

# Burnout

Verhindern, Erkennen, Begleiten, Integrieren

BERATEN  
BEGLEITEN  
UNTERSTÜTZEN



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für Verteidigung,  
Bevölkerungsschutz und Sport VBS  
**Schweizer Armee**  
Kommando Ausbildung – Personelles der Armee



# *Burnout*

Verhindern, Erkennen, Begleiten, Integrieren

---

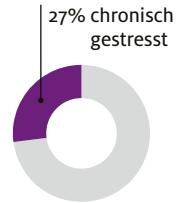


# Einleitung

Im Jahr 2000 veröffentlichte das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) eine Studie zu den Kosten von Stress in der Schweiz (Ramaciotti & Perriard, 2003). Die Studie kam zum Ergebnis, dass knapp 27% der Befragten sich chronisch gestresst fühlt. 12% der Personen, die Stress empfinden und nicht wissen wie damit umgehen, verursachen 23% der gesamten Gesundheitskosten. Insgesamt betragen die stressbedingten Kosten in der Schweiz etwa vier Milliarden Franken, und die Kosten pro Burnout belaufen sich auf etwa 800 000 Franken. In der Folgestudie des Jahres 2010 (Grebner & Berlowitz, 2013) berichteten 25% der Erwerbstätigen über berufsbedingte emotionelle Erschöpfung, einem Kernsymptom von Burnout. Ebenso zeigte sich, dass der Anteil an chronisch Gestressten um 7% gestiegen war (34%).

---

**Befragte erwerbstätige Personen (2010)**



Die **Folgen eines Burnouts für ein Unternehmen** sind z. B.

(Abati, 2007; Burisch, 2014; Scherrmann, 2015):

- Produktionsverlust;
- Lohnausfallkosten;
- Krankentaggeldkosten;
- Mehrbelastung der anderen Teammitglieder;
- Unruhe und Unsicherheit im Unternehmen;
- Misstrauen und sinkende Identifikation mit dem Unternehmen bei den Mitarbeitern.

Die **Folgen für eine Person** mit Burnout sind oftmals:<sup>1</sup>

- Vergesslichkeit;
- Verlust von Selbstvertrauen;
- Innere Kündigung;
- Sozialer Rückzug;
- Missbrauch von Drogen und Alkohol;
- Körperliche Beschwerden;
- Eigenes Erleben stimmt nicht mit äusserem Verhalten überein (es wird so getan als ob alles in Ordnung wäre).

Für Ihre **Unterstützung** als Führungsperson und Mitarbeiter finden Sie in diesem Leitfaden Antworten zu folgenden Fragestellungen:

- Was ist Burnout und aus welchen Dimensionen setzt es sich zusammen?
- Welche Ursachen können zu einem Burnout führen?
- Anhand welcher Symptome kann ich ein Burnout bei meinen Mitarbeitern oder mir einfacher erkennen?
- Was kann ich als Führungsperson und Mitarbeiter gegen Burnout unternehmen?
- Wo erhalte ich weitere Auskünfte oder Unterstützung?

Mit den im Anhang aufgeführten Checklisten können Sie selbständig einschätzen, ob es sich im konkreten Fall womöglich um ein Burnout handelt; diese Einschätzung **ersetzt keinesfalls eine klinische Diagnose**.

Nachfolgend wird der Einfachheit halber und zur besseren Lesbarkeit nur die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist immer miteingeschlossen.

<sup>1</sup> Im Kapitel 3 finden Sie weitere Merkmale von Burnout

# Inhalt

<i>Definition</i>	1	<i>Burnout – de quoi s’agit-il?</i>	8
		1.1 <i>Dimensionen von Burnout</i>	9
		1.2 <i>Die drei Phasen eines Burnouts</i>	10
<i>Ursachen</i>	2	<i>Ursachen von Burnout verstehen</i>	14
		2.1 <i>Persönliche Ursachen</i>	14
		2.2 <i>Organisation als Ursache</i>	15
		2.3 <i>Gesellschaft als Ursache</i>	16
<i>Erkennen</i>	3	<i>Burnout erkennen</i>	18
		3.1 <i>Selbstdiagnose? Nein, aber ...</i>	19
<i>Selbsthilfe</i>	4	<i>Was Sie gegen Burnout unternehmen können!</i>	22
		4.1 <i>Ressourcenmanagement</i>	23
		4.2 <i>Arbeitsgestaltung</i>	25
		4.3 <i>Resilienz</i>	26

<i>Führungsaufgaben</i>	5	<i>Burnout: Sie als Führungsperson in der Verantwortung</i>	28
		5.1 Case Management Bund	28
		5.2 Hilfestellungen für den Umgang mit Mitarbeitern in akuten Notsituationen	28
		5.3 Mitarbeitergespräch	31
		5.4 Hilfestellungen für den Umgang mit Burnout- gefährdeten Mitarbeitern	31
		5.5 Massnahmen zur Reintegration eines Mitarbeiters mit Burnout	32
<i>Unterstützung</i>	6	<i>Wo finde ich Unterstützung?</i>	36
	7	<i>Literaturverzeichnis</i>	38
	8	<i>Checklisten</i>	40
		8.1 Burnout-Symptomatik	40
		8.2 Tedium Measure (TM) zum Messen des Überdrusses	45
		8.3 Resilienzskala-11	47





*Definition*

1

# 1 Burnout – *de quoi s'agit-il?*

1974 prägte Herbert Freudenberger in einem Aufsatz den Begriff Burnout (auf Deutsch ein Zustand des *Ausgebranntseins*). Die Begriffsdefinition schuf Freudenberger um auf eine von ihm beobachtete Problematik aufmerksam zu machen, bei der hilfsbereite und pflichtbewusste Ärzte und Pflegepersonal sich in Menschen mit einer zynischen Einstellung gegenüber Patienten und einem leicht reizbaren Gemüt verwandelten. Ausserdem entwickelten sie Symptome psychischer und physischer Erschöpfung.

Heutzutage ist das Syndrom Burnout nicht nur bei Helfern, sondern in jeder Berufsgattung auffindbar; so auch in der Armee. Geschichtlich hat Raymond Sobel bereits 1947 Soldaten als ausgebrannt beschrieben, welche Anzeichen einer leichten Depression und einen Verlust an Selbstsicherheit zeigten (Wilcox, 2000). Daraus hat sich in den USA der Begriff *old sergeant syndrom* (alter Feldweibel-Syndrom) eingebürgert. Wie das Pflegepersonal in den Spitälern waren auch die Soldaten mit *old sergeant syndrom* depressiv und emotional erschöpft.

**Es gibt keine Standard-Definition von Burnout.** Viele Definitionen bestehen aus einer Beschreibung des Symptombildes – konkret eines Syndroms, was einer Gruppe von Symptomen entspricht, die für eine bestimmte Krankheit typisch sind. Eine oftmals verwendete Definition des Burnout-Syndroms stammt von Maslach und Jackson (1999), welche unter einem Burnout folgendes verstehen: «...ein Syndrom emotionaler Erschöpfung, Depersonalisierung und reduzierter persönlicher Leistungsfähigkeit, das bei Individuen, die in irgendeiner Weise mit Menschen arbeiten, auftreten kann».

## 1.1 Dimensionen von Burnout

Zu den frühen Definitionen kam 1981 ein erstes Instrument, um die von Burnout verursachten Symptome zu erfassen. Das «Maslach Burnout-Inventory» (MBI) wurde von Christina Maslach entwickelt, um Erschöpfung aufgrund chronischen Stresses in sozialen Berufen zu erfassen. In Folge dieser ersten Untersuchungen identifizierten die Forscher drei Dimensionen von Burnout (Abbildung 1).

