

**Welche Wirkung hat Supervision bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz nach  
Burn-out Krisen?**

Akademische Abschlussarbeit

im Universitätslehrgang Supervision und Coaching  
(2008 – 2011)

von

Christian A. Aichmayr

Matrikel-Nr.: 0864901

Department für Psychotherapie und  
Biopsychosoziale Gesundheit

an der Donau-Universität Krems

Bach, Gemeinde Rutzenham, 07.03.2013

## EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich, Christian Aichmayr, geboren am 19.08.1958 in Schwanenstadt, erkläre,

1. dass ich meine akademische Abschlussarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine akademische Abschlussarbeit bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Arbeit mein assista Soziale Dienste betrifft, meinen Arbeitgeber über Titel, Form und Inhalt der akademischen Abschlussarbeit unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Bach, Gemeinde Rutzenham, 07.03.2013

Ort, Datum

Christian Aichmayr eh.

Unterschrift

## **DANKSAGUNGEN / WIDMUNGEN**

Bedanken möchte ich mich bei René Reichel, der meine Arbeit begleitet und betreut hat und mir immer wieder mit wertvollen Tipps Anregungen geliefert hat.

Mein weiterer Dank gilt meinem mir bei meinem Dienstgeber assista Soziale Dienste GmbH. vorgesetzten Geschäftsführer Mag. Walter Binder, der es mir ermöglicht hat, die akademische Ausbildung Supervision und Coaching zu Bedingungen zu absolvieren, die es mir gewährt haben, neben meiner hauptberuflichen Funktion als Leiter des Personalwesens von assista, zu absolvieren.

Meinen Umgang mit dem Thema Burn-out hat sicherlich auch Dipl.-Ing. Karl-Heinz Hellinger von der Betriebsseelsorge Braunau wesentlich beeinflusst, der mich im Jahr 2005 zu meinem ersten Vortragsabend eingeladen und mich damit bestärkt hat, Aktivitäten in diese Richtung hin zu setzen. Wichtig waren in der Folge für mich auch der ständige Diskurs und die inhaltliche Auseinandersetzung zum Thema Burn-out mit Dr. Christian Krall, dem Organisationssekretär der AUGÉ/UG in Oberösterreich, den ich durch das gemeinsame Arbeiten am Entstehen der Broschüre Stopp Burn-out sehr schätzen gelernt habe, und mit dem ich mich bis heute fachlich austausche.

Ohne die Bereitschaft meiner sechs InterviewpartnerInnen, mir von ihren Berufs- und Lebenserfahrungen zu berichten, hätte diese Abschlussarbeit gar nicht entstehen können. Bei ihnen bedanke ich mich herzlich dafür, dass ich es ihnen wert war, mir offen und ohne Vorbehalte zu begegnen und mir dafür auch ihre Zeit zur Verfügung zu stellen! Ihre Erfahrungen bilden das Kernstück meiner Arbeit – ohne ihre Mitarbeit hätte diese nicht entstehen können.

Meinem Bruder Prof. Mag. Dr. Michael Aichmayr danke ich für seine Lektorentätigkeit – er hat sich die Mühe gemacht, meine Arbeit genau zu lesen und im Hinblick auf die Rechtschreibung und Grammatik zu überprüfen. Meine assista-Mitarbeiterin und Kollegin Romana Kaltenbrunner hat für mich die geführten Interviews in ihrer Freizeit transkribiert und damit einen wertvollen Beitrag geliefert, mich zeitlich zu entlasten. Auch ihr ein herzliches Danke!

„Last but not least“ bedanke ich mich bei meiner Frau Hannelore und meinem Sohn Vincent, die oft viel Geduld mit mir bewiesen haben, wenn ich oftmals beim Frühstück, Mittagstisch oder Abendessen gedanklich nicht bei ihnen, sondern bei meiner Abschlussarbeit war, mich zu Hause zurückgezogen habe, um mich in Fachliteratur zu vertiefen oder für die akademische Abschlussprüfung zu lernen bzw. die vorliegende schriftliche Abschlussarbeit zu verfassen.

Das Thema „Gendering“ hat mich beschäftigt: Ich habe im Regelfall, wenn ich beide Geschlechter angesprochen habe, ein Binnen-I geschrieben, also ein Form gewählt, die im alltäglichen Schriftverkehr immer wieder einmal auftaucht. Damit soll die Lesbarkeit der Arbeit leichter sein – die Alternative wäre gewesen, immer beide Geschlechter anzuführen – Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen etc.

## **ABSTRACT**

### **Welche Wirkung hat Supervision bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz nach Burn-out Krisen?**

Die bedeutende spürbare Zunahme von Burn-out ist zum gesellschaftspolitischen Phänomen geworden. Wenn MitarbeiterInnen nach durch Burn-out-Krisen verursachten Langzeitkrankenständen wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren kommt es oftmals zu einer Kumulierung elementarer Verunsicherung von mehreren Seiten: Die zurückkehrenden MitarbeiterInnen, die Unternehmensleitung, die unmittelbaren Vorgesetzten, die TeamkollegInnen: Es steht die Frage im Raum, was hat sich auf Grund der Burn-out-Erkrankung verändert, was benötigt der/die MitarbeiterIn für den neuen Berufsstart an Unterstützung, was kann seitens des Unternehmens und der TeamkollegInnen angeboten werden? Und vor allem auch: Wie gehen alle Beteiligten damit um, wenn der/die „alte“ KollegIn nun im Zuge der Rehabilitation sich durch einen persönlichen Veränderungsprozess klar darüber geworden ist, dass sie in die „früheren“ krank machenden Verhaltensmuster nicht mehr einsteigen wird. Der Sinnhaftigkeit unterstützender Hilfestellung bei solchen Prozessen durch Supervision und Coaching wird im Rahmen dieser Arbeit nachgegangen. Dabei wurden je zwei qualitative Interviews mit Burn-out Betroffenen, Unternehmen und SupervisorInnen geführt. Die Erkenntnisse aus diesen Interviews bestätigen, dass Instrumentarien wie Supervision und Coaching bei gezieltem Einsatz den Prozess einer Neuorientierung mit persönlichem Veränderungsmanagement stark begünstigen.

### **Schlüsselwörter:**

Burn-out, Wiedereingliederungsmanagement, Krise, Überlastung, Erschöpfung, Supervision, Coaching;

## **Effects of Supervision for successful return to the work-place after Burn-out**

The significant rise of cases of burn-out has become an issue of socio-political awareness. Returning staff after a long-time absence caused by burn-out take along with them a multi-faceted uncertainty: for the returning staff members themselves, for the management of the company, for the team-leaders, and the colleagues. What has changed, which support is needed for re-integration in the work-place from the management and the co-workers respectively. And, most important, how does the whole team deal with the fact, that the returnee has learned in a successful process of rehabilitation that the old patterns of behavior are sickening for her or him, and are not viable any more. The benefits of supervision and coaching in these situations of mutual uncertainties are examined and reflected in this paper. I conducted two Interviews with persons who had experienced burn-out, two interviews with managers, and two interviews with supervisors. The qualitative interpretation of the findings give strong evidence to the positive effects of supervision and coaching for a successful implementation of coping mechanisms for a new start in the work-place.

