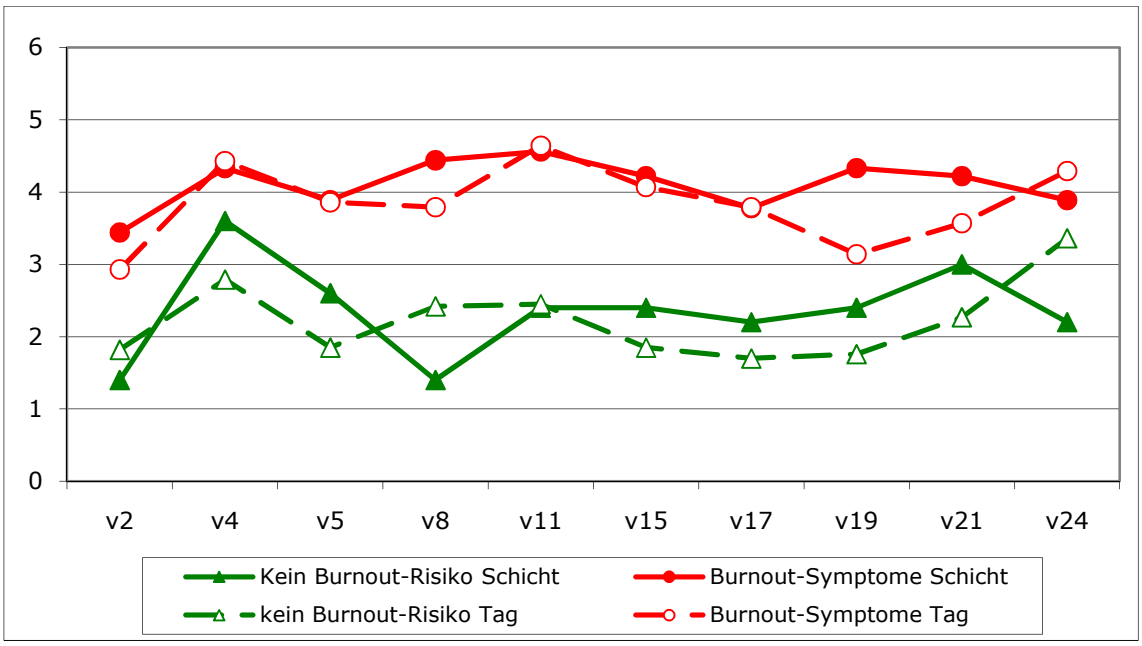
8.2.1.1 Dimension Sozial, emotionale Beanspruchung

Abbildung 71. Einzelfragen Dimension Sozial, emotionale Beanspruchung nach Schicht- und Tagesarbeit



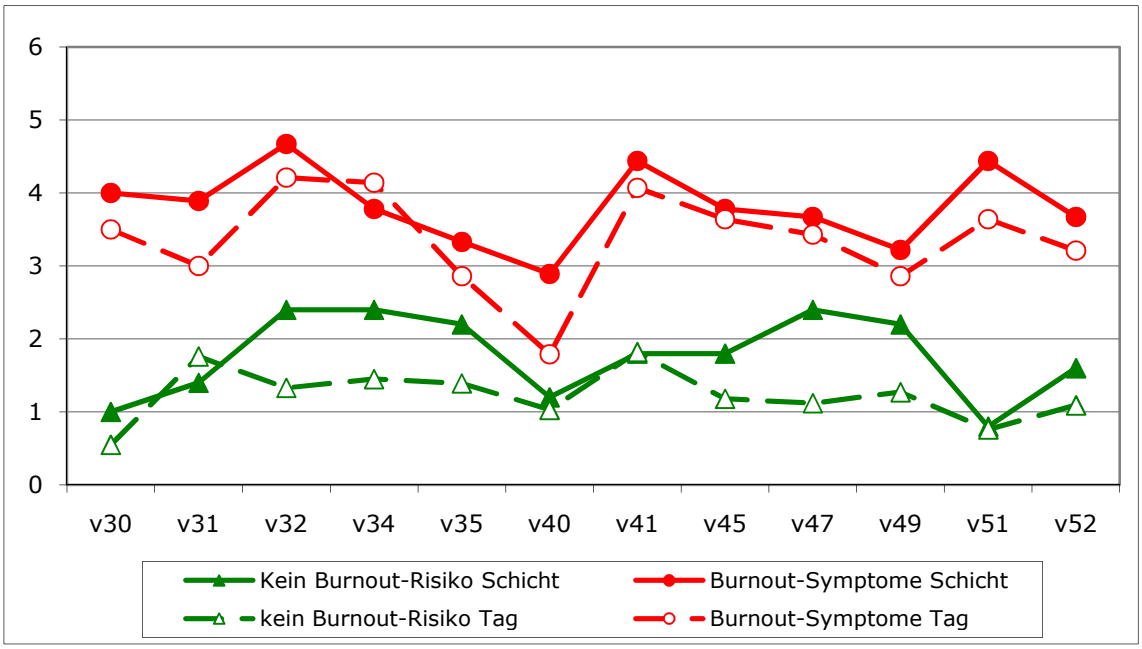
8.2.1.2 Dimension Erholung

Abbildung 72. Einzelfragen Dimension Erholung nach Schicht- und Tagesarbeit



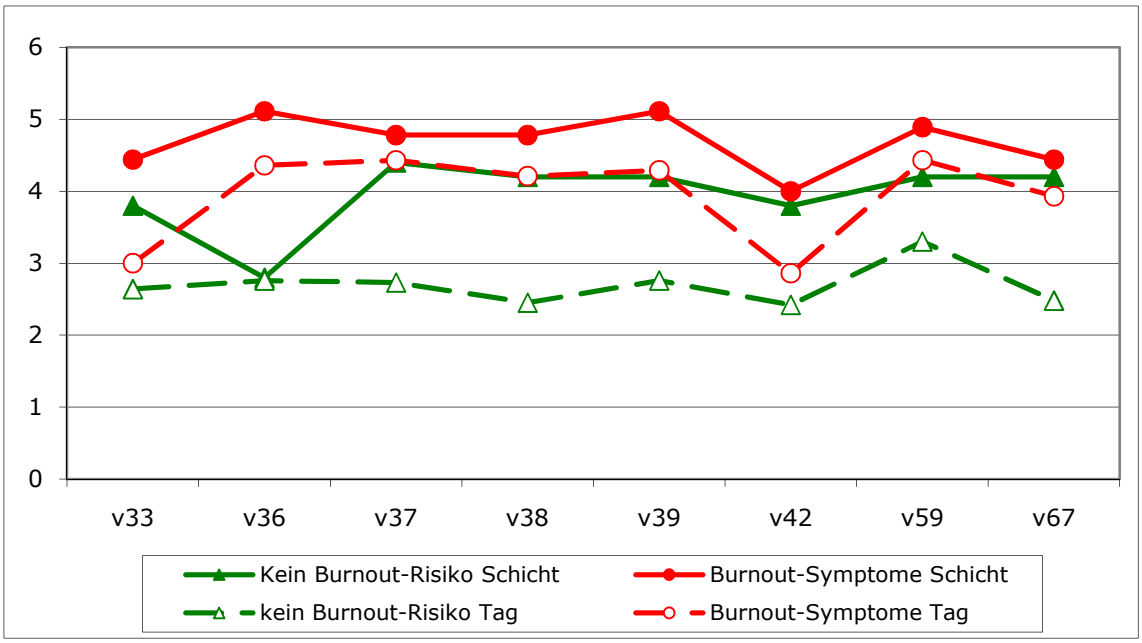
8.2.1.3 Dimension Sinnverlust/Burnout

Abbildung 73. Einzelfragen Dimension Sinnverlust/Burnout nach Schicht- und Tagesarbeit



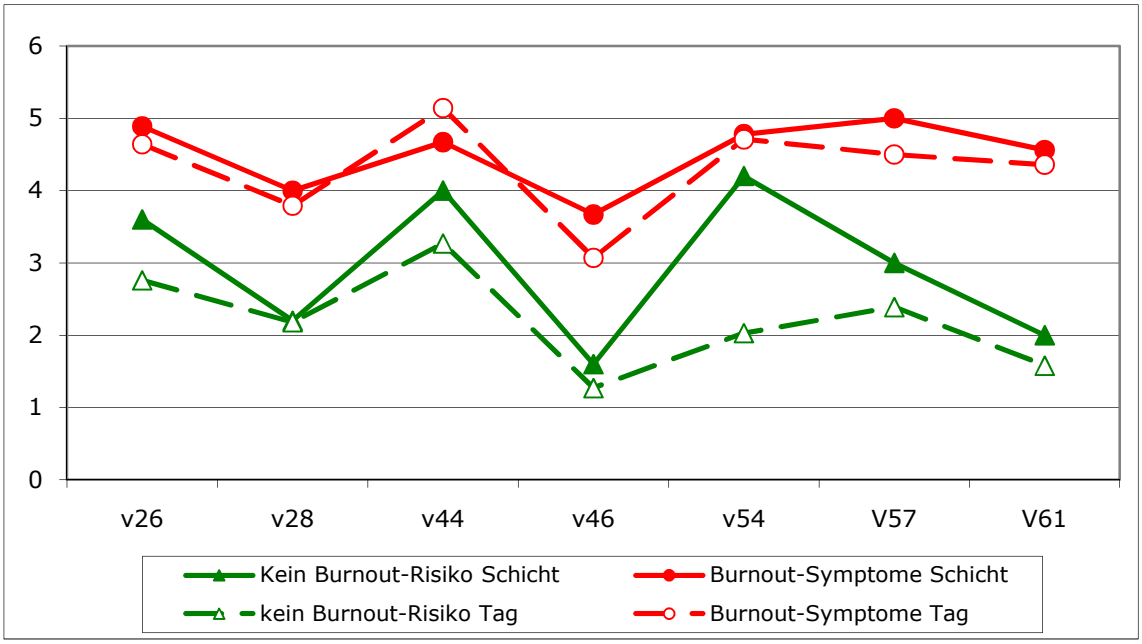
8.2.1.4 Dimension Freizeit/ Pausen

Abbildung 74. Einzelfragen Dimension Freizeit/Pausen nach Schicht- und Tagesarbeit



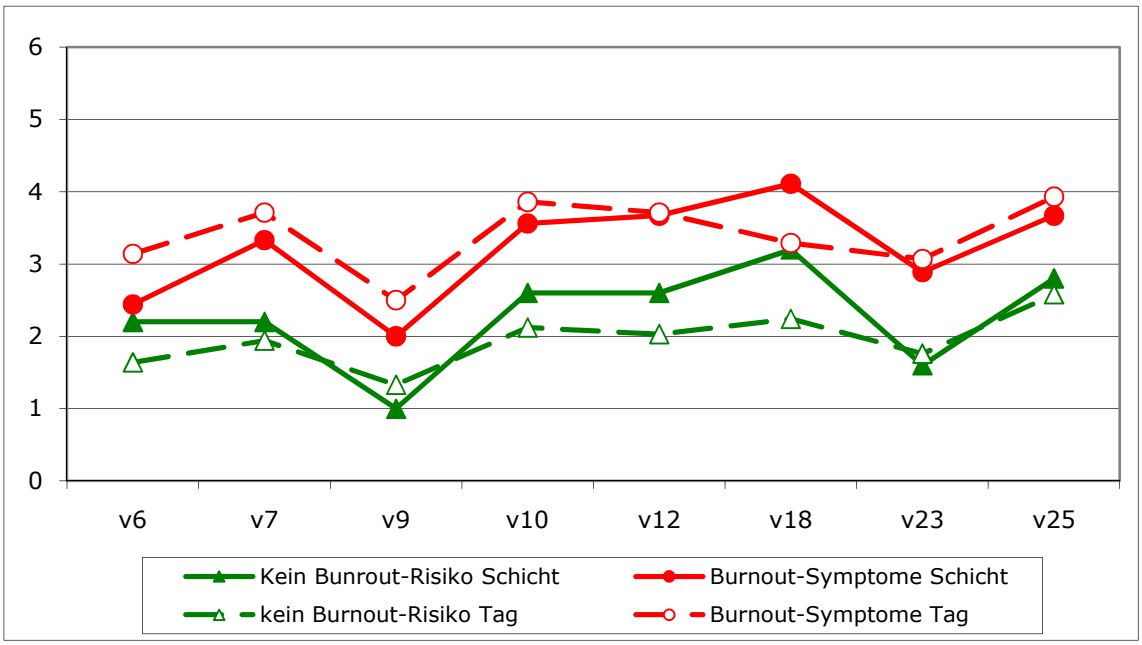
8.2.1.5 Dimension Tätigkeitsbezogene Ressourcen

Abbildung 75. Einzelfragen Dimension Tätigkeitsbezogene Ressourcen Schicht- und Tagesarbeit



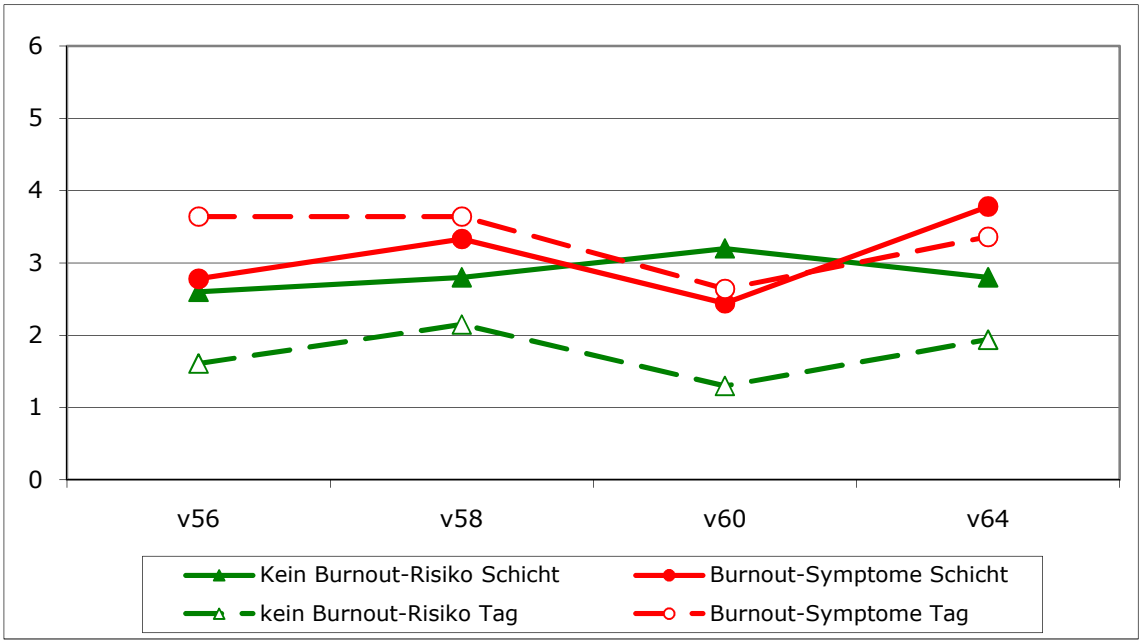
8.2.1.6 Dimension Fehlbeanspruchung

Abbildung 76. Einzelfragen Dimension Fehlbeanspruchung nach Schicht- und Tagesarbeit



8.2.1.7 Dimension Soziale Unterstützung

Abbildung 77. Einzelfragen Dimension Soziale Unterstützung nach Schicht- und Tagesarbeit



8.3 Burnout-Gefährdung und Führung

Abbildung 78. Burnout-Gefährdung nach Führungskraft und MA ohne Führungsfunktion

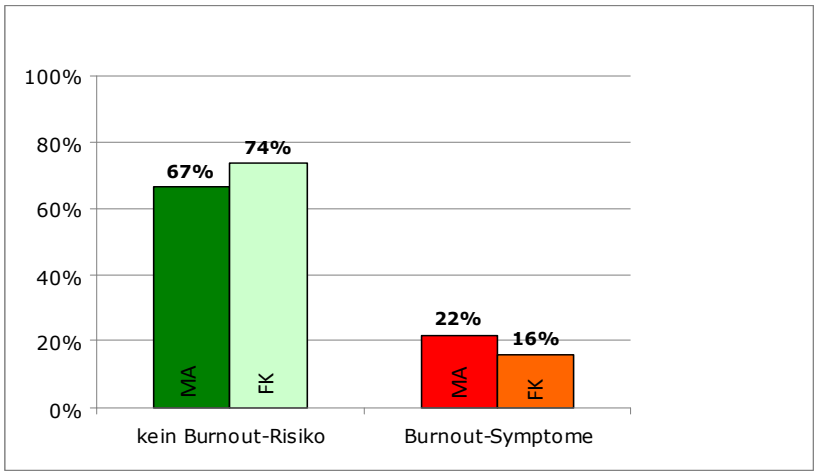


Abbildung 79. Erholung nach Führungskraft und MA ohne Führungsfunktion

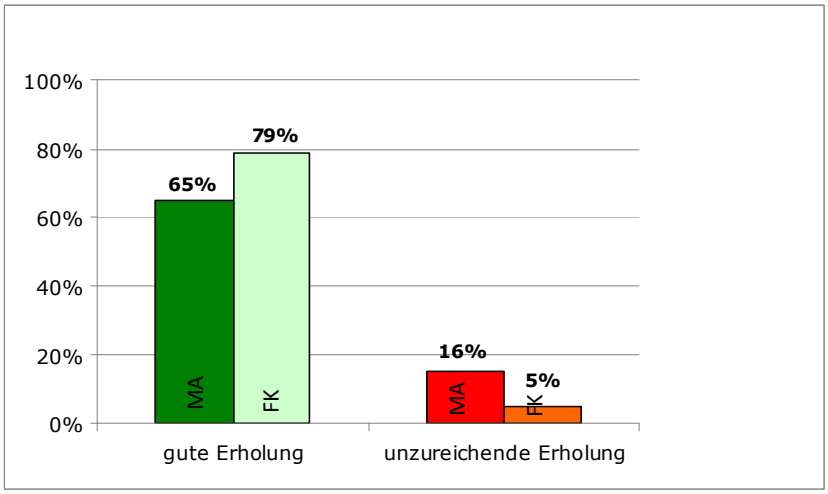
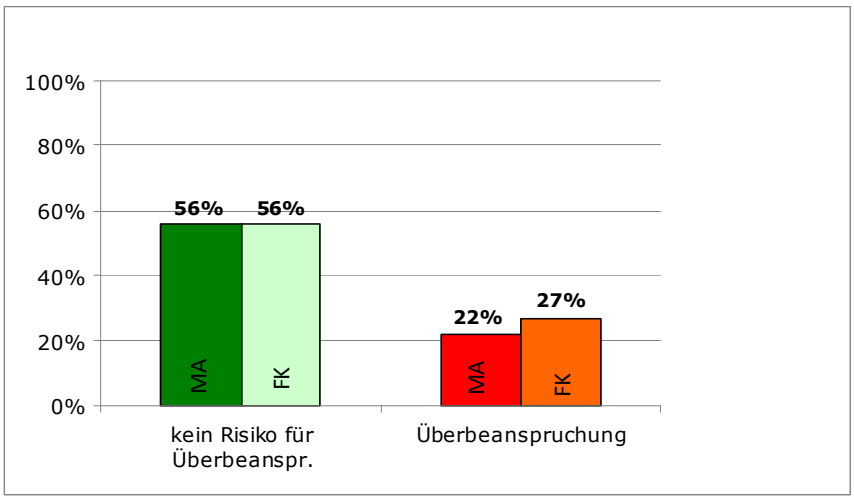


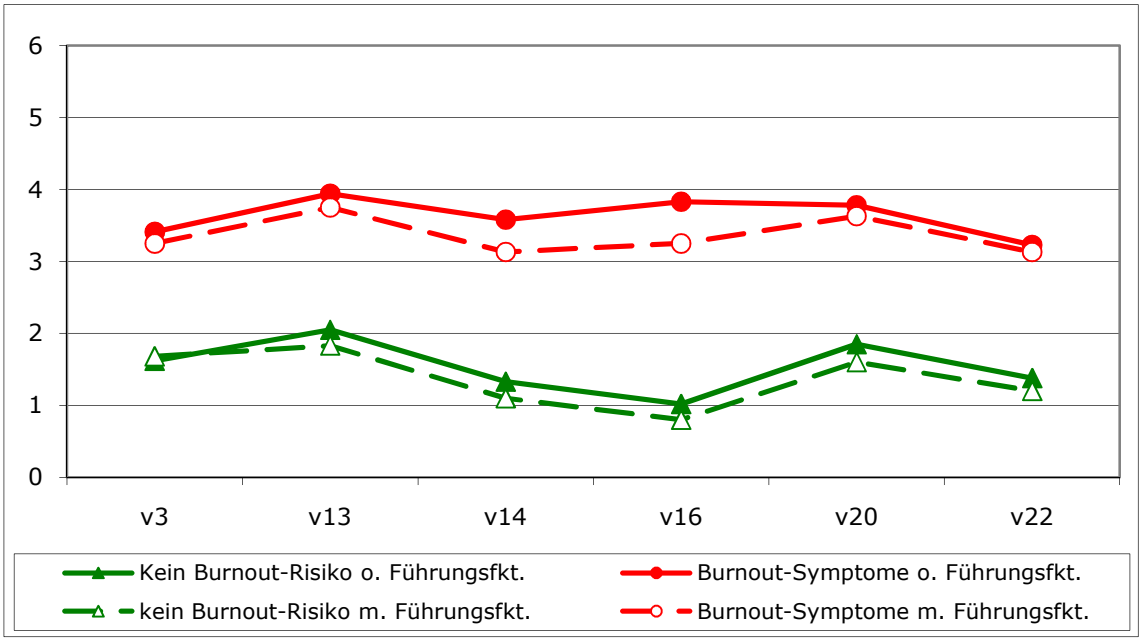
Abbildung 80. Beanspruchung nach Führungskraft und MA ohne Führungsfunktion



8.3.1 Einzeldimensionen

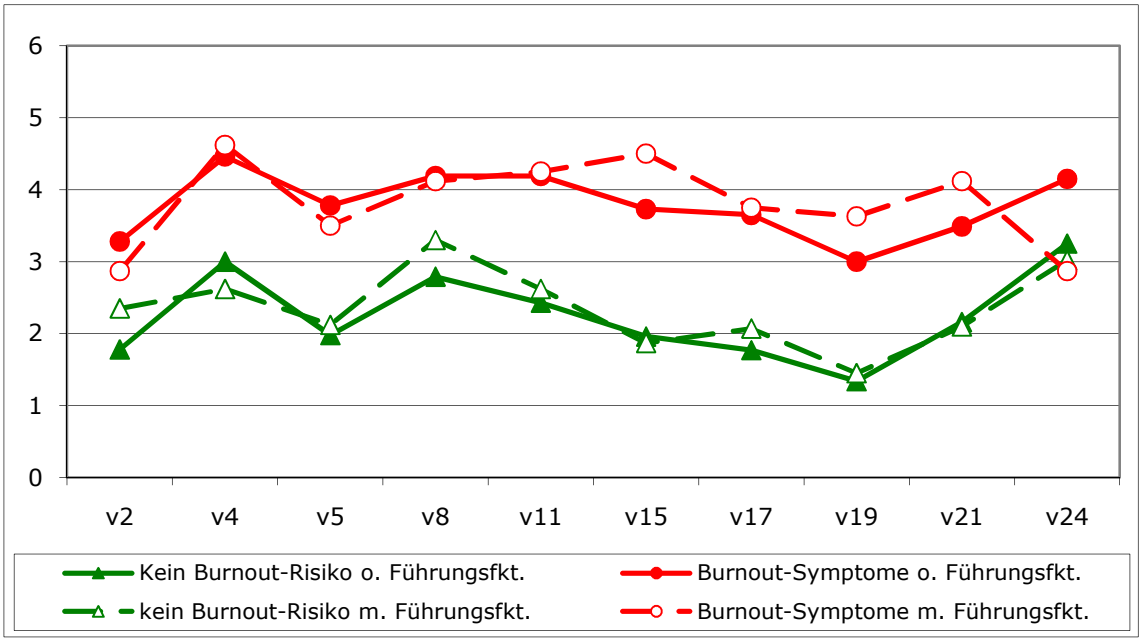
8.3.1.1 Dimension Sozial, emotionale Beanspruchung

Abbildung 81. Einzelfragen Dimension Sozial, emotionale Beanspruchung Führungskraft MA ohne Führungsfunktion



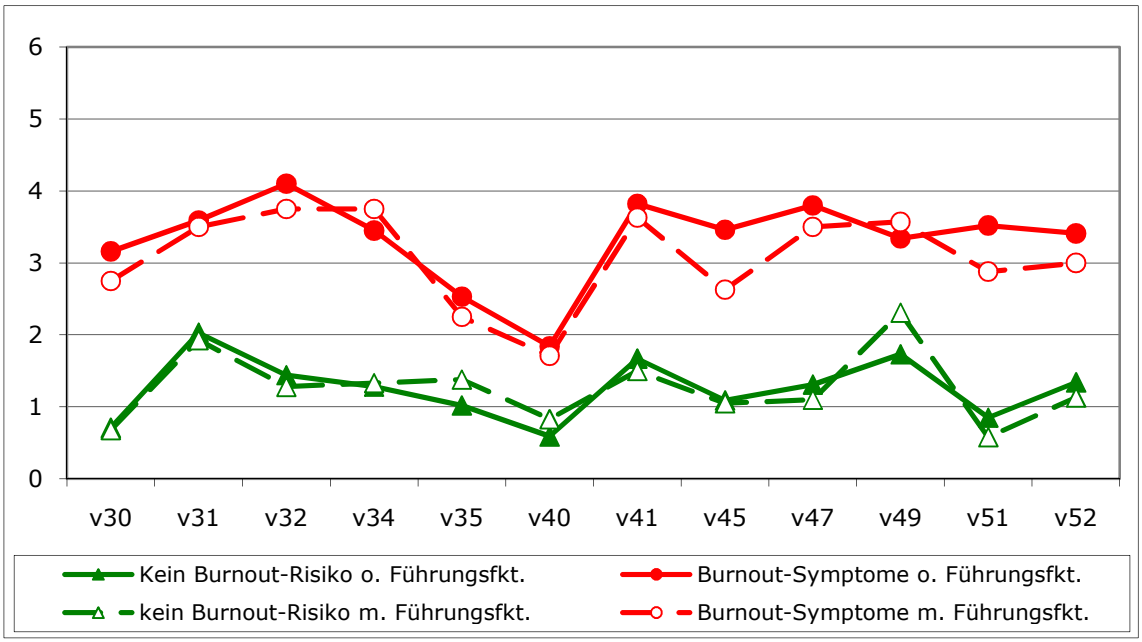
8.3.1.2 Dimension Erholung

Abbildung 82. Einzelfragen Dimension Erholung nach Führungskraft und MA ohne Führungsfunktion



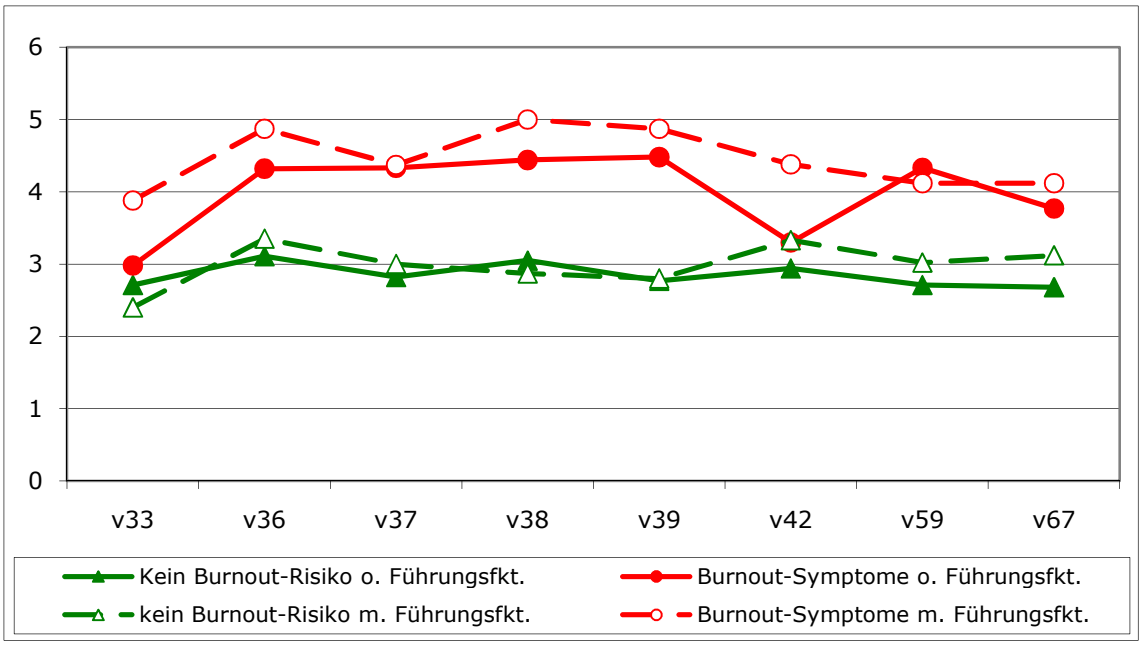
8.3.1.3 Dimension Sinnverlust/Burnout

Abbildung 83. Einzelfragen Dimension Sinnverlust/Burnout nach Führungskraft und MA ohne Führungsfunktion



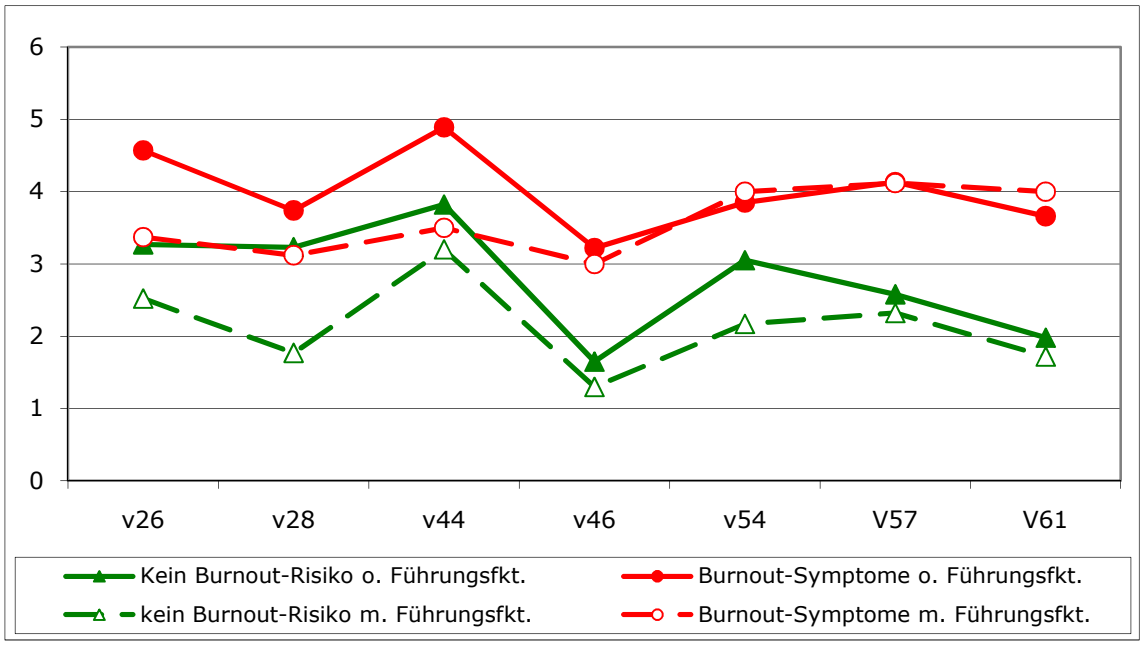
8.3.1.4 Dimension Freizeit/Pausen

Abbildung 84. Einzelfragen Dimension Freizeit/Pausen nach Führungskraft und MA ohne Führungsfunktion