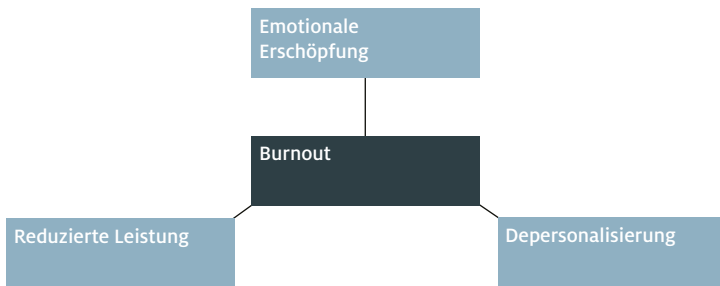


Abbildung 1: Ein Burnout bildet sich aus gefühlsmässiger Erschöpfung, Entfremdung vom Beruf sowie subjektiver Leistungsreduktion.

Die einzelnen Dimensionen können wie folgt umschrieben werden:

- **Emotionale Erschöpfung:** entsteht durch ein Ungleichgewicht von Ressourcen und Beanspruchung;
- **Depersonalisierung:** ist durch einen unpersönlichen Umgang mit Mitarbeitern und Klienten gekennzeichnet (zum Beispiel wird die Person nicht mit ihrem Namen, sondern mit ihrer Stellung angesprochen; ein in der Armee durchaus respektvoller Umgang, was aber eine Depersonalisierung zu erkennen schwieriger macht);
- **Reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit:** hängt mit dem Gefühl der Wirkungslosigkeit beim Erreichen von Zielen zusammen.

Hinzu kommen die Dauer der Belastung und der Zusammenhang mit Arbeit. Wäre die Symptomatik auf alle Lebensbereiche bezogen, würde man von einer Depression sprechen.

### 1.2 Die drei Phasen eines Burnouts

Obwohl ein Burnout bei jedem Menschen unterschiedlich verläuft, können vereinfacht drei verschiedene Stadien des Burnouts unterschieden werden (Abbildung 2):

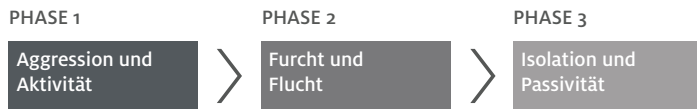


Abbildung 2: Ein Burnout entsteht nicht abrupt, sondern entwickelt sich stufenweise.

- **Phase 1:** Es ist noch genug Energie vorhanden um sich z. B. über die Überlastung durch den Chef zu beschweren. Auch die Kollegen und Kunden werden als immer grössere Plage erlebt. Engagierte Mitarbeiter versuchen in dieser Phase die Arbeit mit vermehrtem Einsatz zu bewältigen um ihrem Vorgesetzten zu gefallen;
- **Phase 2:** Wenn sich nichts am Zustand der Person ändert, wird die Person zunehmend von Furcht beherrscht. Alles übt einen kontinuierlichen Druck auf die Person aus und diese will sich diesem nur noch entziehen.
- **Phase 3:** Vorgesetzte und Kollegen kommen nicht mehr an die Person heran, da sich diese bereits zu sehr von ihnen zurückgezogen hat.

---

**Frage: In welcher Phase befindet sich Herr Klein?**

*Herr Klein arbeitet schon lange bei der Armee und er wurde erneut zum Projektleiter für ein wichtiges Vorhaben ernannt. Jetzt kommen immer neue Änderungswünsche auf Herrn Klein zu und dieser ist mit seinen Aufgaben bereits im Rückstand. Sein Telefon klingelt und er sieht, dass sein Vorgesetzter versucht ihn zu erreichen. Womöglich will dieser ihn wieder über Änderungen orientieren. Herr Klein ignoriert den Anruf und macht eine Kaffeepause. Nach dieser kommt er zurück und sieht, dass ihm sein Vorgesetzter eine wütende Mail geschrieben hat, da er Termine nicht eingehalten habe. Er beschliesst die Mail zu löschen und das Büro rasch zu verlassen, sodass er seinem Vorgesetzten nicht mehr begegnen wird. Unter diesem Druck kann Herr Klein also wirklich nicht arbeiten (adaptiert nach Scharnhorst, 2012).*

---

**Antwort:**

*In Phase 2*

---



*Ursachen*

2

## 2 Ursachen von Burnout verstehen

**Es gibt nicht DIE Ursache für Burnout!** Meistens handelt es sich um eine Kombination verschiedener Ursachenherde, die zu einem Burnout beitragen. Hierfür können persönliche Ursachen von den Ursachen einer Organisation oder der Gesellschaft unterschieden werden.

### 2.1 *Persönliche Ursachen*

Nach Burisch (2014) können nachfolgende, übergeordnete Kategorien identifiziert werden, welche ein Burnout begünstigen:

#### **Allgemeine Persönlichkeitsmerkmale, Bedürfnisse und Motive:**

- Merkmale wie Neurotizismus<sup>2</sup>, Ängstlichkeit, mangelnde Achtung des Selbst;
- Suchen nach externer Anerkennung wie Liebe, Leistung und Macht;
- Ein hochreaktives Temperament mit einer niedrigen Reaktionsschwelle;
- Das Bedürfnis, eine Wirkung bei anderen Menschen hervorzurufen (wie es bei Armeeangehörigen oft der Fall ist);
- Motivkonflikte: z. B. der Wunsch nach Unabhängigkeit und der Wunsch nach Sicherheit widersprechen sich, wollen aber beide erfüllt werden.

#### **Spezielle Persönlichkeitsstrukturen oder das Helfersyndrom (Altruismus):**

- Bereitschaft Hilfe zu leisten obwohl diese nicht benötigt wird;
- Unfähigkeit selber Forderungen zu stellen und Unterstützung anzunehmen (obwohl ein Bedürfnis besteht, Unterstützung zu erhalten).

<sup>2</sup> Eine der fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit; neurotische Menschen gelten als labil, ängstlich, empfindlich, launisch und depressiv.



### Wertvorstellungen:

- Ich muss perfekt sein;
- Alles muss so laufen wie ich es will;
- Wenn ich nicht hier wäre, würde in dieser Abteilung nichts laufen;
- Für mein Selbstwertgefühl muss ich gemocht und geachtet werden;
- Wegen meiner Fehler laufen die Dinge nicht so, wie sie sollten;
- Jede negative Rückmeldung zeigt, dass ich etwas falsch mache;
- Ich muss es jeder Person recht machen und darf nicht <Nein> sagen;
- ...

---

### Fallbeispiel:

*Die Frau eines berufstätigen und oft abwesenden Ehemannes, welche zwei Kinder und einen eigenen kleinen Laden hat, wendet viel ihrer Energie auf, um ihr Familienleben und ihren Beruf in Einklang zu bringen. Sie ist bereits überzeugt, dass sie ihrem ersten Kind zu wenig Aufmerksamkeit schenkt. Zudem hat sie die Wertvorstellung, dass sie jetzt Stärke zeigen und alles alleine in die Hände nehmen muss. Dies geht so weit, dass sie ihren Kunden Dienste anbietet ohne Geld dafür zu verlangen.*

### Attributionsstil:

Personen, die Ereignisse und Leistungen dem Einfluss anderer oder dem Zufall zuschreiben statt sie auf ihre eigenen Fähigkeiten und Anstrengungen zurückzuführen, riskieren langfristig eher ein Burnout.

### Bewältigungsstrategie:

Ein Burnout dient dem Körper als Schutzmechanismus: Symptome sind Bewältigungsversuche des Körpers gegen Stress. Auch die Erschöpfung ist demnach eine Überlebensstrategie des Körpers.