### **Keywords:**

Burn-out, Reintegration-Management, Crises, Overworked, Exhaustion, Supervision, Coaching;

## INHALTSVERZEICHNIS

### Welche Wirkung hat Supervision bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz nach Burn-out Krisen?

<b>1. EINLEITUNG</b>	<b>4</b>
1.1. Persönlicher Zugang zum Thema Burn-out	4
1.2. Aussagen der Pensionsversicherungsanstalt	5
1.3. Meine Herangehensweise an die vorliegende Abschlussarbeit	5
1.4. Unsicherheitsfaktoren bei der Rückkehr in den Arbeitsbereich	6
1.5. Abwesenheitsmanagement im Unternehmen	6
1.6. Unternehmensinterner Umgang mit Burn-out	6
1.7. Maßnahmen der betriebliche Gesundheitsförderung	7
1.8. Unterschiedliche Reaktionen zu Burn-out aus der Arbeitswelt	8
1.9. Die Bandbreite von Burn-out	9
<b>2. THEORIE</b>	<b>10</b>
2.1. Nein-Sagen schützt	10
2.2. Gesellschaftspolitische Situation – Was kostet Burn-out?	11
2.3. Glaubenssätze von Burn-out KlientInnen	12
2.4. Massive Veränderungen im beruflichen Alltag	13
2.5. Auflösung realer Grenzen der Machbarkeit?	14
2.6. Definition von Burn-out nach Hilarion Petzold	14
2.7. Erkenntnisse aus Petzolds Burn-out Definition	17
2.8. Rehabilitationseinrichtung Sonnenpark Bad Hall, Oberösterreich	18
2.9. Burn-out Zyklus nach Freudenberger und North	19
2.10. Beeinträchtigte Reaktionsfähigkeit	28
2.11. Burn-out Definition von Christina Maslach	29
2.12. Phasenverlauf des Burn-out nach Maslach	30
2.13. Burn-out und Depression	32
2.14. Burn-out – eine eigene Krankheitsdiagnose?	34
2.15. Nicht alles ist gleich Burn-out	35
2.16. Einblick in die Arbeitswelt von heute	36
2.17. Führung und Gesundheit	40

<b>2.18. Politisch geplante Missstände im Sozialbereich</b>	<b>42</b>
<b>2.19. Schöne neue Welt</b>	<b>43</b>
<b>2.20. Zwischenresümee</b>	<b>44</b>
<b>2.21. Ziele von Supervision und Coaching</b>	<b>44</b>
<b>2.22. Umsetzung in die Praxis</b>	<b>46</b>
<b>2.23. Systemische Überlastung in Unternehmen</b>	<b>48</b>
<b>2.23.1. Arbeit und Gesundheit im Konflikt</b>	<b>48</b>
<b>2.23.2. Drei Schritte zur systematischen Überlastung</b>	<b>49</b>
<b>2.23.3. Normalität von Überlastung</b>	<b>52</b>
<b>2.23.4. Permanentes Ungenügen</b>	<b>53</b>
<b>2.23.5. Widersprüche zwischen Vorgaben und eigenen Arbeitsorientierungen</b>	<b>54</b>
<b>2.23.6. Gleichzeitigkeit von Selbststeuerung und Standardisierung</b>	<b>54</b>
<b>2.23.7. Entkopplung von Leistung und Erfolg</b>	<b>55</b>
<b>2.23.8. Unsichtbare Leistung</b>	<b>55</b>
<b>2.24. Selbstgesteuert gesund bleiben</b>	<b>58</b>
<b>2.25.1. Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)</b>	<b>59</b>
<b>2.25.2. Prozessablauf Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)</b>	<b>59</b>
<b>2.25.3. Überblick über gesetzliche Auszeitregelungen</b>	<b>64</b>
<b>2.25.4. Mustervereinbarungen gesetzliche Auszeitregelungen</b>	<b>69</b>
<b>2.26. Betriebliche Prävention von Burn-out durch Supervision</b>	<b>72</b>
<b>2.26.1. Abgrenzung zur Psychotherapie</b>	<b>73</b>
<b>2.26.2. Gesundheitsfördernde Möglichkeiten von Supervision auf der Unternehmensebene</b>	<b>73</b>
<b>2.26.3. Sinn in der Arbeit und Bezug zum Kohärenzgefühl</b>	<b>75</b>
<b>2.26.4. Zum Nutzen von Gefühlen in der Supervision in Belastungssituationen</b>	<b>77</b>
<b>2.26.5. Analyse der beruflichen Situation als erster Schritt zur Entlastung</b>	<b>77</b>
<b>2.26.6. Supervision als Schonraum durch Standards und Arbeitsprinzipien</b>	<b>78</b>
<b>2.26.7. Prozessschritte – Supervision als Schon- und Schutzraum</b>	<b>79</b>
<b>2.26.8. Lösungsansätze</b>	<b>80</b>
<b>2.26.9. Vorteile von Supervision</b>	<b>83</b>

<b>2.27. Arbeitsrechtliche Aspekte</b>	<b>84</b>
<b>2.28. Schutz- und Strafbestimmungen</b>	<b>84</b>
<b>3. EMPIRIE UND DISKUSSION</b>	<b>96</b>
<b>3.1. Meine Erkenntnisse aus den von mir geführten Interviews mit zwei Burn-out Betroffenen:</b>	<b>96</b>
<b>3.2. Meine Erkenntnisse aus den von mir geführten Interviews mit zwei Unternehmen:</b>	<b>103</b>
<b>3.3. Meine Erkenntnisse aus den von mir geführten Interviews mit zwei SupervisorInnen:</b>	<b>107</b>
<b>4. SCHLUSSTEIL</b>	<b>118</b>
<b>4.1. Gesamtresümee der geführten Interviews</b>	<b>118</b>
<b>4.2. Was muss Supervision beachten, wenn sie mit der Rückkehr nach längerem Krankenstand durch Burnout zu tun hat?</b>	<b>123</b>
<b>4.3. Ausblick</b>	<b>125</b>
<b>Literatur- und Quellenverzeichnis</b>	<b>128</b>
<b>ANHANG</b>	
<b>Anlage – Sechs qualitative Interviews</b>	<b>135</b>

## **1. EINLEITUNG**

„Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft die Arbeit und die Arbeitsbedingungen organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit und nicht der Krankheit sein.“

(Ottawa-Charta der WHO 1986)

### **1.1. Persönlicher Zugang zum Thema Burn-out**

Das Thema Burn-out beschäftigt mich persönlich seit einem guten Jahrzehnt sehr intensiv. Bedingt durch einen eigenen schmerzhaften und dramatischen verlaufenden eigenen Burn-out-Prozess im Jahr 2001 habe ich mich mit der Thematik inhaltlich in den Folgejahren sehr intensiv auseinandergesetzt.

Im Jahr 2005 begann ich damit, Vorträge und Seminare zu dieser Thematik zu halten, 2007 entstand die Broschüre „Stop Burn-out“ der AUGÉ/UG Oberösterreich unter Federführung des Organisationssekretärs Dr. Christian Krall, an deren Entstehen ich wesentlich beteiligt war und an der ich mitgearbeitet habe. Die Auflagezahl dieser Broschüre liegt derzeit österreichweit in drei unterschiedlichen regionalen Ausgaben bei mehr als 60.000 Stück.

Neben der eigenen Referententätigkeit bilde ich mich in diesem Bereich regelmäßig weiter, auch das Thema meiner Abschlussarbeit verfolgt das Ziel, meinen Wissenshorizont noch einmal zu erweitern.

Im Zuge meiner Einzellehrsupervisionen im Rahmen der akademischen Ausbildung Supervision und Coaching reifte der Entschluss, den Focus auf eine ganz spezielle und von meiner eigenen Erfahrung her sehr sensible Situation zu richten: die Rückkehr eines/einer Burn-out Betroffenen nach einer längeren krankheitsbedingten Abwesenheit in den beruflichen Arbeitsalltag.

### **1.2. Aussagen der Pensionsversicherungsanstalt**

Sehr betroffen hat mich eine Informationsveranstaltung der Pensionsversicherungsanstalt am 15.09.2010 in der Kürnberghalle in Leonding gemacht. Der stellvertretende Chefarzt Dr. Pirich zog Bilanz: Die PVA bietet nun seit

10 Jahren für DienstnehmerInnen mit der Diagnose von psychiatrischen Erkrankungen in eigens dafür eingerichteten Rehabilitationseinrichtungen seit dem Jahr 2000 Rehabilitationsaufenthalte in der Dauer von sechs Wochen an. Nach zehn Jahren hat die PVA nun den weiteren Werdegang sämtlicher AbsolventInnen solcher Aufenthalte erhoben und war vom Ergebnis offensichtlich selbst sehr schockiert: Nur 20 % der Absolventen konnten im Berufsleben verbleiben, den anderen 80 % blieb offensichtlich – da die Arbeitsfähigkeit nicht mehr herzustellen war – nur der Weg in die Berufsunfähigkeitspension. Kommentiert wurde dies von Dr. Pirich lapidar mit „... ist der Zug einmal angefahren, ist er nicht mehr zu stoppen“. Gleichzeitig richtete er aber einen eindringlichen Appell an die Unternehmen: „Es muss etwas passieren, volkswirtschaftlich ruiniert das unser Pensionssystem, wenn 35 Jährige auf Grund von massiver beruflicher Überlastungen nicht mehr arbeitsfähig werden. Bitte werft ein Auge auf Eure MitarbeiterInnen und deren Arbeitsbedingungen.“ (Pirich, 2010).