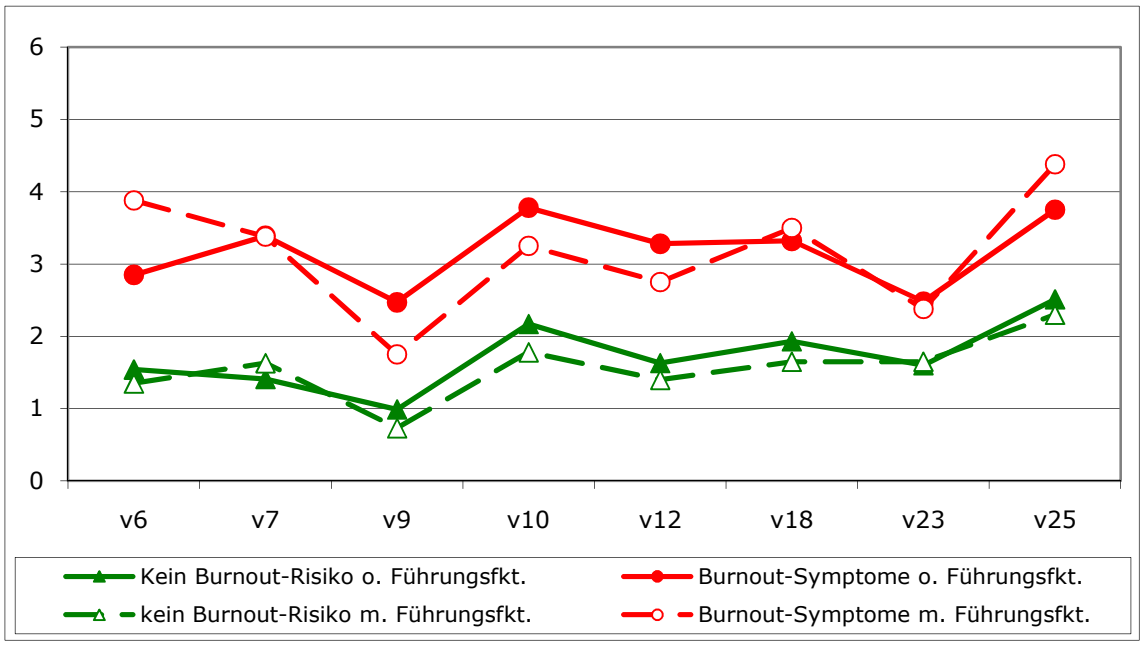
8.3.1.5 Dimension Tätigkeitsbezogene Ressourcen

Abbildung 85. Einzelfragen Dimension Tätigkeitsbezogene Ressourcen nach Führungskraft und MA ohne Führungsfunktion



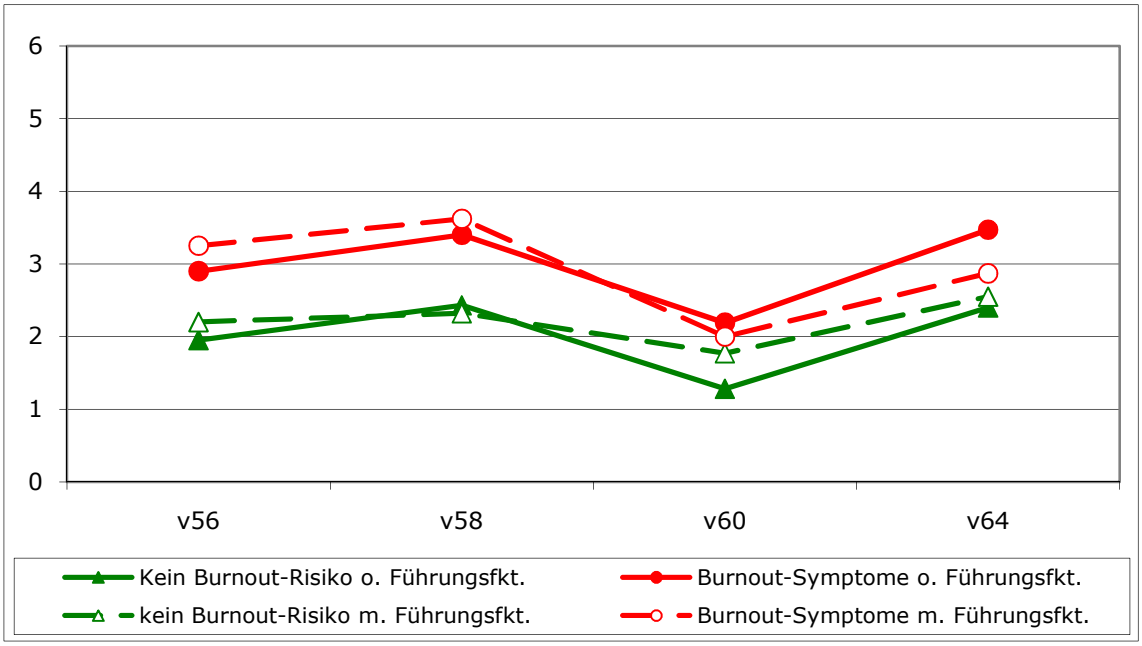
8.3.1.6 Dimension Fehlbeanspruchung

Abbildung 86. Einzelfragen Dimension Fehlbeanspruchung nach Führungskraft und MA ohne Führungsfunktion



8.3.1.7 Dimension Soziale Unterstützung

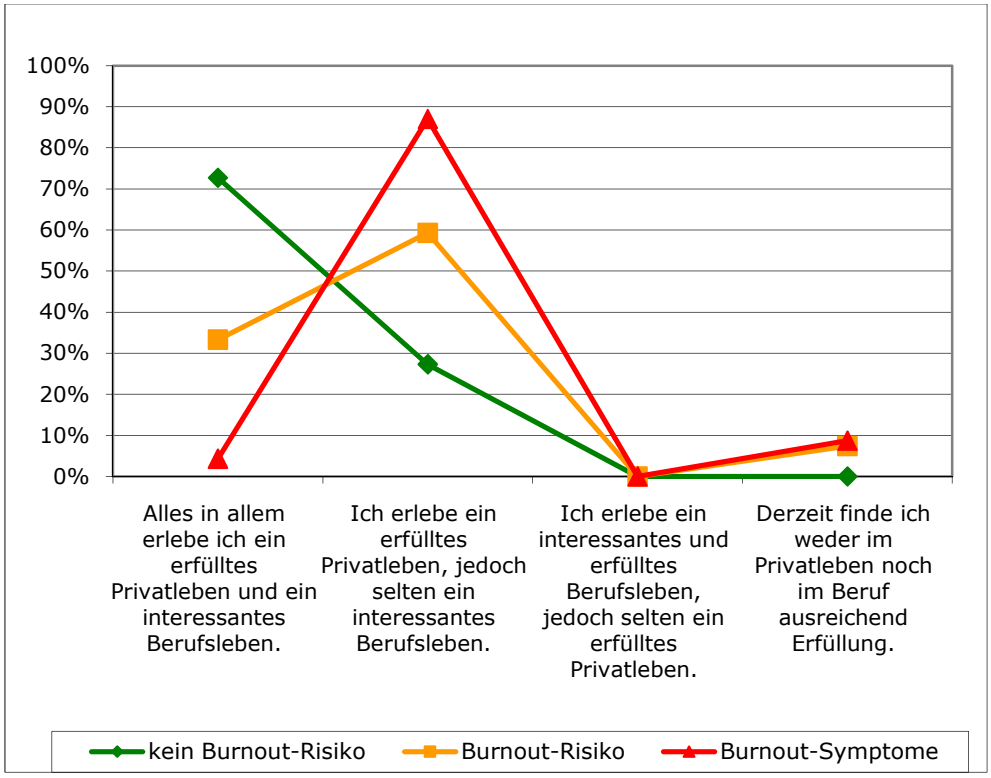
Abbildung 87. Einzelfragen Dimension Soziale Unterstützung nach Führungskraft und MA ohne Führungsfunktion



8.4 Zusatzfragen

8.4.1 Work-Life-Balance

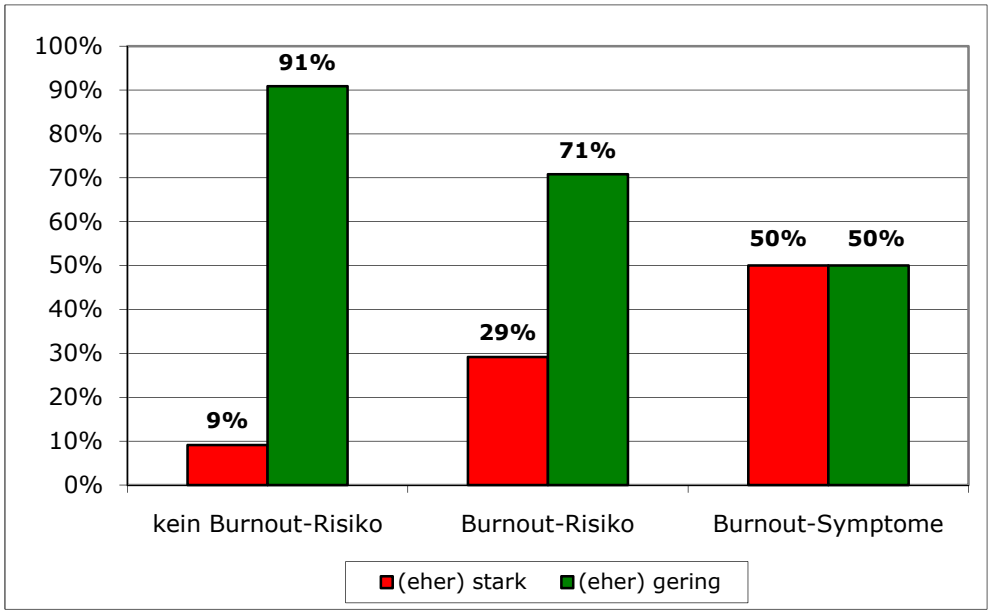
Abbildung 88. Work-Life-Balance nach Burnout-Gefährdung



8.4.2 Anforderungen durch die Arbeit

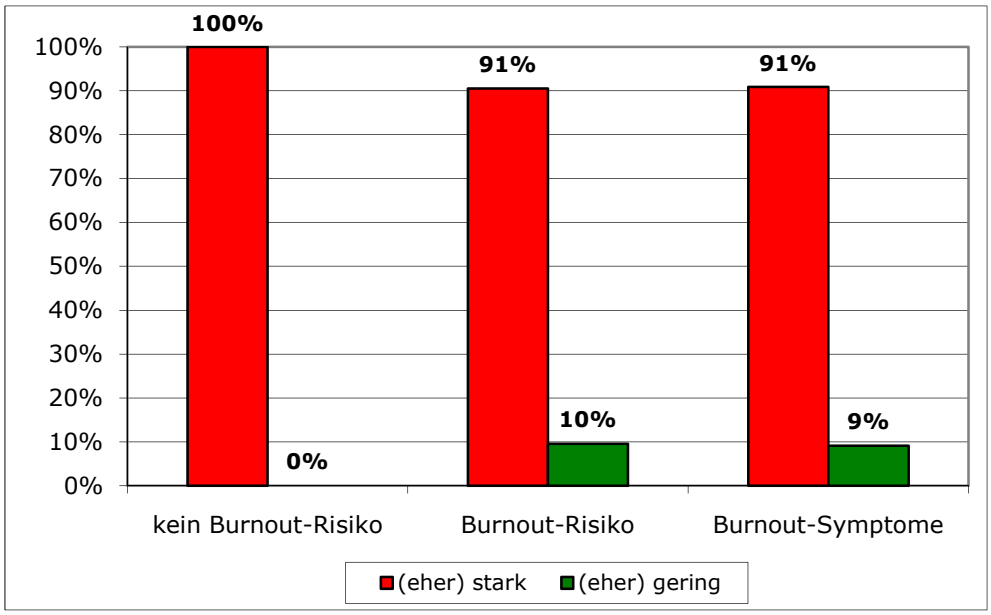
8.4.2.1 Körperliche Anforderungen

Abbildung 89. Körperliche Anforderungen nach Burnout-Gefährdung



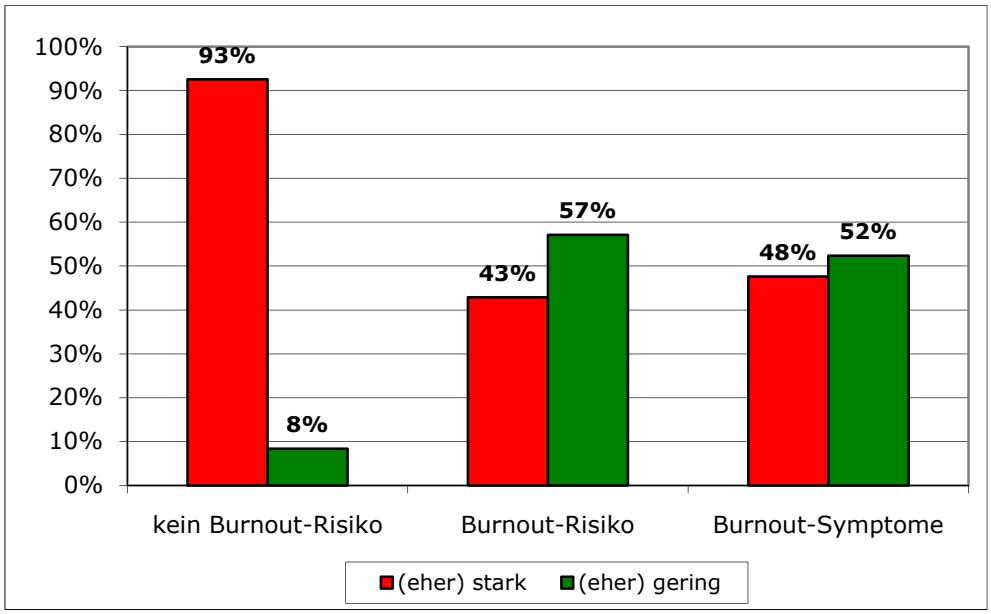
8.4.2.2 Psychische Anforderungen

Abbildung 90. Psychische Anforderungen nach Burnout-Gefährdung



8.4.2.3 Zwischenmenschliche Anforderungen

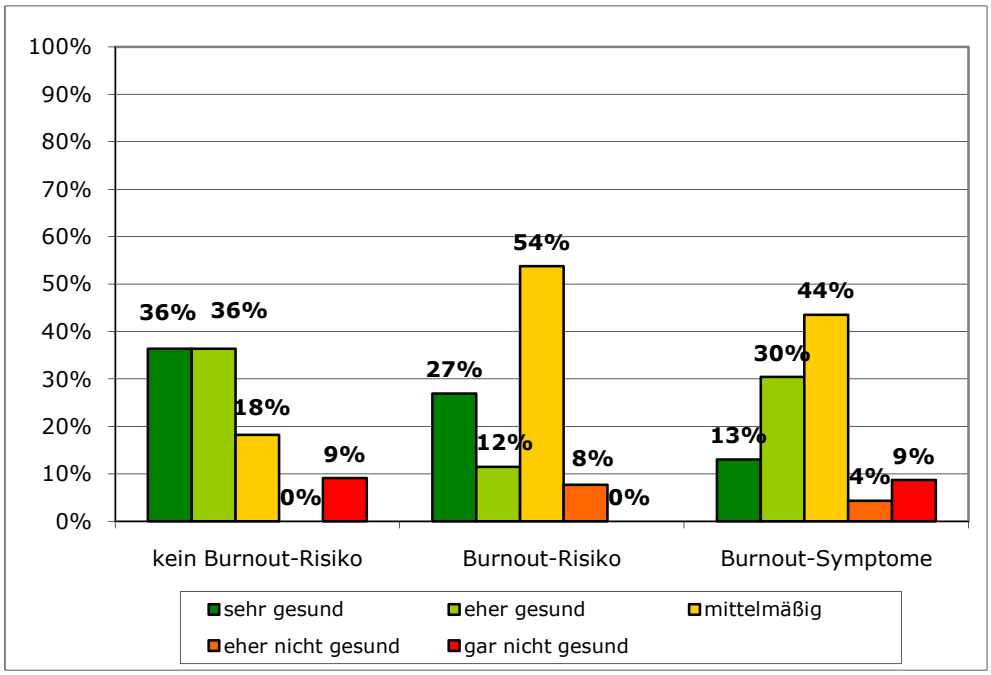
Abbildung 91. Zwischenmenschliche Anforderungen nach Burnout-Gefährdung



8.4.3 Gesundheit

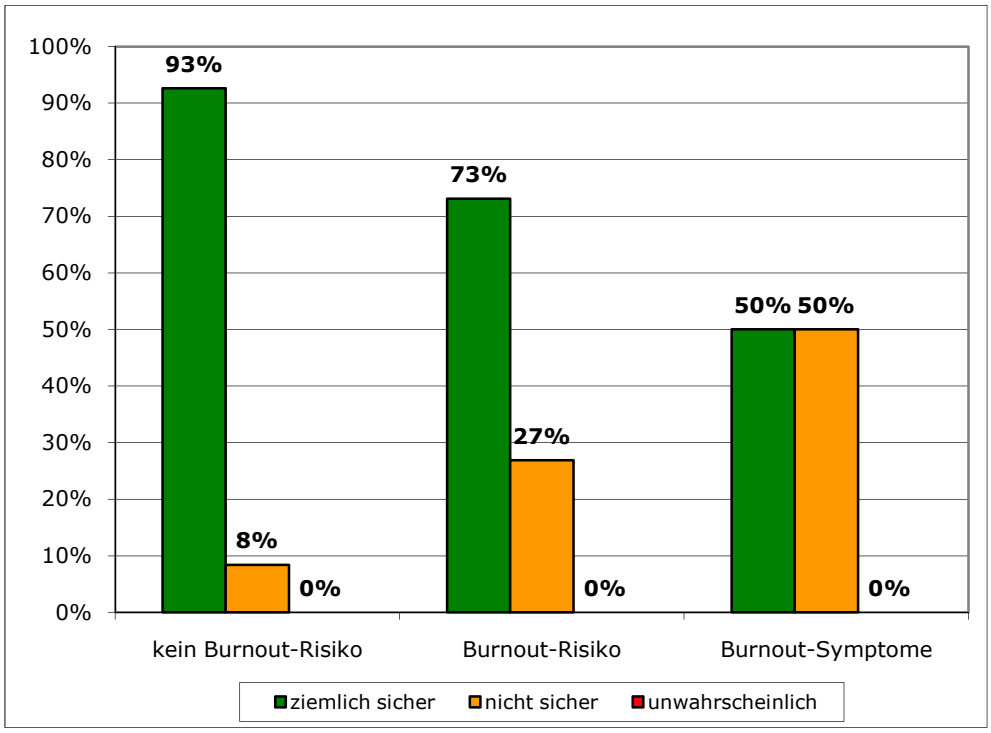
8.4.3.1 Selbsteinschätzung

Abbildung 92. Selbsteinschätzung Gesundheit nach Burnout-Gefährdung



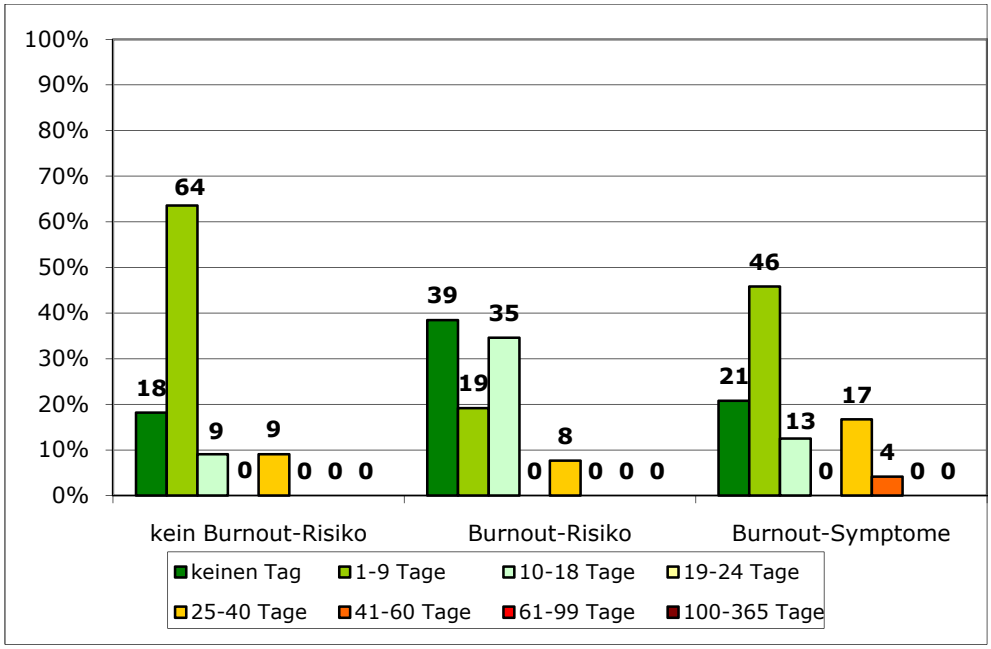
8.4.3.2 Eingeschätzte Arbeitsfähigkeit

Abbildung 93. Einschätzung Arbeitsfähigkeit nach Burnout-Gefährdung



8.4.3.3 Fehltage

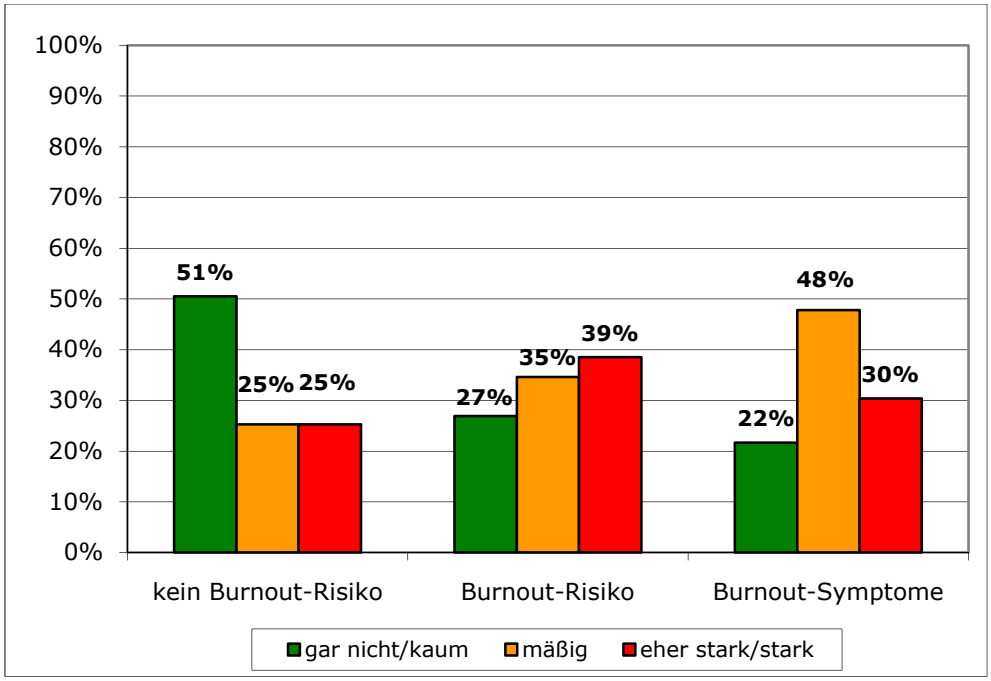
Abbildung 94. Fehltage nach Burnout-Gefährdung



8.4.4 Beschwerden des Muskel- und Skelettsystems

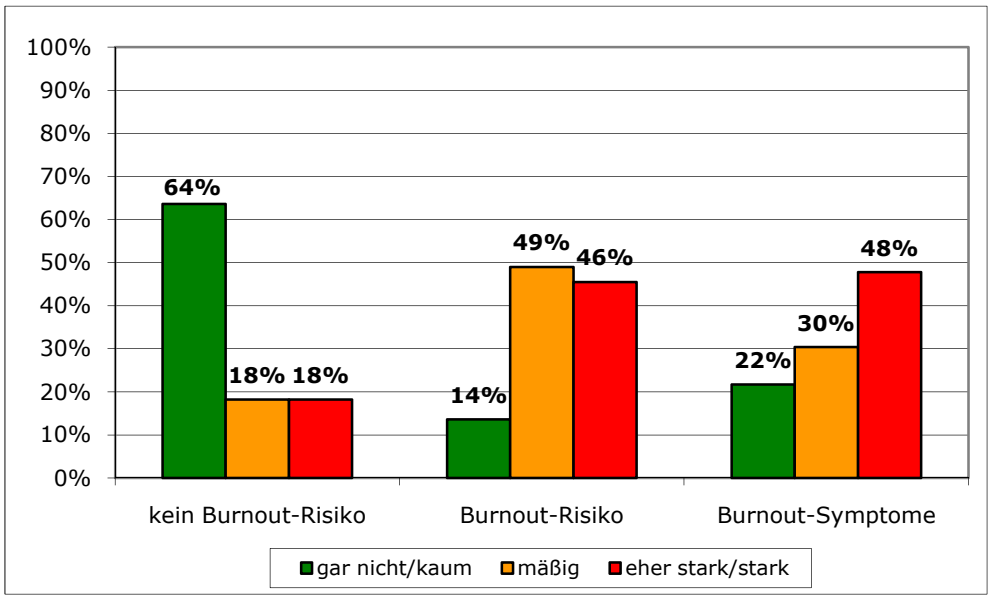
8.4.4.1 Beschwerden im oberen Bereich des Rückens oder der Halswirbelsäule, wiederholte Schmerzen

Abbildung 95. Beschwerden oberer Bereich des Rückens/Halswirbelsäule nach Burnout-Gefährdung



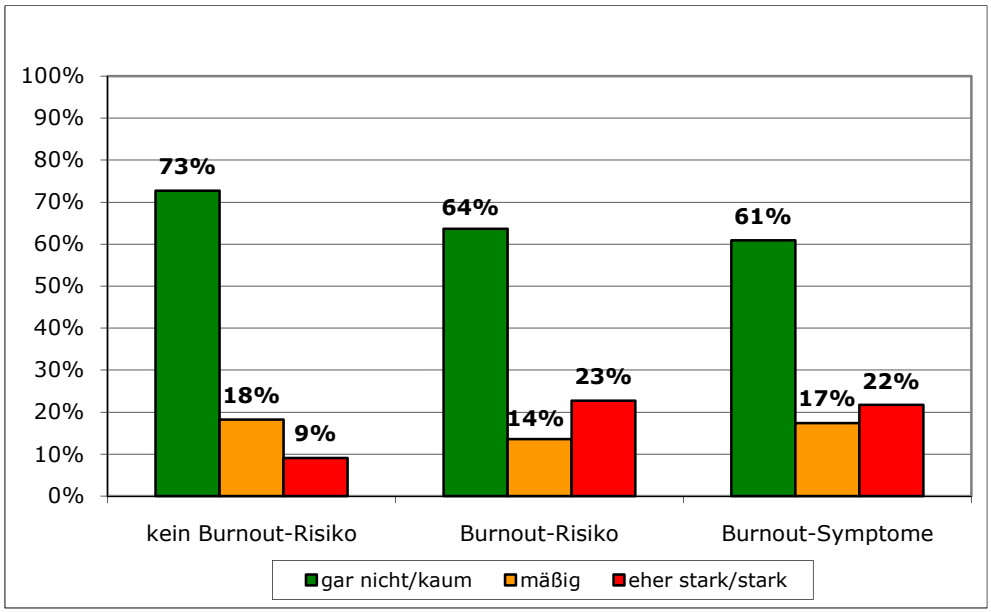
8.4.4.2 Beschwerden im unteren Bereich des Rückens, wiederholte Schmerzen

Abbildung 96. Beschwerden unterer Bereich des Rückens nach Burnout-Gefährdung



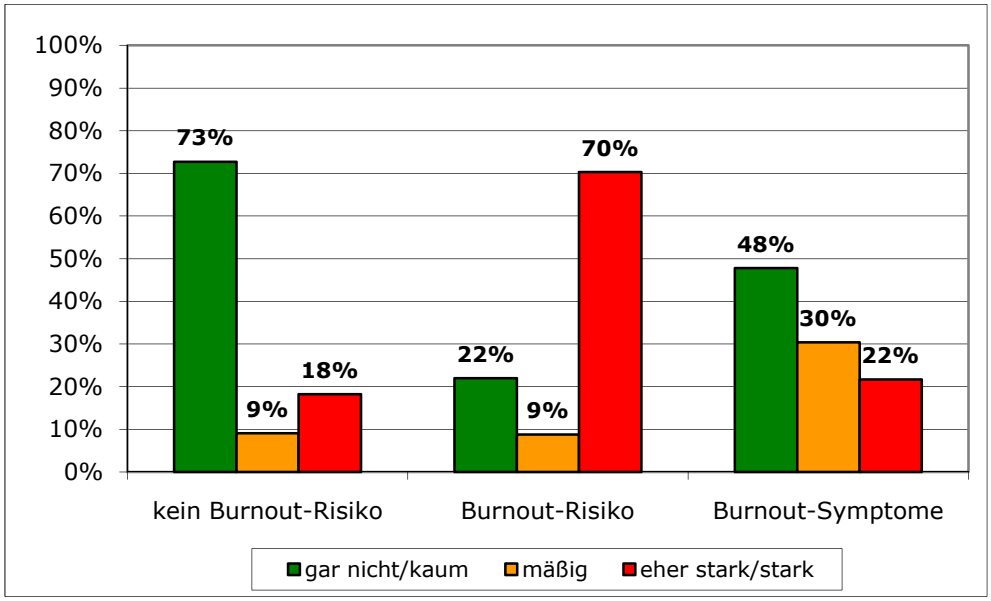
8.4.4.3 Vom Rücken in das Bein ausstrahlender Schmerz

Abbildung 97. Vom Rücken ins Bein ausstrahlender Schmerz nach Burnout-Gefährdung



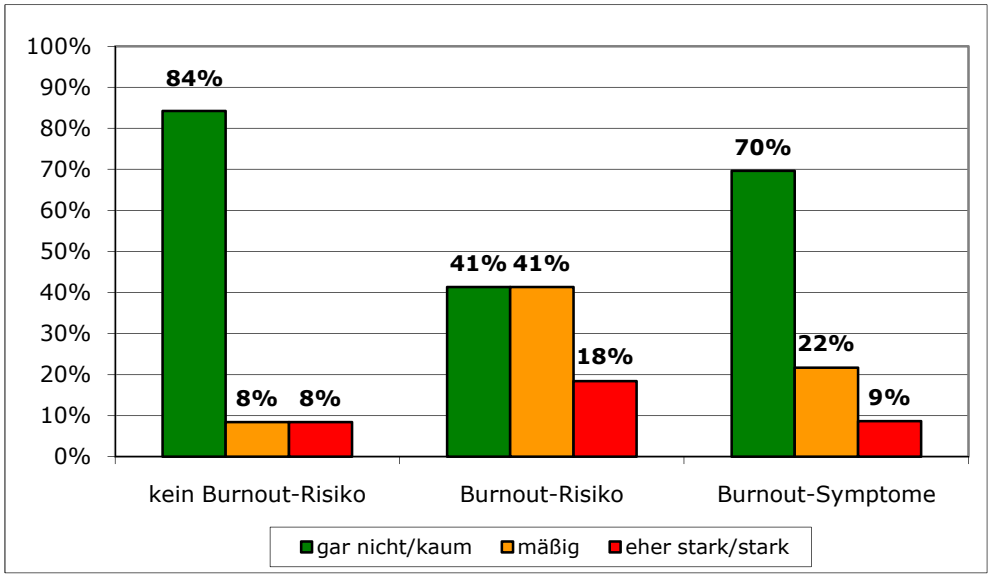
8.4.4.4 Beschwerden der Gliedmaßen (Hand, Fuß) wiederholter Schmerz

Abbildung 98. Beschwerden der Gliedmaßen nach Burnout-Gefährdung



8.4.4.5 Andere Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems

Abbildung 99. Andere Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems nach Burnout-Gefährdung



9 Ergebnisse im Detail: semi-strukturierte Interviews

9.1 Ergebnisse im Detail gesamt

In diesem Kapitel werden die Gesamtergebnisse zu den einzelnen Interviewthemen dargestellt. Es wird sowohl die subjektive quantitative Einschätzung, als auch die Erläuterungen dazu in Tabellen dargestellt. Diese werden in absoluter und relativer Häufigkeit (n=35) abgebildet.