## 2.2 Organisation als Ursache

Die meistgenannten psychischen Belastungen seitens Organisation als Ursache sind gemäss Scharnhorst (2012) der **Zeitdruck**, die **Überforderung** und **zu viel Arbeit**. Ein Blick hinter diese oberflächlichen und oft auch inflationär gebrauchten Schlagwörtern zeigt, dass oft konkretere Ursachen identifizierbar sind:

- Zu grosse oder zu geringe Arbeitsbelastung;
- Unpersönliche Kommunikation in grossen Unternehmen;

- Unvorbereitete oder ungenügend ausgebildete Führungspersonen;
- Zu viel (bürokratische) Kontrolle und zu wenig Autonomie;
- Zu wenig positives, anerkennendes Feedback;
- Unklare Zielvorgaben;
- Ungenügende geistige Herausforderung;
- Rollenkonflikte (zum Beispiel: Ich bin Vorgesetzter und auch Vater; je nach Situation benötige ich andere Kompetenzen);
- Mangelnde Passung der Arbeitsstelle zum Mitarbeiter;
- Fehlen von wichtigen Ressourcen (persönliche, finanzielle, soziale ...);
- ...

### 2.3 **Gesellschaft als Ursache**

Unbestritten ist Burnout ein Phänomen unserer Grossstadtgesellschaft, in der Individuen von den entsprechenden sozioökonomischen Normen abhängig sind. Auch hier lassen sich Faktoren identifizieren:

- **Hochleistungsgesellschaft:** Früher gab es noch saisonale Schwankungen; heute ist durch moderne Technologie rund um die Uhr Arbeiten möglich. Man wird auch nur noch zur Führungsperson, wenn man Überstunden leistet. Dies erwarten sowohl Mitarbeiter als auch Vorgesetzte;
- **Globalisierung:** Manager fliegen oft für wenige Tage um die Welt. Ungeachtet des Jetlags gehen sie tags darauf wieder arbeiten;
- **Arbeitslosigkeit und Wirtschaftskrisen:** Während solchen Zeiten befürchten viele Arbeiter ihre Stelle zu verlieren. Dies führt zu Existenzängsten und Stress, welche wiederum ein Burnout auslösen können.

Wenn Mitarbeiter, Kolleginnen oder Kollegen Erschöpfungssymptome gar noch herunterspielen, so sollten Sie alarmiert sein und prüfen, ob allenfalls bereits Symptome für ein Burnout identifiziert werden können. Das nächste Kapitel kann Ihnen hierbei helfen.

Letztendlich ist sich die Wissenschaft einig, dass für ein Burnout immer Faktoren aus unterschiedlichen Ebenen (Person und Gesellschaft oder Organisation) wechselseitig wirksam werden müssen.

*Erkennen*

3

### 3 Burnout erkennen

Scharnhorst (2012) nennt vier Warnsignale, anhand derer Führungspersonen und Mitarbeiter erkennen können, ob möglicherweise ein Burnout vorliegt (Abbildung 3):

Körperlich	Emotional	Mental	Sozial
<ul style="list-style-type: none"><li>– Schlafstörungen</li><li>– Magen-Darm-beschwerden</li><li>– zunehmender Konsum von Tabak, Alkohol, Medikamenten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Frustration</li><li>– Ungeduld, Reizbarkeit</li><li>– Zynismus und Sarkasums</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Konzentrations-schwierigkeiten</li><li>– Motivations-verlust</li><li>– Befolgt nur Anweisungen</li><li>– schiebt Entscheidungen auf</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Fehlt häufig</li><li>– Macht zu viele Pausen</li><li>– Konflikte mit Kollegen</li></ul>

Abbildung 3: Warnsignale für ein Burnout lassen sich in verschiedenen Lebensbereichen finden.

**Suchen Sie auf jeden Fall immer das persönliche Gespräch mit der betroffenen Person und stellen Sie keine unprofessionelle Ferndiagnose!**

Sollten Sie nach dem persönlichen Austausch nach wie vor den Eindruck haben, dass die Person ein Burnout haben könnte, dann sollte dieser **Verdacht von einer Fachperson geprüft werden.**

Im Kapitel «8.1 Burnout-Symptomatik» auf Seite 40 können Sie die verschiedenen Symptome von Burnout ganz einfach ankreuzen. Um gesundheitliche Probleme zu erkennen empfiehlt die Personal- und Sozialberatung der Bundesverwaltung (PSB) ausserdem den Präsenzspiegel der Mitarbeiter zu beobachten, um Auffälligkeiten bei den Abwesenheiten frühzeitig zu erkennen.

### 3.1 **Selbstdiagnose? Nein, aber ...**

Wir alle kennen die heute im Internet rasch verfügbaren Selbsteinschätzungstests – und nicht alle sind per se schlecht! Die Tests sind anonym, rasch angeklickt und genauso schnell ausgewertet. Zudem ist es **ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung** – der Testende setzt sich so nachweislich mit seinen Problemen oder Symptomen auseinander! Problematisch bleibt, dass Burnout-Betroffene der Tendenz unterliegen, die durchaus wahrgenommenen Symptome und damit womöglich auch die ehrlichen Testresultate zu ignorieren oder herunter zu spielen. Auch ersetzt ein solcher Test nicht die Kontaktaufnahme mit einer Fachperson oder einer Vertrauensperson.

Aus unserer Sicht können folgende Online-Angebote bei der Erkennung eines Burnouts nützlich und hilfreich sein:

- Seelische Erschöpfung - Überlastung – Burnout:  
<http://alleszuviel.at/index.html>
- Burnout Test:  
<https://www.hilfe-bei-burnout.de/burnout-test/>
- Burnout-Monitoring des Fachzentrums für Katastrophen- und Wehrpsychiatrie  
<http://www.fzkwp.uzh.ch/de/services/Stressmgmt/ZEP-1/Fragebogen.html>



*Selbsthilfe*

4

## 4 Was Sie gegen Burnout unternehmen können!

Je früher ein Burnout erkannt wird, desto besser stehen die Chancen, dass der Betroffene ohne grössere gesundheitliche Probleme vollständig genesen kann. Nachfolgend erfahren Sie, wie Sie mithelfen können ein Burnout mittels Ressourcenmanagement und/oder Arbeitsgestaltung möglichst zu verhindern.

Wichtig ist zu bedenken, dass der Mitarbeiter, die Führungsperson und die Organisation die Verantwortung bei einem Burnout immer gemeinsam tragen. Wenn alle Personen und Institutionen zusammenarbeiten, ist die Chance für eine erfolgreiche Intervention viel grösser, als wenn der einzelne Mitarbeiter eigenmächtig eine Lösung sucht.

Je nach Situation und Unternehmenskultur (inklusive aller Subkulturen) gibt es unterschiedliche Strategien und Möglichkeiten um ein Burnout möglichst zu verhindern. Der Bund nennt hierfür in **seiner Personalstrategie 2016–2019** (EPA, 2016) folgende Massnahmen:

- Die bestehenden Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben werden ausgeschöpft;
- Es wird eine Teilstrategie für mobile Arbeitsformen ausgearbeitet und umgesetzt;
- Es werden informatikbasierte Anwendungen bereitgestellt, die den Mitarbeitenden und Vorgesetzten die Bearbeitung von Personaldaten erleichtern;
- Das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) Bund wird umgesetzt.