### **1.3. Meine Herangehensweise an die vorliegende Abschlussarbeit**

Um mich dieser Thematik gut annähern zu können und vor allem auch unterschiedliche Sichtweisen und Perspektiven zu beleuchten, habe ich insgesamt sechs Interviews geführt:

- Zwei Interviews mit ehemals von Burn-out-Krisen betroffenen ArbeitnehmerInnen;
- zwei Interviews mit der Unternehmensseite, welche die Wahrnehmungen und gesetzte Handlungen von Dienstvorgesetzten zum Inhalt haben;
- zwei Interviews mit SupervisorInnen, welche über entsprechende Feldkompetenz verfügen und aus ihrer Praxis berichten können;

Um eine breitere Streuung zu erreichen, habe ich bei meinen Interviewpartnern bewusst dabei einerseits den Bereich der Privatwirtschaft beleuchtet, andererseits den Non-Profit-Bereich gewählt. Diese Interviews bilden die Anlage zu dieser Arbeit.

#### **1.4. Unsicherheitsfaktoren bei der Rückkehr in den Arbeitsbereich**

Auch aus meiner eigenen Erfahrung ist mir bewusst, dass die Rückkehr nach einem längeren Burn-out Krankenstand in den beruflichen Arbeitsalltag so manche Spannungen birgt:

So ist auch unternehmensseitig wohl so manche Unsicherheit gegeben:

- Wie belastbar ist mein/e MitarbeiterIn noch?
- Was kann ich meiner/m MitarbeiterIn wieder zutrauen?
- Wie stehen die anderen MitarbeiterInnen der Abteilung zu ihrem/r genesenen KollegIn?

Und genau diese Fragen beschäftigen wohl auch die zurückgekehrte MitarbeiterIn wie auch die KollegInnen.

#### **1.5. Abwesenheitsmanagement im Unternehmen**

Eine große Rolle wird in einer solchen Situation auch das „Abwesenheitsmanagement“ (Ribisch, 2011) spielen: Gab es während dieser Zeit eine gute und funktionierende Lösung für die Abwesenheitsvertretung der/des erkrankten Kollegen/in?

Wenn dies nicht gegeben ist, besteht die Gefahr der „Ansteckung“. Müssen gerade in personell kleinen Einrichtungen die KollegInnen für einen längeren Zeitraum die Aufgaben der/des erkrankten Kollegen/in mitübernehmen, kann das auch sie übermäßig belasten und in eine Überlastungssituation bringen.

#### **1.6. Unternehmensinterner Umgang mit Burn-out**

Auch der Umgang des Unternehmens mit der Burn-out Problematik spielt wesentlich mit: Wurde die Burn-out Erkrankung der/des MitarbeiterIn als „persönliches Problem“ gesehen und kommuniziert oder war man auch bereit, auf das interne System zu

schauen: den Arbeitsrahmen, die organisatorischen Prozessabläufe und die inneren Strukturen.

Eine wesentliche Frage scheint mir auch zu sein: Wie geht das Unternehmen mit dem arbeitsrechtlichen Rahmen um? Werden Tages- und Wochenarbeitszeitgrenzen gelebt (wie auch Wochenruhe, tägliche Ruhezeiten und Pausen). Und wie wird intern miteinander kommuniziert? Ist „Nein“-Sagen erlaubt? Kann man Belastungen ansprechen? Wie wird mit Fehlern umgegangen? Über welche „Burn-out-Kompetenz“ verfügt das Unternehmen?

Und auch: Ist das Unternehmen bereit, nach Burn-out-Krankenständen zurückgekehrten MitarbeiterInnen, die in ihrem Arbeitsleben vor dem Krankenstand sich sehr für den Betrieb engagiert haben, eine reale Rückkehrmöglichkeit zu gewähren – und möglicherweise auch (vorerst) zu berücksichtigen, dass die frühere Arbeitsbe- und -auslastung noch nicht im seinerzeitigen Maße gegeben ist? Und wird akzeptiert, dass durch die Burn-out Krise die Lebens- und Berufsziele neu definiert wurden?

### **1.7. Maßnahmen der betriebliche Gesundheitsförderung**

Meine Wahrnehmungen sind hier sehr unterschiedlich: Einerseits gibt es Unternehmen, die sich ganz bewusst um diese Entwicklung annehmen und bereit sind, einiges an prophylaktischen Maßnahmen wie z.B. ein betriebsinternes Gesundheitsprojekt, bei welchem die BasismitarbeiterInnen in eingerichteten Gesundheitszirkeln sich zu belastenden und entlastenden Erlebnissen in ihrer Arbeitswelt äußern können und entsprechende Maßnahmen der Geschäftsführung vorschlagen können, zu schaffen.

Denn so manchen Unternehmensleitungen ist durchaus bewusst, dass Langzeitkrankenstände teuer sind und dass bei monatelangen Abwesenheiten ihrer MitarbeiterInnen viel an firmeninternem „Know-How“ brachliegt oder gar verloren geht. So schilderte mir ein Supervisor, er supervisiere gerade einen Mitarbeiter aus dem IT-Bereich im Rahmen einer Burn-out-Krise, wobei dessen Unternehmen ihn

geradezu anfleht: „... tun sie bitte alles, dass unser Mitarbeiter so bald als möglich, wieder fit ist ...“.

Ich persönlich meine, dass dieses Erzeugen von Druck – bei allem Verständnis für die Unternehmensziele – in dieser Situation keineswegs zielführend ist, da meiner Überzeugung nach Burn-out Patienten möglichst „druckfrei“ wieder genesen sollen. Hier Druck auszuüben, scheint mir eher kontraproduktiv. Und Druck wird wohl nur ausgeübt, weil unternehmensseitig zu wenig Wissen über einen Burn-out Prozess besteht.

### **1.8. Unterschiedliche Reaktionen zu Burn-out aus der Arbeitswelt**

Es gibt aber auch Unternehmen, die auf die „Burn-out-Inflation“ verärgert reagieren: So bekam ich bei einem Symposium an der Arbeiterkammer Oberösterreich in Linz im April 2010 zu hören: „Die Woche hat 168 Stunden. Für 40 Stunden davon ist das Unternehmen mit seiner Fürsorgepflicht und seinen Einrichtungen wie Arbeitsschutzausschuss, Betriebsrat etc. zuständig. Und während der verbleibenden 128 Stunden Freizeit kann sich der Mitarbeiter beliebig selbstverantwortlich durch Freizeitstress und Beziehungsprobleme ruinieren, und die Kosten dafür hat wiederum das Unternehmen zu tragen“.

Im November 2010 kontaktierte mich ein Betriebsratsvorsitzender eines mittelgroßen Produktionsunternehmens aus dem Innviertel in Oberösterreich: Seit einem Jahr laufe ein betriebsinternes Gesundheitsprojekt für die MitarbeiterInnen ... und im Jahr 2011 möchte man sich schwerpunktmäßig mit dem Thema Burn-out befassen. Ob ich bereit wäre, mit dem Geschäftsführer und ihm darüber zu sprechen, wie man das Thema firmenintern am besten aufbereiten können kann. Abgesehen davon kenne er die Broschüre „Stopp Burn-out“, und er könne sich gut vorstellen, dass der Betrieb in Sachen „Burn-out“ mit mir zusammenarbeiten würde – wenn es auch für den Geschäftsführer passt. Beim stattfindenden Dreiergespräch erklärte mir der Geschäftsführer, dass Burn-out in seinem Betrieb eigentlich gar nicht vorkommt. Und wenn sich MitarbeiterInnen tatsächlich überlastet fühlen, dann hat das ausschließlich mit ihren privaten Lebensumständen, aber nie und nimmer mit ihrem Arbeitsleben im Unternehmen zu tun.

Als er mich um meinen Zugang zum Thema Burn-out befragte und ich ihm meine persönliche Burn-out Erfahrung kurz schilderte, war klar, dass ich in diesem Unternehmen nicht zum Thema Burn-out eingeladen werden würde – denn: Meine eigene Burn-out Erfahrung, die mit absoluter betriebsinterner Arbeitsüberlastung zu tun hatte, entsprach in keiner Weise seiner Sichtweise.