9.1.1 Work-Life-Balance

Tabelle 17. Ko-Existenz (Work-Life-Balance: Verankerung beruflich & privat)

	f	in %
Alles in allem erlebe ich ein erfülltes Privatleben und ein interessantes Berufsleben. Ich spüre, dass mein Leben als Ganzes passt.	25	71,4%
Ich erlebe ein erfülltes Privatleben, jedoch selten ein interessantes Berufsleben. Ich spüre mein Privatleben passt – mein Berufsleben selten.	4	11,4%
Ich erlebe ein interessantes und erfülltes Berufsleben, jedoch selten ein erfülltes Privatleben. Ich spüre mein Berufsleben passt – mein Privatleben jedoch selten.	3	8,6%
Derzeit finde ich weder im Privatleben noch im Beruf ausreichend Erfüllung. Ich spüre, dass ich mit meinen Leben in letzter Zeit falsch liege.	3	8,6%

Folgende Tabelle gibt einen Überblick über erleichternde und erschwerende Aspekte:

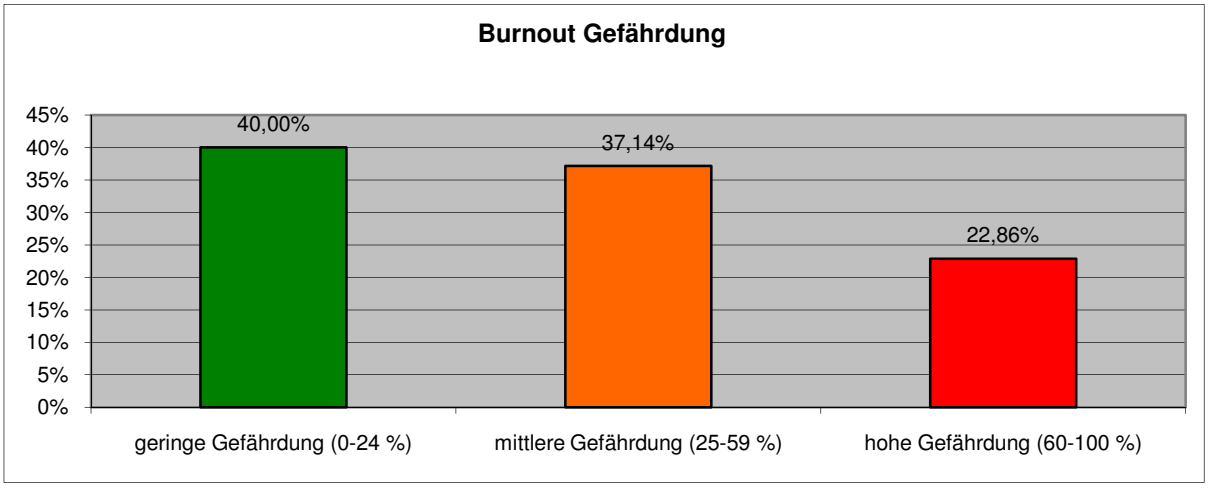
Tabelle 18. Erläuterungen zur erlebten Vereinbarkeit

erleichternd (Erläuterungen)	**f**	**in %**	**erschwerend (Erläuterungen)**	**f**	**in %**
1) Beruf ist interessant	18	51,4%	1) berufliche Unzufriedenheit	2	5,7%
2) Auftragslage ist sehr gut	1	2,9%	2) hohe Belastung	5	14,3%
3) berufliche Veränderungen	3	8,6%	3) private Unzufriedenheit	7	20,0%
4) ich bin mit dem Umfeld zufrieden, habe keine Probleme...	4	11,4%	4) Personalfluktuation	3	8,6%
5) Privatleben	11	31,4%	5) berufliche Unsicherheit	6	17,1%
6) Persönlichkeit	4	11,4%	6) zu viel	6	17,1%
7) private Veränderungen	3	8,6%	7) Druck	1	2,9%
Gesamt: Summe Nennungen / n = 35	**44**	**1,2571**	8) persönliche Ansprüche	1	2,9%
			Gesamt: Summe Nennungen / n = 35	**31**	**0,8857**

9.1.2 Wahrgenommene Burnout-Gefährdung

Anhand der quantitativen Einschätzung der subjektiven Burnout-Gefährdung lassen sich die Mitarbeitenden in folgende Gruppen einteilen:

Abbildung 100. Subjektiv eingeschätzte Burnout-Gefährdung (Gruppen)



40% der Interview-PartnerInnen geben subjektiv eine geringe, etwa 37% eine mittlere und rund 23% eine hohe Burnout-Gefährdung an.

Tabelle 19. Subjektiv empfundene Burnout-Gefährdung in %

Burnout-Gefährdung	$\bar{x}$ **in %**
Ich selbst	32,97
Mein Bereich	34,93
Das gesamte Unternehmen	34,75

Tabelle 20. Erläuterungen zur eingeschätzten Burnout-Gefährdung (selbst)

Risiko-steigernd	**f**	**in %**	**Risiko-senkend**	**f**	**in %**
1) derzeitige Situation der Arbeitsaufgaben	5	14,3%	1) Veränderungen der Arbeitsaufgaben sind geplant	1	2,9%
2) Persönliche Ansprüche	7	20,0%	2) persönliche Eigenschaften	9	25,7%
3) schwere Zeit (beruflich)	7	20,0%	3) Erfahrung	5	14,3%
4) zu viel	4	11,4%	4) persönliche ausgleichende Maßnahmen	1	2,9%
5) Druck	3	8,6%	5) Arbeitsklima	3	8,6%
6) gesundheitliche Beschwerden	5	14,3%	6) interessanter, herausfordernder Job	3	8,6%
7) berufliche Unsicherheit	4	11,4%	7) Organisationsstrukturen	2	5,7%
8) Position, Funktion	3	8,6%	8) Privatleben	4	11,4%
9) private Probleme	3	8,6%	9) ruhigere Zeit	1	2,9%
10) mangelnde Erholung	2	5,7%	10) Leichtdienst während Fahruntüchtigkeit	1	2,9%
11) Abhängigkeiten von anderen	1	2,9%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=35**	**30**	**0,8571**
12) direkter KundenInnenkontakt	1	2,9%			
Gesamt: Summe Nennungen/ n=35	**45**	**1,2857**			

Tabelle 21. Erläuterungen zur eingeschätzten Burnout-Gefährdung (Bereich)

Risiko-steigernd	f	in %	Risiko-senkend	f	in %
1) Druck	6	17,1%	1) Kollegen haben weniger zu tun als ich	1	2,9%
2) betriebliche Veränderungen	5	14,3%	2) persönliche Eigenschaften	5	14,3%
3) persönliche Ansprüche	8	22,9%	3) Erfahrung	4	11,4%
4) technische Schwierigkeiten	1	2,9%	4) Kollegen arbeiten in einem anderen Gebiet	1	2,9%
5) private Probleme	5	14,3%	5) gutes Arbeitsklima und Zusammenarbeit	3	8,6%
6) schwere Zeit (beruflich)	2	5,7%	6) Position	3	8,6%
7) gesundheitliche Beschwerden	3	8,6%	7) Unterstützung von FK	1	2,9%
8) Stress durch direkten KundenInnenkontakt	2	5,7%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=35**	**18**	**0,5143**
9) hohe Verantwortung	1	2,9%			
10) Unvorhersehbares	1	2,9%			
11) externe Einflüsse	1	2,9%			
12) schlechtes Betriebsklima	2	5,7%			
13) Verschlechterungen im Laufe der Zeit	1	2,9%			
Gesamt: Summe Nennungen/ n=35	**38**	**1,0857**			

Tabelle 22. Erläuterungen zur eingeschätzten Burnout-Gefährdung (UN)

Risiko-steigernd	f	in %	Risiko-senkend	f	in %
1) Schichtarbeit	2	5,7%	1) gute Kommunikation mit neuer FK möglich	1	2,86%
2) betriebliche Veränderungen	7	20,0%	2) viele Bereiche ohne permanenten Druck	2	5,71%
3) zu viel	4	11,4%	3) geregelter Dienst in bestimmten Bereichen	1	2,86%
4) technische Schwierigkeiten	2	5,7%	4) Gesellschaftsleben ausgeprägt	1	2,86%
5) Organisationsstruktur	1	2,9%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=35**	**5**	**0,1429**
6) Druck	5	14,3%			
7) Führung	2	5,7%			
8) Position	4	11,4%			
9) hohe Verantwortung	1	2,9%			
10) Arbeitsklima	2	5,7%			
11) persönliche Ansprüche	2	5,7%			
12) direkter KundInnenkontakt	2	5,7%			
13) Fahrdienst	1	2,9%			
Gesamt: Summe Nennungen/ n=35	**35**	**1**			

9.1.3 Belastungen

Bei dieser Frage wurde nach Belastungen gefragt. Die befragten Personen sollten betriebliche als auch außerbetriebliche Belastungen für sich selbst, den unmittelbaren Arbeitsbereich und für das gesamte Unternehmen nennen.

Nachfolgende Tabellen geben einen Überblick über die genannten Erläuterungen, die zu Kategorien zusammengefasst wurden.

Tabelle 23. gebildete Kategorien (betriebliche / außerbetriebliche Belastungen) – selbst

Selbst: meine Belastungen	**f**	**in %**	**Selbst: außerbetriebliche Belastungen**	**f**	**in %**
1) zu viel	8	22,9%	1) Familie	11	31,4%
2) Schichtarbeit	6	17,1%	2) Engagement in der Gemeinde	1	2,9%
3) Druck	4	11,4%	3) Persönlichkeit (Dinge ernstnehmen)	2	5,7%
4) fehlende Wertschätzung /Anerkennung	3	8,6%	4) zerrissene Situation im privaten Bereich	1	2,9%
5) betriebliche Veränderungen	12	34,3%	5) Freundeskreis leidet	1	2,9%
6) Betriebsklima	3	8,6%	6) keine Zeit für Hobby	1	2,9%
7) Bürokratie	2	5,7%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=35**	**17**	**0,4857**
8) persönliche Ansprüche	8	22,9%			
9) Arbeitsumgebung	5	14,3%			
10) geringes Gehalt	1	2,9%			
11) gesundheitliche Beschwerden	3	8,6%			
12) mangelnde Transparenz	2	5,7%			
13) direkter KundInnenkontakt	3	8,6%			
14) Fremdbestimmtheit	1	2,9%			
15) zu lange Besprechungen	1	2,9%			
16) Funktion (FK, BR)	5	14,3%			
17) Abhängigkeit von anderen (in Projekten)	1	2,9%			
18) mangelnde Erholung	1	2,9%			
Gesamt: Summe Nennungen/ n=35	**69**	**1,9714**			

Tabelle 24. gebildete Kategorien (betriebliche / außerbetriebliche Belastungen) – mein Bereich

mein Bereich: typische Belastungen	f	in %	mein Bereich: außerbetriebliche Belastungen	f	in %
1) zu viel	12	34,3%	1) Familie	7	20,0%
2) Arbeitsorganisation	5	14,3%	2) Schlafstörungen	1	2,9%
3) Druck	9	25,7%	3) Haus bauen	2	5,7%
4) fehlende Unterstützung	1	2,9%	4) Persönlichkeit	1	2,9%
5) betriebliche Unsicherheit	15	42,9%	5) Freundeskreis leidet	1	2,9%
6) gesundheitliche Beschwerden	3	8,6%	6) das kann ich nicht einschätzen	2	5,7%
7) Bürokratie	2	5,7%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=35**	**14**	**0,4**
8) persönliche Ansprüche	6	17,1%			
9) Arbeitsumgebung	4	11,4%			
10) Betriebsklima	3	8,6%			
11) direkter KundInnenkontakt	6	17,1%			
12) mangelnde Transparenz	1	2,9%			
13) Fremdbestimmtheit	1	2,9%			
14) Schichtarbeit	4	11,4%			
15) Vereinigung von Familie und Beruf	1	2,9%			
Gesamt: Summe Nennungen/ n=35	**73**	**2,0857**			

Tabelle 25. gebildete Kategorien (betriebliche Belastungen) – gesamtes Unternehmen

Unternehmen: typische Belastungen	f	in %
1) keine Einschätzung möglich	13	37,14%
2) Bürokratie	1	2,86%
3) mangelnde Transparenz	1	2,86%
4) zu viel	6	17,14%
5) betriebliche Veränderungen	19	54,29%
6) Organisationsstrukturen	3	8,57%
7) technische Schwierigkeiten	2	5,71%
8) hohe Verantwortung	1	2,86%
9) Personal	1	2,86%
10) Druck	3	8,57%
11) Persönliches	1	2,86%
12) Fremdbestimmtheit	1	2,86%
13) beschränkt Gesellschaftsleben	1	2,86%
14) Schichtarbeit	2	5,71%
15) soziales UN	1	2,86%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=35	**56**	**1,6**

9.1.4 Schicht als Belastung

Bei dieser Frage wurde explizit nach Belastungen resultierend aus der Schichtarbeit gefragt. Einerseits wurden die Schichtarbeitenden selbst (Selbstbild), andererseits Betriebsräte und Führungskräfte (Fremdbild) um eine Einschätzung der Belastung gebeten.

Tabelle 26. Subjektiv eingeschätzte Belastung durch Schichtarbeit

Einschätzung von...	**Auf einer Skala von 1=geringe Belastung und 10=sehr hohe Belastung**
Führungskräften/ Betriebsratsmitgliedern	6,1
Schichtarbeitenden	6,38

Tabelle 27. Gebildete Kategorien (Schicht als Belastung)

SCHICHT ALS BELASTUNG:					
typische Belastungen: (Fremdbild)			typische Belastungen: (Selbstbild)		
1) Sozialleben	8	34,78%	1) Sozialleben	7	58,33%
2) gestörter Schlaf- und Biorhythmus	9	39,13%	2) gestörter Schlaf- und Biorhythmus	11	91,67%
3) Belastung steigt mit dem Alter	4	17,39%	3) Zusatzbelastung durch Nebentätigkeiten	2	16,67%
4) Organisation	4	17,39%	4) Früh- bzw. Spätdienst	1	8,33%
5) betriebliche Unsicherheit	3	13,04%	5) zu kurze Pausen	1	8,33%
6) Zusatzbelastung durch Nebentätigkeiten	1	4,35%	6) unregelmäßige Essenszeiten	2	16,67%
7) Arbeitsumgebung	3	13,04%	7) Nacht- und Wochenendschichten	4	33,33%
8) Wochenenddienst	1	4,35%	8) Unregelmäßige Dienstzeiten	2	16,67%
9) unregelmäßige Dienstzeiten	2	8,70%	9) Überforderung	1	8,33%
10) Nachtdienst	2	8,70%	10) direkter KundInnenkontakt	1	8,33%
11) unregelmäßige Essenszeiten	2	8,70%	11) Organisation	1	8,33%
12) manueller Dienst - körperliche Belastungen	1	4,35%	**Gesamt: Summe Nennungen / n=12**	**33**	**2,75**
Gesamt: Summe Nennungen / n=23	**40**	**1,1429**			

9.1.5 Stressverarbeitung

In diesem Bereich werden die Interview-PartnerInnen zu ihrer individuellen Fähigkeit, mit den zuvor genannten Belastungen umzugehen, befragt. Dies bezieht sich auf den Umgang mit und die Bewältigung von stressigen Situationen oder herausfordernden Aufgaben. Von den befragten Personen wurde eine quantitative Einschätzung auf einer Skala von 1-10, wobei 1=sehr geringe und 10=sehr gute Stressverarbeitung bedeutet, vorgenommen.

Tabelle 28. Subjektive Einschätzung der Stressverarbeitung

	$\bar{x}$
Stressverarbeitung (selbst)	7,5
Stressverarbeitung (mein Bereich)	6,34
Stressverarbeitung (Unternehmen)	5,54

Tabelle 29. Erläuterungen zur Stressverarbeitung (selbst)

Selbst: Ressourcen (jetzt)	**f**	**in %**	**Selbst: Erschwerendes**	**f**	**in %**	**Selbst: Ressourcen (früher)**		
1) Stressverarbeitungs-methoden	24	68,6%	1) zu viel	2	5,7%	1) gutes Betriebsklima	1	2,86%
2) berufliche Perspektiven	1	2,9%	2) Schlafprobleme	2	5,7%	2) mehr Personal	1	2,86%
3) persönliche Eigenschaften	20	57,1%	3) persönliche Eigenschaften	4	11,4%	3) keine privaten Probleme	1	2,86%
4) Stress ist positiv, ich brauche Stress	4	11,4%	4) Betriebsklima	2	5,7%	**Gesamt: Summe Nennungen / n=35**	**3**	**0,086**
6) private Unterstützung	1	2,9%	5) betriebliche Veränderungen	2	5,7%			
7) gute interne Organisation	1	2,9%	6) Schweigepflicht wegen BR-Tätigkeit	1	2,9%			
Gesamt: Summe Nennungen / n=35	**51**	**1,4571**	7) externe Einflüsse	1	2,9%			
			Gesamt: Summe Nennungen / n=35	**14**	**0,4**			

Tabelle 30. Erläuterungen zur Stressverarbeitung (Bereich)

mein Bereich: Ressourcen (jetzt)	f	in %	mein Bereich: Erschwerendes	f	in %	mein Bereich: Ressourcen (früher)	f	in %
1) Stressverarbeitungs-methoden	10	28,6%	1) zu viel	1	2,9%	1) veränderte Organisation der Entlohnung	1	2,86%
2) KollegInnen arbeiten in einem anderen Bereich	1	2,9%	2) gesundheitliche Beschwerden	1	2,9%	2) Veränderte Organisation	1	2,86%
3) persönliche Eigenschaften	10	28,6%	3) persönliche Eigenschaften	13	37,1%	3) weniger Druck	1	2,86%
4) Betriebsklima	2	5,7%	4) private Umstände	1	2,9%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=35**	**3**	**0,086**
5) Urlaub	1	2,9%	5) Schlafprobleme	2	5,7%			
6) zwischenzeitlich andere Aufgaben	1	2,9%	6) Alkohol	1	2,9%			
Gesamt: Summe Nennungen/ n=35	**25**	**0,7143**	7) betriebliche Veränderungen	1	2,9%			
			8) derzeitige Situation der Arbeitsaufgaben	1	2,9%			
			9) kein Rückhalt vom UN	1	2,9%			
			10) fehlende Erfahrung der Jungen	2	5,7%			
			11) externe Einflüsse	1	2,9%			
			12) direkter KundInnenkontakt	1	2,9%			
			Gesamt: Summe Nennungen/ n=35	**26**	**0,7429**			

Tabelle 31. Erläuterungen zur Stressverarbeitung (gesamtes Unternehmen)

Unternehmen: Ressourcen (jetzt)	f	in %	Unternehmen: Erschwerendes	f	in %
1) Stressverarbeitungs-methoden	2	5,7%	1) zu viel	1	2,86%
2) betrieblicher Prozess (Schichtarbeit)	3	8,6%	2) Führung	1	2,86%
3) persönliche Eigenschaften	2	5,7%	3) Betriebsklima	2	5,71%
4) geringe Belastung in Direktion	1	2,9%	4) Fehlen von Ansprechpersonen	1	2,86%
5) Berufserfahrung	1	2,9%	5) betriebliche Veränderungen	1	2,86%
6) das ist schwer einzuschätzen	17	48,6%	6) persönliche Eigenschaft	2	5,71%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=35	**26**	**0,7429**	7) MA nehmen betriebliche Angebote nicht in Anspruch	1	2,86%
			8) Situation der Arbeitsaufgaben	1	2,86%
			9) Rauchpausen akzeptiert, für Nichtrauchende gibt es keine Pausen	1	2,86%
			10) keine institutionelle Unterstützung	1	2,86%
			Gesamt: Summe Nennungen/ n=35	**12**	**0,3429**

9.1.6 Erholung

Tabelle 32. Subjektive Einschätzung der Erholungsfähigkeit

	$\bar{x}$
Erholung selbst	7,8
Erholung (mein Bereich)	6,85
Erholung (Unternehmen)	6,55

Tabelle 33. Erläuterungen zur Erholung (selbst)

Selbst: Ressourcen (jetzt)	f	in %	Selbst: Erschwerendes	f	in %
1) Schlaf	6	17,14%	1) gesundheitliche Beschwerden	1	2,86%
2) örtliche Ressource (ruhige Wohngegend)	1	2,86%	2) örtliche Stressoren	2	5,71%
3) Sozialleben	20	57,14%	3) Schlafprobleme	1	2,86%
4) Hobbies	32	91,43%	4) Schichtarbeit	1	2,86%
5) Erholungsmethoden	9	25,71%	5) Belastung durch Nebentätigkeiten	2	5,71%
6) Therapie	2	5,71%	6) schwierig nicht über die Arbeit zu sprechen	1	2,86%
7) Wochenende / Urlaub	8	22,86%	7) Sozialleben	2	5,71%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=35	**78**	**2,2286**	8) mit zunehmendem Alter hat man viel um die Ohren	1	2,86%
			9) Abschalten schwer möglich	1	2,86%
			10) kein Urlaub	1	2,86%
			Gesamt: Summe Nennungen/ n=35	**13**	**0,3714**

Tabelle 34. Erläuterungen zur Erholung (Bereich)

mein Bereich: Ressourcen (jetzt)	f	in %	mein Bereich: Erschwerendes	f	in %
1) Hobbies	17	48,57%	1) Schlafprobleme	3	8,57%
2) Wochenende / Urlaub	2	5,71%	2) örtliche Stressoren	1	2,86%
3) Sozialleben	11	31,43%	3) Schichtarbeitszeit	4	11,43%
4) Motivationsfaktor Gehalt	1	2,86%	4) persönliche Eigenschaften	5	14,29%
5) persönliche Eigenschaften	2	5,71%	5) Druck	1	2,86%
6) Schlaf	1	2,86%	6) Belastung durch Nebentätigkeiten	5	14,29%
7) Gespräch mit FK	1	2,86%	7) private Probleme	3	8,57%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=35	**35**	**1**	8) freiwillig arbeiten an freien Tagen	1	2,86%
			9) keine Erholung möglich	1	2,86%
			Gesamt: Summe Nennungen/ n=35	**24**	**0,6857**

Tabelle 35. Erläuterungen zur Erholung (gesamtes Unternehmen)

Unternehmen: Ressourcen (jetzt)	f	in %	Unternehmen: Erschwerendes	f	in %
1) Sensibilisierung für Gesundheit	2	5,71%	1) Schlafprobleme	2	5,71%
2) Wochenende / Urlaub	2	5,71%	2) Schichtarbeitszeit	3	8,57%
3) Hobbies	2	5,71%	3) Arbeit wird auch in Freizeit besprochen	2	5,71%
4) Aktivitäten von Gewerkschaft	1	2,86%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=35**	**7**	**0,2**
5) finanzielle Absicherung	1	2,86%			
6) Schlaf	1	2,86%			
Gesamt: Summe Nennungen/ n=35	**9**	**0,2571**			

9.1.7 Führung

9.1.7.1 Burnout als Führungsthema

„Ist aus Ihrer Sicht Burnout ein Führungsthema – im Sinne von Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeitenden, also auch für Burnout?"

Dieser Frage wurde mit einem Wert von durchschnittlich 7,76 Punkten zugestimmt. Es wurden zustimmende als auch ablehnende Erläuterungen dazu genannt.

Tabelle 36. Burnout als Führungsthema

zustimmende Erläuterungen	f	in %	ablehnende Erläuterungen	f	in %
1) Verantwortung der Führungskraft	27	77,14%	1) Privatleben	6	17,14%
2) Arbeitsbedingungen	2	5,71%	2) Selbstverantwortung	10	28,57%
3) fehlendes Bewusstsein	5	14,29%	3) Gewerkschaft regelt Arbeitnehmerschutz	1	2,86%
4) FK hat Vorbildwirkung	1	2,86%	4) große UN: wenig Kontakt mit FK	1	2,86%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=35	**35**	**1**	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=35**	**18**	**0,5143**

9.1.7.2 Meine Führungskraft organisiert passende Anforderungen

Tabelle 37. Subjektive Einschätzung: FK organisiert passende Anforderungen

	$\bar{x}$		$\bar{x}$		$\bar{x}$
Selbst	7,09	**Bereich**	7,03	**Unternehmen**	5,65

Tabelle 38. Erläuterungen zu passenden Anforderungen

FK organisiert passende Anforderungen (selbst)	**f**	**in %**	**FK organisiert passende Anforderungen (Bereich)**	**f**	**in %**	**FK organisiert passende Anforderungen (Unternehmen)**	**f**	**in %**
1) zu viel Arbeit	3	8,57%	1) das ist kein Thema	2	5,7%	1) schlechte Anforderungen	4	11,4%
2) Selbstorganisation	4	11,43%	2) passende Anforderungen	15	42,9%	2) hohe Anforderungen	3	8,6%
3) Herausforderung	19	54,29%	3) Ältere erleben keine/wenig Herausforderung	3	8,6%	3) widersprüchliche Anforderungen (Sicherheit)	1	2,9%
4) Überforderung	2	5,71%	4) Überforderung	1	2,9%	4) Überforderung	1	2,9%
5) Unterforderung	4	11,43%	5) FK ist schlechtes Vorbild	1	2,9%	5) keine Herausforderung	2	5,7%
6) Weiterentwicklung	2	5,71%	6) Unzufriedenheit der MA	1	2,9%	6) hohe Flexibilität als Belastung (von extern)	1	2,9%
7) hohe Anforderung	4	11,43%	7) FK hat keinen Einfluss	1	2,9%	7) Unterstützung	5	14,3%
8) Persönliche Eigenschaft der FK	4	11,43%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=35**	**24**	**0,6857**	8) in manchen Bereichen ist es nicht möglich	2	5,7%
9) FK hat keinen Einfluss	3	8,57%				9) FK interessieren sich für MA nicht	2	5,7%
10) Meetings/Gespräche	2	5,71%				**Gesamt: Summe Nennungen/ n=35**	**21**	**0,6**
Gesamt: Summe Nennungen/ n=35	**47**	**1,3429**						

9.1.7.3 Meine Führungskraft unterstützt meine Stressverarbeitung

Tabelle 39. Subjektive Einschätzung: Unterstützung der Stressverarbeitung

	$\bar{x}$		$\bar{x}$		$\bar{x}$
Selbst	5,28	**Bereich**	6,35	**Unternehmen**	5,07

Tabelle 40. Erläuterungen zur Unterstützung der Stressverarbeitung

Unterstützung Stressverarbeitung (selbst)	f	in %	Unterstützung Stressverarbeitung (Bereich)	f	in %	Unterstützung Stressverarbeitung (Unternehmen)	f	in %
1) aktive Unterstützung	14	40,0%	1) teilweise Unterstützung	2	5,7%	1) Persönliche Eigenschaft der FK	5	14,3%
2) pseudo Unterstützung	14	40,0%	2) Unterstützung	11	31,4%	2) widersprüchliche Anforderung	1	2,9%
3) keine Unterstützung	5	14,3%	3) Männerkultur verhindert entlastende Gespräche	1	2,9%	3) widersprüchliche Anforderungen (Sicherheit)	1	2,9%
4) schlechter Einfluss von FK	4	11,4%	4) von Eigenschaft der FK abhängig	2	5,7%	4) FK geben Druck von oben weiter	2	5,7%
5) FK ist selten vor Ort	2	5,7%	5) Einzelcoaching	1	2,9%	5) viele Angebote	2	5,7%
6) kein Handlungsbedarf	2	5,7%	6) FK begrenzt Überstunden	1	2,9%	6) fehlender Ansprechpartner	2	5,7%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=35	**41**	**1,1714**	7) FK nicht anwesend	1	2,9%	7) fehlendes Bewusstsein der FK	2	5,7%
			8) FK selbst gestresst	1	2,9%	8) FK selbst sehr gestresst	2	5,7%
			Gesamt: Summe Nennungen/ n=35	**20**	**0,5714**	9) Unterstützung	2	5,7%
						10) wenig/kein Kontakt mit FK	1	2,9%
						Gesamt: Summe Nennungen/ n=35	**20**	**0,571**