Als Vorgesetzter und Mitarbeiter ist es Ihre Pflicht, diese Massnahmen mit den dazugehörigen Indikatoren umzusetzen. Sie leisten einen gewichtigen Beitrag zur Prävention von Burnout. Zudem können Sie auch im Kleinen einen gezielten Beitrag zur Burnout-Prävention leisten. Dazu finden Sie nachfolgend Informationen zum Ressourcenmanagement wie auch zu Arbeitsgestaltungsmassnahmen; beides sind Massnahmen, welche sich nachweislich förderlich auf die Gesundheit und damit auf die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter und Kollegen auswirken.



#### 4.1 Ressourcenmanagement

Oft werden Stressoren und Ressourcen auf einer theoretisch und beispielhaft verstandenen Stresswaage dargestellt (Abbildung 4). Wenn die Ressourcen für die Bewältigung der Stressoren nicht genügen, besteht die Gefahr eines Burnouts:

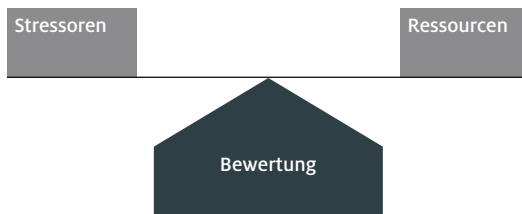


Abbildung 4: Belastungen und Ressourcen sollten sich im Gleichgewicht halten.

Vereinfacht gesagt wird mit **Ressourcenmanagement** die Fähigkeit einer Organisation verstanden, Prozesse so zu gestalten, dass Ressourcen effektiv im Sinne der Zielerreichung eingesetzt werden. Konkret bedeutet dies, dass Energie, Arbeit, Geräte, Material, Fähigkeiten, Arbeitszeit, Finanzen, Synergien etc. bekannt sind und vor allem gezielt eingesetzt werden. Militärisch entspricht dies mehreren bekannten **Gefechtsgrundsätzen** (Ökonomie der Kräfte, Ausrichten auf das Ziel, Schweregewichtsbildung, usw.).

**Ressourcen können gemessen werden!** Kernen und Meier (2014) entwickelten ein ressourcenbasiertes Messinstrument um ein Burnout vorherzusagen. Mit ihrem Ansatz können vorhandene wie auch nicht vorhandene Ressourcen identifiziert werden; letzteres natürlich mit dem Ziel, diese gezielt aufzubauen.

**Können Sie das Vorhandensein folgender Ressourcen bestätigen?**

<b>Persönliche Ressourcen</b>	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
Ich habe generell eine positive Einstellung.		
Ich bin zufrieden mit meinen sozialen Beziehungen.		
Ich verstehe was in meinem Leben passiert.		
Ich habe einen grossen Einfluss auf mein Leben.		
Ich bin der Ansicht, mein Leben hat einen Sinn.		
<hr/>		
<b>Professionelle Ressourcen</b>		
Ich sehe mein Weiterentwicklungspotential.		
Meine Arbeit ist abwechslungsreich.		
Ich habe genügend Entscheidungs- und Kontrollspielraum.		
Ich kann den Arbeitsprozess vollumfänglich nachvollziehen.		
<hr/>		
<b>Institutionelle Ressourcen</b>		
Ich habe eine positive Beziehung zu meinen Vorgesetzten.		
Ich habe eine positive Beziehung zu meinen Kollegen.		
Ich fühle mich qualitativ von meiner Arbeit weder über- noch unterfordert.		
Ich fühle mich quantitativ von meiner Arbeit weder über- noch unterfordert.		
<hr/>		
<b>Anzahl Nennungen (Ja / Nein):</b>		

*Wenn die «Nein-Antworten» überwiegen, dann ist eine Förderung der Ressourcen in diesem Bereich umso wichtiger.*

## 4.2 Arbeitsgestaltung

Auch diesem Ziel liegen einfache Massnahmen zu Grunde, wonach die Arbeit an den Mitarbeiter angepasst werden soll, sodass Belastungen abgebaut und **die Arbeitszufriedenheit und Leistung positiv verstärkt werden** können. Damit Arbeitsaufgaben einen gesundheitsförderlichen Effekt haben, müssen folgende Faktoren erfüllt sein (Scharnhorst, 2012):

<b>Merkmal</b>	<b>Wirkung</b>	<b>Was kann ich tun?</b>
<b>Vollständigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mitarbeiter erkennen die Bedeutung der Aufgabe;</li> <li>– Mitarbeiter erhalten Rückmeldung auf die Aufgabe;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aufgaben mit planenden, auszuführenden und kontrollierenden Elementen schaffen;</li> <li>– Mitarbeiter kann die Ergebnisse seiner Arbeit selber überprüfen.</li> </ul>
<b>Anforderungsvielfalt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter werden eingesetzt;</li> <li>– Einseitige Beanspruchung vermeiden;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aufgaben mit verschiedenen Belastungen für Körper und Geist generieren.</li> </ul>
<b>Soziale Interaktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Probleme gemeinsam lösen;</li> <li>– Belastungen werden gemeinsam verarbeitet;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aufgaben schaffen, welche die Kooperation zwischen den Mitarbeitern fördert.</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Besseres Selbstwertgefühl und Übernahme von Verantwortung;</li> <li>– Der Mitarbeiter erlebt Gefühl gebraucht und geschätzt zu sein;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mitarbeiter bei den Aufgaben mitentscheiden lassen.</li> </ul>
<b>Entwicklungsmöglichkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Berufliche Qualifikationen weiterentwickeln;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schwierige Aufgaben so kreieren, dass die Mitarbeiter alle ihre erlernten Fähigkeiten einsetzen müssen, um die Aufgabe zu meistern.</li> </ul>
<b>Zeitlastizität und stressfreie Regulierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Arbeitsüberlastung reduzieren;</li> <li>– Gefühl von Stress minimieren;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bei vorgegebenen Zeiten Puffer einbauen;</li> <li>– Freiräume schaffen um stressfreies Nachdenken zu ermöglichen.</li> </ul>
<b>Sinnhaftigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mitarbeiter erstellt ein sinnvolles Produkt für die Gesellschaft;</li> <li>– Eigene Wünsche und gesellschaftliche Ziele stimmen überein;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ein Produkt herstellen bzw. eine Dienstleistung anbieten, welches keinen fragwürdigen Charakter hat.</li> </ul>

Tabelle 1: Arbeit kann auf verschiedene Weise aktiv gestaltet werden um damit die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen.

### 4.3 Resilienz

Resiliente Personen sind widerstandsfähiger gegenüber Stressoren. Resilienz drückt sich in sechs Kernkompetenzen aus: Mentale Flexibilität, Selbstkenntnis, Stärken, Selbstregulation, Beziehungen und Optimismus (Niederhauser, Züger, & Annen, 2017). Die American Psychological Association (APA) empfiehlt in ihrer Broschüre «Road To Resilience» folgende Verhaltensweisen und Einstellungen zu fördern:

- Soziale Kontakte knüpfen;
- Krisen nicht als unüberwindliches Problem betrachten;
- Akzeptieren, dass Veränderungen ein Teil des Lebens sind;
- Sich auf die eigenen Ziele konzentrieren;
- Aktiv eigene Entscheidungen treffen;
- Auf Wachstumschancen achten;
- Ein positives Selbstbild aufbauen;
- Optimistisch bleiben;
- Sich um sich selbst kümmern.

Im Kapitel 8 «Checklisten» finden Sie die Resilienzskala-II, anhand derer Sie Ihre eigene Resilienz ermitteln können. Auch hier können Sie selber für sich oder andere Optimierungspotential identifizieren und Erkenntnisse sowie Konsequenzen daraus ableiten.

Letztendlich ist die **Führungsausbildung** sowie ein auf die obengenannten Punkte zugeschnittenes **«Resilienztraining»** Mittel zum Zweck, um die Widerstandskraft des Individuums zu stärken. Vieles hierzu können Sie selbst angehen und in die Hand nehmen – verschiedene Partner stehen Ihnen hierzu unterstützend zur Verfügung (vgl. Kapitel 5 und 6).