Öffentliche Einrichtungen wie OÖ. Gebietskrankenkasse oder das OÖ. Bundessozialamt scheinen inzwischen mit dem Begriff „Burn-out“ überfordert: Für mich macht es (oft) keinen Sinn, bei Krankenständen, wo Burn-out mit im Spiel ist, die Ausgangszeit auf 18.00 Uhr zu begrenzen. Gerade bei einem solchen Krankenstand, wo es um die Genesung, Wiederherstellung und Neuorientierung im weiteren Leben geht, werden Burn-out-Erkrankte durch solche Begrenzungen behindert, das Leben außerhalb der beruflichen Tätigkeit wieder neu zu entdecken. Allerdings räume ich ein, dass hier Differenzierung angesagt ist: Die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben für zutiefst erschöpfte PatientInnen ist sicherlich kein Thema, denn diese sind vorerst gar nicht in der Lage, solchen Kontakten nachzugehen – da ist eine Ausgangszeit ohnehin nicht relevant. Hier ist meist eine konsequente Unterbrechung von Außenkontakten für eine bestimmte Zeit sinnvoll – denn PatientInnen sind in solchen Phasen ganz auf sich reduziert.

Das OÖ. Bundessozialamt wiederum beantwortete eine telefonische Anfrage von mir, wie denn ein nachgewiesenes Burn-out in der Bewertung im Rahmen eines Antrages auf den Status „Begünstigter Behinderter“ mit der Information: Burn-out bewerten wir bald überhaupt nicht mehr, denn das hat heutzutage schon jeder!

### **1.9. Die Bandbreite von Burn-out**

Konkret heißt das, die Bandbreite von „Burn-out“ läuft enorm weit auseinander – und ist immer individuell zu betrachten (siehe auch die 12 Burn-out Stufen von Herbert Freudemberger und Gail North – da wird ja auch schon bei der 1. Stufe von Burn-out gesprochen („Der Zwang sich zu beweisen“), obwohl in diesem Stadium noch nicht von einer „Krise“ im Hinblick auf eine – in diesem Moment – gesundheitsgefährdende Situation gesprochen werden kann. Diese entwickelt sich in der Folge dann bei einer permanenten Weiterentwicklung über die nachfolgenden Stufen.

Darüber hinaus besteht „Burn-out“ wohl immer aus einer Kombination aus persönlichen Dispositionen und lebens- und arbeitsweltlichen Ursachen. Entsprechende Interventionen haben dabei auch an beiden Ursachenebenen anzusetzen. Im therapeutischen Kontext sollten dann verhältnispräventive Maßnahmen die Lebens- und Arbeitsbedingungen verändern, verhaltensbezogene Maßnahmen setzen an der Person selbst an (Ducki, Uhlig, Felfe, 2012).

## **2. THEORIE**

### **2.1. Nein-Sagen schützt**

Burn-Out ist eine ernsthafte Erkrankung – eine Werteerkrankung – es geht um Grenzziehung – auch darum, Nein-Sagen zu können (Dirnberger-Pucher, 2007 u. 2008). Und um aus einer Burn-Out Krise herauszukommen, bedarf es eines persönlichen Veränderungsmanagements, und es geht um eine Überprüfung: Lebe ich mein Leben – oder lebe ich die Erwartung anderer?

Der Weg, gesund zu werden bzw. zu bleiben, führt über die eigenen Grenzen. Burn-Out ist eine Werte-Krankheit (primär geht es um Werte, die mit Leistung zu tun haben), wobei Betroffene ihre Werte neu definieren müssen, damit das Leben nicht mehr fremd, sondern selbstbestimmt wird.

Die Komplexität der Aufgaben und Erwartungen und die Geschwindigkeit, mit der wir mit diesen konfrontiert werden, bedürfen eines bewussten Artikulierens der eigenen Grenzen. Es macht keinen Sinn, zusätzliche Aufgaben anzunehmen, wenn das Maß schon voll ist.

Vielmehr ist es ratsam, dann Nein zu sagen, wenn man merkt, dass man schon an die Grenzen stößt, um die bisherigen Aufgaben qualitativ hochwertig zu erledigen, was aber bei einem Mehr nicht mehr gewährleistet ist.

Dieses Nein sollte immer bei einem konstruktiven Gespräch im Sinne des Unternehmens möglich sein. Denn es bringt für beide etwas, dem Unternehmen und der/dem MitarbeiterIn. Denn langfristig und nachhaltig kann dadurch der/die

MitarbeiterIn eine viel engere Bindung an das Unternehmen aufbauen, wenn bewusst ist, dass eine hohe persönliche Wertschätzung gegeben ist und die Vorgesetzten auch in „Krisenzeiten“ bereit sind, an einer gemeinsamen Lösung zu arbeiten.

## **2.2. Gesellschaftspolitische Situation – Was kostet Burn-out?**

Die nachfolgenden statistischen Zahlen habe ich primär einem Artikel aus der Wochenzeitschrift Profil (Hager, 2011) entnommen:

- EU-weit kostet uns Burn-out inzwischen mehr als 25 Milliarden Euro jährlich.
- In Österreich hat man im Jahr 2009 262 Millionen Euro für Psychopharmaka ausgegeben (um 89,5 Mio. € mehr als 2003) – und 38 Millionen Euro gibt man in Österreich jährlich für Psychotherapie aus.
- 15 % der Österreicher nehmen Psychopharmaka, vor 8 Jahren noch 10 %.
- Die Zahl jener, die auf Grund psychiatrischer Erkrankungen in Österreich vorzeitig in Erwerbsunfähigkeitspensionen wechseln mussten, stieg seit 1995 um fast 116,7 % (43.000 Fälle im Jahr 1995 – 93.000 Fälle im Jahr 2009) an. Dabei waren jährliche Neuzugänge im gleichen Zeitraum von 153,9 % zu verzeichnen.
- Der früher (bis 2003) häufigste Grund für Erwerbsunfähigkeitspensionen – die Abnützungen des Bewegungsapparates - wurde von den psychiatrischen Erkrankungen damit abgelöst. Und zwei Drittel davon sind Frauen!
- Spitalsaufenthalte mit psychiatrischem Hintergrund wuchsen seit Mitte der Neunziger Jahre um 96,6 %.
- Seelische Beschwerden verursachten 2009 mehr als 2,4 Mio. Krankenstandstage – Frauen waren 2009 davon mehr als 1,5 Mio. Tage aus psychiatrischen Gründen im Krankenstand (um 155,4 % mehr als vor 15 Jahren).
- 1400 Suizidfälle jährlich in Österreich – doppelt so viele als Verkehrsoffer (und da ist sicherlich oft auch Burn-Out mit im Spiel).
- Der Autor Martin Grabe (2005), Psychiater und Psychotherapeut, beschreibt, dass 40 % der Burn-out Betroffenen aus helfenden Berufen kommen, weiters sind etwa 30 % der weiteren Betroffenen in Lehrberufen tätig, 10 %

der Betroffenen sind in Verwaltungsberufen beschäftigt, die verbleibenden 20 % sind über alle weiteren möglichen Tätigkeiten gestreut.

- Andreas Hillert (2004), gleichfalls Autor, Psychiater und Psychotherapeut, der den Focus Burn-out besonders auf den LehrerInnenberuf gestellt hat, stellt fest, dass 60 % der Lehrer bereits nach dem 1. Unterrichtsjahr die ersten Symptome verspüren.
- Seit dem Jahr 2000 hat eine Verdopplung des Weltmarktes für Antidepressiva von 13,1 Milliarden Dollar stattgefunden!

