

# Burnout-Prävention aus der Sicht Arbeitgebers



**Dr. Samuel Rom, CEO Schützen Rheinfelden AG**

Zürcher Präventionstag, 9. März 2012

# Aktuell – breit diskutiert



**Nr 1 –  
Februar  
2012**

**26 Artikel**

**2 Artikel mit  
Fokus auf  
Arbeitgeber**

## Inhalt

- Stress - Burnout – psychische Erkrankung
- Stress und Arbeit und Kosten
- Wie entsteht Burnout im Zusammenhang mit Arbeit, das Modell der beruflichen Gratifikationskrise (Siegrist) – oder Geld ist nicht alles
- Wie lässt sich im Unternehmen Burnout vermeiden
- Beispiele aus der Praxis
- Fazit

## Verwandte Begriffe

Psy  
cho  
so  
mat  
ik

Stress

Burnout

Depression



**Gemeinsam gestalten und wachsen mit den Swisscanto Anlagestiftungen.**

Startseite > Management > Burnout: Nicht nur die Feurigen sind in Gefahr

MANAGEMENT 27.05.2008 | 21:00

Autor: vera sohmer Photo: |

Alert abonnieren

## Burnout: Nicht nur die Feurigen sind in Gefahr

Manche reden von Modediagnose. Andere gehen davon aus, dass jeder Vierte betroffen sei. Doch egal, ob man es Zeiterscheinung nennt oder Krankheit: **Burnout ist Realität – nicht nur eine bittere, auch eine teure.**

Wenn das so weitergeht, bekomme ich noch ein Burnout! «Solche Selbstdiagnosen werden sicher viel häufiger gestellt, als tatsächlich ein Burnout vorliegt», sagt die Soziologin Beate Schulze, die das Empowerment-Programm für

## Burnout ist eine Realität – eine teure!

7. Ermittelt definitiv UBS-CEO - Villiger tritt nicht mehr an
8. Banken: «Die richtige Grösse finden»
9. Frauenpower bei BMW und Mercedes Benz
10. Angelopoulos-Clan: Die Schöne und die Schweiz

GE  
ESS-IMMOBILIEN AM  
HAFFEN ZÜRICH



Die exklusive Büroadresse mit überraschend vorteilhaften Mietpreisen. Informieren Sie sich jetzt über Ihre neuen Büro-Räumlichkeiten.

[Details erfahren](#)

# Nicht das BAG – das SECO



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Bundesverwaltung admin.ch

Federale Verwaltung Confédération suisse

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Startseite | Übersicht | Kontakt | Index | Printtool | Extranet Arbeitsbedingungen

Deutsch | Français  
Italiano | English

Aktuell | Themen | Dokumentation | Dienstleistungen | Das SECO

Wirtschaftslage

Wirtschaftspolitik

Arbeit

- Öffentliche Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung
- Private Arbeitsvermittlung und Personalverleih
- Arbeitslosenzahlen
- Kurzarbeit
- Arbeitsmarktanalyse

### Burnout

Ein Burnout ist ein Erschöpfungssyndrom, das sich über längere Zeit schleichend durch Überforderung wie Stress entwickeln kann. Häufig trifft es gerade sehr engagierte Personen. Die Informationen auf der Website [stressnostress.ch](http://stressnostress.ch) gelten daher auch für die Prävention von Burnout.

Warnsymptome können sein:

Suchen im SECO

Suchen

Suchen

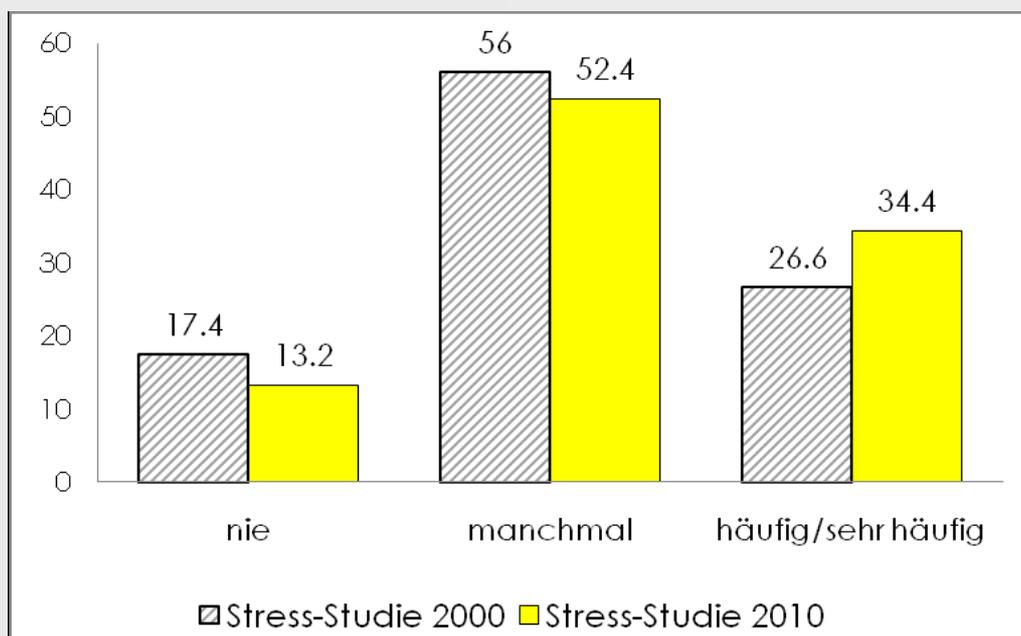
[zur Druckversion](#)

[erweiterte Suche](#)

## Seco-Stress-Studien 2000 + 2010:

- Das Erleben von Stress hängt vor allem mit **Zeitdruck**, **unklaren Anweisungen**, **sozialer Diskriminierung** und dem Erledigen von Arbeit in der Freizeit zusammen.
- **Lange Arbeitstage** und emotionale Anforderungen sind weitere wichtige Belastungsfaktoren.
- **rund ein Drittel der Erwerbstätigen** in der Schweiz häufig oder sehr häufig gestresst. Dies sind **30% mehr als noch vor 10 Jahren**.

## Stress nimmt weiter zu



## Seco-Stress-Studien :

Sehr hohe Kosten für die Wirtschaft

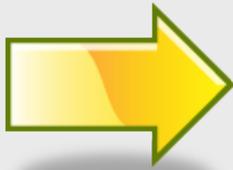
- Absenz- und Behandlungskosten in Zusammenhang mit Stress auf **4.2 Mia. Franken**

## Burnout kann für den Betrieb teuer werden

- Krankheitsfälle mit ungedeckten Lohnkosten, Stellvertretungen
- Erhöhte Versicherungskosten und Steuern
- Verzögerungen in der Produktion/Dienstleistung
- Kann Schadenersatzforderungen von Mitarbeitenden auslösen (Bundesgericht Lausanne)

## Seco-Stress-Studie

- ... zeigt, dass das **Führungsverhalten von Vorgesetzten** die Gesundheit der Mitarbeitenden massgeblich beeinflussen kann.



**Herausforderung und Chance  
für Arbeitgeber**

## Wie entsteht Burnout? Das Modell der beruflichen Gratifikationskrise

Arbeit ist ein  
Tauschgeschäft:

„Der Arbeitnehmer stellt  
seine Arbeitskraft zur  
Verfügung und erhält  
dafür seinen Lohn“



## Arbeitsleistung

• Salär

=

• Arbeitskraft

## Psychologische Komponenten der Erwerbsarbeit

- Fähigkeiten einsetzen, etwas beitragen:  
**Selbstwirksamkeit, Identität**
- Selbstgestaltend leisten und handeln:  
**Autonomie, Gestaltungswillen**
- Positiven Rückmeldungen erhalten:  
**Selbstwert**
- Einer Gruppe angehören, Stellung innerhalb der Gruppe definieren:  
**Zugehörigkeit, Status**