# *Führungsaufgaben*

# 5

# 5 Burnout: Sie als Führungsperson in der Verantwortung

In diesem Kapitel werden neben den organisatorischen Vorgehensweisen im Burnout-Fall Möglichkeiten für ein angezeigtes Führungsverhalten in akuten Burnout-Situationen vorgestellt. Ausserdem finden Sie hier zentrale Punkte für einen angepassten Umgang mit Burnout-gefährdeten Mitarbeitern. Abschliessend werden zentrale Punkte für eine optimale Reintegration des Burnout-betroffenen Mitarbeiters aufgelistet.

## 5.1 *Case Management Bund*

Der vom EPA herausgegebene Leitfadens für das betriebliche Case Management Bund (2018, siehe Link Kapitel 6) dient Vorgesetzten und Mitarbeitern bei Belastungssituationen, Krankheiten oder Unfällen, welche die Arbeits- und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern einschränken. Insbesondere Sie als Führungskraft sind verantwortlich und gefordert, Ihre Fürsorgepflicht wahrzunehmen und zu erkennen, ob konkrete Massnahmen einzuleiten sind.

Fällt ein Mitarbeiter aufgrund eines Burnout aus, müssen Sie zwingend das HR sowie allenfalls weitere Fachstellen involvieren, bspw. die Personal- und Sozialberatung der Bundesverwaltung (PSB). Wichtig ist, dass Sie gemeinsam mit dem HR Kompensationsmassnahmen bei Ausfällen prüfen und initiieren können (in der Regel müssen nun die übrigen Mitarbeiter den Ausfall kompensieren). Ausserdem muss klar sein, ob Sie den Mitarbeiter wieder integrieren können.

## 5.2 *Hilfestellungen für den Umgang mit Mitarbeitern in akuten Notsituationen*

Ein erster Burnout-Zusammenbruch tritt typischerweise in einer überraschenden und intensiven Form auf (Scharnhorst, 2012). Zurückzuführen ist dies auf den Umstand, dass die betroffenen Personen die Warnsignale selber nicht richtig erkennen können/wollen. Akute Signale, die auf einen Zusammenbruch hindeuten können, stammen meistens aus einer

depressiven Krise (Verzweiflung, Hoffnungslosigkeit, Suizidgedanken), einer Angstkrisis (Panikattacken, Angstzustände) oder einer aggressiven Krise (aggressives Verhalten, Schimpfen, Schreien).

Als Führungsperson sollten Sie in akuten Burnout-Situationen darauf achten, dass die betroffene Person **nicht alleine gelassen** wird. Zieht sich die betroffene Person abrupt zurück (z. B. auf die Toilette), ist es sinnvoll, wenn eine vertraute Person den direkten Kontakt mit dem Betroffenen aufrecht hält oder zumindest in der Nähe bleibt und regelmässig nach dem momentanen Befinden fragt. Allgemein sollte umgehend **Unterstützung und Hilfe angeboten** werden. Im Rahmen eines optimalen Umgangs mit einem Burnout-Zusammenbruch sollten Verwirrung und Verzweiflung akzeptiert und unmittelbare Anschuldigungen vermieden werden. Probieren Sie auch selber **Ruhe und Übersicht zu bewahren** und deeskalierend sowie deutlich zu kommunizieren (Scharnhorst, 2012).

Denken Sie ausserdem daran, dass Sie die Verantwortung für den Schutz Ihrer Mitarbeiter tragen. Sollte demnach die betroffene Person unter Alkohol- oder Drogeneinfluss stehen, sind Sie gesetzlich verpflichtet, diese vom Arbeitsplatz fernzuhalten. Generell ist es auch angezeigt **externe Hilfe aufzubieten**. Beschreiben Sie dem Arzt oder dem psychiatrischen Krisenzentrum detailliert die Umstände und den Schweregrad der Burnout-Notsituation damit Ihr Anliegen bei den kontaktierten Instanzen Anklang findet (Scharnhorst, 2012).

Die Burnout-Notsituation ist in diesem Kontext als ein psychiatrischer Notfall anzusehen. Juckel (2018) definiert dabei den psychiatrischen Notfall als einen Zustand, der einen unmittelbaren Handlungszwang zur Abwendung von Lebensgefahr oder von anderen schwerwiegenden Folgen mit sich bringt (und der häufig durch eine psychiatrische Krankheit bedingt ist). Dabei erfordert der psychiatrische Notfall eine sofortige Intervention, um eine Gefahr für die Gesundheit des Patienten und evtl. anderer Personen abzuwenden.

Hingegen ist nach Juckel (2018) eine psychiatrische Krise in geringerem Ausmass durch direkte, vitale Bedrohungen gekennzeichnet. Im Vordergrund steht vielmehr das Fehlen oder das Zusammenfallen individuel-

ler und/oder sozialer Bewältigungsstrategien im Rahmen belastender Krankheits- bzw. Umgebungsbedingungen. Aufgabe der psychiatrischen Krisenintervention ist es, in mehreren Schritten innerhalb von Tagen oder Wochen, eine – auch ursächliche – Veränderung der zugrundeliegenden Bedingungen zu erreichen.

Legen Sie daher im Burnout-Fall den Fokus auf die Situationsanalyse und probieren Sie abzugrenzen, ob es sich bei der Burnout-Situation um einen psychiatrischen Notfall oder «nur» um eine psychiatrische Krise handelt. Sind deutliche Warnsignale (vgl. Kapitel 3) oder ein auffälliger Kontaktabbruch festzustellen, sollten Sie sich vergegenwärtigen, dass Zusammenbrüche auch auf dem Arbeitsweg selber stattfinden können. Vertrauen Sie Ihrem Bauchgefühl und rufen Sie die Person an oder fahren Sie zu ihr (Scharnhorst, 2012).

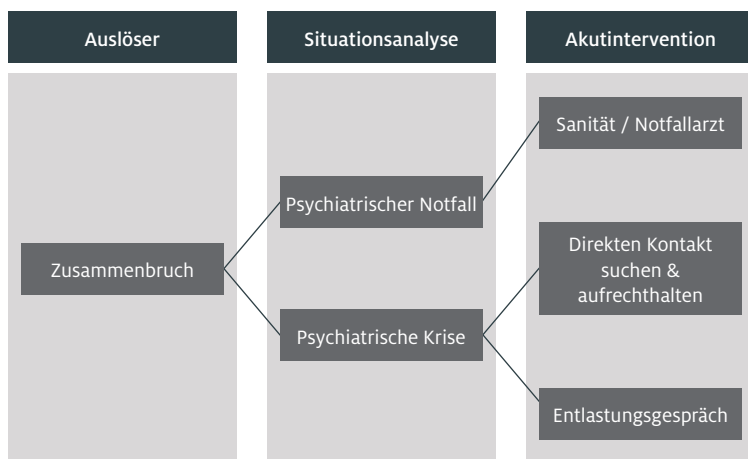


Abbildung 5: Vorgehen als Vorgesetzter bei einem akutem Burnout

Es muss darauf hingewiesen werden, dass im Dialog zwischen Ihnen und dem Mitarbeiter keine Auskunftspflicht besteht. So hat weder der Arbeitgeber noch der Vorgesetzte das Recht eine Diagnose einzufordern. Ist die betroffene Person aufgrund ihrer Arbeitsunfähigkeit abwesend, gilt – bei einem guten zwischenmenschlichen Verhältnis – eine ungezwungene Kontaktaufnahme mit Genesungswünschen als angebracht.