### **2.3. Glaubenssätze von Burn-out KlientInnen**

Interessant scheinen mir die von der Psychologin Deanna S. Forney (1982) formulierten sieben Glaubenssätze, die sie in der Arbeit mit Burn-Out KlientInnen gehäuft antraf:

- Meine Arbeit ist mein Leben.
- In meinem Beruf muss ich uneingeschränkt kompetent und in der Lage sein, jedermann zu helfen. Ich muss meine Arbeit stets in Topform und mit Energie und Begeisterung tun.
- Um meine Arbeit leisten zu können und für mein eigenes Selbstwertgefühl ist es erforderlich, dass ich von allen gemocht und geachtet werde, mit denen ich arbeite.
- Alle, mit denen ich es zu tun habe, sind von Natur aus widerborstig und schwierig, sie sollten anders sein.
- Jede Form negativer Rückmeldung zeigt an, dass ich irgendetwas falsch mache.
- Wegen meiner – und anderer – Fehler und Misserfolge werden die Dinge nicht so laufen, wie sie müssen.
- Die Dinge müssen so laufen, wie ich es will.

Selbst die Widerständigsten ihrer Interviewpartner gaben an, dass sie zumindest einem dieser Mythen anhängen.

Der Autor Robert L. Veninga (1981) hat unter Verwaltungsbeamten von Kliniken drei vorherrschende Lebensskripts gefunden:

- Baue nur auf dich selbst.
- Meine Weltsicht ist die einzig richtige.
- Ich werde ans Ziel kommen, und wenn es mich umbringt.

#### **2.4. Massive Veränderungen im beruflichen Alltag**

Unsere Leistungsgesellschaft erlebt tagtäglich die Beschleunigung, Verdichtung und Gleichzeitigkeit von Abläufen und Prozessen in unserem Alltag, das ist im Laufe der letzten Jahre mehr und mehr zu einem Kennzeichen unserer globalisierten Welt geworden.

Im Wirtschaftsbereich geht es ständig um Produktivitätssteigerung und Wachstum, was oftmals nur durch Erhöhung der Geschwindigkeit von Abläufen erreicht werden kann. Das heißt dann konkret: Schnellere Produktion, schnellerer Transport sowie natürlich auch schnellerer Konsum durch Zeitverdichtung und durch den gleichzeitigen Ablauf von Prozessen!

In einer solchen Lebenssituation leben wir gegen unsere vorgegebenen inneren Rhythmen. Unsere Körperfunktionen unterliegen ja bestimmten Zyklen, die ganz fein und sensibel aufeinander abgestimmt sind (Schuch, 2006 ff). Naturgemäß horchen wir in Stresssituationen nicht auf unsere innere Zeit, sondern unterwerfen uns dem Diktat der äußeren Zeit, was eine Störung von Spannungs- und Entspannungszyklen verursacht! Wenn dann noch Möglichkeiten zur Kompensation nicht genutzt werden, dann machen chronische Störungen über einen längeren Zeitraum krank!

Für viele Menschen unserer Zeit ist es schon spürbar geworden, dass sie bei gleichbleibenden Ressourcen und Mitteln in wesentlich weniger Zeit wesentlich mehr leisten müssen und dabei auch noch eine bessere Qualität dabei erzielen sollen. Sind da Überforderung und ein ständiges Über-die-eigene-Grenze-der-Leistungsfähigkeit-Gehen vorprogrammiert?

Kann sich eine solche „Gleichung“ ausgehen? Grenzen der Leistungsfähigkeit werden technischen Produkten zuerkannt, auch wenn hier ständig an Verbesserungen gearbeitet wird.

## **2.5. Auflösung realer Grenzen der Machbarkeit?**

Jeder weiß, wie viele Kilometer ein PKW mit vollem Tank zurücklegen kann – leichte Abweichungen erreicht man natürlich durch das Fahrverhalten. Aber niemand käme auf die Idee davon auszugehen, dass ein voller Tank, mit dem normalerweise z. B. das Zurücklegen einer Strecke von 900 Kilometern möglich ist, weitere 300 zusätzliche Kilometer zu fordern – und das bei womöglich höherer Geschwindigkeit und einer besseren PS-Ausstattung.

Überspitzt formuliere ich manchmal: Noch gibt es Bereiche, wo gewisse Grenzen gesetzt sind: Noch hat eine Fußballmannschaft elf Spieler. Aber wäre es nicht auch denkbar, dass die im vorhergehenden Absatz geschilderten Umstände auch im Sport Einzug halten könnten? Könnte nicht auch von neun Spielern einer Fußballmannschaft verlangt werden, sie könnten – wenn sie sich entschieden mehr anstrengen würden – doch auch jene Leistung erzielen, zu der sonst elf Spieler benötigt werden?

Und jetzt eine polemisch provokante Frage: Bin ich ein guter Mitarbeiter, wenn ich nicht Burn-out gefährdet bin? Habe ich mich da überhaupt jemals genug angestrengt, bin ich da überhaupt an meine Grenzen gegangen? Oftmals ist für Arbeitgeber die Leistung von 100 % die unterste Grenze ihrer Skala. Oder auch: Kann die Arbeit tatsächlich zu viel werden? Vielleicht geht es auch nur darum, dass wir uns zu wenig erholen?

## **2.6. Definition von Burn-out nach Hilarion Petzold**

Der Begriff „Burn-out“ wird in unserer Leistungsgesellschaft aktuell sehr intensiv diskutiert. Um hier konkret zu erfassen, um was es bei „Burn-out“ geht, zitiere ich Petzold (Petzold & van Wijnen, 2010, S 4). Von allen Versuchen einer Definition erfasst er für mich die tatsächliche Lebensdramatik - die bei Burn-out tatsächlich

ernsthaft gegeben sein kann – ganz konkret, ohne zu beschönigen. Der Thematik nähert er sich so, dass er zuerst den Begriff „Überforderung“ definiert, um dann zu „Burn-out“ zu kommen:

Überforderung tritt ein, wenn Belastungssituationen und externalen Ansprüchen

- keine stützende Umwelt
- keine zureichenden äußeren und inneren Ressourcen und
- keine adäquaten Behandlungsmöglichkeiten sowie
- keine ausreichende persönliche Stabilität gegenüberstehen,

sodass die Wahrnehmungs- und Handlungsmöglichkeiten des Individuums im Feld eingeschränkt oder blockiert und seine Fähigkeiten der Selbststeuerung beeinträchtigt oder gar außer Kraft gesetzt werden.

Als nächsten Schritt konkretisiert er die Begrifflichkeit von „Burn-out“ und formuliert:

Burn-Out ist ein komplexes Syndrom, welches als „Erosion der persönlichen Tragfähigkeit“ oder auch als ein „Überlastungsschock“ zu bezeichnen ist. „Burn-out“ beschreibt eine Situation von permanenter Überforderung und Übererregung mit entsprechenden psychophysiologischen Stressreaktionen.

Dieses komplexe Syndrom wird durch

- multifaktorielle
- z. B. makro, meso- und mikrosoziale
- zeitextendierende Belastungen bzw. Überlastung

eines personellen und sozialen Systems bis zur völligen Erschöpfung seiner Ressourcen verursacht, besonders dann, wenn ein Fehlen protektiver Faktoren und eine schon vorhandene Vulnerabilität, also eine Verletzbarkeit oder Verwundbarkeit gegeben ist.

„Sofern nicht durch die Beseitigung von Stressoren und Entlastungen, z. B. durch Zuführung von Ressourcen, eine Wiederherstellung der Funktionsfähigkeit gewährleistet wird, hat Burn-out Funktionsstörungen, Fehlleistungen und einen Identitätsverlust des personellen Systems zur Folge.“ (ebd.)

Bei personellen Systemen führt dies zu

- Motivationsverlust
- emotionaler Erschöpfung
- Leistungsabfall
- Selbstwertkrisen und
- psychischen bzw. psychosomatischen (Atembeschwerden, Gastritis etc.), aber auch psychosozialen Symptomen, wie z. B. auch aggressivem Umgang mit PatientInnen und KlientInnen bis hin zu deren Vernachlässigung und Misshandlung (maligne Entgleisungen).

Wenn es gelingt, die Überforderungssituation - welche eine Einzelperson oder auch ein ganzes Team in die Krise geführt hat - zu meistern und die damit verbundenen Probleme konstruktiv zu lösen, kommt es zu einem Kompetenzgewinn.

Scheitern aber die Bewältigungsversuche bzw. finden solche überhaupt nicht statt, kommt es zu einer Chronifizierung der Situation, und es tritt ein gravierender Kompetenzverlust ein.