9.1.7.4 Meine Führungskraft unterstützt meine Erholung

Tabelle 41. Subjektive Einschätzung: Unterstützung der Erholung

	$\bar{x}$		$\bar{x}$		$\bar{x}$
Selbst	5	**Bereich**	5,83	**Unternehmen**	5,32

Tabelle 42. Erläuterungen zur Unterstützung der Erholung

Unterstützung der Erholung (selbst)	**f**	**in %**	**Unterstützung der Erholung (Bereich)**	**f**	**in %**	**Unterstützung der Erholung (Unternehmen)**	**f**	**in %**
1) Unterstützung	10	28,6%	1) das ist kein Thema	2	5,7%	1) FK geben Druck von oben weiter	1	2,9%
2) Selbstverantwortung	11	31,4%	2) Selbstverantwortung	2	5,7%	2) Unmöglichkeit Urlaub zu konsumieren	1	2,9%
3) FK ist gutes Vorbild	3	8,6%	3) FK ist schlechtes Vorbild	2	5,7%	3) aktive Unterstützung Urlaub zu konsumieren	2	5,7%
4) FK ist schlechtes Vorbild	1	2,9%	4) FK Schulung	1	2,9%	4) viele Angebote	4	11,4%
5) keine betrieblichen Angebote	1	2,9%	5) Störung im Urlaub	2	5,7%	5) BR-Tätigkeiten	1	2,9%
6) FK begrenzt Überstunden	5	14,3%	6) Unterstützung	11	31,4%	6) fehlendes Bewusstsein der FK	1	2,9%
7) Unmöglichkeit Urlaub zu konsumieren	2	5,7%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=35**	**20**	**0,5714**	7) Persönliche Eigenschaft der FK	2	5,7%
8) FK nimmt Druck von oben weg	1	2,9%				8) wenig/kein Kontakt zu FK	1	2,9%
9) durch Personalmangel kommt Erholung zu kurz	1	2,9%				**Gesamt: Summe Nennungen/ n=35**	**13**	**0,371**
10) Arbeit muss gemacht werden	2	5,7%						
11) Betriebsklima	1	2,9%						
Gesamt: Summe Nennungen/ n=35	**38**	**1,0857**						

9.1.8 Angebote zur Unterstützung Burnout-Gefährdeter bzw.-Betroffener

Tabelle 43. Erläuterungen zu bekannten/ fehlenden Angeboten

bekannte Angebote	f	in %	fehlende Angebote	f	in %
1) interne Ansprechperson (PV, FK,..)	22	62,9%	1) externe Beratung	8	22,9%
2) externe Beratung (AMED, APSY,..)	26	74,3%	2) Seminare und Informationsangebote	21	60,0%
3) Standard betrieblichen Vorgehens	2	5,7%	3) sportliche Angebote	3	8,6%
4) Seminare für FK	4	11,4%	4) präsente Führung	1	2,9%
5) Sportliche Angebote	4	11,4%	5) BR-Tätigkeiten	1	2,9%
6) Ernährungsangebote	1	2,9%	6) Ansprechpersonen	4	11,4%
7) Seminare und Informationsangebote	14	40,0%	7) Aufgabe der FK	4	11,4%
8) Erholungsangebote	2	5,7%	8) Standard betrieblichen Vorgehens	2	5,7%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=35	**75**	**2,1429**	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=35**	**44**	**1,2571**

Tabelle 44. Subjektive Einschätzung: Angebot ausreichend, Inanspruchnahme des Angebotes

	$\bar{x}$		$\bar{x}$
Angebot ausreichend	5,16	**Inanspruchnahme des Angebotes**	6,08

Tabelle 45. Erläuterungen zu ausreichenden oder in Anspruch genommenen Angeboten

Angebote ausreichend (Erläuterungen)	f	in %	Erläuterungen, Inanspruchnahme gering	f	in %	Inanspruchnahme steigernd (Erläuterungen)	f	in %
1) muss evaluiert werden	2	5,7%	1) das kann ich nicht beurteilen	2	5,7%	1) besserer Zusammenhalt unter KollegInnen	1	2,9%
2) Selbstverantwortung	3	8,6%	2) Angebote sind nicht bekannt	5	14,3%	2) Aufklärung	4	11,4%
3) Angebote sind als Präventivmaßnahme vollkommen ungeeignet	1	2,9%	3) Schichtmentalität	1	2,9%	3) MA direkt motivieren Angebote in Anspruch zu nehmen	1	2,9%
4) das ist schon einmal ein Anfang	2	5,7%	4) mangelndes Vertrauen	3	8,6%	4) aktive Bewerbung der Angebote (Zugpferd)	5	14,3%
5) Neues wird auf Anfrage organisiert	2	5,7%	5) fehlende Anonymität	3	8,6%	5) Erfahrungsaustausch von Betroffenen	2	5,7%
6) Seminare als Basisinformation geeignet	1	2,9%	6) Selbstverantwortung	2	5,7%	6) Vertrauen/ Schweigepflicht garantiert	1	2,9%
7) UN bietet sehr viel an	4	11,4%	7) Angebot nicht speziell für Burnout	2	5,7%	7) Selbstverantwortung	1	2,9%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=35	**15**	**0,4286**	8) keine Zeit/Möglichkeit für Teilnahme	2	5,7%	8) Einstellung der FK	1	2,9%
			9) Führung	1	2,9%	9) Seminare/Angebote zeitlich anpassen	4	11,4%
			Gesamt: Summe Nennungen/ n=35	**21**	**0,6**	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=35**	**20**	**0,571**

9.2 Ergebnisse im Detail: subjektiv hohe – geringe Burnout-Gefährdung

Es wurden entsprechend „Grounded Theory" Personen mit den extremsten Einschätzungen persönlicher Burnout-Gefährdung ausgewählt und näher untersucht. Bei der Bildung dieser Gruppen ergibt sich eine unterschiedliche Anzahl von n=14 für die subjektiv gering und n=8 für die subjektiv hoch Burnout Gefährdeten.

Die Ergebnisse dazu werden im folgenden Kapitel dargestellt.

9.2.1 Work-Life-Balance

Tabelle 46. Ko-Existenz (Work-Life-Balance: Verankerung beruflich & privat) geringe – hohe Gefährdung

	Geringe Gefährdung	Hohe Gefährdung
Alles in allem erlebe ich ein erfülltes Privatleben und ein interessantes Berufsleben. Ich spüre, dass mein Leben als Ganzes passt.	85,7%	50%
Ich erlebe ein erfülltes Privatleben, jedoch selten ein interessantes Berufsleben. Ich spüre mein Privatleben passt – mein Berufsleben selten.	0,0%	25%
Ich erlebe ein interessantes und erfülltes Berufsleben, jedoch selten ein erfülltes Privatleben. Ich spüre mein Berufsleben passt – mein Privatleben jedoch selten.	7,2%	0,0%
Derzeit finde ich weder im Privatleben noch im Beruf ausreichend Erfüllung. Ich spüre, dass ich mit meinen Leben in letzter Zeit falsch liege.	7,2%	25%

Tabelle 47. Erläuterungen zur erlebten Vereinbarkeit (geringe – hohe Gefährdung)

erleichternd (Erläuterungen)	geringe Gefähr-dung	hohe Gefähr-dung	erschwerend (Erläuterungen)	geringe Gefähr-dung	hohe Gefähr-dung
1) Beruf ist interessant	50,0%	37,5%	1) berufliche Unzufriedenheit	7,1%	12,5%
2) Auftragslage ist sehr gut	7,1%	0,0%	2) hohe Belastung	0,0%	25,0%
3) berufliche Veränderungen	14,3%	12,5%	3) private Unzufriedenheit	21,4%	25,0%
4) ich bin mit dem Umfeld zufrieden, habe keine Probleme...	21,4%	0,0%	4) Personalfluktuation	7,1%	25,0%
5) Privatleben	35,7%	25,0%	5) berufliche Unsicherheit	7,1%	25,0%
6) Persönlichkeit	7,1%	25,0%	6) zu viel Arbeit	21,4%	25,0%
7) private Veränderungen	7,1%	25,0%	7) Druck	0,0%	0,0%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8	**1,4286**	**1,25**	8) persönliche Ansprüche	7,1%	0,0%
			Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8	**0,7143**	**1,375**

9.2.2 Wahrgenommene Burnout-Gefährdung

Tabelle 48. Subjektiv empfundene Burnout-Gefährdung (geringe Gefährdung – hohe Gefährdung)

Burnout-Gefährdung ($\bar{x}$ in %)	**Geringe Gefährdung**	**Hohe Gefährdung**
Ich selbst	7,07	70
Mein Bereich	19,2	53,8
Das gesamte Unternehmen	26,9	45

Tabelle 49. Erläuterungen zur eingeschätzten Burnout-Gefährdung (selbst) geringe Gefährdung – hohe Gefährdung

Risiko-steigernd	**geringe Gefähr-dung**	**hohe Gefähr-dung**	**Risiko-senkend**	**geringe Gefähr-dung**	**hohe Gefähr-dung**
1) derzeitige Situation der Arbeitsaufgaben	14,3%	25,0%	1) Veränderungen der Arbeitsaufgaben sind geplant	0,0%	12,5%
2) Persönliche Ansprüche	14,3%	25,0%	2) persönliche Eigenschaften	50,0%	0,0%
3) schwere Zeit (beruflich)	7,1%	12,5%	3) Erfahrung	14,3%	0,0%
4) zu viel	0,0%	37,5%	4) persönliche ausgleichende Maßnahmen	0,0%	12,5%
5) Druck	7,1%	12,5%	5) Arbeitsklima	14,3%	0,0%
6) gesundheitliche Beschwerden	7,1%	37,5%	6) interessanter, herausfordernder Job	7,1%	0,0%
7) berufliche Unsicherheit	7,1%	0,0%	7) Organisations-strukturen	7,1%	0,0%
8) Position, Funktion	0,0%	25,0%	8) Privatleben	14,3%	12,5%
9) private Probleme	7,1%	12,5%	9) ruhigere Zeit	0,0%	0,0%
10) mangelnde Erholung	0,0%	25,0%	10) Leichtdienst während Fahruntüchtigkeit	0,0%	12,5%
11) Abhängigkeiten von anderen	0,0%	0,0%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8**	**1,0714**	**0,5**
12) direkter KundInnenkontakt	0,0%	12,5%			
Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8	**0,6429**	**2,25**			

Tabelle 50. Erläuterungen zur eingeschätzten Burnout-Gefährdung (Bereich) geringe Gefährdung – hohe Gefährdung

Risiko-steigernd	geringe Gefähr-dung	hohe Gefähr-dung	Risiko-senkend	geringe Gefähr-dung	hohe Gefähr-dung
1) Druck	14,3%	25,0%	1) KollegInnen haben weniger zu tun als ich	0,0%	12,5%
2) betriebliche Veränderungen	0,0%	12,5%	2) persönliche Eigenschaften	14,3%	37,5%
3) persönliche Ansprüche	21,4%	12,5%	3) Erfahrung	14,3%	0,0%
4) technische Schwierigkeiten	7,1%	0,0%	4) KollegInnen arbeiten in einem anderen Gebiet	0,0%	12,5%
5) private Probleme	21,4%	12,5%	5) gutes Arbeitsklima und Zusammenarbeit	21,4%	0,0%
6) schwere Zeit (beruflich)	7,1%	0,0%	6) Position	0,0%	0,0%
7) gesundheitliche Beschwerden	0,0%	25,0%	7) Unterstützung von FK	7,1%	0,0%
8) Stress durch direkten KundInnenkontakt	7,1%	12,5%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8**	**0,5714**	**0,625**
9) hohe Verantwortung	0,0%	12,5%			
10) Unvorhersehbares	0,0%	0,0%			
11) externe Einflüsse	0,0%	12,5%			
12) schlechtes Betriebsklima	7,1%	12,5%			
13) Verschlechterungen im Laufe der Zeit	0,0%	12,5%			
Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8	**0,8571**	**1,5**			

Tabelle 51. Erläuterungen zur eingeschätzten Burnout-Gefährdung (Unternehmen) geringe Gefährdung – hohe Gefährdung

Risiko-steigernd	geringe Gefähr-dung	hohe Gefähr-dung	Risiko-senkend	geringe Gefähr-dung	hohe Gefähr-dung
1) Schichtarbeit	0,0%	12,5%	1) gute Kommunikation mit neuer FK möglich	7,1%	0,0%
2) betriebliche Veränderungen	14,3%	12,5%	2) viele Bereiche ohne permanenten Druck	7,1%	12,5%
3) zu viel	14,3%	12,5%	3) geregelter Dienst in bestimmten Bereichen	0,0%	12,5%
4) technische Schwierigkeiten	0,0%	25,0%	4) Gesellschaftsleben ausgeprägt	0,0%	12,5%
5) Organisationsstruktur	0,0%	25,0%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8**	**0,1429**	**0,375**
6) Druck	7,1%	12,5%			
7) Führung	7,1%	0,0%			
8) Position	0,0%	12,5%			
9) hohe Verantwortung	7,1%	0,0%			
10) Arbeitsklima	7,1%	12,5%			
11) persönliche Ansprüche	0,0%	12,5%			
12) direkter KundInnenkontakt	7,1%	12,5%			
13) Fahrdienst	0,0%	0,0%			
Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8	**0,6429**	**1,5**			

9.2.3 Belastungen

Tabelle 52. gebildete Kategorien betriebliche / außerbetriebliche Belastungen (selbst) - geringe Gefährdung – hohe Gefährdung

Selbst: meine Belastungen	**geringe Gefähr-dung**	**hohe Gefähr-dung**	**Selbst: außerbetriebliche Belastungen**	**geringe Gefähr-dung**	**hohe Gefähr-dung**
1) zu viel Arbeit	7,1%	37,5%	1) Familie	21,4%	37,5%
2) Schichtarbeit	14,3%	37,5%	2) Engagement in der Gemeinde	0,0%	12,5%
3) Druck	7,1%	25,0%	3) Persönlichkeit (Dinge ernstnehmen)	0,0%	12,5%
4) fehlende Wertschätzung / Anerkennung	0,0%	25,0%	4) zerrissene Situation im privaten Bereich	0,0%	0,0%
5) betriebliche Veränderungen	35,7%	37,5%	5) Freundeskreis leidet	0,0%	0,0%
6) Betriebsklima	0,0%	12,5%	6) keine Zeit für Hobby	0,0%	12,5%
7) Bürokratie	7,1%	0,0%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8**	**0,2143**	**0,75**
8) persönliche Ansprüche	21,4%	0,0%			
9) Arbeitsumgebung	7,1%	12,5%			
10) geringes Gehalt	7,1%	0,0%			
11) gesundheitliche Beschwerden	7,1%	0,0%			
12) mangelnde Transparenz	7,1%	0,0%			
13) direkter KundInnenkontakt	14,3%	12,5%			
14) Fremdbestimmtheit	0,0%	12,5%			
15) zu lange Besprechungen	0,0%	12,5%			
16) Funktion (FK, BR)	7,1%	25,0%			
17) Abhängigkeit von anderen (in Projekten)	0,0%	0,0%			
18) mangelnde Erholung	0,0%	12,5%			
Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8	**1,4286**	**2,625**			

Tabelle 53. gebildete Kategorien betriebliche / außerbetriebliche Belastungen (Bereich) - geringe Gefährdung – hohe Gefährdung

mein Bereich: typische Belastungen	geringe Gefähr-dung	hohe Gefähr-dung	mein Bereich: außerbetriebliche Belastungen	geringe Gefähr-dung	hohe Gefähr-dung
1) zu viel	14,3%	50,0%	1) Familie	7,1%	37,5%
2) Arbeitsorganisation	7,1%	25,0%	2) Schlafstörungen	7,1%	0,0%
3) Druck	28,6%	12,5%	3) Haus bauen	7,1%	0,0%
4) fehlende Unterstützung	0,0%	12,5%	4) Persönlichkeit	0,0%	0,0%
5) betriebliche Unsicherheit	42,9%	37,5%	5) Freundeskreis leidet	0,0%	0,0%
6) gesundheitliche Beschwerden	14,3%	0,0%	6) das kann ich nicht einschätzen	0,0%	0,0%
7) Bürokratie	7,1%	12,5%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8**	**0,2143**	**0,375**
8) persönliche Ansprüche	21,4%	12,5%			
9) Arbeitsumgebung	7,1%	25,0%			
10) Betriebsklima	7,1%	0,0%			
11) direkter KundInnenkontakt	21,4%	25,0%			
12) mangelnde Transparenz	0,0%	12,5%			
13) Fremdbestimmtheit	0,0%	12,5%			
14) Schichtarbeit	7,1%	25,0%			
15) Vereinigung von Familie und Beruf	7,1%	0,0%			
Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8	**1,8571**	**2,625**			

Tabelle 54. gebildete Kategorien betriebliche / außerbetriebliche Belastungen (Unternehmen) - geringe Gefährdung – hohe Gefährdung

Unternehmen: typische belastungen	geringe Gefähr-dung	hohe Gefähr-dung
1) keine Einschätzung möglich	50,0%	37,5%
2) Bürokratie	0,0%	12,5%
3) mangelnde Transparenz	0,0%	12,5%
4) zu viel Arbeit	7,1%	12,5%
5) betriebliche Veränderungen	57,1%	37,5%
6) Organisations-strukturen	0,0%	12,5%
7) technische Schwierigkeiten	0,0%	12,5%
8) hohe Verantwortung	0,0%	0,0%
9) Personal	0,0%	0,0%
10) Druck	0,0%	12,5%
11) Persönliches	0,0%	0,0%
12) Fremdbestimmtheit	0,0%	12,5%
13) beschränkt Gesellschaftsleben	0,0%	12,5%
14) Schichtarbeit	7,1%	0,0%
15) soziales UN	0,0%	0,0%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8	**1,2143**	**1,75**

9.2.4 Schicht als Belastung

Tabelle 55. subjektiv eingeschätzte Belastung durch Schichtarbeit – geringe - hohe Gefährdung

Einschätzung von...	Geringe Gefährdung	Hohe Gefährdung
Führungskräften / Betriebsratsmitgliedern	5,1	6,3
Schichtarbeitenden	5	8

Tabelle 56. Gebildete Kategorien (Schicht als Belastung) – geringe – hohe Gefährdung

Belastungen: Schichtarbeit (Fremdbild)	geringe Gefähr-dung	hohe Gefähr-dung	Belastungen: Schichtarbeit (Selbstbild)	geringe Gefähr-dung	hohe Gefähr-dung
1) Sozialleben	14,3%	50,0%	1) Sozialleben	42,9%	100,0%
2) gestörter Schlaf- und Biorhythmus	28,6%	33,3%	2) gestörter Schlaf- und Biorhythmus	71,4%	150,0%
3) Belastung steigt mit dem Alter	28,6%	0,0%	3) Zusatzbelastung durch Nebentätigkeiten	14,3%	0,0%
4) Organisation	28,6%	0,0%	4) Früh- bzw. Spätdienst	14,3%	0,0%
5) betriebliche Unsicherheit	0,0%	16,7%	5) zu kurze Pausen	0,0%	0,0%
6) Zusatzbelastung durch Nebentätigkeiten	0,0%	0,0%	6) unregelmäßige Essenszeiten	0,0%	50,0%
7) Arbeitsumgebung	14,3%	0,0%	7) Nacht- und Wochenendschichten	57,1%	0,0%
8) Wochenenddienst	14,3%	0,0%	8) Unregelmäßige Dienstzeiten	14,3%	50,0%
9) unregelmäßige Dienstzeiten	0,0%	16,7%	9) Überforderung	14,3%	0,0%
10) Nachtdienst	14,3%	16,7%	10) direkter KundInnenkontakt	14,3%	0,0%
11) unregelmäßige Essenszeiten	0,0%	33,3%	11) Organisation	14,3%	0,0%
12) manueller Dienst - körperliche Belastungen	0,0%	0,0%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=7 / n=2**	**2,5714**	**3,5**
Gesamt: Summe Nennungen/ n=7 / n=6	**1,4286**	**1,6667**			

Die „geringe" Gruppe setzt sich zusammen aus sieben Schichtarbeitenden und sieben Tagesarbeitenden – dies erklärt hier die genaue Aufteilung auf Fremd- und Selbstbild. Bei der Gruppe der subjektiv hoch Burnout-Gefährdeten kommen nur zwei Schichtarbeitende vor.

9.2.5 Stressverarbeitung

Tabelle 57. Subjektive Einschätzung der Stressverarbeitung (geringe – hohe Gefährdung)

Einschätzung ($\bar{x}$ in %)	**Geringe Gefährdung**	**Hohe Gefährdung**
Stressverarbeitung (selbst)	8,3	6,38
Stressverarbeitung (mein Bereich)	7,03	5,08
Stressverarbeitung (Unternehmen)	5,7	5,75

Tabelle 58. Erläuterungen zur Stressverarbeitung (selbst) – geringe – hohe Gefährdung

Selbst: Ressourcen (jetzt)	**geringe Gefähr-dung**	**hohe Gefähr-dung**	**Selbst: Erschwerendes**	**geringe Gefähr-dung**	**hohe Gefähr-dung**	**Selbst: Ressourcen (früher)**	**geringe Gefähr-dung**	**hohe Gefähr-dung**
1) Stressverarbeitungs-methoden	64,3%	87,5%	1) zu viel Arbeit	0,0%	12,5%	1) gutes Betriebsklima	0,0%	12,5%
2) berufliche Perspektiven	0,0%	12,5%	2) Schlafprobleme	0,0%	12,5%	2) mehr Personal	0,0%	12,5%
3) persönliche Eigenschaften	57,1%	37,5%	3) persönliche Eigenschaften	0,0%	37,5%	3) keine privaten Probleme	0,0%	0,0%
4) Stress ist positiv, ich brauche Stress	14,3%	12,5%	4) Betriebsklima	7,1%	0,0%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8**	**0**	**0,25**
5) offensive Stressreaktion	0,0%	0,0%	5) betriebliche Veränderungen	7,1%	0,0%			
6) private Unterstützung	0,0%	12,5%	6) Schweigepflicht wegen BR-Tätigkeit	0,0%	12,5%			
7) gute interne Organisation	7,1%	0,0%	7) externe Einflüsse	7,1%	0,0%			
Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8	**1,4286**	**1,625**	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8**	**0,2143**	**0,75**			

Tabelle 59. Erläuterungen zur Stressverarbeitung (Bereich) – geringe – hohe Gefährdung

mein Bereich: Ressourcen (jetzt)	geringe Gefähr-dung	hohe Gefähr-dung	mein Bereich: Erschwerendes	geringe Gefähr-dung	hohe Gefähr-dung
1) Stressverarbeitungs-methoden	35,7%	25,0%	1) zu viel Arbeit	7,1%	0,0%
2) KollegInnen arbeiten in einem anderen Bereich (weniger Arbeit)	0,0%	12,5%	2) gesundheitliche Beschwerden	0,0%	0,0%
3) persönliche Eigenschaften	21,4%	25,0%	3) persönliche Eigenschaften	28,6%	50,0%
4) Betriebsklima	7,1%	0,0%	4) private Umstände	0,0%	12,5%
5) Urlaub	7,1%	0,0%	5) Schlafprobleme	7,1%	0,0%
6) zwischenzeitlich andere Aufgaben	7,1%	0,0%	6) Alkohol	0,0%	12,5%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8	**0,7857**	**0,625**	7) betriebliche Veränderungen	0,0%	0,0%
			8) derzeitige Situation der Arbeitsaufgaben	0,0%	12,5%
			9) kein Rückhalt vom UN	0,0%	0,0%
			10) fehlende Erfahrung der jüngerer MA	7,1%	0,0%
			11) externe Einflüsse	7,1%	0,0%
			12) direkter KundInnenkontakt	7,1%	0,0%
			Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8	**0,6429**	**0,875**

Tabelle 60. Erläuterungen zur Stressverarbeitung (Unternehmen) – geringe – hohe Gefährdung

Unternehmen: Ressourcen (jetzt)	**geringe Gefähr-dung**	**hohe Gefähr-dung**	**Unternehmen: Erschwerendes**	**geringe Gefähr-dung**	**hohe Gefähr-dung**
1) Stressverarbeitungs-methoden	0,0%	25,0%	1) zu viel Arbeit	7,1%	0,0%
2) betrieblicher Prozess	14,3%	12,5%	2) Führung	0,0%	12,5%
3) persönliche Eigenschaften	7,1%	12,5%	3) Betriebsklima	0,0%	0,0%
4) geringe Belastung in Direktion	7,1%	0,0%	4) Fehlen von Ansprechpersonen	0,0%	12,5%
5) Berufserfahrung	7,1%	0,0%	5) betriebliche Veränderungen	0,0%	0,0%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8	**0,3571**	**0,5**	6) persönliche Eigenschaft	14,3%	0,0%
			7) MA nehmen betriebliche Angebote nicht in Anspruch	0,0%	12,5%
			8) Situation der Arbeitsaufgaben	0,0%	12,5%
			9) Rauchpausen akzeptiert, für Nichtraucher gibt es keine Pausen	0,0%	12,5%
			10) keine institutionelle Unterstützung	0,0%	0,0%
			Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8	**0,2143**	**0,625**

9.2.6 Erholung

Tabelle 61. Subjektive Einschätzung der Erholung (geringe – hohe Gefährdung)

Einschätzung ($\bar{x}$ in %)	**Geringe Gefährdung**	**Hohe Gefährdung**
Stressverarbeitung (selbst)	8,2	7,7
Stressverarbeitung (mein Bereich)	6,9	6,9
Stressverarbeitung (Unternehmen)	6,33	6,9

Tabelle 62. Erläuterungen zur Erholung (selbst) – geringe – hohe Gefährdung

Selbst: Ressourcen (jetzt)	**geringe Gefähr-dung**	**hohe Gefähr-dung**	**Selbst: Erschwerendes**	**geringe Gefähr-dung**	**hohe Gefähr-dung**
1) Schlaf	35,7%	12,5%	1) gesundheitliche Beschwerden	7,1%	0,0%
2) örtliche Ressource	0,0%	12,5%	2) örtliche Stressoren	0,0%	12,5%
3) Sozialleben	78,6%	25,0%	3) Schlafprobleme	0,0%	12,5%
4) Hobbies	100,0%	75,0%	4) Schichtarbeit	0,0%	12,5%
5) Erholungsmethoden	42,9%	0,0%	5) Belastung durch Nebentätigkeiten	7,1%	12,5%
6) Therapie	0,0%	12,5%	6) schwierig nicht über die Arbeit zu sprechen	7,1%	0,0%
7) Wochenende / Urlaub	21,4%	37,5%	7) Sozialleben	0,0%	12,5%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8	**2,7857**	**1,75**	8) mit zunehmendem Alter hat man viel um die Ohren	0,0%	0,0%
			9) Abschalten schwer möglich	0,0%	12,5%
			10) kein Urlaub	0,0%	12,5%
			Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8	**0,2143**	**0,875**

Tabelle 63. Erläuterungen zur Erholung (Bereich) – geringe – hohe Gefährdung

mein Bereich: Ressourcen (jetzt)	geringe Gefähr-dung	hohe Gefähr-dung	mein Bereich: Erschwerendes	geringe Gefähr-dung	hohe Gefähr-dung
1) Hobbies	42,9%	37,5%	1) Schlafprobleme	7,1%	12,5%
2) Wochenende / Urlaub	0,0%	37,5%	2) örtliche Stressoren	0,0%	12,5%
3) Sozialleben	21,4%	37,5%	3) Schichtarbeitszeit	14,3%	12,5%
4) Motivationsfaktor Gehalt	0,0%	12,5%	4) persönliche Eigenschaften	14,3%	12,5%
5) persönliche Eigenschaften	7,1%	0,0%	5) Druck	0,0%	0,0%
6) Schlaf	0,0%	12,5%	6) Belastung durch Nebentätigkeiten	14,3%	0,0%
7) Gespräch mit FK	7,1%	0,0%	7) private Probleme	7,1%	25,0%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8	**0,7857**	**1,375**	8) freiwillig arbeiten an freien Tagen	0,0%	12,5%
			9) keine Erholung möglich	7,1%	0,0%
			Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8	**0,6429**	**0,875**

Tabelle 64. Erläuterungen zur Erholung (Unternehmen) – geringe – hohe Gefährdung

Unternehmen: Ressourcen (jetzt)	geringe Gefähr-dung	hohe Gefähr-dung	Unternehmen: Erschwerendes	geringe Gefähr-dung	hohe Gefähr-dung
1) Sensibilisierung für Gesundheit	7,1%	0,0%	1) Schlafprobleme	7,1%	12,5%
2) Wochenende / Urlaub	7,1%	12,5%	2) Schichtarbeitszeit	7,1%	12,5%
3) Hobbies	7,1%	0,0%	3) Arbeit wird auch in Freizeit besprochen	0,0%	12,5%
4) Aktivitäten von Gewerkschaft	0,0%	12,5%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8**	**0,1429**	**0,375**
5) finanzielle Absicherung	0,0%	12,5%			
6) Schlaf	7,1%	0,0%			
Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8	**0,2857**	**0,375**			

9.2.7 Führung

9.2.7.1 Burnout als Führungsthema

Tabelle 65. Burnout als Führungsthema (geringe – hohe Gefährdung)

	Geringe Gefährdung	**Hohe Gefährdung**
Einschätzung (von 1-10)	6,53	9,43

Tabelle 66. Erläuterungen zu Burnout als Führungsthema (geringe – hohe Gefährdung)

zustimmende Erläuterungen	**geringe Gefähr-dung**	**hohe Gefähr-dung**	**ablehnende Erläuterungen**	**geringe Gefähr-dung**	**hohe Gefähr-dung**
1) Verantwortung der Führungskraft	78,6%	75,0%	1) Privatleben	14,3%	0,0%
2) Arbeitsbedingungen	7,1%	0,0%	2) Selbstverantwortung	42,9%	12,5%
3) fehlendes Bewusstsein	14,3%	12,5%	3) Gewerkschaft regelt Arbeitnehmerschutz	0,0%	12,5%
4) FK hat Vorbildwirkung	7,1%	0,0%	4) große UN: wenig Kontakt mit FK	7,1%	0,0%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8	**1,0714**	**0,875**	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8**	**0,6429**	**0,25**

9.2.7.2 FK organisiert passende Anforderungen

Tabelle 67. Subjektive Einschätzung: Organisation passender Anforderungen (geringe – hohe Gefährdung)

$\bar{x}$	**Geringe Gefährdung**	**Hohe Gefährdung**	$\bar{x}$	**Geringe Gefährdung**	**Hohe Gefährdung**	$\bar{x}$	**Geringe Gefährdung**	**Hohe Gefährdung**
Selbst	7,08	7,3	**Bereich**	6,3	6,4	**Unternehmen**	6,4	5

Tabelle 68. Erläuterungen zur Organisation passender Anforderungen (geringe – hohe Gefährdung)

Selbst: FK organisiert passende Anforderungen	**geringe Gefähr-dung**	**hohe Gefähr-dung**	**Bereich: FK organisiert passende Anforderungen**	**geringe Gefähr-dung**	**hohe Gefähr-dung**	**UN: FK organisiert passende Anforderungen**	**geringe Gefähr-dung**	**hohe Gefähr-dung**
1) zu viel Arbeit	0,0%	0,0%	1) das ist kein Thema	7,1%	12,5%	1) schlechte Anforderungen	0,0%	0,0%
2) Selbstorganisation	7,1%	0,0%	2) passende Anforderungen	42,9%	37,5%	2) hohe Anforderungen	14,3%	0,0%
3) Herausforderung	50,0%	50,0%	3) Junge MA erleben mehr Herausforderung	7,1%	0,0%	3) widersprüchliche Anforderungen / Sicherheit	0,0%	0,0%
4) Überforderung	0,0%	25,0%	4) Überforderung	0,0%	12,5%	4) Überforderung	0,0%	12,5%
5) Unterforderung	21,4%	0,0%	5) FK ist schlechtes Vorbild	0,0%	0,0%	5) keine Herausforderung	0,0%	0,0%
6) Weiterentwicklung	7,1%	12,5%	6) Unzufriedenheit der MA	7,1%	0,0%	6) hohe Flexibilität als Belastung (von extern)	0,0%	0,0%
7) hohe Anforderung	7,1%	25,0%	7) FK hat keinen Einfluss	7,1%	0,0%	7) Unterstützung	35,7%	0,0%
8) Persönliche Eigenschaft der FK	14,3%	12,5%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8**	**0,7143**	**0,625**	8) in manchen Bereichen ist es nicht möglich	0,0%	0,0%
9) FK hat keinen Einfluss	14,3%	12,5%				9) FK interessieren sich für MA nicht	7,1%	12,5%
10) Meetings/Gespräche	14,3%	0,0%				**Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8**	**0,5714**	**0,25**
Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8	**1,3571**	**1,375**						