Wird das zwischenmenschliche Verhältnis hingegen als distanziert eingestuft, können auch Grüsse und Genesungswünsche über Drittpersonen ausgerichtet werden (Scharnhorst, 2012).

### 5.3 *Mitarbeitergespräch*

Ein Hauptanliegen sollte für Sie als Führungsperson – wenn es die Umstände erlauben – das gezielte Mitarbeitergespräch sein. Bereiten Sie sich für das Gespräch gut vor und setzen Sie im Vorfeld die Ziele für das Gespräch fest. Reflektieren Sie auch Ihre eigene Einstellung zur anderen Person und der aktuellen Situation. Im Gespräch selber ist es von Vorteil, wenn Sie offene Fragen stellen, aktiv zuhören und auf die Person eingehen. Planen Sie das Gespräch nicht zu kurzfristig ein und teilen Sie dem betroffenen Mitarbeiter den Gesprächsanlass mit. So kann sich der Mitarbeiter auch auf das Gespräch mit Ihnen vorbereiten. Wählen Sie einen ruhigen Ort für das Gespräch und planen Sie genügend Zeit ein. Um ein Verständnis für die betroffene Person zu entwickeln ist es wichtig, dass die Person im Gespräch nicht unterbrochen wird und frei ausreden kann; Kritik und Anschuldigungen sind hier fehl am Platz. Im Gespräch dürfen auch Details besprochen werden. Konkrete Ergebnisse aus dem Gespräch müssen hingegen keine resultieren (Scharnhorst, 2012).

### 5.4 *Hilfestellungen für den Umgang mit Burnout-gefährdeten Mitarbeitern*

Untätig zu bleiben gilt als **einer der grössten Fehler den man machen kann, wenn Überlastungsanzeichen bei einem Mitarbeiter wahrgenommen werden**. Je früher Sie die Arbeitsbelastung und die persönliche Befindlichkeit des Mitarbeiters richtig einstufen können, desto effektiver können Massnahmen zur Burnout-Prävention eingesetzt werden. Suchen Sie deshalb das regelmässige Gespräch mit Ihren Mitarbeitern. Sind überdies Warnzeichen vorzufinden, sollten Gespräche noch häufiger durchgeführt werden (Scharnhorst, 2012).

Die Umsetzung eines offenen Betriebsklimas kann sich als sehr nützlich erweisen. Es ermöglicht, Überlastungen anzusprechen, «Spielregeln» festzusetzen und weitere Aufgaben – wenn nötig – abzulehnen. Fragen Sie im Plenum, welche Grundsätze und Regeln im Arbeitsalltag nützlich sein könnten. Erarbeiten Sie im Team eine Umgangskultur, die Burnout

– mit all den dazugehörigen negativen Konsequenzen – verhindern kann. Um dieses Ziel zu erreichen ist es auch zentral, dass Sie punktuell zusätzlichen Druck (erhöhte Arbeitsbelastung, unrealistische Zeitrichtlinien) vermeiden. Wenn Sie bei einem Mitarbeiter eine deutliche Arbeitsüberlastung ausmachen, können Sie auch von sich aus den Arbeitsdruck reduzieren. Loben Sie nicht nur «Überflieger», sondern loben Sie auch Mitarbeiter, die «nur» normale Leistungen erzielen. Zu guter Letzt ist es auch hilfreich, wenn Sie als Führungsperson eine Vorbildfunktion im Rahmen der Burnout-Vorbeugung einnehmen. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, dass auch Sie Pausen machen, nicht dauernd Überstunden leisten, die Arbeit nicht immer ins Wochenende nehmen und im Urlaub für einmal nicht erreichbar sind (Scharnhorst, 2012).

### **5.5 Massnahmen zur Reintegration eines Mitarbeiters mit Burnout**

Die Wiedereingliederung eines Mitarbeiters sollte immer als Prozess angesehen werden. Betroffene Vereinbarungen und Sonderregelungen können in Absprache mit dem Mitarbeiter im Verlaufe der Reintegration zurückgefahren und an die Möglichkeiten der jeweiligen Parteien angepasst werden (Scharnhorst, 2012).

Im Folgenden finden Sie einige von Scharnhorst (2012) beschriebene Massnahmen, um eine Wiedereingliederung eines Mitarbeiters auf verschiedenen Ebenen konkret angehen zu können:

- **Stufenweise Wiedereingliederung:** Nach Absprache kann individuell das Arbeitsstundenpensum kontinuierlich erhöht oder bei Bedarf wieder gesenkt werden.
- **Technische Umrüstung des Arbeitsplatzes/Veränderung der Arbeitsumgebung (SECO, 2015):**
  - Veränderungen der klimatischen Bedingungen (z. B. Raumtemperatur);
  - Veränderungen der akustischen Bedingungen (z. B. Lärmregulation);
  - Veränderungen der visuellen Bedingungen (z. B. Lichtverhältnisse);
  - Veränderungen des Arbeitsplatzes und der Sozialräume (z. B. Gestaltung der Aufenthaltsräume).

- **Veränderungen in der Arbeitsorganisation (SECO, 2015):**
  - Klären von Zielen, Zuständigkeiten und Schnittstellen;
  - Ermöglichen von «störungsfreiem Arbeiten»;
  - Förderung der internen Kommunikation und Zusammenarbeit;
  - Schaffen von Handlungsspielraum;
  - Aktiver Einbezug der Beschäftigten bei Fragen der Arbeitsgestaltung;
  - Ermöglichen und Fördern von Kurzpausen.
- **Veränderungen der Arbeitsaufgabe**
- **Wechsel des Teams**
- **Qualifizierungsmassnahmen**
- **Medizinische Rehabilitation**

Für eine erfolgreiche Reintegration des Mitarbeiters ist das Rückkehrgespräch von grosser Bedeutung. Auch für dieses sollte deshalb genügend Zeit einberechnet werden. Das Gespräch sollte ausserdem vom direkten Vorgesetzten geführt und nicht delegiert werden. Dem Mitarbeiter sollte im Vorfeld Wertschätzung, Vertrauen und Unterstützung zugesprochen werden (Scharnhorst, 2012).

Für die Gesprächsführung ist es von Vorteil, wenn möglichst viele beteiligte Personen teilnehmen können (z. B. HR, Arzt, Psychotherapeut, Arbeitsgeber, Teamleiter, usw.). Im Rückkehrgespräch ist es angezeigt, die folgenden Themen zu besprechen (Scherrmann, 2015):

- Was ist dem Betroffenen für die Wiedereingliederung wichtig?
- Welche Empfehlungen bekam der Betroffene von seinem behandelnden Psychotherapeuten oder Arzt?
- Wie lange soll der Prozess der Wiedereingliederung dauern (von 6 Wochen bis 1 Jahr)?
- Sind gestufte Phasen der Wiedereingliederung geeignet (z. B. im Rahmen einer Pensum-Reduktion)?
- Wie kann eine Neuaufnahme ins Team aussehen? Was sollte im Team von der Vergangenheit thematisiert werden?
- Welche Anpassungen der organisationalen Faktoren sind wichtig (z. B. hinsichtlich Arbeitsinhalt, Arbeitsumgebung, Arbeitsorganisation)?

Die resultierenden Vereinbarungen sollten konkret sein. Unter Umständen ist es ratsam, ein weiteres Gespräch zu vereinbaren, um die erzielten Fortschritte in der Wiedereingliederung zu evaluieren und weitere Schritte zu planen (ebd.).