Und Petzold geht noch weiter, und die nun folgende Formulierung von ihm erachte ich als besonders dramatisch:

Auch bei einer Verbesserung der Situation kann der ursprüngliche Kompetenzgrad nicht mehr erreicht werden, weil die Persönlichkeit des Mitarbeiters durch Dauerstress verändert wird bzw. verändert wurde. Er spricht hier von „professioneller Deformation“. (ebd.)

## **2.7. Erkenntnisse aus Petzolds Burn-out Definition**

Über diese Feststellung von Petzold habe ich viel nachgedacht und auch versucht, diesen Aspekt bei meinen Kontakten mit Burn-out-Betroffenen mit einzubeziehen bzw. Petzolds Ansatz durch direkte Gespräche und Beobachtungen zu überprüfen.

Und tatsächlich: Es wurde mir durchaus immer wieder berichtet, dass die frühere Leistungskapazität (die ja offensichtlich ein „Zuviel von viel“ war) nicht mehr erreicht werden kann. Einerseits war dieses „Zuviel“ verantwortlich für die Burn-out-Situation, andererseits musste ich für mich erst verinnerlichen, dass mit diesem „Zuviel“ gleichzeitig eine gravierende persönliche Veränderung stattgefunden hat, die im weiteren Leben bereits zu einem weit früheren Punkt Grenzen aufzeigt.

Nachweislich haben laut Petzold ständige Überlastung und Demoralisierung unausweichliche Folgen, die zur Abstumpfung, Verrohung, Dehumanisierung und Selbstentfremdung führen und persönliches Wachstum behindern. Und das gilt für PatientInnen wie KlientInnen, aber auch MitarbeiterInnen, gleichermaßen.

In Situationen, die bei MitarbeiterInnen zum Burn-out führen, werden PatientInnen und KlientInnen geschädigt, in die Angst, die Depression, die Apathie oder auch sogar in den vorzeitigen Tod getrieben (Petzold, 2007, S 139).

Durch das Überforderungsgeschehen kann der organische Rhythmus von Anspannung und Entspannung, in dem menschliches Leben verläuft, sich nicht vollziehen. Die Agitationsphase schafft eine hyperaktive Dauerspannung, die Erholung und Anspannung verhindert. Kann diese Überspannung nicht mehr gehalten werden und kommt es zu einem regressiven Absturz, so kann keine gute Spannung (Eustress) mehr aufgebaut werden. In der Folge kommt es - wenn keine Entlastung und Unterstützung mehr erfolgt – zu einer Fixierung. Der Betroffene sucht Halt im Begrenzten, in einfachen Strukturen und arbeitet unter seinen Möglichkeiten.

Konkret: Die persönliche frühere Leistungsobergrenze oder eben auch Belastungsobergrenze wurde nach „unten“ reguliert. Das heißt: Auch wenn ich erfasse, dass das „Zuviel“ äußerst bedenklich und ungesund für mich selbst war, so

begann ich erst nach Petzolds Ausführungen zu verstehen und zu verinnerlichen, dass es nach einer massiven Burn-Out Krise auch nach einer entsprechenden Rehabilitationsphase im Regelfall durch die erlittene „professionelle Deformation“ nicht mehr möglich ist, dem früheren (gesundheitsschädigenden) Leistungsanspruch wieder einmal gerecht zu werden.

Dies heißt bildlich übersetzt: Dass ein Leichtathlet nach einer Beinamputation nie mehr die Leistungen von früher erreichen wird, ist wohl allgemein akzeptiert. Dass aber auch Burn-out Betroffene gar nicht mehr die Möglichkeit haben, das frühere überzogene Ausmaß ihrer Überleistungen zu erbringen – dass sich eben diese Diskussion gar nicht stellt - war mir lange nicht klar bewusst!

## **2.8. Rehabilitationseinrichtung Sonnenpark Bad Hall, Oberösterreich**

Bei vielen Burn-out betroffenen Personen erlebte ich als erste Reaktion das Anliegen, nach einer Burn-out-Krise so rasch wie möglich „wieder hergestellt“ – also „repariert“ zu werden, um den früheren Leistungsanforderungen wieder voll entsprechen zu können - was auch oftmals das zentrale Anliegen von Arbeitgebern ist: So habe ich am 27.10.2011 die Einrichtung Sonnenpark Bad Hall im Rahmen einer Exkursion besucht. Der Sonnenpark ist eine Einrichtung von pro mente und hat sich auf 6-wöchige Rehabilitationsaufenthalte von Personen mit psychiatrischen Diagnosen spezialisiert – konkret nehmen also primär Menschen in oder nach Burn-out Krisen solche Aufenthalte wahr, die im Regelfall sechs Wochen andauern. Als Kostenträger fungiert hier die Pensionsversicherungsanstalt.

Und ich kann mich noch gut an die Abschiedsworte des Diplompflegers erinnern, der die Führung vornahm: Die Arbeitgeber sind mit unseren Leistungen und unseren Ansätzen nicht zufrieden. Die wollen ihre „alten“ MitarbeiterInnen wieder zurückhaben. Jene, die wieder bereit sind, für ihr Unternehmen ständig über ihre Grenzen zu gehen. Da ist noch wenig an Verständnis und Wissen zum Thema „Burn-out“ vorhanden.

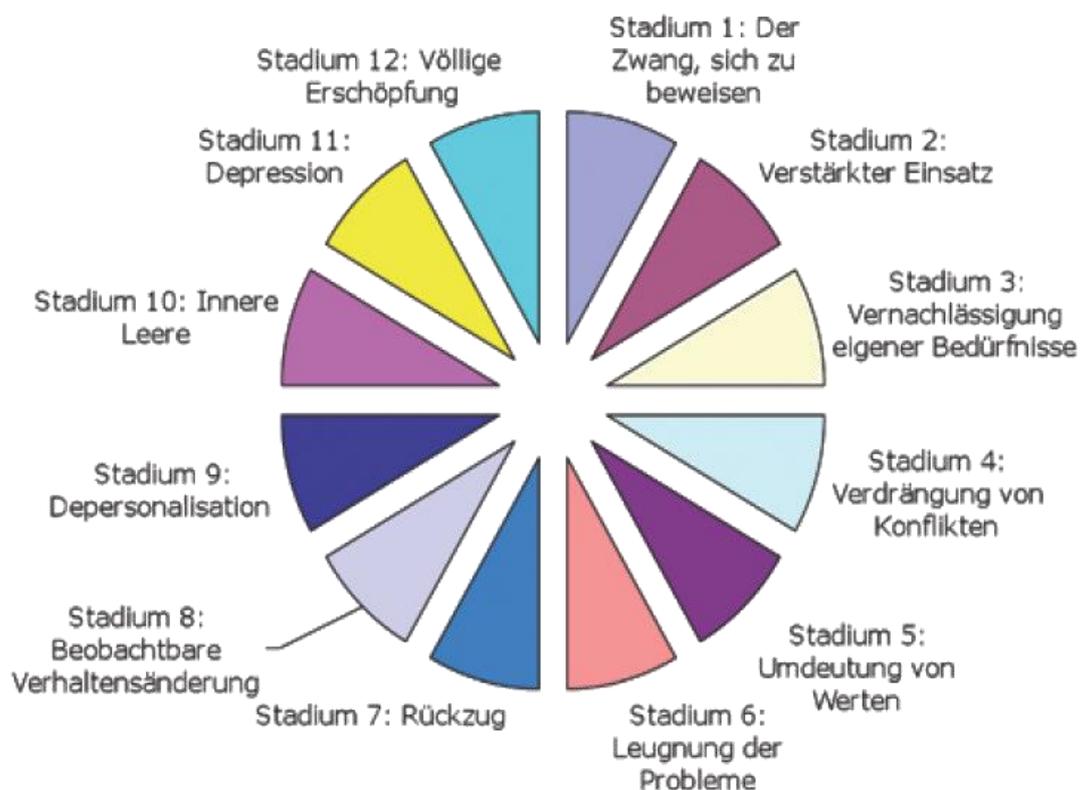
Diese Feststellung („das von früher schaffe ich nicht mehr“) wurde auch oftmals von ehemals Burn-out Betroffenen geäußert, ohne dass diese – von meiner

Wahrnehmung nach – schon einen bewussten Veränderungsprozess im Rahmen einer Psychotherapie oder Supervision für sich gesucht hätten, um dabei dann im Hinblick auf „Selbstfürsorge“ oder „Neuorientierung“ bzw. „persönlichem Veränderungsmanagement“ eine neue Lebenshaltung zum Thema „Leistung“ und „Grenzen“ gefunden zu haben. Denn um für sich zu akzeptieren, dass das frühere „Zuviel“ einer fundierten Korrektur bedarf, dazu bedarf es eines längeren Prozesses.