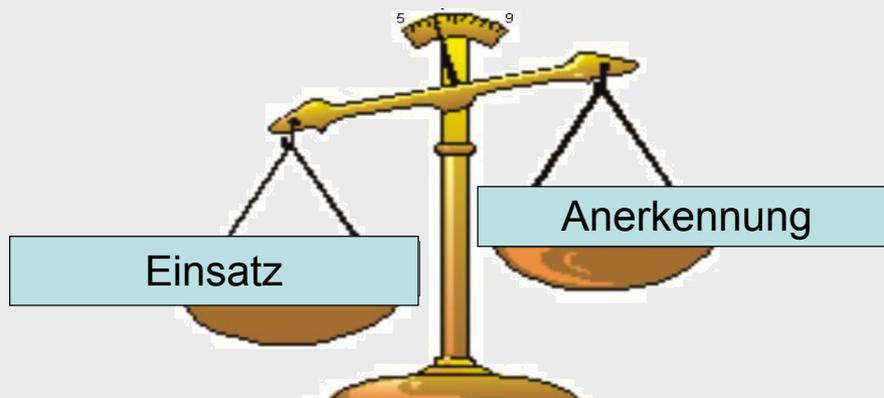
# Arbeitsleistung

• Salär



- Selbstwirksamkeit, Identität
- Autonomie
- Selbstwert
- Zugehörigkeit, Status

## Das Modell beruflicher Gratifikationskrisen



= Ungleichgewicht zwischen beruflicher Verausgabung (reale Arbeitsanforderung und übersteigerte Verausgabungsbereitschaft) und Belohnung (Lohn, Anerkennung)

## Arbeitsleistung

- Wertschätzung
- Entfaltungsraum
- Teamzugehörigkeit
- Erhaltung der Gesundheit
- Life work-balance
- Salär

=

- Selbstwirksamkeit, Identität
- Autonomie
- Selbstwert
- Zugehörigkeit, Status

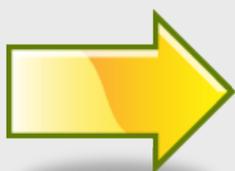
Führungsaufgaben



## Wen trifft's?

Menschen mit:

- hohem Grad an Pflichtbewusstsein
- hoher Leistungsbereitschaft
- Intensiven Sozialbezug
- mit Mehrfachbelastungen



**Gute, einsatzbereite  
Mitarbeitende**

## Burnout vermeiden - generell

- Bieten Sie Gestaltungsräume und Perspektiven
- Zeigen Sie persönliche Wertschätzung
- Fördern Sie aktiv die Gesundheit
- Feiern Sie Erfolge
- Ermöglichen Sie Spass und Humor
- Bezahlen Sie fair
- Reduzieren Sie Stress und Überarbeitung
- Umstrukturierungen moderat einsetzen

## Prävention im Betrieb - strukturell

- Arbeitsabläufe, Zuständigkeiten klären, Unterbrüche vermeiden
- Widersprüchliche Aufgaben verhindern
- Ganzheitliche, sinnhafte Aufgaben schaffen
- Mitgestaltung ermöglichen
- Gratifikation für gute Arbeit geben, nicht nur materielle – Symbole wirken auch
- Soziale Unterstützung fördern
- Sinn und Entwicklungs-Chancen geben

## Früherkennung wichtig + schwierig – Aussensicht oft entscheidend

- Heikel: psychische Belastung = Tabu
- Betroffener bemerkt seine Lage oft nicht
- Müdigkeit, verminderte Aufmerksamkeit
- Zu lange Anwesenheit, Leistung vermindert, Effizienz nimmt ab
- Zynismus, Reizbarkeit
- Verändertes Sozialverhalten
- Absenzen, gehäufte Krankheitstage

## Und wenn ein Burnout festgestellt wird?

- Betroffene ansprechen, Scham abbauen – Aussensicht wichtig!
- Arbeitsplatz-Erhaltung zusichern
- Fachgerechte Behandlung einleiten (frapper vite et fort) – Arzt-Psychologe
- Offenheit für betriebliche und organisatorische Veränderung signalisieren
- Aktives Absenzenmanagement, Kontakt behalten, Interesse und Optimismus zeigen

## Aus der Praxis

- Schützen Rheinfelden AG
- Psychosomatik-Klinik mit 100 Betten, 2 Ambulatorien, 1 Tagesklinik – 200 MA
- 3 Hotelbetriebe mit Restaurants, Solebad- und Wellnessanlage – 150 MA
- Kulturkeller für Konzerte und Theater