Abschliessend werden weitere, allgemeine Erfolgsfaktoren für die Reintegration vorgestellt (Scharnhorst, 2012):

- Aufrechterhaltung eines angenehmen und verantwortungsvollen Kontaktes während der Krankschreibung;
- Die Reintegration muss auf das Individuum angepasst werden;
- Die betroffenen Mitarbeiter beteiligen sich freiwillig und ohne Druck von Vorgesetzten;
- Die Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten ist von Vertrauen geprägt;
- Führungskraft und Team unterstützen die Bemühungen um Wiedereingliederung;
- Es steht genügend Zeit für die Wiedereingliederung zur Verfügung (von 6 Wochen bis zu einem Jahr);
- Zusammengefasst: Die Reintegration sollte als ein wechselseitiger Prozess gesehen und flexibel angepasst werden. So können für alle Parteien passende Lösungen erarbeitet werden.

*Unterstützung*

6

# 6 Wo finde ich Unterstützung?

## **Ihr Vorgesetzter**

### **Personal Verteidigung:**

Ihr HR Leiter: \_\_\_\_\_

### **Personal- und Sozialberatung der Bundesverwaltung (PSB):**

<http://www.psb-epa.admin.ch>

[psb@psb.admin.ch](mailto:psb@psb.admin.ch)

### **Vertrauensstelle Bundespersonal (VBS)**

Tel. +41 58 462 00 58

[brigitte.rindlisbacher@vspb.admin.ch](mailto:brigitte.rindlisbacher@vspb.admin.ch)

### **Case Management Bund**

<https://intranet.infopers.admin.ch/infopers/de/home.html>

*Führung / Zusammenarbeit > Betriebliches Gesundheitsmanagement Bund >*

*Betriebliches Case Management Bund*

### **Psychologisch-Pädagogischer Dienst der Armee (PPD A)**

Waffenplatz, 3609 Thun

Tel. +41 (0) 800 11 33 55

Für fachliche Auskünfte bei Notfällen (CARE Team der Armee):

079 320 30 30.

*Literatur*

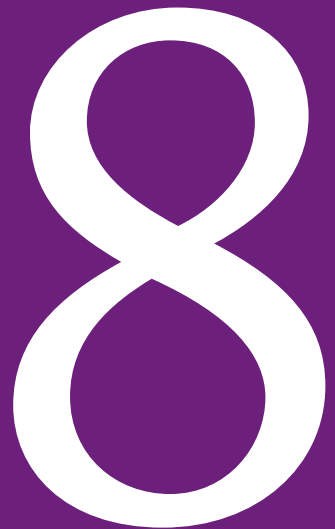
7

## 7 Literaturverzeichnis

- Abati, V. (2007). *Burnout Erkennen – vorbeugen – verhindern*. Bern: SPEKTRAMedia.
- Burisch, M. (2014). *Burnout-Syndrom*. Heidelberg: Springer-Verlag.
- EPA (2016). *Personalstrategie Bundesverwaltung 2016–2019*. Abgerufen von: [https://www.epa.admin.ch/epa/de/home/themen/personalpolitik/personalstrategie\\_2016\\_2019.html](https://www.epa.admin.ch/epa/de/home/themen/personalpolitik/personalstrategie_2016_2019.html).
- Grebner, S., & Berlowitz, I. (2013). *Stressstudie 2010 – Stress bei Schweizer Erwerbstätigen*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft.
- Juckel, G. (2018). *Psychiatrische Notfälle und Suizid*. Charité Berlin: Abgerufen von: <http://www.miggeseminare.de/infos/Psychiatrische%20Notfaelle%20Vorlesung%20im%20PSHP-Seminar.pdf>.
- Kernen, H., & Meier, G. (2014). *Achtung Burnout! Leistungsfähig und gesund durch Ressourcenmanagement*. Bern: Haupt.
- Niederhauser, M., Züger, R., & Annen, H. (2017). Ein Resilienztraining für die Schweizer Armee auf dem Prüfstand. *ASMZ*, 10, S. 40–43.
- Pines, A. M., Aronson, E., & Kafry, D. (1981). *Burnout: From Tedium to Personal Growth*. New York: Free Press.
- Ramaciotti, D., & Perriard, J. (2003). *Die Kosten von Stress in der Schweiz*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft.
- Scharnhorst, J. (2012). *Burnout: Präventionsstrategien und Handlungsoptionen für Unternehmen*. Freiburg, München: Haufe Gruppe.
- Scherrmann, U. (2015). *Stress und Burnout in Organisationen*. Gais: Springer-Verlag.
- Schumacher, J., Leppert, K., Gunzelmann, T., Strauss, B., & Brähler, E. (2005). Die Resilienzskala – Ein Fragebogen zur Erfassung der psychischen Widerstandsfähigkeit als Personenmerkmal. *Zeitschrift für Klinische Psychologie, Psychiatrie und Psychotherapie*, 53, S. 16–9.
- SECO (2015). *Schutz vor psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz. Informationen für Arbeitsgeber und Arbeitgeberinnen*. Abgerufen von: [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch).
- Wilcox, L. V. (2000). Burnout in military personnel. In F. Jones, *Military Psychiatry, Preparing in Peace for War* (S. 31–49). Washington, DC: Walter Reed Army Medical Center Borden Institute.



# *Checklisten*



# 8 Checklisten

## 8.1 *Burnout-Symptomatik*

Nachfolgend finden sie eine Liste mit vielen möglichen Symptomen des Burnout geordnet nach Zeitpunkt des Eintritts. Diese müssen nicht alle in dieser Reihenfolge eintreten um ein Burnout auszulösen. Es ist eher so, dass das Vorhandensein eines dieser Symptome die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass weitere Symptome auftreten werden (Burisch, 2014).

---

### 1. *Warnsymptome der Anfangsphase*

#### a. *Symptome erhöhten Engagements*

- Hyperaktivität
- Freiwillige unbezahlte Mehrarbeit
- Gefühl der Unentbehrlichkeit
- Gefühl, nie Zeit zu haben
- Nicht abschalten können
- Verleugnung eigener Bedürfnisse
- Verdrängung von Misserfolgen und Enttäuschungen

#### b. *Erschöpfungssymptome*

- Energiemangel
- Unausgeschlafensein
- Unfallgefahr besteht

---

### 2. *Reduziertes Engagement*

#### a. *Für Kollegen und Kunden*

- Menschliche Enttäuschung
- Verlust positiver Gefühle gegenüber Kunden
- Grössere innere Distanz zu Kunden

- Meidung von Kontakt mit Kunden und/oder Kollegen
- Aufmerksamkeitsstörungen in der Interaktion mit Kunden
- Verschiebung des Schwergewichts von Hilfe auf Beaufsichtigung
- Schuldzuweisung für Probleme an Kunden
- Höhere Akzeptanz von Kontrollmitteln wie Strafen
- Stereotypisierung von Kunden und Kollegen
- Betonung von Fachjargon
- Dehumanisierung

#### *b. Für andere allgemein*

- Unfähigkeit zu geben
- Kälte
- Empathie-Verlust
- Verständnislosigkeit
- Schwierigkeiten, anderen Personen zuzuhören
- Zynismus

#### *c. Für die Arbeit*

- Desillusionierung
- Negative Einstellung zur Arbeit
- Widerwillen und Überdruß
- Ständiges Auf-die-Uhr-sehen
- Fluchtphantasien
- Tagträumen
- Überziehen von Arbeitspausen
- Verspäteter Arbeitsbeginn
- Vorverlegter Arbeitsschluss
- Fehlzeiten
- Verlagerung des Schwergewichts auf die Freizeit

#### *d. Erhöhte Ansprüche*

- Konzentration auf die eigenen Ansprüche
- Gefühl mangelnder Anerkennung
- Gefühl, ausgebeutet zu werden
- Eifersucht
- Familienkonflikte