## **2.9. Burn-out-Zyklus nach Freudenberger und North**

Natürlich verlaufen Burn-out Prozesse individuell unterschiedlich, trotzdem ist oft ein gewisses Muster erkennbar. Der von Herbert Freudenberger und Gail North beschriebene Burn-out Zyklus versucht ein Grundmuster dieses Ablaufes theoretisch darzustellen: den Leidensweg in die völlige Erschöpfung.

### **BURN-OUT ZYKLUS NACH HERBERT FREUDENBERGER (PSYCHOANALYTIKER) UND GAIL NORTH (JOURNALISTIN) – (1992, S 38)**



Freudenberger sieht eine Diskrepanz von Erwartung und Realität als auslösendes Moment: „Burn-out“ wird hervorgerufen, wenn sich der Betroffene auf einen Fall,

eine Lebensweise oder eine Beziehung einlässt, die den erwarteten Lohn nicht bringt! Der „Lebensplan“, das „Lebensskript“, geht trotz beträchtlicher beruflicher Anstrengungen nicht auf – Freudenberger hat primär Burn-out im Kontext mit der Arbeitssituation beschrieben.

Silvia Dirnberger-Pucher skizziert in ihren Vorträgen (Dirnberger, 2007, 2008) zum Thema Burn-out zu den einzelnen Zyklus-Stationen Fragen und Anmerkungen, die auch gut zu supervisorischen Settings passen – deshalb führe ich sie nachfolgend an.

### **Stadium 1 - Der Zwang sich zu beweisen**

- besondere Begeisterungsfähigkeit für die Arbeit
- erhöhte Erwartungen an sich selbst werden zum Leistungszwang
- Übersehen eigener Grenzen und Zurückstellen eigener Bedürfnisse
- Veränderung der Belastungsgrenze (Belastung wird zur Gewohnheit)
- „Wer ausbrennt, muss einmal gebrannt haben“
- Stress als Statussymbol

Ein häufiger Faktor für den Einstieg in den Burnout-Zyklus ist übertriebener Ehrgeiz. Der Wunsch sich zu beweisen verwandelt sich in Zwang und Verbissenheit.

### **Fragen:**

- Vernachlässigen Sie die eigene Person zu Gunsten Ihres Leistungszwanges?
- Welche möglichen Erklärungen gibt es dafür?
- Was sind Ihre Ideale?
- Dient Helfen als Möglichkeit Minderwertigkeitsgefühle auszugleichen?
- Wie geht es Ihnen mit Konkurrenz?
- Wie sehr haben Sie die Fähigkeit zu delegieren?
- Können Sie „Nein“ sagen?

## Stadium 2 - Verstärkter Arbeitseinsatz

- besondere Bereitschaft zur Übernahme von neuen Aufgaben
- freiwillige Mehrarbeit und unbezahlte Überstunden, auch an freien Tagen, am Wochenende und in der Urlaubszeit
- spricht auf Lob, dass die „besonderen Fähigkeiten“ unterstreicht, zuverlässig an ... eigene Bedürfnisse und jene der Familie werden dem untergeordnet
- Gefühl der Unentbehrlichkeit – es tut gut gebraucht zu werden
- Man macht alles selber, delegieren ist zu umständlich und aufwändig
- Während desurlaubes oder an freien Tagen schaut man auch mal in der Arbeit vorbei
- Eigene Grenzen werden nicht mehr wahr genommen

Um den sich selbst gesetzten hohen Anforderungen zu genügen, wird der Einsatz gesteigert. Die Umgebung lernt schnell, dass man viel leistet und willig ist, noch mehr zu leisten (Delegierer haben eine gute Adresse gefunden).

### Anmerkungen/Fragen:

In diesem Stadium empfindet die Person noch ausgesprochenes Wohlbefinden, es wird noch eine Balance zwischen Arbeitseinsatz und Arbeitszufriedenheit erlebt.

- Mit welchen Sätzen lassen Sie sich „anzünden“?
- Wie klar ziehen Sie Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben?

Ab dem Stadium 3 werden die persönlichen Ansprüche massiv reduziert!

## Stadium 3 - Vernachlässigung eigener Bedürfnisse

- chronische Vernachlässigung eigener Bedürfnisse
- Der Wunsch nach Ruhe und Entspannung tritt in den Hintergrund (Nahrung, Pausen, Schlaf)
- Mehrkonsum von Kaffee, Aufputzmitteln bzw. Zigaretten
- gelegentliche Schlafstörungen
- Nachlassen der Genussfähigkeit

- Sexuelle Lustlosigkeit und daraus folgende Probleme mit dem Partner

Angesichts dieser Einsatzbereitschaft kommt die Befriedigung der eigenen Bedürfnisse immer mehr zu kurz.

#### Anmerkungen/Fragen:

Zeit ist das einzige, was gerecht verteilt ist. Jeder hat 24 Stunden am Tag!

- Wie sieht Ihr Zeitmanagement aus?
- Aufgabe: Stellen Sie mit Ihrer zur Verfügung stehenden Wochenzeit von 156 Stunden Ihre Zeitaufteilung dar.

#### Stadium 4 - Verdrängung von Konflikten und Bedürfnissen

- Fehlleistungen wie z.B. Vergessen von Terminen, Nichterledigen von versprochenen Aufgaben, Ungenauigkeit, Energiemangel, Schwächegefühl, Aufschieben von Erledigungen
- Alltagsspannen, die Zeit kosten, häufen sich (Schlüssel verlegen, Unterlagen irgendwo liegen lassen etc.)
- Aufgabe von Hobbys
- Stress macht das, was noch nicht erledigt ist
- Emotionale Ebene: Stress, Bedrohung, Getriebenheit
- Nochmalige Leistungssteigerung unter größter Anstrengung
- Unzureichende Erholung

Der/die Betroffene wird sich dieser Konflikte bewusst, beginnt sie jedoch zu verdrängen.

#### Anmerkungen:

Jetzt entsteht erstmals Leidensdruck. Therapiesgespräche, Supervision wären jetzt sinnvoll. Operative Hektik bedeutet meist geistige Windstille. Symptome machen auf eigene Fehler aufmerksam. Bedürfnisse und Konflikte, die zu lange verdrängt werden, verändern die Persönlichkeit!

Ab dem Stadium 5 ergeben sich massive Veränderungen im sozialen Austausch!

### Stadium 5 - Umdeutung von Werten

- Abstumpfung und Aufmerksamkeitsstörungen
- Meiden privater Kontakte, die als belastend empfunden werden
- Probleme mit dem Partner mit Zeichen des Beziehungs-Burn-Outs – jetzt leiden auch der Partner und die Familie
- Keine Zeit mehr für soziale Wärme, Zynismus
- Leistungsfähigkeit nimmt ab und sinkt deutlich

Die Bedürfnisse abseits des Berufes verlieren weiter an Bedeutung, für sie kann keine Zeit mehr aufgebracht werden. Es wird nicht mehr gearbeitet, um zu leben. Sondern gelebt um zu arbeiten. Die Balance zwischen Arbeitsaufwand und Lebenszufriedenheit ist empfindlich gestört.

### Anmerkungen:

Kontaktpartner fühlen sich zurückgewiesen. Die betroffene Person wiederum erlebt ihre privaten Bezugspersonen als fordernd und nicht verständnisvoll. Oft wird mit dem irrationalen Konfliktlösungsprinzip „mehr desselben“ (Watzlawick) gehandelt, nämlich noch mehr zu leisten, um das alte Ziel zu retten, statt etwas anderes zu tun. Jetzt wäre es dringend notwendig, die eigene Lebensphilosophie zu überprüfen.