9.2.7.3 FK unterstützt meine Stressverarbeitung

Tabelle 69. Subjektive Einschätzung: Unterstützung der Stressverarbeitung (geringe – hohe Gefährdung)

$\bar{x}$	**Geringe Gefährdung**	**Hohe Gefährdung**	$\bar{x}$	**Geringe Gefährdung**	**Hohe Gefährdung**	$\bar{x}$	**Geringe Gefährdung**	**Hohe Gefährdung**
Selbst	6,6	4,25	**Bereich**	6,38	4,67	**Unternehmen**	5,14	4

Tabelle 70. Erläuterungen zur Unterstützung der Stressverarbeitung (geringe – hohe Gefährdung)

Selbst: FK unterstützt Stressverarbeitung	**geringe Gefähr-dung**	**hohe Gefähr-dung**	**Bereich: FK unterstützt Stressverarbeitung**	**geringe Gefähr-dung**	**hohe Gefähr-dung**	**UN: FK unterstützt Stressverarbeitung**	**geringe Gefähr-dung**	**hohe Gefähr-dung**
1) aktive Unterstützung	50,0%	37,5%	1) teilweise Unterstützung	0,0%	12,5%	1) Persönliche Eigenschaft der FK	21,4%	12,5%
2) pseudo Unterstützung	28,6%	50,0%	2) Unterstützung	28,6%	25,0%	2) widersprüchliche Anforderung	7,1%	0,0%
3) keine Unterstützung	7,1%	25,0%	3) Männerkultur verhindert entlastende Gespräche	0,0%	0,0%	3) widersprüchliche Anforderungen / Sicherheit	0,0%	0,0%
4) schlechter Einfluss von FK	14,3%	0,0%	4) MA sagen sehr spät, dass sie nicht mehr können	0,0%	0,0%	4) FK geben Druck von oben weiter	14,3%	0,0%
5) FK ist selten vor Ort	14,3%	0,0%	5) von Eigenschaft der FK abhängig	7,1%	12,5%	5) viele Angebote	0,0%	0,0%
6) kein Handlungsbedarf	0,0%	12,5%	6) Einzelcoaching	7,1%	0,0%	6) fehlende Ansprechpersonen	7,1%	12,5%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8	**1,1429**	**1,25**	7) FK begrenzt Überstunden	0,0%	12,5%	7) fehlendes Bewusstsein der FK	0,0%	0,0%
			8) FK nicht anwesend	0,0%	12,5%	8) FK selbst sehr gestresst	14,3%	0,0%
			9) FK selbst gestresst	0,0%	0,0%	9) Unterstützung	14,3%	0,0%
			Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8	**0,4286**	**0,75**	10) wenig/kein Kontakt mit FK	0,0%	0,0%
						Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8	**0,7857**	**0,25**

9.2.7.4 FK unterstützt meine Erholung

Tabelle 71. Subjektive Einschätzung: Unterstützung der Erholung (geringe – hohe Gefährdung)

$\bar{x}$	**Geringe Gefährdung**	**Hohe Gefährdung**	$\bar{x}$	**Geringe Gefährdung**	**Hohe Gefährdung**	$\bar{x}$	**Geringe Gefährdung**	**Hohe Gefährdung**
Selbst	6	2,9	**Bereich**	6,25	3,5	**Unternehmen**	5,6	4

Tabelle 72. Erläuterungen zur Unterstützung der Erholung (geringe – hohe Gefährdung)

Selbst: FK unterstützt Erholung	**geringe Gefähr-dung**	**hohe Gefähr-dung**	**Bereich: FK unterstützt Erholung**	**geringe Gefähr-dung**	**hohe Gefähr-dung**	**UN: FK unterstützt Erholung**	**geringe Gefähr-dung**	**hohe Gefähr-dung**
1) Unterstützung	42,9%	12,5%	1) das ist kein Thema	0,0%	12,5%	1) FK geben Druck von oben weiter	7,1%	
2) Selbstverantwortung	21,4%	37,5%	2) Selbstverantwortung	0,0%	25,0%	2) Unmöglichkeit Urlaub zu konsumieren	0,0%	
3) FK ist gutes Vorbild	7,1%	25,0%	3) FK ist schlechtes Vorbild	7,1%	12,5%	3) aktive Unterstützung Urlaub zu konsumieren	14,3%	
4) FK ist schlechtes Vorbild	0,0%	12,5%	4) FK Schulung	0,0%	0,0%	4) viele Angebote	7,1%	
5) keine betrieblichen Angebote	0,0%	0,0%	5) Störung im Urlaub	0,0%	0,0%	5) BR-Tätigkeiten	0,0%	
6) FK begrenzt Überstunden	7,1%	12,5%	6) Unterstützung	42,9%	12,5%	6) fehlendes Bewusstsein der FK	0,0%	
7) Unmöglichkeit Urlaub zu konsumieren	0,0%	25,0%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8**	**0,5**	**0,625**	7) Persönliche Eigenschaft der FK	14,3%	
8) FK nimmt Druck von oben weg	7,1%	0,0%				8) wenig/kein Kontakt zu FK	7,1%	
9) durch Personalmangel kommt Erholung zu kurz	0,0%	0,0%				**Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8**	**0,5**	
10) Arbeit muss gemacht werden	0,0%	0,0%						
11) Betriebsklima	7,1%	0,0%						
Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8	**0,9286**	**1,25**						

9.2.8 Angebote zur Unterstützung Burnout-Gefährdeter oder -Betroffener

Tabelle 73. Erläuterungen zu bekannten/ fehlenden Angeboten (geringe – hohe Gefährdung)

bekannte Angebote	geringe Gefähr-dung	hohe Gefähr-dung	fehlende Angebote	geringe Gefähr-dung	hohe Gefähr-dung
1) interne Ansprechperson	64,3%	62,5%	1) externe Beratung	28,6%	37,5%
2) externe Beratung	57,1%	100,0%	2) Seminare und Informationsangebote	42,9%	62,5%
3) Standard betrieblichen Vorgehens	7,1%	0,0%	3) sportliche Angebote	0,0%	12,5%
4) Seminare für FK	7,1%	0,0%	4) präsente Führung	0,0%	0,0%
5) Sportliche Angebote	7,1%	12,5%	5) BR-Tätigkeiten	0,0%	12,5%
6) Ernährungsangebote	0,0%	0,0%	6) Ansprechperson	7,1%	12,5%
7) Seminare und Informationsangebote	57,1%	25,0%	7) Aufgabe der FK	14,3%	0,0%
8) Erholungsangebote	7,1%	12,5%	8) Standard betrieblichen Vorgehens	7,1%	0,0%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8	**2,0714**	**2,125**	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8**	**1**	**1,375**

Tabelle 74. Subjektive Einschätzung: Angebot ausreichend, Inanspruchnahme des Angebotes (geringe – hohe Gefährdung)

	Geringe Gefährdung	Hohe Gefährdung		Geringe Gefährdung	Hohe Gefährdung
Angebot ausreichend	5,68	3,06	**Inanspruch-nahme des Angebotes**	6,67	5,5

Tabelle 75. Erläuterungen zu ausreichenden oder in Anspruch genommenen Angeboten (geringe – hohe Gefährdung)

Angebote ausreichend (Erläuterungen)	geringe Gefähr-dung	hohe Gefähr-dung	Erläuterungen, Inanspruchnahme gering	geringe Gefähr-dung	hohe Gefähr-dung	Inanspruchnahme steigernd (Erläuterungen)	geringe Gefähr-dung	hohe Gefähr-dung
1) muss evaluiert werden	7,1%		1) das kann ich nicht beurteilen	7,1%	12,5%	1) besserer Zusammenhalt unter KollegInnen	0,0%	0,0%
2) Selbstverantwortung	0,0%		2) Angebote sind nicht bekannt	0,0%	50,0%	2) Aufklärung	14,3%	0,0%
3) Angebote sind als Präventivmaßnahme vollkommen ungeeignet	7,1%		3) Schichtmentalität	0,0%	12,5%	3) MA direkt motivieren Angebote in Anspruch zu nehmen	7,1%	0,0%
4) das ist schon einmal ein Anfang	7,1%		4) mangelndes Vertrauen	14,3%	12,5%	4) aktive Bewerbung der Angebote (Zugpferd)	14,3%	12,5%
5) Neues wird auf Anfrage organisiert	14,3%		5) fehlende Anonymität	7,1%	12,5%	5) Erfahrungsaustausch von Betroffenen	7,1%	0,0%
6) Seminare als Basisinformation geeignet	7,1%		6) Selbstverantwortung	0,0%	0,0%	6) Vertrauen / Schweigepflicht garantiert	0,0%	12,5%
7) UN bietet sehr viel an	14,3%		7) Angebot nicht speziell für Burnout	7,1%	0,0%	7) Selbstverantwortung	7,1%	0,0%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8	**0,5714**		8) keine Zeit/Möglichkeit für Teilnahme	14,3%	0,0%	8) Einstellung der FK	7,1%	0,0%
			9) Führung	7,1%	0,0%	9) Seminare/Angebote zeitlich anpassen	7,1%	37,5%
			Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8	**0,5714**	**1**	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=14 / n=8**	**0,6429**	**0,625**

9.3 Ergebnisse im Detail: Schichtarbeitende – Tagesarbeitende

Aufgrund der zentralen Fragestellung der Studie nach dem Zusammenhang von Schichtarbeit und Burnout, werden in diesem Abschnitt die Einschätzungen der Schichtarbeitenden jenen der Tagesarbeitenden gegenübergestellt. Es wurden 13 Mitarbeitende aus dem Schichtbereich und 22 Tagesarbeitende interviewt. Die Subkategorien wurden wieder in absoluter und relativer Häufigkeit dargestellt.

9.3.1 Work-Life-Balance

Tabelle 76. Ko-Existenz (Work-Life-Balance: Verankerung beruflich & privat) Schichtarbeitende - Tagesarbeitende

	Schicht-arbeitende	Tages-arbeitende
Alles in allem erlebe ich ein erfülltes Privatleben und ein interessantes Berufsleben. Ich spüre, dass mein Leben als Ganzes passt.	69,23%	72,72%
Ich erlebe ein erfülltes Privatleben, jedoch selten ein interessantes Berufsleben. Ich spüre mein Privatleben passt – mein Berufsleben selten.	15,38%	9,09%
Ich erlebe ein interessantes und erfülltes Berufsleben, jedoch selten ein erfülltes Privatleben. Ich spüre mein Berufsleben passt – mein Privatleben jedoch selten.	7,69%	9,09%
Derzeit finde ich weder im Privatleben noch im Beruf ausreichend Erfüllung. Ich spüre, dass ich mit meinen Leben in letzter Zeit falsch liege.	7,69%	9,09%

Tabelle 77. Erläuterungen zur erlebten Vereinbarkeit (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende)

erleichternd (Erläuterungen)	**Schicht-arbeitende**	**Tages-arbeitende**	**erschwerend (Erläuterungen)**	**Schicht-arbeitende**	**Tages-arbeitende**
1) Beruf ist interessant	53,8%	50,0%	1) berufliche Unzufriedenheit	7,7%	4,5%
2) Auftragslage ist sehr gut	7,7%	0,0%	2) hohe Belastung	23,1%	9,1%
3) berufliche Veränderungen	15,4%	4,5%	3) private Unzufriedenheit	15,4%	22,7%
4) ich bin mit dem Umfeld zufrieden, habe keine Probleme...	7,7%	13,6%	4) Personalfluktuation	7,7%	9,1%
5) Privatleben	23,1%	36,4%	5) berufliche Unsicherheit	15,4%	18,2%
6) Persönlichkeit	15,4%	9,1%	6) zu viel	15,4%	18,2%
7) private Veränderungen	15,4%	4,5%	7) Druck	7,7%	0,0%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22	**1,38**	**1,18**	8) persönliche Ansprüche	7,7%	0,0%
			Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22	**1**	**0,8182**

9.3.2 Wahrgenommene Burnout-Gefährdung

Tabelle 78. Subjektiv empfundene Burnout-Gefährdung (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende)

Burnout-Gefährdung ($\bar{x}$ in %)	**Schichtarbeitende**	**Tagesarbeitende**
Ich selbst	25,38%	35,9%
Mein Bereich	30,9%	36,25%
Das gesamte Unternehmen	42,9%	28,75%

Tabelle 79. Erläuterungen zur eingeschätzten Burnout-Gefährdung (selbst) Schichtarbeitende– Tagesarbeitende

Risiko-steigernd	**Schicht-arbeitende**	**Tages-arbeitende**	**Risiko-senkend**	**Schicht-arbeitende**	**Tages-arbeitende**
1) derzeitige Situation der Arbeitsaufgaben	15,4%	13,6%	1) Veränderungen der Arbeitsaufgaben sind geplant	0,0%	0,0%
2) hohe persönliche Ansprüche	15,4%	22,7%	2) persönliche Eigenschaften	38,5%	18,2%
3) schwere Zeit (beruflich)	7,7%	27,3%	3) Erfahrung	7,7%	18,2%
4) zu viel Arbeit	0,0%	18,2%	4) persönliche ausgleichende Maßnahmen	0,0%	4,5%
5) Druck	0,0%	13,6%	5) Arbeitsklima	15,4%	4,5%
6) gesundheitliche Beschwerden	15,4%	13,6%	6) interessanter, herausfordernder Job	15,4%	4,5%
7) berufliche Unsicherheit	0,0%	18,2%	7) Organisationsstrukturen	7,7%	4,5%
8) Position, Funktion	7,7%	9,1%	8) Privatleben	7,7%	13,6%
9) private Probleme	7,7%	9,1%	9) ruhigere Zeit	7,7%	0,0%
10) mangelnde Erholung	7,7%	4,5%	10) Leichtdienst während Fahruntüchtigkeit	7,7%	0,0%
11) Abhängigkeiten von anderen	7,7%	0,0%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22**	**1,0769**	**0,6818**
12) direkter Kundenkontakt	7,7%	0,0%			
Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22	**0,9231**	**1,5**			

Tabelle 80. Erläuterungen zur eingeschätzten Burnout-Gefährdung (Bereich) Schichtarbeitende – Tagesarbeitende

Risiko-steigernd	Schicht-arbeitende	Tages-arbeitende	Risiko-senkend	Schicht-arbeitende	Tages-arbeitende
1) Druck	7,7%	22,7%	1) Kollegen haben weniger zu tun als ich	7,7%	0,0%
2) betriebliche Veränderungen	7,7%	18,2%	2) persönliche Eigenschaften	0,0%	22,7%
3) hohe persönliche Ansprüche	23,1%	22,7%	3) Erfahrung	0,0%	18,2%
4) technische Schwierigkeiten	7,7%	0,0%	4) Kollegen arbeiten in einem anderen Gebiet	0,0%	4,5%
5) private Probleme	23,1%	9,1%	5) gutes Arbeitsklima und Zusammenarbeit	15,4%	4,5%
6) schwere Zeit (beruflich)	7,7%	4,5%	6) Position	15,4%	4,5%
7) gesundheitliche Beschwerden	7,7%	9,1%	7) Unterstützung von FK	0,0%	4,5%
8) Stress durch direkten Kundenkontakt	0,0%	9,1%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22**	**0,3846**	**0,5909**
9) hohe Verantwortung	0,0%	4,5%			
10) Unvorhersehbares	0,0%	4,5%			
11) externe Einflüsse	0,0%	4,5%			
12) schlechtes Betriebsklima	15,4%	0,0%			
13) Verschlechterungen im Laufe der Zeit	7,7%	0,0%			
Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22	**1,0769**	**1,0909**			

Tabelle 81. Erläuterungen zur eingeschätzten Burnout-Gefährdung (Unternehmen) Schichtarbeitende – Tagesarbeitende

Risiko-steigernd	Schicht-arbeiter	Tages-arbeiter	Risiko-senkend	Schicht-arbeiter	Tages-arbeiter
1) Schichtarbeit	0,0%	9,1%	1) gute Kommunikation mit neuer Chefin möglich	7,7%	0,0%
2) betriebliche Veränderungen	15,4%	22,7%	2) viele Bereiche ohne permanenten Druck	7,7%	4,5%
3) zu viel Arbeit	7,7%	13,6%	3) geregelter Dienst in bestimmten Bereichen	0,0%	4,5%
4) technische Schwierigkeiten	0,0%	4,5%	4) Gesellschaftsleben ausgeprägt	7,7%	0,0%
5) Organisationsstruktur	0,0%	9,1%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22**	**0,2308**	**0,0909**
6) Druck	23,1%	9,1%			
7) Führung	7,7%	4,5%			
8) Position	0,0%	18,2%			
9) hohe Verantwortung	0,0%	4,5%			
10) Arbeitsklima	7,7%	4,5%			
11) persönliche Ansprüche	0,0%	9,1%			
12) direkter Kundenkontakt	23,1%	0,0%			
13) Fahrdienst	0,0%	0,0%			
Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22	**0,8462**	**1,0909**			

9.3.3 Betriebliche und außerbetriebliche Belastungen

Tabelle 82. gebildete Kategorien betriebliche / außerbetriebliche Belastungen (selbst) - Schichtarbeitende – Tagesarbeitende

Selbst: meine Belastungen	**Schicht-arbeitende**	**Tages-arbeitende**	**Selbst: außerbetriebliche Belastungen**	**Schicht-arbeitende**	**Tages-arbeitende**
1) zu viel Arbeit	15,4%	27,3%	1) Familie	46,2%	22,7%
2) Schichtarbeit	38,5%	4,5%	2) Engagement in der Gemeinde	7,7%	0,0%
3) Druck	15,4%	13,6%	3) Persönlichkeit (Dinge ernstnehmen)	7,7%	4,5%
4) fehlende Wertschätzung / Anerkennung	7,7%	9,1%	4) zerrissene Situation im privaten Bereich (örtliche Trennung von Eltern und Freundin)	0,0%	4,5%
5) betriebliche Veränderungen	23,1%	40,9%	5) Freundeskreis leidet	7,7%	0,0%
6) Betriebsklima	0,0%	13,6%	6) keine Zeit für Hobbys	7,7%	0,0%
7) Bürokratie	7,7%	4,5%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22**	**0,7692**	**0,3182**
8) persönliche Ansprüche	23,1%	22,7%			
9) Arbeitsumgebung	23,1%	9,1%			
10) geringes Gehalt	0,0%	4,5%			
11) gesundheitliche Beschwerden	7,7%	9,1%			
12) mangelnde Transparenz	0,0%	9,1%			
13) direkter Kundenkontakt	15,4%	4,5%			
14) Fremdbestimmtheit	0,0%	4,5%			
15) zu lange Besprechungen	0,0%	4,5%			
16) Funktion (FK, BR)	0,0%	22,7%			
17) Abhängigkeit von anderen (in Projekten)	7,7%	0,0%			
18) mangelnde Erholung	7,7%	0,0%			
Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22	**1,9231**	**2,0455**			

Tabelle 83. gebildete Kategorien betriebliche / außerbetriebliche Belastungen (Bereich) - Schichtarbeitende – Tagesarbeitende

mein Bereich: typische Belastungen	**Schicht-arbeitende**	**Tages-arbeitende**	**mein Bereich: außerbetriebliche Belastungen**	**Schicht-arbeitende**	**Tages-arbeitende**
1) zu viel Arbeit	15,4%	45,5%	1) Familie	30,8%	13,6%
2) Arbeitsorganisation	15,4%	13,6%	2) Schlafstörungen	7,7%	0,0%
3) Druck	23,1%	27,3%	3) Hausbau	7,7%	4,5%
4) fehlende Unterstützung	7,7%	0,0%	4) Persönlichkeit	0,0%	4,5%
5) betriebliche Unsicherheit	30,8%	50,0%	5) Freundeskreis leidet	7,7%	0,0%
6) gesundheitliche Beschwerden	7,7%	4,5%	6) das kann ich nicht einschätzen	7,7%	4,5%
7) Bürokratie	15,4%	0,0%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22**	**0,6154**	**0,2727**
8) hohe persönliche Ansprüche	23,1%	13,6%			
9) Arbeitsumgebung	15,4%	9,1%			
10) Betriebsklima	15,4%	4,5%			
11) direkter Kundenkontakt	23,1%	13,6%			
12) mangelnde Transparenz	0,0%	4,5%			
13) Fremdbestimmtheit	0,0%	4,5%			
14) Schichtarbeit	23,1%	4,5%			
15) Vereinigung von Familie und Beruf	7,7%	0,0%			
Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22	**2,2308**	**1,9545**			

Tabelle 84. gebildete Kategorien betriebliche Belastungen (Unternehmen) - Schichtarbeitende – Tagesarbeitende

Unternehmen: typische Belastungen	Schicht-arbeiter	Tages-arbeiter
1) keine Einschätzung möglich	53,8%	27,3%
2) Bürokratie	7,7%	0,0%
3) mangelnde Transparenz	7,7%	0,0%
4) zu viel Arbeit	7,7%	22,7%
5) betriebliche Veränderungen	38,5%	63,6%
6) Organisationsstrukturen	7,7%	9,1%
7) technische Schwierigkeiten	0,0%	9,1%
8) hohe Verantwortung	0,0%	4,5%
9) wenig Eigenpersonal, viele Leasingkräfte	0,0%	4,5%
10) Druck	0,0%	13,6%
11) Persönliches	0,0%	4,5%
12) Fremdbestimmtheit	0,0%	4,5%
13) beschränkt Gesellschaftsleben	0,0%	4,5%
14) Schichtarbeit	7,7%	4,5%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22	**1,3846**	**1,7273**

9.3.4 Schicht als Belastung

Tabelle 85. subjektiv eingeschätzte Belastung durch Schichtarbeit – Schichtarbeitende – Tagesarbeitende

Einschätzung von...	Auf einer Skala von 1=geringe Belastung bis 10= hohe Belastung
Schichtarbeitenden	6,46
Tagesarbeitenden	6,0

Tabelle 86. Gebildete Kategorien (Schicht als Belastung) – Schichtarbeitende – Tagesarbeitende

typische Belastungen: Schichtarbeit	Schicht-arbeitende	Tages-arbeitende
1) Sozialleben	53,8%	36,4%
2) gestörter Schlaf- und Biorhythmus	92,3%	0,0%
3) Belastung steigt mit dem Alter		18,2%
4) Zusatzbelastung durch Nebentätigkeiten	23,1%	4,5%
5) Früh- bzw. Spätdienst	7,7%	
6) zu kurze Pausen	15,4%	
7) unregelmäßige Essenszeiten	23,1%	9,1%
8) Nacht- und Wochenendschichten	15,4%	4,6%
9) Unregelmäßige Dienstzeiten	15,4%	9,1%
10) Nachtdienst	15,4%	9,1%
11) Überforderung	7,7%	0,0%
12) direkter Kundenkontakt	7,7%	0,0%
13) Organisation		13,6%
14) betriebliche Unsicherheit		13,6%
15) Arbeitsumgebung		9,1%
16) manueller Dienst - körperliche Belastungen		4,5%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22	**2,7692**	**1,6818**

9.3.5 Stressverarbeitung

Tabelle 87. Subjektive Einschätzung der Stressverarbeitung (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende)

Einschätzung ($\bar{x}$ in %)	**Schichtarbeitende**	**Tagesarbeitende**
Stressverarbeitung (selbst)	8,1	7,1
Stressverarbeitung (mein Bereich)	6,1	6,5
Stressverarbeitung (Unternehmen)	5,1	5,6

Tabelle 88. Erläuterungen zur Stressverarbeitung (selbst) – Schichtarbeitende – Tagesarbeitende

Selbst: Ressourcen (jetzt)	**Schicht-arbeitende**	**Tages-arbeitende**	**Selbst: Erschwerendes**	**Schicht-arbeitende**	**Tages-arbeitende**	**Selbst: Ressourcen (früher)**	**Tages-arbeitende**
1) Stressverarbeitungs-methoden	46,2%	77,3%	1) zu viel Arbeit	0,0%	9,1%	1) gutes Betriebsklima	4,5%
2) berufliche Perspektiven	7,7%	0,0%	2) Schlafprobleme	7,7%	4,5%	2) mehr Personal	4,5%
3) persönliche Eigenschaften	69,2%	50,0%	3) persönliche Eigenschaften	7,7%	13,6%	3) keine privaten Probleme	4,5%
4) Stress ist positiv, ich brauche Stress	0,0%	18,2%	4) Betriebsklima	0,0%	9,1%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22**	**0,1364**
5) offensive Stressreaktion	7,7%	0,0%	5) betriebliche Veränderungen	0,0%	9,1%		
6) private Unterstützung	7,7%	0,0%	6) Schweigepflicht wegen BR-Tätigkeit	0,0%	4,5%		
7) gute interne Organisation	7,7%	0,0%	7) externe Einflüsse	7,7%	0,0%		
Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22	**1,4615**	**1,4545**	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22**	**0,2308**	**0,5**		

Tabelle 89. Erläuterungen zur Stressverarbeitung (Bereich) – Schichtarbeitende – Tagesarbeitende

Bereich: Ressourcen (jetzt)	**Schicht-arbeitende**	**Tages-arbeitende**	**Bereich: Erschwerendes**	**Schicht-arbeitende**	**Tages-arbeitende**	**Bereich: Ressourcen (früher)**	**Schicht-arbeitende**
1) Stressverarbeitungs-methoden	38,5%	22,7%	1) zu viel Arbeit	0,0%	4,5%	1) veränderte Organisation der Entlohnung	0,0%
2) KollegInnen arbeiten in einem anderen Bereich (weniger Arbeit)	0,0%	4,5%	2) gesundheitliche Beschwerden	0,0%	4,5%	2) Veränderte Organisation	7,7%
3) persönliche Eigenschaften	15,4%	36,4%	3) persönliche Eigenschaften	38,5%	36,4%	3) weniger Druck	7,7%
4) Betriebsklima	0,0%	9,1%	4) private Umstände	7,7%	0,0%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22**	**0,1538**
5) Urlaub	7,7%	0,0%	5) Schlafprobleme	7,7%	4,5%		
6) zwischenzeitlich andere Aufgaben	0,0%	4,5%	6) Alkohol	7,7%	0,0%		
Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22	**0,6154**	**0,7727**	7) betriebliche Veränderungen	0,0%	4,5%		
			8) derzeitige Situation der Arbeitsaufgaben	0,0%	4,5%		
			9) kein Rückhalt vom UN	7,7%	0,0%		
			10) fehlende Erfahrung der Jungen	15,4%	0,0%		
			11) externe Einflüsse	7,7%	0,0%		
			12) direkter Kundenkontakt	7,7%	0,0%		
			Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22	**1**	**0,5909**		

Tabelle 90. Erläuterungen zur Stressverarbeitung (Unternehmen) – Schichtarbeiter – Tagesarbeiter

Unternehmen: Ressourcen (jetzt)	Schicht-arbeitende	Tages-arbeitende	Unternehmen: Erschwerendes	Schicht-arbeitende	Tages-arbeitende
1) Stressverarbeitungs-methoden	0,0%	9,1%	1) zu viel Arbeit	7,7%	0,0%
2) betrieblicher Prozess	7,7%	9,1%	2) Führung	7,7%	0,0%
3) persönliche Eigenschaften	0,0%	9,1%	3) Betriebsklima	0,0%	9,1%
4) geringe Belastung in Direktion	7,7%	0,0%	4) Fehlen von Ansprechpersonen	7,7%	0,0%
5) Berufserfahrung	7,7%	0,0%	5) betriebliche Veränderungen	7,7%	0,0%
6) schwer einzuschätzen	53,8%	45,5%	6) persönliche Eigenschaft	7,7%	4,5%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22	**0,7692**	**0,7273**	7) MA nehmen betriebliche Angebote nicht in Anspruch	0,0%	4,5%
			8) Situation der Arbeitsaufgaben	0,0%	4,5%
			9) Rauchpausen akzeptiert, für Nichtraucher gibt es keine Pausen	0,0%	4,5%
			10) keine institutionelle Unterstützung	0,0%	4,5%
			Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22	**0,3846**	**0,3182**

9.3.6 Erholung

Tabelle 91. Subjektive Einschätzung der Erholung (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende)

Einschätzung ($\bar{x}$ in %)	Schichtarbeitende	Tagesarbeitende
Erholung (selbst)	7,7	7,89
Erholung (mein Bereich)	6,2	7,3
Erholung (Unternehmen)	6	6,39

Tabelle 92. Erläuterungen zur Erholung (selbst) – Schichtarbeitende – Tagesarbeitende

Selbst: Ressourcen (jetzt)	**Schicht-arbeitende**	**Tages-arbeitende**	**Selbst: Erschwerendes**	**Schicht-arbeitende**	**Tages-arbeitende**	**Selbst: Ressourcen (früher)**	**Schicht-arbeitende**
1) Schlaf	23,1%	13,6%	1) gesundheitliche Beschwerden	7,7%	0,0%	1) persönliche Eigenschaften	7,7%
2) örtliche Ressource	7,7%	0,0%	2) örtliche Stressoren	0,0%	9,1%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22**	**0,0769**
3) Sozialleben	53,8%	59,1%	3) Schlafprobleme	0,0%	4,5%		
4) Hobbies	84,6%	95,5%	4) Schichtarbeit	7,7%	0,0%		
5) Erholungsmethoden	30,8%	27,3%	5) Belastung durch Nebentätigkeiten	7,7%	4,5%		
6) Therapie	0,0%	9,1%	6) schwierig nicht über die Arbeit zu sprechen	0,0%	4,5%		
7) Wochenende / Urlaub	7,7%	31,8%	7) Sozialleben	7,7%	4,5%		
Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22	**2,0769**	**2,3636**	8) mit zunehmendem Alter hat man viel um die Ohren	7,7%	0,0%		
			9) Abschalten schwer möglich	7,7%	0,0%		
			10) kein Urlaub	7,7%	0,0%		
			Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22	**0,5385**	**0,2727**		

Tabelle 93. Erläuterungen zur Erholung (Bereich) – Schichtarbeitende – Tagesarbeitende

mein Bereich: Ressourcen (jetzt)	**Schicht-arbeitende**	**Tages-arbeitende**	**mein Bereich: Erschwerendes**	**Schicht-arbeitende**	**Tages-arbeitende**
1) Hobbies	30,8%	59,1%	1) Schlafprobleme	23,1%	0,0%
2) Wochenende / Urlaub	7,7%	9,1%	2) örtliche Stressoren	0,0%	4,5%
3) Sozialleben	15,4%	40,9%	3) Schichtarbeitszeit	30,8%	0,0%
4) Motivationsfaktor Gehalt	7,7%	0,0%	4) persönliche Eigenschaften	23,1%	9,1%
5) persönliche Eigenschaften	0,0%	9,1%	5) Druck	7,7%	0,0%
6) Schlaf	0,0%	4,5%	6) Belastung durch Nebentätigkeiten	15,4%	13,6%
7) Gespräch mit FK	7,7%	0,0%	7) private Probleme	15,4%	4,5%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22	**0,6923**	**1,2273**	8) freiwillig arbeiten an freien Tagen	0,0%	4,5%
			9) keine Erholung möglich	7,7%	0,0%
			Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22	**1,2308**	**0,3636**