Total 350 Mitarbeitende, 250 Vollzeitstellen

## Wie wir zusammenarbeiten

- Verbindliche Führungsgrundsätze im Kader erarbeitet und in Vernehmlassung mit MA besprochen
- Werte wie Fairness und Respekt sind wichtig
- Viel Teilzeit, auch in allen Kaderpositionen
- Möglichst viel Freiraum bei der Arbeitsorganisation, Dienstplanwünsche
- Innerhalb von Gesamtzielen individuelle Ziele aushandeln und überprüfen im MAG
- Vertrauen und Zutrauen, Chancen geben
- Ehrgeiz zeigen – Stolz generieren

## Fall-Beispiele

- Beispiel aus Bereich Pflege
- Beispiel aus Administration
- Beispiel einer Hilfskraft

## Burnout gibt es auch bei uns

- In der Administration, bei Pflegenden, Ärzten, Psychologen, aber auch bei Hilfsberufen kommt es vor
- Ca. 75% kommen wieder an Arbeit zurück, meist in angestammte Position
- Immer auch ausserhalb der Arbeit grosse individuelle Belastungen
- Rasch Gespräch suchen, professionelle Hilfe einsetzen
- Veränderungen an der Arbeit prüfen
- Wertschätzung zeigen, in Kontakt bleiben
- Krankheitstage: Klinik 30% unter CH-Durchschnitt – Hotels auf CH-Level

## Wertschätzung durch ...

- Gemeinsam erarbeitete Grundhaltungen und Umgangsregeln, Arbeitsgestaltung
- Einfluss geben,
- Transparent informieren
- „Du“ sagen – mit Respekt
- Unterstützung, Förderung, Weiterbildung animieren
- Gesundheitsprogramme, Vergünstigungen anbieten
- Zuhören – Delegieren, etwas zutrauen
- Fairness beim Lohn, Erfolgsbeteiligung für alle
- Gemeinsam feiern, viele grosszügige Feste
- ... lächeln im Gesicht tragen und evozieren
- ... loben

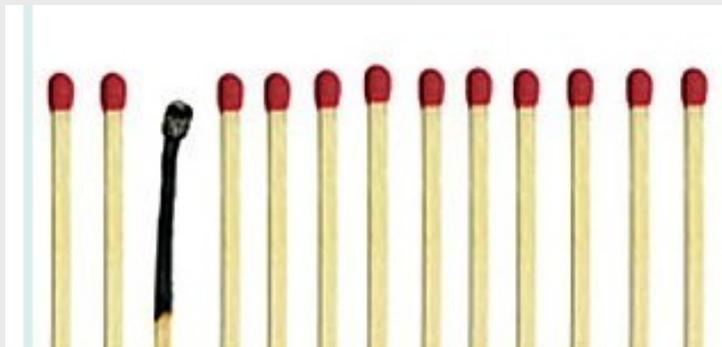
## Und das sagt der Ökonomie-Professor



## Warum sollen Betriebe Prävention aktiv betreiben?

- Gesunde und zufriedene Mitarbeiter sind Erfolgsfaktor. Sie sind freundlicher, leisten mehr und sind kreativer; das Unternehmen verdient mehr Geld.
- Durch einen guten Umgang mit Belastungen und einem Führungsverständnis, das den ganzen Menschen im Fokus hat, trägt man der wichtigsten Ressource Sorge und verhindert vermeidbare Kosten.

## Es sollen Einzelfälle bleiben



**Bei uns und überall!**

übrigens ...



**Lächeln wirkt gegen Stress und Burnout**

Danke ...

... für Ihre Aufmerksamkeit!

## Burnout als Thema des Arbeitgebers?

- Management heisst Steuerung eines Systems mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen so, dass die gewünschten Ziele erreicht werden. Ein Ziel ist immer auch Geld verdienen.
- Zu den Ressourcen gehören Finanzen, Technologie und Umwelt; die bedeutungsvollste Ressource sind die Menschen im Unternehmen.
- Schlechten Ressourceneinsatz verhindern