---

### **3. Emotionale Reaktionen; Schuldzuweisung**

#### **a. Depressive Symptome**

- Schuldgefühle
- Reduzierte Selbstachtung
- In Gedanken versunken
- Selbstmitleid
- Humorlosigkeit
- Unbestimmte Angst und Nervosität
- Abrupte Stimmungsschwankungen
- Verringerte emotionale Belastbarkeit
- Verbitterung
- Gefühl von Leere
- Schwächegefühl
- Neigung zum Weinen
- Ruhelosigkeit
- Gefühl des nicht Weiterkommens
- Hilflosigkeits-, Ohnmachtsgefühle
- Pessimismus
- Erste Suizidgedanken

#### **b. Aggression**

- Schuldzuweisung an andere
- Vorwürfe an Andere
- Verleugnung der Eigenbeteiligung
- Ungeduld
- Intoleranz
- Kompromissunfähigkeit
- Nörgeleien
- Reizbarkeit
- Ärger und Groll
- Defensive Einstellungen
- Misstrauen
- Häufige Konflikte mit Anderen

---

#### **4. Abbau**

##### *a. der kognitiven Leistungsfähigkeit*

- Konzentrations- und Gedächtnisschwäche
- Unfähigkeit zu komplexen Aufgaben
- Ungenauigkeit
- Verlegen von Dingen
- Entscheidungsunfähigkeit
- Unfähigkeit, klare Anweisungen zu geben und zu befolgen

##### *b. der Motivation*

- Verringerte Initiative
- Verringerte Produktivität
- Dienst nach Vorschrift

##### *c. der Kreativität*

- Verringerte Phantasie
- Verringerte Flexibilität

##### *d. Unfähigkeit zu differenzieren*

- Rigides Schwarz-Weiss-Denken
- Widerstand gegen Veränderungen aller Art

---

#### **5. Verflachung**

##### *a. des emotionalen Lebens*

- Verflachung emotioneller Reaktionen
- Gleichgültigkeit

##### *b. des sozialen Lebens*

- Weniger persönliche Anteilnahme an Anderen
- Exzessive Bindung an Einzelne
- Meidung informeller Kontakte
- Suche nach interessanteren Kontakten
- Meidung von Gesprächen über die eigene Arbeit
- Mit sich selbst beschäftigt sein
- Einsamkeit

### *c. des geistigen Lebens*

- Aufgeben von Hobbies
  - Desinteresse
  - Langeweile
- 

## **6. Psychosomatische Reaktionen**

- Schlafstörungen
  - Alpträume
  - Sexuelle Probleme
  - Gerötetes Gesicht
  - Herzklopfen
  - Engegefühl in der Brust
  - Atembeschwerden
  - Beschleunigter Puls
  - Erhöhter Blutdruck
  - Muskelverspannungen
  - Rückenschmerzen
  - Kopfschmerzen
  - Nervöse Tics
  - Verdauungsstörungen
  - Übelkeit
  - Magen-Darm-Geschwüre
  - Gewichtsveränderungen
  - Veränderte Essgewohnheiten
  - Erhöhter Konsum von Suchtmitteln
- 

## **7. Verzweiflung**

- Negative Einstellung zum Leben
  - Hoffnungslosigkeit
  - Gefühl der Sinnlosigkeit
  - Konkrete Suizidabsichten
  - Existenzielle Verzweiflung
-

## 8.2 Tedium Measure (TM) zum Messen des Überdrusses

Bewerten Sie die Aussagen anhand dieser Skala:

	1 = nie	2 = sehr selten	3 = selten	4 = manchmal	5 = oft	6 = meistens	7 = immer
<b>A</b>							
Fühlen Sie sich müde?							
Wie oft fühlen Sie sich niedergeschlagen?							
Fühlen Sie sich körperlich erschöpft?							
Fühlen Sie sich emotional erschöpft?							
Fühlen Sie sich erledigt?							
Fühlen Sie sich ausgebrannt?							
Fühlen Sie sich unglücklich?							
Haben Sie das Gefühl Sie sind abgearbeitet?							
Fühlen Sie sich gefangen?							
Haben Sie das Gefühl Sie sind wertlos?							
Sind sie «Alles» überdrüssig?							
Sind Sie bekümmert?							
Sind Sie wegen anderen Personen verärgert oder enttäuscht?							
Fühlen Sie sich schwach oder hilflos?							
Haben Sie das Gefühl keine Hoffnung zu haben?							
Haben Sie das Gefühl zurückgewiesen zu werden?							
Haben Sie ein Gefühl von Angst?							
<b>Summe</b>							

**B**

	1 = nie	2 = sehr selten	3 = selten	4 = manchmal	5 = oft	6 = meistens	7 = immer
Haben Sie einen guten Tag?							
Sind Sie glücklich?							
Fühlen Sie sich tatkräftig?							
Sind Sie optimistisch?							
<b>Summe</b>							

Nach Pines, Aronson und Kafry (1981, dt: 1993).

**Auswertung TM**

$$32 - \overset{\text{B}}{\square} = \square + \overset{\text{A}}{\square} = \square / 21 =$$

Addieren Sie zuerst jeweils die Punkte der Fragenkataloge A und B. Subtrahieren Sie den Wert des Fragenkatalogs B von der Zahl 32. Addieren Sie zu diesem Ergebnis das Gesamtergebnis aus A. Dann teilen Sie diese Summe durch 21. Der Endwert ist der so genannte Überdrußwert.

**Beurteilung:**

- 2 bis 3 Punkte: Zu dieser Zeit keine Burnout Gefahr;
- 3 bis 4 Punkte: Noch kein Burnout-Syndrom, aber kritische Stressbelastung;
- 5 und mehr Punkte: Deutliche Burnout-Zeichen.

**Ab 4 Punkten sollten sie Unterstützung suchen und in Anspruch nehmen!**



### 8.3 Resilienzskala-11

Im Folgenden lesen Sie eine Reihe von Feststellungen. Kreuzen Sie an, wie sehr die Aussagen im Allgemeinen auf Sie zutreffen, das heisst wie sehr Ihr übliches Denken und Handeln durch diese Aussagen beschrieben wird. Nach Schumacher et al. (2005).

	1 = Ich stimme nicht zu	2	3	4	5	6	7 = Ich stimme völlig zu
Wenn ich Pläne habe, verfolge ich sie auch.							
Normalerweise schaffe ich alles irgendwie.							
Es ist mir wichtig, an vielen Dingen interessiert zu bleiben.							
Ich mag mich.							
Ich kann mehrere Dinge gleichzeitig bewältigen.							
Ich bin entschlossen.							
Ich behalte an vielen Dingen Interesse.							
Ich finde öfters etwas, worüber ich lachen kann.							
Normalerweise kann ich eine Situation aus mehreren Perspektiven betrachten.							
Ich kann mich auch überwinden, Dinge zu tun, die ich eigentlich nicht machen will.							
In mir steckt genügend Energie, um alles zu machen, was ich machen muss							
<b>Summe</b>							

Für ihre Resilienz-Selbsteinschätzung zählen sie bitte die Punkte zusammen:

- 11 bis 54 Punkte: unterdurchschnittliche Resilienz
- 54 bis 62 Punkte: durchschnittliche Resilienz
- 62 bis 77 Punkte: überdurchschnittliche Resilienz





Schweizer Armee  
Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport VBS  
Kommando Ausbildung  
Personelles der Armee  
Psychologisch-Pädagogischer Dienst der Armee (PPD A)  
Waffenplatz, Gebäude 338  
CH-Thun 3609

+41 800 11 33 55  
ppda-kanzlei.persa@vtg.admin.ch