Tabelle 94. Erläuterungen zur Erholung (Unternehmen) – Schichtarbeitende – Tagesarbeitende

Unternehmen: Ressourcen (jetzt)	**Schicht-arbeitende**	**Tages-arbeitende**	**Unternehmen: Erschwerendes**	**Schicht-arbeitende**	**Tages-arbeitende**
1) Sensibilisierung für Gesundheit	0,0%	9,1%	1) Schlafprobleme	7,7%	4,5%
2) Wochenende / Urlaub	0,0%	9,1%	2) Schichtarbeitszeit	7,7%	9,1%
3) Hobbies	0,0%	9,1%	3) Arbeit wird auch in Freizeit besprochen	7,7%	4,5%
4) Aktivitäten von Gewerkschaft	0,0%	4,5%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22**	**0,2308**	**0,1818**
5) finanzielle Absicherung	0,0%	4,5%			
6) Schlaf	7,7%	0,0%			
7) das ist schwer einzuschätzen	76,9%	45,5%			
Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22	**0,8462**	**0,8182**			

9.3.7 Führung

9.3.7.1 Burnout als Führungsthema

Tabelle 95. Burnout als Führungsthema (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende)

	Schichtarbeitende	Tagesarbeitende
Einschätzung (von 1-10)	7,54	7,88

Tabelle 96. Erläuterungen zu Burnout als Führungsthema (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende)

zustimmende Erläuterungen	Schicht-arbeiter	Tages-arbeiter	ablehnende Erläuterungen	Schicht-arbeiter	Tages-arbeiter
1) Verantwortung der Führungskraft	69,2%	81,8%	1) Privatleben	7,7%	22,7%
2) Arbeitsbedingungen	0,0%	9,1%	2) Selbstverantwortung	15,4%	36,4%
3) fehlendes Bewusstsein	30,8%	4,5%	3) Gewerkschaft regelt Arbeitnehmerschutz	7,7%	0,0%
4) FK hat Vorbildwirkung	7,7%	0,0%	4) große UN: wenig Kontakt mit FK	7,7%	0,0%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22	**1,0769**	**0,9545**	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22**	**0,3846**	**0,5909**

9.3.7.2 Meine Führungskraft organisiert passende Anforderungen

Tabelle 97. Subjektive Einschätzung: Organisation passender Anforderungen (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende)

$\bar{x}$	Schicht-arbeitende	Tages-arbeitende	$\bar{x}$	Schicht-arbeitende	Tages-arbeitende	$\bar{x}$	Schicht-arbeitende	Tages-arbeitende
Selbst	6	7,8	**Bereich**	7	7,1	**Unternehmen**	3,25	6,25

Tabelle 98. Erläuterungen zur Organisation passender Anforderungen (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende)

meine FK organisiert passende Anforderungen (selbst)	Schicht-arbeitende	Tages-arbeitende	meine FK organisiert passende Anforderungen (Bereich)	Schicht-arbeitende	Tages-arbeitende	meine FK organisiert passende Anforderungen (Unternehmen)	Schicht-arbeitende	Tages-arbeitende
1) zu viel Arbeit	15,4%	0,0%	1) das ist kein Thema	15,4%	0,0%	1) schlechte Anforderungen	7,7%	0,0%
2) Selbstorganisation	7,7%	13,6%	2) passende Anforderungen	30,8%	50,0%	2) hohe Anforderungen	7,7%	9,1%
3) Herausforderung	23,1%	72,7%	3) Junge MA erleben mehr Herausforderung	7,7%	9,1%	3) widersprüchliche Anforderungen / Sicherheit	0,0%	0,0%
4) Überforderung	0,0%	9,1%	4) Überforderung	0,0%	4,5%	4) Überforderung	0,0%	4,5%
5) Unterforderung	15,4%	9,1%	5) FK ist schlechtes Vorbild	0,0%	4,5%	5) keine Herausforderung	7,7%	4,5%
6) Weiterentwicklung	7,7%	4,5%	6) Unzufriedenheit der MA	7,7%	0,0%	6) hohe Flexibilität als Belastung (von extern)	0,0%	4,5%
7) hohe Anforderung	23,1%	4,5%	7) FK hat keinen Einfluss	7,7%	0,0%	7) Unterstützung	0,0%	22,7%
8) Persönliche Eigenschaft der FK	23,1%	4,5%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22**	**0,6923**	**0,6818**	8) in manchen Bereichen ist es nicht möglich	0,0%	9,1%
9) FK hat keinen Einfluss	23,1%	0,0%				9) FK interessieren sich für MA nicht	0,0%	9,1%
10) Meetings/Gespräche	7,7%	4,5%				10) das ist schwer einzuschätzen	69,2%	27,3%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22	**1,4615**	**1,2273**				**Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22**	**0,9231**	**0,9091**

9.3.7.3 Meine Führungskraft unterstützt meine Stressverarbeitung

Tabelle 99. Subjektive Einschätzung: Unterstützung der Stressverarbeitung (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende)

$\bar{x}$	Schicht-arbeitende	Tages-arbeitende	$\bar{x}$	Schicht-arbeitende	Tages-arbeitende	$\bar{x}$	Schicht-arbeitende	Tages-arbeitende
Selbst	4,5	5,67	**Bereich**	6,08	6,46	**Unternehmen**	3,67	5,45

Tabelle 100. Erläuterungen zur Unterstützung der Stressverarbeitung (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende)

meine FK unterstützt meine Stressverarbeitung (selbst)	**Schicht-arbeiter**	**Tages-arbeiter**	**meine FK unterstützt meine Stressverarbeitung (Bereich)**	**Schicht-arbeiter**	**Tages-arbeiter**	**meine FK unterstützt meine Stressverarbeitung (Unternehmen)**	**Schicht-arbeiter**	**Tages-arbeiter**
1) aktive Unterstützung	30,8%	45,5%	1) teilweise Unterstützung	23,1%	22,7%	1) Persönliche Eigenschaft der FK	15,4%	13,6%
2) pseudo Unterstützung	38,5%	40,9%	2) Unterstützung	38,5%	40,9%	2) widersprüchliche Anforderung	0,0%	4,5%
3) keine Unterstützung	23,1%	9,1%	3) Männerkultur verhindert entlastende Gespräche	0,0%	4,5%	3) widersprüchliche Anforderungen / Sicherheit	0,0%	4,5%
4) schlechter Einfluss von FK	15,4%	13,6%	4) MA sagen sehr spät, dass sie nicht mehr können	0,0%	0,0%	4) FK geben Druck von oben weiter	7,7%	4,5%
5) FK ist selten vor Ort	15,4%	0,0%	5) von Eigenschaft der FK abhängig	0,0%	9,1%	5) viele Angebote	0,0%	9,1%
6) kein Handlungsbedarf	7,7%	4,5%	6) Einzelcoaching	0,0%	4,5%	6) fehlender Ansprechpartner	7,7%	4,5%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22	**1,3077**	**1,1364**	7) FK begrenzt Überstunden	0,0%	4,5%	7) fehlendes Bewusstsein der FK	0,0%	9,1%
			8) FK nicht anwesend	0,0%	4,5%	8) FK selbst sehr gestresst	7,7%	4,5%
			9) FK selbst gestresst	7,7%	4,5%	9) Unterstützung	7,7%	4,5%
			Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22	**0,6923**	**0,9545**	10) wenig/kein Kontakt mit FK	0,0%	4,5%
						11) das kann ich nicht einschätzen	69,2%	0,0%
						Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22	**1,1538**	**0,6364**

9.3.7.4 Meine Führungskraft unterstützt meine Erholung

Tabelle 101. Subjektive Einschätzung: Unterstützung der Erholung (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende)

$\bar{x}$	Schicht-arbeitende	Tages-arbeitende	$\bar{x}$	Schicht-arbeitende	Tages-arbeitende	$\bar{x}$	Schicht-arbeitende	Tages-arbeitende
Selbst	2,8	6	**Bereich**	5,5	6	**Unternehmen**	3,67	5,8

Tabelle 102. Erläuterungen zur Unterstützung der Erholung (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende)

meine FK unterstützt meine Erholung (selbst)	Schicht-arbeitende	Tages-arbeitende	meine FK unterstützt meine Erholung (Bereich)	Schicht-arbeitende	Tages-arbeitende	meine FK unterstützt meine Erholung (Unternehmen)	Schicht-arbeitende	Tages-arbeitende
1) Unterstützung	7,7%	40,9%	1) das ist kein Thema	15,4%	0,0%	1) FK geben Druck von oben weiter	7,7%	0,0%
2) Selbstverantwortung	30,8%	31,8%	2) Selbstverantwortung	7,7%	13,6%	2) Unmöglichkeit Urlaub zu konsumieren	7,7%	4,5%
3) FK ist gutes Vorbild	7,7%	4,5%	3) FK ist schlechtes Vorbild	0,0%	9,1%	3) aktive Unterstützung Urlaub zu konsumieren	0,0%	13,6%
4) FK ist schlechtes Vorbild	0,0%	4,5%	4) FK Schulung	0,0%	4,5%	4) viele Angebote	7,7%	13,6%
5) keine betrieblichen Angebote	7,7%	0,0%	5) Störung im Urlaub	0,0%	9,1%	5) BR-Tätigkeiten	7,7%	0,0%
6) FK begrenzt Überstunden	0,0%	22,7%	6) Unterstützung	38,5%	45,5%	6) fehlendes Bewusstsein der FK	0,0%	4,5%
7) Unmöglichkeit Urlaub zu konsumieren	15,4%	0,0%	7) FK begrenzt Überstunden	0,0%	9,1%	7) Persönliche Eigenschaft der FK	0,0%	9,1%
8) FK nimmt Druck von oben weg	7,7%	0,0%	8) Unmöglichkeit Urlaub zu konsumieren	7,7%	0,0%	8) wenig/kein Kontakt zu FK	0,0%	4,5%
9) durch Personalmangel kommt Erholung zu kurz	7,7%	0,0%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22**	**0,6154**	**0,9091**	9) das ist schwer einzuschätzen	53,8%	9,1%
10) Arbeit muss gemacht werden	7,7%	4,5%				**Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22**	**0,8462**	**0,5909**
11) Betriebsklima	7,7%	0,0%						
Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22	**1**	**1,0909**						

9.3.8 Angebote zur Unterstützung Burnout-Gefährdeter bzw.-Betroffener

Tabelle 103. Erläuterungen zu bekannten / fehlenden Angeboten (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende)

bekannte Angebote	Schicht-arbeitende	Tages-arbeitende	fehlende Angebote	Schicht-arbeitende	Tages-arbeitende
1) interne Ansprechperson	76,9%	50,0%	1) externe Beratung	30,8%	18,2%
2) externe Beratung	53,8%	86,4%	2) Seminare und Informationsangebote	46,2%	68,2%
3) Standard betrieblichen Vorgehens	0,0%	9,1%	3) sportliche Angebote	23,1%	0,0%
4) Seminare für FK	0,0%	18,2%	4) präsente Führung	0,0%	4,5%
5) Sportliche Angebote	15,4%	9,1%	5) BR-Tätigkeiten	0,0%	4,5%
6) Ernährungsangebote	0,0%	4,5%	6) Ansprechpartner	15,4%	9,1%
7) Seminare und Informationsangebote	30,8%	45,5%	7) Aufgabe der FK	0,0%	18,2%
8) Erholungsangebote	7,7%	4,5%	8) Standard betrieblichen Vorgehens	7,7%	4,5%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22	**1,8462**	**2,2727**	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22**	**1,2308**	**1,2727**

Tabelle 104. Subjektive Einschätzung: Angebot ausreichend, Inanspruchnahme des Angebotes (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende)

	Schichtarbeitende	Tagesarbeitende		Schichtarbeitende	Tagesarbeitende
Angebot ausreichend	4,21	5,76	**Inanspruchnahme des Angebotes**	5,2	6,36

Tabelle 105. Erläuterungen zu ausreichenden oder in Anspruch genommenen Angeboten (Schichtarbeitende – Tagesarbeitende)

Angebote ausreichend (Erläuterungen)	Schicht-arbeiter	Tages-arbeiter	Erläuterungen, Inanspruchnahme gering	Schicht-arbeiter	Tages-arbeiter	Erläuterungen, Inanspruchnahme hoch	Schicht-arbeiter	Tages-arbeiter
1) muss evaluiert werden	0,0%	9,1%	1) das kann ich nicht beurteilen	0,0%	9,1%	1) besserer Zusammenhalt unter Kollegen	0,0%	4,5%
2) Selbstverantwortung	0,0%	13,6%	2) Angebote sind nicht bekannt	15,4%	13,6%	2) Aufklärung	7,7%	13,6%
3) Angebote sind als Präventivmaßnahme vollkommen ungeeignet	7,7%	0,0%	3) Schichtmentalität	7,7%	0,0%	3) MA direkt motivieren Angebote in Anspruch zu nehmen	0,0%	4,5%
4) das ist schon einmal ein Anfang	0,0%	9,1%	4) mangelndes Vertrauen	7,7%	9,1%	4) aktive Bewerbung der Angebote (Zugpferd)	0,0%	22,7%
5) Neues wird auf Anfrage organisiert	0,0%	9,1%	5) fehlende Anonymität	15,4%	4,5%	5) Erfahrungsaustausch von Betroffenen	0,0%	9,1%
6) Seminare als Basisinformation geeignet, für schwerwiegende Probleme braucht man professionelle Hilfe	7,7%	0,0%	6) Selbstverantwortung	7,7%	4,5%	6) Vertrauen/Schweigepflicht garantiert	7,7%	0,0%
7) UN bietet sehr viel an	23,1%	4,5%	7) Angebot nicht speziell für Burnout	7,7%	4,5%	7) Selbstverantwortung	0,0%	4,5%
8) Angebote sind nicht bekannt	0,0%	4,5%	8) keine Zeit/Möglichkeit für Teilnahme	7,7%	4,5%	8) Einstellung der FK	0,0%	4,5%
9) Angebote finden zu ungünstigen Zeiten statt	0,0%	4,5%	9) Führung	0,0%	4,5%	9) Seminare/Angebote zeitlich anpassen	15,4%	9,1%
10) fehlender Ansprechpartner	7,7%	0,0%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22**	**0,6923**	**0,5455**	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22**	**0,3077**	**0,7273**
Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=22	**0,4615**	**0,5455**						

9.4 Ergebnisse im Detail: Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion

Entsprechend der zweiten zentralen Fragestellung der Studie nach dem Zusammenhang von Führung und Burnout-Gefährdung, werden in diesem Abschnitt die Einschätzungen der Führungskräfte jenen der Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion gegenübergestellt. Es haben 19 mittlere und leitende Führungskräfte und 16 Mitarbeitende ohne Führungsfunktion an der persönlichen Umfrage teilgenommen.

9.4.1 Work-Life-Balance

Tabelle 106. Ko-Existenz (Work-Life-Balance: Verankerung beruflich & privat) Führungskräfte - Mitarbeitende ohne Führungsfunktion

	Führungs-kräfte	Mitarbeitende
Alles in allem erlebe ich ein erfülltes Privatleben und ein interessantes Berufsleben. Ich spüre, dass mein Leben als Ganzes passt.	78,9%	62,5%
Ich erlebe ein erfülltes Privatleben, jedoch selten ein interessantes Berufsleben. Ich spüre mein Privatleben passt – mein Berufsleben selten.	5,3%	18,8%
Ich erlebe ein interessantes und erfülltes Berufsleben, jedoch selten ein erfülltes Privatleben. Ich spüre mein Berufsleben passt – mein Privatleben jedoch selten.	15,8%	0,0%
Derzeit finde ich weder im Privatleben noch im Beruf ausreichend Erfüllung. Ich spüre, dass ich mit meinen Leben in letzter Zeit falsch liege.	0,0%	18,8%

Tabelle 107. Erläuterungen zur erlebten Vereinbarkeit (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion)

erleichternd (Erläuterungen)	**Führungskräfte**	**Mitarbeitende**	**erschwerend (Erläuterungen)**	**Führungskräfte**	**Mitarbeitende**
1) Beruf ist interessant	52,6%	50,0%	1) berufliche Unzufriedenheit	0,0%	12,5%
2) Auftragslage ist sehr gut	0,0%	6,3%	2) hohe Belastung	15,8%	12,5%
3) berufliche Veränderungen	15,8%	0,0%	3) private Unzufriedenheit	21,1%	18,8%
4) ich bin mit dem Umfeld zufrieden, habe keine Probleme...	10,5%	12,5%	4) Personalfluktuation	0,0%	18,8%
5) Privatleben	21,1%	43,8%	5) berufliche Unsicherheit	10,5%	25,0%
6) Persönlichkeit	5,3%	18,8%	6) zu viel	10,5%	25,0%
7) private Veränderungen	5,3%	12,5%	7) Druck	5,3%	0,0%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16	**1,1053**	**1,4375**	8) persönliche Ansprüche	5,3%	0,0%
			Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16	**0,6842**	**1,125**

9.4.2 Wahrgenommene Burnout-Gefährdung

Tabelle 108. Subjektiv empfundene Burnout-Gefährdung (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion)

Burnout-Gefährdung ($\bar{x}$ in %)	**Führungskräfte**	**Mitarbeitende**
Ich selbst	31,58%	34,63%
Mein Bereich	35,14%	35,31%
Das gesamte Unternehmen	38,4%	26,25

Tabelle 109. Erläuterungen zur eingeschätzten Burnout-Gefährdung (selbst) Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion

Risiko-steigernd	**Führungskräfte**	**Mitarbeitende**	**Risiko-senkend**	**Führungskräfte**	**Mitarbeitende**
1) derzeitige Situation der Arbeitsaufgaben	15,8%	12,5%	1) Veränderungen der Arbeitsaufgaben sind geplant	0,0%	6,3%
2) Persönliche Ansprüche	21,1%	18,8%	2) persönliche Eigenschaften	26,3%	25,0%
3) schwere Zeit (beruflich)	26,3%	12,5%	3) Erfahrung	21,1%	6,3%
4) zu viel Arbeit	10,5%	12,5%	4) persönliche ausgleichende Maßnahmen	0,0%	6,3%
5) Druck	15,8%	0,0%	5) Arbeitsklima	5,3%	12,5%
6) gesundheitliche Beschwerden	15,8%	18,8%	6) interessanter, herausfordernder Job	10,5%	6,3%
7) berufliche Unsicherheit	10,5%	12,5%	7) Organisations-strukturen	5,3%	6,3%
8) Position, Funktion	5,3%	12,5%	8) Privatleben	10,5%	12,5%
9) private Probleme	10,5%	0,0%	9) ruhigere Zeit	5,3%	0,0%
10) mangelnde Erholung	5,3%	6,3%	10) Leichtdienst während Fahruntüchtigkeit	0,0%	6,3%
11) Abhängigkeiten von anderen	5,3%	0,0%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16**	**0,8421**	**0,875**
12) direkter Kundenkontakt	0,0%	6,3%			
Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16	**1,4211**	**1,125**			

Tabelle 110. Erläuterungen zur eingeschätzten Burnout-Gefährdung (Bereich) Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion

Risiko-steigernd	Führungskräfte	Mitarbeitende	Risiko-senkend	Führungskräfte	Mitarbeitende
1) Druck	21,1%	12,5%	1) Kollegen haben weniger zu tun als ich	0,0%	6,3%
2) betriebliche Veränderungen	15,8%	12,5%	2) persönliche Eigenschaften	10,5%	18,8%
3) persönliche Ansprüche	21,1%	25,0%	3) Erfahrung	15,8%	6,3%
4) technische Schwierigkeiten	0,0%	6,3%	4) Kollegen arbeiten in einem anderen Gebiet	0,0%	6,3%
5) private Probleme	21,1%	6,3%	5) gutes Arbeitsklima und Zusammenarbeit	5,3%	12,5%
6) schwere Zeit (beruflich)	5,3%	6,3%	6) Position	15,8%	0,0%
7) gesundheitliche Beschwerden	10,5%	6,3%	7) Unterstützung von FK	5,3%	0,0%
8) Stress durch direkten Kundenkontakt	5,3%	6,3%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16**	**0,5263**	**0,5**
9) hohe Verantwortung	0,0%	6,3%			
10) Unvorhersehbares	5,3%	0,0%			
11) externe Einflüsse	0,0%	6,3%			
12) schlechtes Betriebsklima	0,0%	12,5%			
13) Verschlechterungen im Laufe der Zeit	0,0%	6,3%			
Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16	**1,0526**	**1,125**			

Tabelle 111. Erläuterungen zur eingeschätzten Burnout-Gefährdung (Unternehmen) Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion

Risiko-steigernd	Führungskräfte	Mitarbeitende	Risiko-senkend	Führungskräfte	Mitarbeitende
1) Schichtarbeit	10,5%	0,0%	1) gute Kommunikation mit neuer Chefin möglich	5,3%	0,0%
2) betriebliche Veränderungen	21,1%	18,8%	2) viele Bereiche ohne permanenten Druck	5,3%	6,3%
3) zu viel Arbeit	15,8%	6,3%	3) geregelter Dienst in bestimmten Bereichen	0,0%	6,3%
4) technische Schwierigkeiten	5,3%	6,3%	4) Gesellschaftsleben ausgeprägt	0,0%	6,3%
5) Organisationsstruktur	5,3%	6,3%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16**	**0,1053**	**0,1875**
6) Druck	26,3%	0,0%			
7) Führung	10,5%	0,0%			
8) Position	21,1%	0,0%			
9) hohe Verantwortung	0,0%	6,3%			
10) Arbeitsklima	5,3%	6,3%			
11) persönliche Ansprüche	10,5%	0,0%			
12) direkter Kundenkontakt	10,5%	6,3%			
13) Fahrdienst	0,0%	0,0%			
Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16	**1,4211**	**0,5625**			

9.4.3 Belastungen

Tabelle 112. gebildete Kategorien betriebliche / außerbetriebliche Belastungen (selbst) - Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion

Selbst: meine Belastungen	**Führungskräfte**	**Mitarbeitende**	**Selbst: außerbetriebliche Belastungen**	**Führungskräfte**	**Mitarbeitende**
1) zu viel Arbeit	15,8%	31,3%	1) Familie	36,8%	50,0%
2) Schichtarbeit	10,5%	25,0%	2) Engagement in der Gemeinde	0,0%	12,5%
3) Druck	21,1%	6,3%	3) Persönlichkeit (Dinge ernstnehmen)	5,3%	12,5%
4) fehlende Wertschätzung / Anerkennung	10,5%	6,3%	4) zerrissene Situation im privaten Bereich (örtliche Trennung von Eltern und Freundin)	5,3%	0,0%
5) betriebliche Veränderungen	21,1%	50,0%	5) Freundeskreis leidet	0,0%	12,5%
6) Betriebsklima	5,3%	12,5%	6) keine Zeit für Hobby	0,0%	12,5%
7) Bürokratie	5,3%	6,3%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16**	**0,4737**	**1**
8) persönliche Ansprüche	31,6%	12,5%			
9) Arbeitsumgebung	15,8%	12,5%			
10) geringes Gehalt	0,0%	6,3%			
11) gesundheitliche Beschwerden	10,5%	6,3%			
12) mangelnde Transparenz	10,5%	0,0%			
13) direkter Kundenkontakt	0,0%	18,8%			
14) Fremdbestimmtheit	5,3%	0,0%			
15) zu lange Besprechungen	5,3%	0,0%			
16) Funktion (FK, BR)	15,8%	12,5%			
17) Abhängigkeit von anderen (in Projekten)	5,3%	0,0%			
18) mangelnde Erholung	0,0%	6,3%			
Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16	**1,8947**	**2,125**			

Tabelle 113. gebildete Kategorien betriebliche / außerbetriebliche Belastungen (Bereich) - Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion

mein Bereich: typische Belastungen	Führungskräfte	Mitarbeitende	mein Bereich: außerbetriebliche Belastungen	Führungskräfte	Mitarbeitende
1) zu viel Arbeit	42,1%	25,0%	1) Familie	15,8%	80,0%
2) Arbeitsorganisation	21,1%	6,3%	2) Schlafstörungen	5,3%	0,0%
3) Druck	36,8%	12,5%	3) Haus bauen	10,5%	0,0%
4) fehlende Unterstützung	0,0%	6,3%	4) Persönlichkeit	5,3%	0,0%
5) betriebliche Unsicherheit	42,1%	43,8%	5) Freundeskreis leidet	0,0%	20,0%
6) gesundheitliche Beschwerden	5,3%	6,3%	6) das kann ich nicht einschätzen	10,5%	0,0%
7) Bürokratie	5,3%	6,3%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16**	**0,4737**	**1**
8) persönliche Ansprüche	21,1%	12,5%			
9) Arbeitsumgebung	5,3%	18,8%			
10) Betriebsklima	10,5%	6,3%			
11) direkter Kundenkontakt	10,5%	25,0%			
12) mangelnde Transparenz	5,3%	0,0%			
13) Fremdbestimmtheit	5,3%	0,0%			
14) Schichtarbeit	0,0%	25,0%			
15) Vereinigung von Familie und Beruf	5,3%	0,0%			
Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16	**2,1579**	**1,9375**			

Tabelle 114. gebildete Kategorien betriebliche / außerbetriebliche Belastungen (Unternehmen) - Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion

Unternehmen: typische Belastungen	Führungskräfte	Mitarbeitende
1) keine Einschätzung möglich	21,1%	56,3%
2) Bürokratie	0,0%	6,3%
3) mangelnde Transparenz	0,0%	6,3%
4) zu viel Arbeit	31,6%	0,0%
5) betriebliche Veränderungen	63,2%	43,8%
6) Organisationsstrukturen	15,8%	0,0%
7) technische Schwierigkeiten	10,5%	0,0%
8) hohe Verantwortung	5,3%	0,0%
9) Personal	5,3%	0,0%
10) Druck	15,8%	0,0%
11) Persönliches	5,3%	0,0%
12) Fremdbestimmtheit	5,3%	0,0%
13) beschränkt Gesellschaftsleben	5,3%	0,0%
14) Schichtarbeit	10,5%	0,0%
15) soziales UN	5,3%	0,0%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16	**2**	**1,125**

9.4.4 Schicht als Belastung

Tabelle 115. subjektiv eingeschätzte Belastung durch Schichtarbeit – Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion

Einschätzung von...	Führungskräfte	Mitarbeitende
Fremdbild (Führungskräfte / Betriebsräte)	6,1	6,2
Selbstbild (Schichtarbeitende)	7	5,75

Tabelle 116. Gebildete Kategorien (Schicht als Belastung) – Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion

Belastungen: Schichtarbeit (Fremdbild)	Führungskräfte	Mitarbeitende	Belastungen: Schichtarbeit (Selbstbild)	Führungskräfte	Mitarbeitende
1) Sozialleben	46,2%	20,0%	1) Sozialleben	83,3%	33,3%
2) gestörter Schlaf- und Biorhythmus	46,2%	30,0%	2) gestörter Schlaf- und Biorhythmus	66,7%	116,7%
3) Belastung steigt mit dem Alter	23,1%	10,0%	3) Zusatzbelastung durch Nebentätigkeiten	33,3%	0,0%
4) Organisation	23,1%	10,0%	4) Früh- bzw. Spätdienst	0,0%	16,7%
5) betriebliche Unsicherheit	23,1%	0,0%	5) zu kurze Pausen	0,0%	16,7%
6) Zusatzbelastung durch Nebentätigkeiten	7,7%	0,0%	6) unregelmäßige Essenszeiten	0,0%	33,3%
7) Arbeitsumgebung	7,7%	20,0%	7) Nacht- und Wochenendschichten	66,7%	0,0%
8) Wochenenddienst	7,7%	0,0%	8) Unregelmäßige Dienstzeiten	16,7%	16,7%
9) unregelmäßige Dienstzeiten	7,7%	10,0%	9) Überforderung	16,7%	0,0%
10) Nachtdienst	7,7%	10,0%	10) direkter Kundenkontakt	16,7%	0,0%
11) unregelmäßige Essenszeiten	7,7%	10,0%	11) Organisation	16,7%	0,0%
12) manueller Dienst - körperliche Belastungen	7,7%	0,0%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=6 / n=6**	**3,1667**	**2,8333**
Gesamt: Summe Nennungen/ n=13 / n=10	**2,1538**	**1,2**			

Die Führungskräfte setzen sich zusammen aus 13 Tages- und sechs Schichtarbeitenden. Bei der Gruppe der Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion kommen sechs Schichtarbeitende vor.

9.4.5 Stressverarbeitung

Tabelle 117. Subjektive Einschätzung der Stressverarbeitung (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion)

Einschätzung ($\bar{x}$ in %)	**Führungskräfte**	**Mitarbeitende**
Stressverarbeitung (selbst)	7,5	7,5
Stressverarbeitung (mein Bereich)	6,3	6,4
Stressverarbeitung (Unternehmen)	5,4	6,4

Tabelle 118. Erläuterungen zur Stressverarbeitung (selbst) – Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion

Selbst: Ressourcen (jetzt)	**Führungskräfte**	**Mitarbeitende**	**Selbst: Erschwerendes**	**Führungskräfte**	**Mitarbeitende**	**Selbst: Ressourcen (früher)**	**Führungskräfte**	**Mitarbeitende**
1) Stressverarbeitungs-methoden	57,9%	75,0%	1) zu viel	5,3%	6,3%	1) gutes Betriebsklima	0,0%	6,3%
2) berufliche Perspektiven	0,0%	6,3%	2) Schlafprobleme	10,5%	0,0%	2) mehr Personal	0,0%	6,3%
3) persönliche Eigenschaften	63,2%	50,0%	3) persönliche Eigenschaften	10,5%	12,5%	3) keine privaten Probleme	5,3%	0,0%
4) Stress ist positiv, ich brauche Stress	5,3%	18,8%	4) Betriebsklima	5,3%	6,3%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16**	**0,0526**	**0,125**
5) offensive Stressreaktion	5,3%	0,0%	5) betriebliche Veränderungen	5,3%	6,3%			
6) private Unterstützung	0,0%	6,3%	6) Schweigepflicht wegen BR-Tätigkeit	0,0%	6,3%			
7) gute interne Organisation	5,3%	0,0%	7) externe Einflüsse	5,3%	0,0%			
Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16	**1,3684**	**1,5625**	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16**	**0,4211**	**0,375**			

Tabelle 119. Erläuterungen zur Stressverarbeitung (Bereich) – Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion

mein Bereich: Ressourcen (jetzt)	Führungskräfte	Mitarbeitende	mein Bereich: Erschwerendes	Führungskräfte	Mitarbeitende	mein Bereich: Ressourcen (früher)	Führungskräfte	Mitarbeitende
1) Stressverarbeitungs-methoden	31,6%	25,0%	1) zu viel Arbeit	0,0%	6,3%	1) veränderte Organisation der Entlohnung		6,3%
2) KollegInnen arbeiten in einem anderen Bereich (weniger Arbeit)	0,0%	6,3%	2) gesundheitliche Beschwerden	5,3%	0,0%	2) Veränderte Organisation		6,3%
3) persönliche Eigenschaften	26,3%	31,3%	3) persönliche Eigenschaften	42,1%	31,3%	3) weniger Druck		6,3%
4) Betriebsklima	5,3%	6,3%	4) private Umstände	0,0%	6,3%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16**		**0,1875**
5) Urlaub	5,3%	0,0%	5) Schlafprobleme	5,3%	6,3%			
6) zwischenzeitlich andere Aufgaben	5,3%	0,0%	6) Alkohol	0,0%	6,3%			
Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16	**0,7368**	**0,6875**	7) betriebliche Veränderungen	5,3%	0,0%			
			8) derzeitige Situation der Arbeitsaufgaben	5,3%	0,0%			
			9) kein Rückhalt vom UN	0,0%	6,3%			
			10) fehlende Erfahrung der Jungen	0,0%	12,5%			
			11) externe Einflüsse	5,3%	0,0%			
			12) direkter Kundenkontakt	5,3%	0,0%			
			Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16	**0,7368**	**0,75**			

Tabelle 120. Erläuterungen zur Stressverarbeitung (Unternehmen) – Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion

Unternehmen: Ressourcen (jetzt)	**Führungskräfte**	**Mitarbeitende**	**Unternehmen: Erschwerendes**	**Führungskräfte**	**Mitarbeitende**
1) Stressverarbeitungs-methoden	0,0%	12,5%	1) zu viel Arbeit	0,0%	6,3%
2) betrieblicher Prozess	5,3%	12,5%	2) Führung	0,0%	6,3%
3) persönliche Eigenschaften	5,3%	6,3%	3) Betriebsklima	10,5%	0,0%
4) geringe Belastung in Direktion	5,3%	0,0%	4) Fehlen von Ansprechpersonen	0,0%	6,3%
5) Berufserfahrung	5,3%	0,0%	5) betriebliche Veränderungen	5,3%	0,0%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16	**0,2105**	**0,3125**	6) persönliche Eigenschaft	10,5%	0,0%
			7) MA nehmen betriebliche Angebote nicht in Anspruch	5,3%	0,0%
			8) Situation der Arbeitsaufgaben	5,3%	0,0%
			9) Rauchpausen akzeptiert, für Nichtraucher gibt es keine Pausen	5,3%	0,0%
			10) keine institutionelle Unterstützung	5,3%	0,0%
			Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16	**0,4737**	**0,1875**

9.4.6 Erholung

Tabelle 121. Subjektive Einschätzung der Erholung (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion)

Einschätzung ($\bar{x}$ in %)	**Führungskräfte**	**Mitarbeitende**
Erholung (selbst)	7,61	8,03
Erholung (mein Bereich)	6,78	6,93
Erholung (Unternehmen)	5,88	7,3

Tabelle 122. Erläuterungen zur Erholung (selbst) – Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion

Selbst: Ressourcen (jetzt)	**Führungskräfte**	**Mitarbeitende**	**Selbst: Erschwerendes**	**Führungskräfte**	**Mitarbeitende**
1) Schlaf	15,8%	18,8%	1) gesundheitliche Beschwerden	0,0%	6,3%
2) örtliche Ressource	0,0%	6,3%	2) örtliche Stressoren	10,5%	0,0%
3) Sozialleben	63,2%	50,0%	3) Schlafprobleme	0,0%	6,3%
4) Hobbies	100,0%	87,5%	4) Schichtarbeit	0,0%	6,3%
5) Erholungsmethoden	21,1%	31,3%	5) Belastung durch Nebentätigkeiten	0,0%	12,5%
6) Therapie	5,3%	6,3%	6) schwierig nicht über die Arbeit zu sprechen	5,3%	0,0%
7) Wochenende / Urlaub	31,6%	12,5%	7) Sozialleben	5,3%	6,3%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16	**2,3684**	**2,125**	8) mit zunehmendem Alter hat man viel um die Ohren	0,0%	6,3%
			9) Abschalten schwer möglich	0,0%	6,3%
			10) kein Urlaub	0,0%	6,3%
			Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16	**0,2105**	**0,5625**

Tabelle 123. Erläuterungen zur Erholung (Bereich) – Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion

mein Bereich: Ressourcen (jetzt)	**Führungskräfte**	**Mitarbeitende**	**mein Bereich: Erschwerendes**	**Führungskräfte**	**Mitarbeitende**
1) Hobbies	52,6%	43,8%	1) Schlafprobleme	5,3%	12,5%
2) Wochenende / Urlaub	0,0%	18,8%	2) örtliche Stressoren	5,3%	0,0%
3) Sozialleben	31,6%	25,0%	3) Schichtarbeitszeit	5,3%	18,8%
4) Motivationsfaktor Gehalt	0,0%	6,3%	4) persönliche Eigenschaften	5,3%	25,0%
5) persönliche Eigenschaften	5,3%	6,3%	5) Druck	5,3%	0,0%
6) Schlaf	0,0%	0,0%	6) Belastung durch Nebentätigkeiten	15,8%	12,5%
7) Gespräch mit FK	5,3%	0,0%	7) private Probleme	5,3%	12,5%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16	**0,9474**	**1**	8) freiwillig arbeiten an freien Tagen	0,0%	6,3%
			9) keine Erholung möglich	5,3%	0,0%
			Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16	**0,5263**	**0,875**

Tabelle 124. Erläuterungen zur Erholung (Unternehmen) – Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion

Unternehmen: Ressourcen (jetzt)	**Führungskräfte**	**Mitarbeitende**	**Unternehmen: Erschwerendes**	**Führungskräfte**	**Mitarbeitende**
1) Sensibilisierung für Gesundheit	10,5%	0,0%	1) Schlafprobleme	5,3%	6,3%
2) Wochenende / Urlaub	0,0%	12,5%	2) Schichtarbeitszeit	10,5%	6,3%
3) Hobbies	5,3%	6,3%	3) Arbeit wird auch in Freizeit besprochen	10,5%	0,0%
4) Aktivitäten von Gewerkschaft	5,3%	0,0%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16**	**0,2632**	**0,125**
5) finanzielle Absicherung	0,0%	6,3%			
6) Schlaf	5,3%	0,0%			
Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16	**0,2632**	**0,25**			

9.4.7 Führung

9.4.7.1 Burnout als Führungsthema

Tabelle 125. Burnout als Führungsthema (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion)

	Führungskräfte	Mitarbeitende
Einschätzung (von 1-10)	8	7,47

Tabelle 126. Erläuterungen zu Burnout als Führungsthema (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion)

zustimmende Erläuterungen	Führungskräfte	Mitarbeitende	ablehnende Erläuterungen	Führungskräfte	Mitarbeitende
1) Verantwortung der Führungskraft	84,2%	68,8%	1) Privatleben	31,6%	0,0%
2) Arbeitsbedingungen	10,5%	0,0%	2) Selbstverantwortung	31,6%	25,0%
3) fehlendes Bewusstsein	5,3%	25,0%	3) Gewerkschaft regelt Arbeitnehmerschutz	0,0%	6,3%
4) FK hat Vorbildwirkung	5,3%	0,0%	4) große UN: wenig Kontakt mit FK	5,3%	0,0%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16	**1,0526**	**0,9375**	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16**	**0,6842**	**0,3125**

9.4.7.2 Meine Führungskraft organisiert passende Anforderungen

Tabelle 127. Subjektive Einschätzung: Organisation passender Anforderungen (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion)

$\bar{x}$	FK	MA	$\bar{x}$	FK	MA	$\bar{x}$	FK	MA
Selbst	7,3	6,9	**Bereich**	6,5	7	**Unternehmen**	5	8,25

Tabelle 128. Erläuterungen zur Organisation passender Anforderungen (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion)

meine FK organisiert passende Anforderungen (selbst)	Führungskräfte	Mitarbeitende	meine FK organisiert passende Anforderungen (Bereich)	Führungskräfte	Mitarbeitende	meine FK organisiert passende Anforderungen (Unternehmen)	Führungskräfte	Mitarbeitende
1) zu viel Arbeit	15,8%	0,0%	1) das ist kein Thema	0,0%	12,5%	1) schlechte Anforderungen	10,5%	12,5%
2) Selbstorganisation	15,8%	6,3%	2) passende Anforderungen	63,2%	50,0%	2) hohe Anforderungen	10,5%	6,3%
3) Herausforderung	57,9%	50,0%	3) Junge MA erleben mehr Herausforderung	10,5%	6,3%	3) widersprüchliche Anforderungen / Sicherheit	0,0%	0,0%
4) Überforderung	5,3%	6,3%	4) Überforderung	10,5%	6,3%	4) Überforderung	5,3%	0,0%
5) Unterforderung	5,3%	18,8%	5) FK ist schlechtes Vorbild	5,3%	0,0%	5) keine Herausforderung	10,5%	0,0%
6) Weiterentwicklung	5,3%	6,3%	6) Unzufriedenheit der MA	0,0%	6,3%	6) hohe Flexibilität als Belastung (von extern)	5,3%	0,0%
7) hohe Anforderung	5,3%	18,8%	7) FK hat keinen Einfluss	5,3%	0,0%	7) Unterstützung	5,3%	25,0%
8) Persönliche Eigenschaft der FK	10,5%	12,5%	8) keine Herausforderung	0,05263	0,0625	8) in manchen Bereichen ist es nicht möglich	10,5%	0,0%
9) FK hat keinen Einfluss	10,5%	6,3%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16**	**1**	**0,8125**	9) FK interessieren sich für MA nicht	10,5%	0,0%
10) Meetings/Gespräche	5,3%	6,3%				**Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16**	**0,6842**	**0,4375**
Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16	**1,3684**	**1,3125**						

9.4.7.3 Meine Führungskraft unterstützt meine Stressverarbeitung

Tabelle 129. Subjektive Einschätzung: Unterstützung der Stressverarbeitung (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion)

$\bar{x}$	FK	MA	$\bar{x}$	FK	MA	$\bar{x}$	FK	MA
Selbst	5,6	4,83	**Bereich**	5,97	5	**Unternehmen**	4,75	5,9

Tabelle 130. Erläuterungen zur Unterstützung der Stressverarbeitung (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion)

meine FK unterstützt meine Stressverarbeitung (selbst)	**Führungskräfte**	**Mitarbeitende**	**meine FK unterstützt meine Stressverarbeitung (Bereich)**	**Führungskräfte**	**Mitarbeitende**	**meine FK unterstützt meine Stressverarbeitung (Unternehmen)**	**Führungskräfte**	**Mitarbeitende**
1) aktive Unterstützung	52,6%	25,0%	1) teilweise Unterstützung	0,0%	31,3%	1) Persönliche Eigenschaft der FK	10,5%	18,8%
2) pseudo Unterstützung	31,6%	50,0%	2) Unterstützung	63,2%	12,5%	2) widersprüchliche Anforderung	5,3%	0,0%
3) keine Unterstützung	10,5%	18,8%	3) Männerkultur verhindert entlastende Gespräche	5,3%	0,0%	3) widersprüchliche Anforderungen / Sicherheit	5,3%	0,0%
4) schlechter Einfluss von FK	10,5%	18,8%	4) MA sagen sehr spät, dass sie nicht mehr können	0,0%	0,0%	4) FK geben Druck von oben weiter	0,0%	12,5%
5) FK ist selten vor Ort	5,3%	6,3%	5) von Eigenschaft der FK abhängig	0,0%	12,5%	5) viele Angebote	10,5%	0,0%
6) kein Handlungsbedarf	5,3%	6,3%	6) Einzelcoaching	5,3%	0,0%	6) fehlender Ansprechpartner	10,5%	0,0%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16	**1,1579**	**1,25**	7) FK begrenzt Überstunden	5,3%	0,0%	7) fehlendes Bewusstsein der FK	10,5%	0,0%
			8) FK nicht anwesend	0,0%	6,3%	8) FK selbst sehr gestresst	5,3%	6,3%
			9) FK selbst gestresst	5,3%	6,3%	9) Unterstützung	5,3%	6,3%
			10) keine Unterstützung	10,5%	6,3%	10) wenig/kein Kontakt mit FK	5,3%	0,0%
			Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16	**0,9474**	**0,75**	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16**	**0,6842**	**0,4375**

9.4.7.4 Meine Führungskraft unterstützt meine Erholung

Tabelle 131. Subjektive Einschätzung: Unterstützung der Erholung (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion)

$\bar{x}$	FK	MA	$\bar{x}$	FK	MA	$\bar{x}$	FK	MA
Selbst	4,5	5	**Bereich**	5,47	5	**Unternehmen**	4,67	6,5

Tabelle 132. Erläuterungen zur Unterstützung der Erholung (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion)

meine FK unterstützt meine Erholung (selbst)	Führungskräfte	Mitarbeitende	meine FK unterstützt meine Erholung (Bereich)	Führungskräfte	Mitarbeitende	meine FK unterstützt meine Erholung (Unternehmen)	Führungskräfte	Mitarbeitende
1) Unterstützung	31,6%	25,0%	1) das ist kein Thema	10,5%	6,3%	1) FK geben Druck von oben weiter	0,0%	6,3%
2) Selbstverantwortung	26,3%	37,5%	2) Selbstverantwortung	5,3%	12,5%	2) Unmöglichkeit Urlaub zu konsumieren	5,3%	0,0%
3) FK ist gutes Vorbild	0,0%	18,8%	3) FK ist schlechtes Vorbild	5,3%	6,3%	3) aktive Unterstützung Urlaub zu konsumieren	0,0%	12,5%
4) FK ist schlechtes Vorbild	5,3%	0,0%	4) FK Schulung	5,3%	0,0%	4) viele Angebote	21,1%	0,0%
5) keine betrieblichen Angebote	5,3%	0,0%	5) Störung im Urlaub	5,3%	6,3%	5) BR-Tätigkeiten	5,3%	0,0%
6) FK begrenzt Überstunden	21,1%	6,3%	6) Unterstützung	47,4%	43,8%	6) fehlendes Bewusstsein der FK	5,3%	0,0%
7) Unmöglichkeit Urlaub zu konsumieren	0,0%	12,5%	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16**	**0,7895**	**0,75**	7) Persönliche Eigenschaft der FK	5,3%	6,3%
8) FK nimmt Druck von oben weg	0,0%	6,3%				8) wenig/kein Kontakt zu FK	5,3%	0,0%
9) durch Personalmangel kommt Erholung zu kurz	5,3%	0,0%				**Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16**	**0,4737**	**0,25**
10) Arbeit muss gemacht werden	10,5%	0,0%						
11) Betriebsklima	5,3%	0,0%						
Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16	**1,1053**	**1,0625**						

9.4.8 Angebote zur Unterstützung Burnout-Gefährdeter bzw.-Betroffener

Tabelle 133. Erläuterungen zu bekannten / fehlenden Angeboten (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion)

bekannte Angebote	Führungskräfte	Mitarbeitende	fehlende Angebote	Führungskräfte	Mitarbeitende
1) interne Ansprechperson	63,2%	62,5%	1) externe Beratung	15,8%	31,3%
2) externe Beratung	68,4%	81,3%	2) Seminare und Informationsangebote	63,2%	56,3%
3) Standard betrieblichen Vorgehens	10,5%	0,0%	3) sportliche Angebote	5,3%	12,5%
4) Seminare für FK	15,8%	6,3%	4) präsente Führung	5,3%	0,0%
5) Sportliche Angebote	10,5%	12,5%	5) BR-Tätigkeiten	5,3%	0,0%
6) Ernährungsangebote	5,3%	0,0%	6) Ansprechpartner	10,5%	12,5%
7) Seminare und Informationsangebote	36,8%	43,8%	7) Aufgabe der FK	10,5%	12,5%
8) Erholungsangebote	10,5%	0,0%	8) Standard betrieblichen Vorgehens	10,5%	0,0%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16	**2,2105**	**2,0625**	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16**	**1,2632**	**1,25**

Tabelle 134. Subjektive Einschätzung: Angebot ausreichend, Inanspruchnahme des Angebotes (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion)

	FK	MA		FK	MA
Angebot ausreichend	5,03	5	**Inanspruchnahme des Angebotes**	5,8	6

Tabelle 135. Erläuterungen zu ausreichenden oder in Anspruch genommenen Angeboten (Führungskräfte – Mitarbeitende ohne Führungsfunktion)

Angebote ausreichend (Erläuterungen)	Führungskräfte	Mitarbeitende	Erläuterungen, Inanspruchnahme gering	Führungskräfte	Mitarbeitende	Erläuterungen, Inanspruchnahme hoch	Führungskräfte	Mitarbeitende
1) muss evaluiert werden	10,5%	0,0%	1) das kann ich nicht beurteilen	5,3%	6,3%	1) besserer Zusammenhalt unter Kollegen	0,0%	6,3%
2) Selbstverantwortung	15,8%	0,0%	2) Angebote sind nicht bekannt	10,5%	18,8%	2) Aufklärung	15,8%	6,3%
3) Angebote sind als Präventivmaßnahme vollkommen ungeeignet	5,3%	0,0%	3) Schichtmentalität	0,0%	6,3%	3) MA direkt motivieren Angebote in Anspruch zu nehmen	0,0%	6,3%
4) das ist schon einmal ein Anfang	5,3%	6,3%	4) mangelndes Vertrauen	0,0%	18,8%	4) aktive Bewerbung der Angebote (Zugpferd)	21,1%	6,3%
5) Neues wird auf Anfrage organisiert	5,3%	6,3%	5) fehlende Anonymität	5,3%	12,5%	5) Erfahrungsaustausch von Betroffenen	10,5%	0,0%
6) Seminare als Basisinformation geeignet	0,0%	6,3%	6) Selbstverantwortung	10,5%	0,0%	6) Vertrauen / Schweigepflicht garantiert	0,0%	6,3%
7) UN bietet sehr viel an	10,5%	12,5%	7) Angebot nicht speziell für Burnout	5,3%	6,3%	7) Selbstverantwortung	0,0%	6,3%
8) fehlender Ansprechpartner	0,0%	6,3%	8) keine Zeit/Möglichkeit für Teilnahme	0,0%	12,5%	8) Einstellung der FK	5,3%	0,0%
Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16	**0,5263**	**0,375**	9) Führung	5,3%	0,0%	9) Seminare/Angebote zeitlich anpassen	5,3%	18,8%
			Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16	**0,4211**	**0,8125**	**Gesamt: Summe Nennungen/ n=19 / n=16**	**0,5789**	**0,5625**

196

Anhang

A 1. Literaturliste

Burisch, M. (1994). Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. 2. Auflage, Berlin: Springer Verlag.

Demerouti, E., Bakker, A.A., Nachreiner, F. & Ebbinghau, M. (2002). From mental strain to burnout. European Journal of Work and Organizational Psychology, 11 (4), 423-441

Landau, K. (2007). Lexikon Arbeitsgestaltung. Best Practice im Arbeitsprozess. 1. Auflage. Stuttgart: Gentner Verlag

Geyerhofer, S., Unterholzer, C. (2008). Burnout aus systemischer Sicht. Auf dem Weg zu einem Verständnis von Burnout und Erschöpfungssyndrom. In: Systeme. Interdisziplinäre Zeitschrift für systemtheoretisch orientierte Forschung und Praxis in den Humanwissenschaften. 2008, Jg.22 (2): 177-200

Jamal, M., Baba, V.V. (1997). Shiftwork, Burnout, and Well-being.: A study of Canadian Nurses. International Journal of Stress management, 4(3), 197-204.

Janke, W., Erdmann, G., Kallus, W. (1985). Der Stressverarbeitungsfragebogen (SVF). Göttingen: Hogrefe

Jiménez, P. (2007). Arbeitswelt Österreich 200. Eine repräsentative Studie unter österreichischen ArbeitnehmerInnen. research-team in Zusammenarbeit mit der Universität Graz und der Tageszeitung „Die Presse", n=1.300

Kallus, K., W. (2008). Erholungs-Belastungs-Fragebogen. Institut für Psychologie. Karl-Franzens-Universität Graz.

Kandolin, I. (1993). Burnout of female and male nurses in shiftwork. Ergonomics, 36, 141-147.

Przyborski, A., Wohlrab-Sahr, M. (2008). Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH

Robson, C. (2002). "Real world research", 2nd edition. Berlin: Blackwell Publishing
Ltd Chaper 14: "The Analysis of Qualitative Data"

Schwartz, F.,W. (2003). Das Public Health Buch. Gesundheit im Gesundheits-wesen. 2. Auflage. Urban & Fischer

Spicker, I., Schopf, A. (2007). Betriebliche Gesundheitsförderung erfolgreich umsetzen. Praxishandbuch für Pflege- und Sozialdienste. Wien: Springer Verlag

A 2. EBF-work©

Sie finden in m folgenden Fragebogen eine Reihe von Feststellungen, die sich auf Ihr körperliches und seelisches Wohlbefinden oder Aktivitäten in den letzten (7) Tagen und Nächten beziehen. Geben Sie bitte zu jeder Feststellung an, wie oft die genannten A

In den letzten (7) Tagen / Nächten ...?

Bitte pro Zeile eine Antwort:

0= nie, 1= selten, 2=manchmal, 3=mehrmals, 4=oft, 5 = sehr oft, 6=immerzu

	0	1	2	3	4	5	6	
1	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... habe ich ferngesehen.
2	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... habe ich gelacht.
3	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... war ich missgestimmt.
4	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... habe ich mich körperlich entspannt gefühlt.
5	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... war ich guter Dinge.
6	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... konnte ich mich schlecht konzentrieren.
7	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... habe ich Konflikte mit mir herumgetragen.
8	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... habe ich mit Freunden schöne Stunden verbracht.
9	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... hatte ich Kopfdruck oder Kopfschmerzen.
10	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... hat mich die Arbeit stark ermüdet.
11	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... hatte ich Erfolg.
12	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... habe ich mich körperlich unwohl gefühlt.
13	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... habe ich mich über andere geärgert.
14	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... fühlte ich mich niedergeschlagen.
15	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... war mein Schlaf erholsam.
16	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... hatte ich die „Nase voll".
17	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... hatte ich gut Laune.
18	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... war ich übermüdet.
19	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... habe ich unruhig geschlafen.
20	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... habe ich mich geärgert.
21	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... fühlte ich mich leistungsfähig.
22	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... war ich aufgebracht.
23	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... habe ich Arbeiten vor mir hergeschoben.
24	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... habe ich wichtige Entscheidungen getroffen.
25	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... stand ich unter Leistungsdruck.
26	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... hatte ich das Gefühl, dass viele meiner Bemühungen umsonst waren.
27	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... hatte ich Zeit für meine persönlichen Bedürfnisse.
28	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... konnte ich mich auf meine FreundInnen verlassen.
29	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... konnte ich meine Pausen in Ruhe verbringen.
30	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... fühlte ich mich durch meine Arbeit ausgebrannt.
31	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... fühlte ich mich durch meine Arbeit frustriert.
32	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... habe ich unter den KollegInnen Zusammenhalt erlebt.
33	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... konnte ich mich in den Pausen erholen.
34	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... hatte ich zu Hause viel Arbeit.
35	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	nachdenken.
36	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... gab es Streitereien unter den KollegInnen.
37	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... konnte ich selbstständig Entscheidungen treffen.
38	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... förderte meine Arbeit meine Fähigkeiten und
39	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... hatte ich die Möglichkeit Vorschläge zu äußern.
40	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... bekam ich meine Arbeit nicht aus dem Kopf.

41	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... konnte ich wie geplant meine Pausen verbringen.
42	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... gab es bei der Arbeit Missverständnisse unter den KollegInnen.
43	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... wurde ich von meinem KollegInnen unterstützt.
44	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... fühlte ich mich sehr erschöpft.
45	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... konnte ich meine Pausen erholsam nutzen.
46	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... wurde ich bei wichtigen Entscheidungen miteinbezogen.
47	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... konnte ich für meine Tätigkeit keine Begeisterung mehr
48	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... hatte ich die Gelegenheit zu Erholung und Entspannung.
49	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... konnte ich selbst entscheiden, wie ich meine Aufgaben
50	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... hatte ich das Gefühl, dass meine Arbeit nicht sehr
51	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... konnte ich meine Stärken in der Arbeit einsetzen.
52	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... wurde ich von meinen FreundInnen unterstützt.
53	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... hatte ich in meiner Freizeit Verpflichtungen.
54	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... habe ich erlebt, dass ich bei vielen Dingen nichts
55	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... hatte ich die Gelegenheit vielfältige Aufgaben zu bearbeiten.
56	¤	¤	¤	¤	¤	¤	¤	... bezweifelte ich die Bedeutung meiner Arbeit.

A 3. Fragen pro Dimension

Frage: In den letzten (7) Tagen/Nächten...?	
Sozial emotionale Beanspruchung	
v03	... war ich missgestimmt.
v13	... habe ich mich über andere geärgert.
v14	... fühlte ich mich niedergeschlagen.
v16	... hatte ich die „Nase voll".
v20	... habe ich mich geärgert.
v22	... war ich aufgebracht
Erholung	
v2	... habe ich gelacht.
v4	... habe ich mich körperlich entspannt gefühlt.
v5	... war ich guter Dinge.
v8	... habe ich mit Freunden schöne Stunden verbracht.
v11	... hatte ich Erfolg.
v15	... war mein Schlaf erholsam.
v17	... hatte ich gute Laune.
v19	... habe ich unruhig geschlafen.
v21	... fühlte ich mich leistungsfähig.
v24	... habe ich wichtige Entscheidungen getroffen.
Sinnverlust/Burnout	
v30	... bezweifelte ich die Bedeutung meiner Arbeit.
v31	... bekam ich die Arbeit nicht mehr aus dem Kopf.
v32	... fühlte ich mich durch die Arbeit ausgebrannt.
v34	... hatte ich das Gefühl, dass meine Arbeit nicht sehr anerkannt wird.
v35	... gab es bei der Arbeit Missverständnisse unter KollegInnen.
v40	... gab es Streitereien unter KollegInnen.

v40	... gab es Streitereien unter KollegInnen.
v41	... fühlte ich mich sehr erschöpft.
v45	... konnte ich für meine Tätigkeit keine Begeisterung mehr aufbringen.
v47	... hatte ich das Gefühl, dass viele meiner Bemühungen umsonst waren.
v49	... musste ich zu Hause auch über Probleme bei der Arbeit nachdenken.
v51	... fühlte ich mich durch meine Arbeit frustriert.
v52	... habe ich erlebt, dass ich bei vielen Dingen nichts ausrichten kann.
Freizeit/Pausen	
v33	... hatte ich in meiner Freizeit Verpflichtungen.
v36	... hatte ich Zeit für meine persönlichen Bedürfnisse.
v37	... konnte ich meine Pausen erholsam nutzen.
v38	... hatte ich Gelegenheit zur Erholung und Entspannung.
v39	... konnte ich mich in den Pausen erholen.
v42	... hatte ich zu Hause viel Arbeit.
v59	... konnte ich meine Pausen in Ruhe verbringen.
v67	... konnte ich wie geplant meine Pausen verbringen.
Tätigkeitsbezogene Ressourcen	
v26	... hatte ich die Möglichkeit Vorschläge zu äußern.
v28	... konnte ich selbstständig Entscheidungen treffen.
v44	... wurde ich bei wichtigen Entscheidungen mit einbezogen.
v46	... konnte ich mich selbst entscheiden, wie ich meine Aufgaben erledige
v54	... hatte ich die Gelegenheit vielfältige Aufgaben zu bearbeiten.
v57	... förderte meine Arbeit meine Fähigkeiten und Kompetenzen.

v61	... konnte ich meine Stärken in der Arbeit einsetzen.
Fehlbeanspruchung	
v6	... konnte ich mich schlecht konzentrieren.
v7	... habe ich Konflikte mit mir herumgetragen.
v9	... hatte ich Kopfdruck oder Kopfschmerzen.
v10	... hat mich die Arbeit stark ermüdet.
v12	... habe ich mich körperlich unwohl gefühlt
v18	... war ich übermüdet
v23	... habe ich Arbeiten vor mir her geschoben.
v25	... stand ich unter Leistungsdruck
Soziale Unterstützung	
v56	... wurde ich von meinen FreundInnen unterstützt.
v58	... habe ich unter KollegInnen Zusammenhalt erlebt.
v60	... konnte ich mich auf meine FreundInnen verlassen.
v64	... wurde ich von meinen KollegInnen unterstützt.

A 4. Ergebnistexte (Basistexte)

Ergebnis = "Gratulation, alles läuft gut. Die an Sie gestellten Anforderungen können Sie gut meistern. Sie sind an ihrem Arbeitsplatz optimal beansprucht – also weder unter- noch überfordert. Es gelingt Ihnen gut, sich zu erholen. Achten Sie weiterhin auf ihre Balance!"

Ergebnis = "Es gelingt Ihnen noch, Ihre Balance aufrecht zu halten, jedoch ist die momentane Situation nicht als langfristige Lösung geeignet. Finden Sie Möglichkeiten, wie Sie die Beanspruchungen an Ihrem Arbeitsplatz einerseits reduzieren bzw. Ihre Möglichkeiten zur Erholung ausbauen können. Nutzen Sie das Angebot unserer Arbeitspsychologin/unseres Arbeitspsychologen, Frau/Herr Mag.(a) xxx an. – sie unterstützt Sie gerne mit Information zum Thema Burnout, hilfreichen Fragen und Tipps."

Ergebnis = "Es ist dringend Zeit, etwas zu tun! Sprechen Sie über Ihre Probleme. Nehmen Sie die Unterstützung und das Beratungs-Angebot unserer Arbeitspsychologin/unseres Arbeitspsychologen, Frau/Herr Mag.(a) xxx an. Gemeinsam ist es vielleicht leichter, Möglichkeiten zu finden, wie die Beanspruchung an Ihrem Arbeitsplatz reduziert werden kann, Sie andere Möglichkeiten finden können mit Stress umzugehen und wie Sie sich besser erholen können."

A 5. Zusatzfragen

Welche der folgenden vier Sätze beschreibt Ihre gegenwärtige Lebenssituation am besten?

○ Alles in allem erlebe ich ein erfülltes Privatleben und ein interessantes Berufsleben. Ich spüre, mein Leben passt als Ganzes.

○ Ich erlebe ein erfülltes Privatleben, jedoch selten ein interessantes Berufsleben. Ich spüre, mein Privatleben passt, mein Beruf selten.

○ Ich erlebe ein interessantes und erfülltes Berufsleben, jedoch selten ein erfülltes Privatleben. Ich spüre, mein Berufsleben passt, mein Privatleben jedoch selten.

○ Derzeit finde ich weder im Privatleben noch im Beruf ausreichend Erfüllung. Ich spüre, dass ich mit meinem Leben in letzter Zeit falsch liege.

Welche Anforderungen sind für Ihre berufliche Tätigkeit kennzeichnend?

	(eher) stark	(eher) gering
Körperliche	○	○
Psychische	○	○
(Denken, Aufmerksamkeit,…)	○	○
Zwischenmenschliche	○	○

Wie gesund fühlen Sie sich alles in allem?

○ sehr gesund ○ mittelmäßig ○ gar nicht gesund
○ eher gesund ○ eher nicht gesund

Wieviele ganze Tage blieben Sie in den letzten 12 Monaten auf Grund eines gesundheitlichen Problems (Krankheit, Gesundheitsvorsorge,...) der Arbeit fern?

○ keinen Tag ○ 19-24 ○ 61-99
○ 1-9 ○ 25-40 ○ 100-365
○ 10-18 ○ 41-60

Glauben Sie, dass Sie (ausgehend von Ihrem jetzigen Gesundheitszustand) Ihre derzeitige Arbeit auch in den nächsten Jahren ausüben werden können?

○ ziemlich sicher ○ nicht sicher ○ unwahrscheinlich

Hatten Sie während des letzten Jahres folgende Beschwerden des Muskel und Skelett-Systems?

- ○ Obere Bereich des Rückens oder der Halswirbelsäule, wiederholte Schmerzen
- ○ Beschwerden im unteren Bereich des Rückens, wiederholte Schmerzen
- ○ Vom Rücken in das Bein ausstrahlender Schmerz/Ischias
- ○ Muskel-Skelett-Beschwerden der Gliedmaßen (Hand, Fuß), wiederholte Schmerzen
- ○ Andere Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems

A 6. Sozialvariablen (Maximal-Set)

1. Ihr Geschlecht

¤ weiblich
¤ männlich

2. Ihr Alter in Jahren

¤ bis 19
¤ 20 – 29
¤ 30 – 39
¤ 40 – 49
¤ 50 – 59
¤ 60 und älter

3. Ihre höchste abgeschlossene Ausbildung

¤ Allgemeinbildende Pflichtschule (VS, HS)
¤ Berufsbildende Pflichtschule / Lehre
¤ Meister / WerkmeisterIn
¤ Berufsbildende mittlere Schule / Fachschule
¤ Allgemeinbildende / Berufsbildende Höhere Schule (HTL, HAK, HBLA)
¤ Fachhochschule / Universität
¤ andere Ausbildung

4. Dienstrhythmus

¤ Tagesarbeitszeit
¤ Schichtarbeit
JA NEIN
mit Nachtschicht
mit Wochenendschicht
¤ Überwiegend Nachtarbeit

5. Sind Sie derzeit an einem NSCHG-Arbeitsplatz tätig?

¤ ja
¤ nein

6. Ihre arbeitsrechtliche Stellung

¤ ArbeiterIn
¤ AngestellteR
¤ Lehrling

7. Ihre Arbeitszeitform

¤ Vollzeit
¤ Teilzeit (<38,5 Stunden pro Monat)

8. In Welchem Arbeitsbereich sind sie tätig?

¤ Verwaltung & Office
¤ Finanz- und Vermögensdienstleistung, mmobilien

- ¤ Forschung & Entwicklung
- ¤ Management, Strategie, Personalabteilung, Qualitätssicherung, Controlling
- ¤ EDV, Information, Kommunikation
- ¤ Rechtsabteilung
- ¤ Produktion (Fließband, Durchlaufende Maschinen, Überwachung, ect.)
- ¤ Logistik, Verkehr, Transport
- ¤ Lager, Produktionsvor- und Nachbereitung
- ¤ B2B-Verkauf, Handel
- ¤ PR, Marketing
- ¤ PrivatkundInnenkontakt
- ¤ Außendienst
- ¤ Instandhaltung, Haustechnik, Anlagenbau, Bau
- ¤ Reinigungspersonal, Wachdienst, Gebäudebetreuung
- ¤ Energie, Wasser, Ver- und Entsorgung
- ¤ Gastronomie, Betriebsküche, Kantine, ...
- ¤ Bildung und Unterricht
- ¤ Gesundheits- und Sozialwesen
- ¤ ???

9. Welche Funktion haben Sie im Unternehmen?

- ¤ MitarbeiterIn ohne Führungsfunktion
- ¤ Mittlere Führungskraft
  (AbteilungsleiterIn, MeisterIn,...)
- ¤ Leitende Führungskraft
  (Management, 2. Ebene,...)

10. Wieviele Überstunden arbeiten Sie durchschnittlich pro Woche ?

- ¤ keine
- ¤ 1 – 5 Stunden
- ¤ 6 – 10 Stunden
- ¤ 11 – 15 Stunden
- ¤ mehr als 15 Stunden

11. Wie lange arbeiten Sie schon in diesem Betrieb/in dieser Arbeitsstätte?

- ¤ bis 2 Jahre
- ¤ 3 – 5 Jahre
- ¤ 6 – 10 Jahre
- ¤ 11 – 20 Jahre
- ¤ 21 – 30 Jahre
- ¤ mehr als 30 Jahre

12. Und wie verständlich war der Fragebogen für Sie?
(Schulnotensystem)

1= sehr verständlich
5= gar nicht verständlich

¤ 1 ¤ 2 ¤ 3 ¤ 4 ¤

Hier finden Sie Platz für persönliche Bemerkungen:

.....

A 7. Interview-Leitfaden

UNTERNEHMEN:	
Position:	
Interview-Nummer:	
Interviewende:	
Datum des Interviews:	
Uhrzeit (von – bis):	

Guten Tag, mein Name ist ..... . Ich bin Psychologin und arbeite als Interviewerin in der Praxis-Studie Burnout mit, an der Ihr Unternehmen teilnimmt.

Burnout ist ja heute fast ein Modewort – nur ganz kurz wollen wir Ihnen mitteilen, was wir in dieser Studie darunter verstehen: Unter Burnout verstehen wir einen Prozess, der zu einem Zustand völliger Erschöpfung auf körperlicher, psychischer und sozialer Ebene führen kann. Wir verstehen Burnout als etwas, das aus einem Mix von mehreren Faktoren besteht. Diese können zum einen in der Person liegen (z.B. zu wenig Erholung,) im privaten-familiären Bereich (Belastungen durch Beziehungskrisen; Konflikte. Betreuungspflichten von Kindern bzw. Pflegebedürftigen, finanzielle Probleme, zusätzliche Belastung durch Hausbau…), im Betrieb/in der Organisation (durch Zeitdruck; Arbeitsüberlastung; unbefriedigende Pausenregelung, mangelnde Wertschätzung und Anerkennung, schlechtes Führungsverhalten…) aber auch im gesellschaftlichen Bereich (Soziale Ungerechtigkeit; mehr Arbeit für immer weniger Geld, hohe Arbeitslosigkeit…).

Die Studie hat zum Ziel, das Thema Burnout in Großbetrieben zu studieren: Wie groß ist die Burnout-Gefährdung in Großbetrieben, welchen Einfluss hat die Schichtarbeit und welche Rolle spielt Führung dabei?

Im Rahmen der Studie findet eine Befragung (DSM und Nycomed – sind schon abgeschlossen nur dort erwähnen) mittels Online-Fragebogen bei allen Mitarbeitenden statt. Weiters führen wir vertiefende Gespräche mit Vertretenden der verschiedenen Unternehmensbereiche und Unternehmensebenen .

Die Ergebnisse der Online-Befragungen und der telefonischen Interviews fließen in die Ergebnisberichte ein. Diese werden im Herbst 08 für jedes Unternehmen einzeln und Gesamt anonymisiert präsentiert.
Haben Sie dazu noch Fragen?

1. Sozialstatistik

Wir benötigen zur Auswertung der Interviews noch einige Informationen zu Ihnen als InterviewpartnerIn

1.1. Abteilung

In Welchem Arbeitsbereich sind sie tätig?

- ¤ Verwaltung & Office
- ¤ Finanz- und Vermögensdienstleistung, Immobilien
- ¤ Forschung & Entwicklung
- ¤ Management, Strategie, Personalabteilung, Qualitätssicherung, Controlling
- ¤ EDV, Information, Kommunikation
- ¤ Rechtsabteilung
- ¤ Produktion (Fließband, Durchlaufende Maschinen, Überwachung, ect.)
- ¤ Logistik, Verkehr, Transport
- ¤ Lager, Produktionsvor- und Nachbereitung
- ¤ B2B-Verkauf, Handel
- ¤ PR, Marketing
- ¤ PrivatkundInnenenkontakt
- ¤ Außendienst
- ¤ Instandhaltung, Haustechnik, Anlagenbau, Bau
- ¤ Reinigungspersonal, Wachdienst, Gebäudebetreuung
- ¤ Energie, Wasser, Ver- und Entsorgung
- ¤ Gastronomie, Betriebsküche, Kantine, ...
- ¤ Bildung und Unterricht
- ¤ Gesundheits- und Sozialwesen

1.2. Welche Funktion haben Sie im Unternehmen?

- ¤ MitarbeiterIn ohne Führungsfunktion
- ¤ Mittlere Führungskraft (AbteilungsleiterIn, MeisterIn,...)
- ¤ Leitende Führungskraft (Management, 2. Ebene,...)
- ¤ BR

1.3. Arbeitsrechtliche Stellung

- ¤ ArbeiteR
- ¤ AngestellteR

1.4. Dienstrhythmus

- ¤ Tagesarbeitszeit
- ¤ Schichtarbeit
- ¤ JA
- ¤ NEIN

- mit Nachtschicht
- mit Wochenendschicht

¤ Überwiegend Nachtarbeit

1.5. Sind Sie derzeit an einem NSCHG-Arbeitsplatz tätig?

¤ Ja
¤ Nein

1.6. Wie lange arbeiten Sie schon Schicht?

¤ bis 2 Jahre
¤ 3 - 5 Jahre
¤ 6 – 10 Jahre
¤ 11 – 20 Jahre
¤ 21 – 30 Jahre
¤ mehr als 30 Jahre

1.7. Geschlecht :

¤ Weiblich
¤ männlich

1.8. Alter in Jahren

¤ Bis 19
¤ 20-29
¤ 30-39
¤ 40-49
¤ 50-59
¤ 60 Jahre +

1.9. Betriebszugehörigkeit in Jahren:

¤ bis 2 Jahre
¤ 3 – 5 Jahre
¤ 6 – 10 Jahre
¤ 11-20 Jahre
¤ 21 – 30 Jahre
¤ mehr als 30 Jahre

1.10. Arbeitszeitform

¤ Vollzeit
¤ Teilzeit (< 38,5 bzw. 40 h)

2. Work-Life-Balance

Burnout hat viel damit zu tun, dass man aus der Balance gerät, dass der Kreislauf zwischen Belastung, Erholung und Stressverarbeitung außer Takt gerät. Wie würden Sie das für sich beschreiben? Welcher der folgenden vier Sätze beschreibt Ihre gegenwärtige Lebenssituation am Besten? (Bei Nycomed und DSM ist die Frage durch Mitarbeitendenbefragung bekannt – d.h. Darauf hinweisen.

- Alles in allem erlebe ich ein erfülltes Privatleben und ein interessantes Berufsleben. Ich spüre, dass mein Leben als Ganzes passt.
- Ich erlebe ein erfülltes Privatleben, jedoch selten ein interessantes Berufsleben. Ich spüre mein Privatleben passt – mein Berufsleben selten.
- Ich erlebe ein interessantes und erfülltes Berufsleben, jedoch selten ein erfülltes Privatleben. Ich spüre mein Berufsleben passt – mein Privatleben jedoch selten.
- Derzeit finde ich weder im Privatleben noch im Beruf ausreichend Erfüllung. Ich spüre, dass ich mit meinen Leben in letzter Zeit falsch liege.

Bitte erläutern Sie Ihre Einschätzung näher.

3. Wahrgenommenes Burnout-Risiko

Wie schon in der Einleitung erwähnt, verstehen wir Burnout als etwas, dass auch aus Gründen entsteht, die in der Person liegen. (z.B. verminderte Stressverarbeitung, zu wenig Erholung,

3.1. Ich selbst

Wie hoch würden Sie für sich selbst als Person im beruflichen Bereich die Burnout-Gefährdung platzieren? ___%
Bitte Erläutern Sie Ihre Einschätzung näher.

3.2. Mein Bereich (direkte Zusammenarbeit)

Wenn Sie an Ihren unmittelbaren Arbeitsbereich denken. Wie hoch schätzen Sie die Burnout-Gefährdung in Ihrer Abteilung, Ihrem Team mit Ihren direkten ArbeitskollegInnen: ___%
Bitte Erläutern sie ihre Einschätzung näher.

3.3. Im Unternehmen (außerhalb meines Bereiches)

Wenn Sie bitte jetzt an das gesamte Unternehmen denken. Wie hoch schätzen Sie im Unternehmen die Burnout-Gefährdung ein: ___%
Bitte Erläutern Sie ihre Einschätzung näher.

4. Frage an alle: Stressoren als Gründe für Belastung

4.1. ICH SELBST: Was führt zu dieser Belastung? Woher kommen die typischen Belastungen mit denen Sie zurecht kommen müssen?

Und wenn Sie das, was mit dem Betrieb zusammenhängt, jetzt wegdenken – gäbe es dann noch andere Belastungen oder wären dann alle Belastungen weg?

Belastung…
in der Person/ individuell:
im Privat/familiären Bereich:
im betrieblichen Bereich:
im sozialen Bereich:

4.2. Mein Bereich: Woher kommen die typischen Belastungen mit denen die KollegInnen in Ihrem Bereich zurecht kommen müssen?

Und wenn Sie das, was mit dem Betrieb zusammenhängt, jetzt wegdenken – gäbe es dann noch andere Belastungen oder wären dann alle Belastungen weg?

Belastung…
in der Person/ individuell:
im Privat/familiären Bereich:
im betrieblichen Bereich:
im sozialen Bereich:

4.3. Und wie verhält es sich mit den Belastungen im gesamten Unternehmen außerhalb ihres Arbeitsbereiches im Unternehmen generell? Welche konkreten Belastungen gibt es hier?

Und wenn Sie das, was mit dem Betrieb zusammenhängt, jetzt wegdenken – gäbe es dann noch andere Belastungen oder wären dann alle Belastungen weg?

Belastung…
in der Person/ individuell:
im Privat/familiären Bereich:
im betrieblichen Bereich:
im sozialen Bereich:

5. Frage nur für Führungskräfte und Betriebsrat (Schicht als Belastung - Fremdeinschätzung)

Wenn Sie jetzt bitte an die Schichtarbeitenden denken...

5.1. Wie hoch ist die Belastung durch Schicht-Arbeit?

Skala 1 (sehr gering) – 10 (sehr hoch): ___Punkte

5.2. Was sehen Sie als XXX als die typischen Belastungen, denen Ihre KollegInnen in der Schicht ausgesetzt sind?

Wenn Sie jetzt bitte an die Schichtarbeitenden denken. Was gibt es konkret für **Belastungen für Sie selbst aus der Schichtarbeit heraus**? Inwiefern ist die Schichtarbeit eine Belastung?

Die Belastung rührt her aus Aspekten…
in der Person/ individuell:
im Privat/familiären Bereich:
im betrieblichen Bereich:
im sozialen Bereich:

6. Frage nur an Schichtarbeitende (Schicht als Belastung - Selbsteinschätzung)

Wenn Sie jetzt bitte an die Schichtarbeitenden denken...

6.1. Wie hoch ist die Belastung durch Schicht-Arbeit?

Skala 1 (sehr gering) – 10 (sehr hoch): ___Punkte

6.2. Was sehen Sie als die typischen Belastungen, denen ihre KollegenInnen in der Schicht ausgesetzt sind?

Wenn Sie jetzt bitte an die Schichtarbeit denken. Was gibt es konkret für **Belastungen für Sie selbst aus der Schichtarbeit heraus**? Inwiefern ist die Schichtarbeit eine Belastung?

InterviewerIn bitte zuordnen:
in der Person/ individuell:
im Privat/familiären Bereich:
im betrieblichen Bereich:
im sozialen Bereich:

7. Stressverarbeitung

7.1. ICH SELBST

Wie gut gelingt es Ihnen mit diesen vorher genannten Belastungen fertig zu werden? Was gibt es für Sie persönlich für Strategien und Methoden mit Stress umzugehen?
Wenn Sie bitte wieder an eine Skala von 1 – 10 denken. Wie hoch würden Sie ihre individuelle Fähigkeit Stress zu verarbeiten, einschätzen? Wobei 1- sehr geringe und 10 sehr gute Stressverarbeitung bedeutet? Punkte: ___ Bitte erläutern Sie näher.

Wenn Punkte 1-5: Ging´s schon Mal besser? Was hat damals geholfen? Was bräuchten Sie, damit ihnen die Stressverarbeitung noch besser gelingt? Welche Wünsche hätten Sie?

InterviewerIn bitte zuordnen:
Persönlich/Individuell:
Privat/familiär:
Organisationsbezogen/betrieblich:
Sozial/gesellschaftlich:

7.2. Mein Bereich: Wie gelingt die Stressverarbeitung Ihrer Meinung nach Ihren unmittelbaren KollegInnen?

Wenn Sie bitte wieder an eine Skala von 1 – 10 denken. Wie hoch würden Sie die Fähigkeit Ihrer unmittelbaren ArbeitskollegInnen einschätzen Stress zu verarbeiten? Wobei 1- sehr geringe Stressverarbeitungsstrategien und 10 sehr gute Stressverarbeitung bedeutet? Punkte: ___ Bitte Erläutern Sie ihre Einschätzung näher.

InterviewerIn bitte zuordnen:
Persönlich/Individuell:
Privat/familiär:
Organisationsbezogen/betrieblich:
Sozial/gesellschaftlich:

Wenn Punkteanzahl 1-5: Ging es bei den ArbeitskollegInnen schon einmal besser? Was hat damals geholfen? Was bräuchten Ihre ArbeitskollegInnen, damit ihnen die Stressverarbeitung noch besser gelingt?

InterviewerIn bitte zuordnen:
Persönlich/Individuell:
Privat/familiär:
Organisationsbezogen/betrieblich:
Sozial/gesellschaftlich:

7.3. Unternehmen: wie schätzen Sie die Fähigkeit der Stressverarbeitung im gesamten Unternehmen ein? (MA+FK)

Wenn Sie bitte wieder an eine Skala von 1 – 10 denken. Wie hoch würden Sie die Fähigkeit des Unternehmens einschätzen Stress zu verarbeiten? Punkte:

InterviewerIn bitte zuordnen:

Persönlich/Individuell:
Privat/familiär:
Organisationsbezogen/betrieblich:
Sozial/gesellschaftlich:

8. Erholung

8.1. Selbst: Wie gut gelingt es Ihnen sich zu erholen bzw. zu regenerieren? Was hilft Ihnen dabei?

Wenn Sie die Bewertung bitte auf einer Skala von 1-10 beurteilen, wobei 1.... Erholung/Regeneration gelingt sehr schlecht und 10 Punkte ... gelingt sehr gut bedeutet: Punkte: ___ Bitte erläutern Sie Ihre Einschätzung näher.

Bei Punkteanzahl 1-5 : Sie haben gesagt, dass Sie sich derzeit nicht gut erholen können. Ging´s schon Mal besser? Was hat damals geholfen?

Helfen eher individuelle (Entspannungsübungen, lesen, Joggen gehen) oder privat-familiäre (Zeit mit Familie verbringen, mit Kindern wandern…), betriebliche (Angebote…) oder gesellschaftliche (Theater ...) Erholungsstrategien? InterviewerIn bitte Zusammenfassen: Kategorisieren woraus Erholung gewonnen wird . die Frage, die wir hier kategorisieren: woraus wird Erholung gewonnen?

InterviewerIn bitte zuordnen:
Persönlich/Individuell :
Privat/familiär:
Organisationsbezogen/betrieblich:
Sozial/gesellschaftlich:

8.2. Mein Bereich: Wie gelingt die Erholung ihrer Meinung nach Ihren unmittelbaren KollegInnen?

Wenn Sie die Bewertung bitte auf einer Skala von 1-10 beurteilen, wobei 1.... Erholung/Regeneration gelingt sehr schlecht und 10 Punkte ... gelingt sehr gut bedeutet: Punkte: ___ Bitte erläutern Sie Ihre Einschätzung näher.

Wenn Punkteanzahl 1-5: Ging es bei den direkten ArbeitskollegInnen schon einmal besser? Was hat da geholfen?

InterviewerIn bitte zuordnen:
Persönlich/Individuell :
Privat/familiär:
Organisationsbezogen/betrieblich:
Sozial/gesellschaftlich:

8.3. Unternehmen: wie schätzen Sie die Fähigkeit der Erholung im gesamten Unternehmen ein? (MA+FK)

Wenn Sie die Bewertung bitte auf einer Skala von 1-10 beurteilen, wobei 1.... Erholung/Regeneration gelingt sehr schlecht und 10 Punkte ... gelingt sehr gut bedeutet: Punkte: ___ Bitte erläutern sie Ihre Einschätzung näher.

Wenn Punkteanzahl 1-5: Ging es im Unternehmen schon einmal besser? Was hat da geholfen?

InterviewerIn bitte zuordnen:
Persönlich/Individuell :
Privat/familiär:
Organisationsbezogen/betrieblich:
Sozial/gesellschaftlich:

9. Führung

Führung: Wir haben jetzt davon gesprochen wie hoch Sie die Burnout-Gefährdung einschätzen, was dazu beiträgt und was Stressbewältigung und Erholung fördert.

9.1. Ist aus Ihrer Sicht Burnout ein Führungs-Thema – im Sinne von Verantwortung für die Gesundheit der MA, also auch für Burnout?

Wenn Sie die Bewertung bitte auf einer Skala von 1-10 beurteilen, wobei 1.... FK sind nicht verantwortlich und 10 Punkte ... ja, auf jeden Fall: Punkte: ___
Bitte Erläutern Sie ihre Einschätzung näher.

FK = verantwortlich für Burnout der MA: ☐ hoch ☐ mittel ☐ eher gering

9.2. FÜHRUNG ICH SELBST

Führungskräfte haben ja u.a. den Job, Aufgaben zuzuteilen – optimaler Weise so, dass die Anforderungen zu den Möglichkeiten der MA passen und interessante Herausforderungen darstellen.

9.2.1. Meine Führungskraft organisiert für mich passende Anforderungen.

Wenn Sie auf einer Skala von 1 bis 10 Punkte beurteilen, wobei „Meine FK gibt mir Arbeitsanforderungen = Herausforderung" 1... gar nicht 10 ... sehr gut: Punkte:__
Und wie zeigt sich das konkret?

9.2.2. Meine Führungskraft unterstützt mich in meiner Stressverarbeitung.

1... gar nicht 10 ... sehr gut. Punkte: __
Und wie zeigt sich das konkret?

9.2.3. Meine Führungskraft unterstützt meine Erholung.

1... gar nicht 10 ... sehr gut. Punkte: __
Und wie zeigt sich das konkret?

9.3. FÜHRUNG: Mein Bereich

Ist das nur für sie persönlich so – oder gilt das allgemein für den Bereich, in dem sie arbeiten?
Wenn Ja: weiter zu 9.4

Wenn Nein, dann...

9.3.1. Die Führungskraft organisiert passende Anforderungen im Bereich (Herausforderung)

Wenn Sie auf einer Skala von 1 bis 10 Punkte beurteilen, wobei „Die Führung gibt im Bereich Anforderungen = Herausforderung" 1... gar nicht 10 ... sehr gut: Punkte:__
Und wie zeigt sich das konkret?

9.3.2. Die Führungskraft unterstützt im Bereich die Stressverarbeitung.

1... gar nicht 10 ... sehr gut. Punkte: __
Und wie zeigt sich das konkret?

9.3.3. Die Führungskraft unterstützt die Erholung im Bereich.

1... gar nicht 10 ... sehr gut. Punkte: __
Und wie zeigt sich das konkret?

9.4. FÜHRUNG UNTERNEHMEN

Und wie ist das im gesamten Unternehmen, so im Durchschnitt?

9.4.1. Die Führungskraft organisiert passende Anforderungen im Unternehmen (Herausforderung)

Wenn Sie auf einer Skala von 1 bis 10 Punkte beurteilen, wobei „Die Führung gibt im Unternehmen Anforderungen = Herausforderung" 1... gar nicht 10 ... sehr gut: Punkte:__
Und wie zeigt sich das konkret?

9.4.2. Die Führungskraft unterstützt im Unternehmen die Stressverarbeitung.

1... gar nicht 10 ... sehr gut. Punkte: __
Und wie zeigt sich das konkret?

9.4.3. Die Führungskraft unterstützt die Erholung im Unternehmen.

1... gar nicht 10 ... sehr gut. Punkte: __
Und wie zeigt sich das konkret?

9.5. Frage an FK: Passt das aus Ihrer Sicht, wie Sie die Arbeitsanforderungen und Bewältigungsmöglichkeiten im Schichtbereich anpassen (können) – oder würden Sie das gerne optimieren?

☐ ja ☐ nein
wenn ja, was bräuchten sie dazu?
Verbesserungen wären möglich auf den Ebenen...
Individuum:
Betrieb:
Gesellschaft:

10. Angebote zur Unterstützung von Burnout-Gefährdeten bzw. Betroffenen

10.1. Welche Angebote gibt es im Unternehmen zur Unterstützung von Mitarbeitenden, die von Burnout gefährdet oder betroffen sind?

InterviewerIn Kategorisieren:
☐ Prävention ☐ Intervention
InterviewerIn Kategorisieren: Sind das eher Dinge, die das Unternehmen für Sie als
☐ einzelner MA anbietet ☐ für die Organisation ☐ Unternehmenskultur
(Einzelberatung) (Seminare zu Burnout) (Leitbildentwicklung)

10.2. Sind diese Angebote aus Ihrer Sicht als ausreichend einzustufen?

Auf einer Skala von 1 –10;, wobei 1 ... nicht ausreichend und 10 ... ja, ausreichend bedeutet. Punkte: ___
Bitte erläutern sie ihre Einschätzung näher:

10.2.1. Inanspruchnahme

Werden die Angebote von den MA in Anspruch genommen? 1.... nein, überhaupt nicht, und 10 ... ja, in vollem Umfang. Punkte: ::

10.2.2. Das würde die Teilnahme erhöhen helfen...

Persönliche Gründe (finde das blöd, muss das alleine schaffen)
Private, familiäre Gründe(keine Zeit...)
Betriebliche bzw. organisationsbezogene Gründe (werde nicht zugeteilt)
Kulturelle Gründe(man würde sich als Schwächling outen, lächerlich machen)

11. Danke für das Interview & Sonstiges

Wollen Sie uns noch etwas mitteilen, das Ihnen in Bezug auf diese Thematik wichtig ist und bisher nicht zur Sprache kam ?

A 8. Kooperationsvereinbarung

Kooperationsvereinbarung

„BURNOUT – eine Studie zum Ausmaß der Burnout-Gefährdung in Großbetrieben und zur Rolle von Führung und Schicht bzw. Verwaltung"

I. Partner

Dieser Betreuungsvertrag wird abgeschlossen zwischen

XXX

Adresse

vertreten durch YYY,

im folgenden Auftraggeber genannt, und

IBG Institut für humanökologische Unternehmensführung GmbH

1070 Wien, Mariahilfer Straße 50,

vertreten durch Herrn Ing. Mag. Dr. Gerhard Klicka (Geschäftsführer),

im folgenden Auftragnehmer genannt,

im Rahmen der Studie Burnout (gefördert durch den Fonds Gesundes Österreich).

II. Vereinbarungsgegenstand

Der Auftraggeber führt Interviews sowie eine Fragebogenerhebung zum Thema Burnout durch.

III. Entgelt

Die Analyse-Kosten im Rahmen der Studie werden durch den Fonds Gesundes Österreich gefördert, den teilnehmenden Unternehmen entstehen keine Kosten. Die Arbeitszeit der MitarbeiterInnen für schriftliche Befragungen oder Interviews wird vom an der Studie teilnehmenden Unternehmen zu Verfügung gestellt. Der zeitliche Aufwand wird zwischen AuftraggeberIn und AuftragnehmerIn so weit möglich frühzeitig eingeschätzt und abgestimmt.

A 9. Mitarbeitenden-Information (Muster)

Wien, (Monat) 2008

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen unserer Tätigkeit bei IBG – Institut für humanökologische Unternehmensführung führen wir eine Mitarbeitenden-Befragung zum Thema Erholung - Belastung in verschiedenen Unternehmen durch. Es freut uns, dass auch Ihr Unternehmen der Teilnahme zugestimmt hat.

„Ich leide häufig an genannten Symptomen – bin auch ich betroffen?"
In der heutigen Zeit stehen wir alle häufig unter Arbeitsstress, Zeit- und Leistungsdruck. Nach einem langen Arbeitstag fühlen wir uns nicht selten erschöpft und leer. Arbeitsbelastungen können gut bewältigt werden, solange die dafür nötigen Ressourcen vorhanden und auch ausreichend Erholung möglich ist. Ständige Überforderung über einen langen Zeitraum kann zu Burnout führen. In diesem Fall ist es wichtig, Burnout (an)zuerkennen, da ein Ausstieg aus diesem Prozess jederzeit möglich ist und es zahlreiche Unterstützungs- und vor allem Präventionsmöglichkeiten gibt.

Welche Ziele und welchen Nutzen hat die Studie für Sie?
persönliche und aktuelle Situationseinschätzung in Bezug auf Burnout
Feedback (dieses umfasst insbesondere eine Rückmeldung über das zurzeit bestehende Burnout-Risiko sowie entsprechende Empfehlungen)
Daten zum Ausmaß der Burnout-Gefährdung in Unternehmen Österreichs

Was beinhaltet die Studie?
Interviews mit Vertretenden der Führungsebene, des Personalmanagements, des Betriebsrates und mit Mitarbeitenden
schriftliche Fragebogenerhebung für alle Mitarbeitende bei (Unternehmen)

Natürlich ist die Anonymität sowohl bei der Auswertung als auch bei der Darstellung der Gesamtergebnisse gewährleistet. Es sind keinerlei personenbezogene Rückschlüsse möglich. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt in Gruppen von mindestens 15 Mitarbeitenden.

Die Befragung erfolgt in Abstimmung mit dem Betriebsrat!

Wie läuft die Fragebogenerhebung ab?

Die Beantwortung des Fragebogens erfolgt über das Internet mittels Code. Der Zugangscode für Ihr Unternehmen lautet:
xxxxx
Wenn Sie auf folgenden Link zum Fragebogen klicken, und in das Feld Zugangscode xxxxx eintragen können Sie den Fragebogen ausfüllen.
xxxxxx
Das Abschicken des Fragebogens erfolgt nicht über Ihren Mailaccount, sondern anonym über eine Datenbank; d.h. es ist nicht ersichtlich, welcher Mitarbeiter welchen Fragebogen ausgefüllt hat. Die Beantwortung des Fragebogens ist zwischen dem xxxxx 2008 und dem xxxxx 2008 möglich.

Direkt nach dem Abschicken des Onlinefragebogens erhalten Sie eine Kurzinformation über Ihre derzeitige Situation betreffend Burnout. Am Ende der Befragung erhält Ihr Unternehmen eine schriftliche Zusammenfassung über das Gesamtergebnis sowie Empfehlungen, Leitlinien und Maßnahmen für eine betriebliche Prävention von Burnout bzw. für hilfreiche Interventions-möglichkeiten.

Wir hoffen, dass wir Ihr Interesse geweckt haben. Für weitere Informationen und Fragen stehen wir Ihnen selbstverständlich gerne persönlich zur Verfügung.

Danke für Ihre Mitarbeit und freundliche Grüße,

Mag.[a] Dr.[in] Theresia Gabriel
Studienleitung