### Stadium 6 - Verstärkte Verdrängung aufgetretener Probleme

- Gefühl mangelnder Anerkennung, Desillusionierung
- Widerstand, täglich zur Arbeit zu gehen, Arbeitszeiteinstellung, die als innere Kündigung bezeichnet werden kann
- Gefühl ausgebeutet zu werden
- Verlust positiver Gefühle zum Kunden/Patienten – Verlust der Empathie (Kontakt zum Kunden/Patienten wird zur Belastung)
- Mangelnde Hilfsbereitschaft
- vermehrte Fehlzeiten, verspäteter Arbeitsbeginn, vorverlegter Arbeitsschluss

- Ungeduld und Intoleranz

Überarbeitung und Überlastung werden zunehmend verleugnet, Intoleranz und abnehmbare Flexibilität prägen zunehmend das Denken und Verhalten. Verzicht auf nichtberufliche Bedürfnisse wird kaum mehr wahrgenommen!

#### Anmerkung:

Eine Therapie wäre jetzt nötig und sinnvoll. Da das Leiden aber vorwiegend nach Außen projiziert wird, fehlt es oft an der Einsicht.

Ab dem Stadium 7 wird versteckte Resignation spürbar!

#### Stadium 7 - Sozialer Rückzug

- Orientierungs- und Hoffnungslosigkeit, Ohnmachtsgefühle, innere Leere
- Vermehrte Ersatzbefriedigung durch Essen, Alkohol, Drogen, Spielen, Sexualität
- Abbau der kognitiven Leistungsfähigkeit, Ungenauigkeit, Desorganisation, Entscheidungsunfähigkeit
- Fehlende Konzentration, Gedächtnisschwäche
- Entscheidungsunfähigkeit – Unfähigkeit zu klaren Anweisungen
- Psychosomatische Reaktionen, Gewichtsveränderungen, Herzklopfen, Bluthochdruck, Muskelverspannungen, Atembeschwerden, Schwächung des Immunsystems, Schlafstörungen
- Das soziale Netz wird als feindlich erlebt

Orientierungslosigkeit stellt sich ein, kann aber durch eine zynische und nach außen scheinbar unveränderte Haltung verdeckt werden. Ab dieser Stufe gehören die Betroffenen dringend zum Arzt! Und auch therapeutische Hilfe ist nötig!

### Anmerkung:

Psychosomatische Reaktionen bieten eine Chance der Veränderung und manchmal die Einsicht, dass Therapie nötig ist. Wenn nichts passiert, erfolgt der Übergang zur nächsten Phase.

### **Stadium 8 - Deutliche Verhaltensänderung**

- Eigenbrötelei, Selbstmitleid, Einsamkeit: ärgerliche Reaktionen auf gut gemeinte Zuwendung
- verringerte Initiative – verringerte Produktivität: Dienst nach Vorschrift
- Verflachung des emotionalen Lebens: Gleichgültigkeit, Gefühl der Sinnlosigkeit
- Verflachung des sozialen Lebens: wenig persönliche Anteilnahme an anderen, gleichzeitig exzessive Bindung an einzelne, Meidung beruflich-sozialer Kontakte
- Abbau von Kreativität
- Widerstand gegen Veränderungen jeder Art
- deutlicher Leistungsabfall
- Schuldzuweisungen an andere

Verhaltensänderungen wie Abwehr von Kritik, zunehmend emotionaler Rückzug vom Arbeitsgeschehen oder mangelnde Flexibilität werden unübersehbar.

### Anmerkung:

Es ist leicht möglich, dass alle Hilfsangebote und guten Ratschläge als Angriff auf die eigene Person erlebt werden. Der Burn-out-Prozess kann damit in die nächste Phase fortschreiten.

## Ab dem Stadium 9 verändert sich das Identitätsgefühl!

### Stadium 9 - Verlust des Gefühls für die eigene Persönlichkeit

- Entfremdung, Gefühl des Abgestorbenseins und innere Leere
- automatenhaftes Funktionieren (... das gibt auch Sicherheit)
- Keine Energie mehr für Neues, Veränderungen sind unerwünscht, man möchte den „Status Quo“ aufrecht erhalten
- Psychosomatische Reaktionen treten noch mehr in den Vordergrund
- Depersonalisation

Wahrnehmungsverlust der eigenen Person. Frühere Bedürfnisse werden nicht mehr erkannt. Eine flexible Anpassung an die unterschiedlichen Erfordernisse ist nicht mehr möglich, man funktioniert nur mehr automatisch.

#### Anmerkung:

Hilfe ist meist nur mehr möglich, wenn die Person in einem für sie völlig neuen therapeutischen Milieu mit professioneller Hilfe Abstand von allem gewinnt und wieder zu sich selbst finden lernt. Oft ist es ein seelischer oder körperlicher Zusammenbruch, der die Entwicklung stoppt und zu einer Therapie führt.

### Stadium 10 - Innere Leere/Verflachung

- Wechsel zwischen starken schmerzhaften Emotionen mit dem Gefühl des inneren Abgestorbensein
- phobische Zustände, Panikattacken und Angst vor Menschen
- Eigenbröteleien, Einsamkeit, negative Einstellung zum Leben
- fallweise exzessive sinnliche Befriedigung, z.B. Kaufräusche, Fressattacken, exzessiver Sex ohne wirkliche Befriedigung
- Beginnende Depression (nicht besonders freudig oder traurig)

Man fühlt sich nutzlos, Angstgefühle oder Suchtverhalten treten auf. Man fühlt sich ausgehöhlt, gleichzeitig treten phobische Zustände, Panikattacken und Angst vor Menschen auf.

Anmerkung:

Zu empfehlen wäre eine längere stationäre Behandlung mit dem Ziel der Erholung, der Selbstfindung, der Werteklä rung und einem Verhaltenstraining, um ein selbstsicheres und genussvolles Verhalten aufzubauen.

**Stadium 11 - Depression und Erschöpfung**

- negative Einstellung zum Leben, Hoffnungslosigkeit, Unruhe
- chronische Erschöpfung, starker Wunsch nach Dauerschlaf
- existenzielle Verzweiflung, Selbstmordgedanken und –absichten
- Interesse, Initiative und Motivation sind in allen Lebensbereichen auf dem Tiefpunkt

Zunehmende Sinnlosigkeit und Desinteresse prägen die letzten Stadien, Initiative und Motivation sind auf dem Nullpunkt angelangt. Sofortige psychiatrische/ und oder psychotherapeutische Hilfe ist dringend erforderlich.

Anmerkung: Sofortiges Einsetzen einer Krisenintervention, in welcher in offenen Gesprächen über Suizidwünsche kommuniziert werden kann. Die berufliche und die private Situation müssen vorurteilsfrei besprochen und auch Lösungen aufgezeigt werden, sodass für den Betroffenen zumindest eine kleine Entlastung spürbar wird.

**Stadium 12 - Völlige Burn-out-Erschöpfung**

- lebensgefährliche geistige, körperliche und emotionale Erschöpfung
- angegriffenes Immunsystem, Herz-Kreislauf-erkrankungen
- Magen-Darm-Erkrankungen
- Suizidalität, Selbstmordgefahr

Den absoluten Endpunkt bildet die totale Erschöpfung, die lebensbedrohend sein kann. Suizidgefahr!

#### Anmerkung:

Schwerste Ausprägungsform des Krankheitsbildes.

Im ersten Stadium geht es um die Thematisierung von Selbstwert, Leistung und Erfolg. Viele unklare Organisationsstrukturen sind der beste Nährboden für Burn-out. Das Wort „Zwang“ signalisiert hier, genauso wie das Wort „müssen“ dass es keinerlei Alternativen gibt.

Wörter wie „will oder kann“ hingegen enthalten alternative Möglichkeiten. Gefährdete Mitarbeiter kennen ihre Grenzen nicht und sind bereit, in einem unglaublich hohen Ausmaß fremdbestimmt zu leben.

In konstruktiven Mitarbeitergesprächen könnte man adäquat über die „Idee, Spitzenleistung bringen zu müssen“, reden und sich über Belastungen austauschen.

Wobei dabei vom Vorgesetzten zu bedenken ist: Ein Rahmen, der für einen Mitarbeiter geeignet ist, kann für einen anderen Mitarbeiter überhaupt nicht passen.

### **2.10. Beeinträchtigte Reaktionsfähigkeit**

Dirnberger-Puchner erläuterte in ihren Vorträgen (Dirnberger 2007, 2008) auch folgende Erkenntnisse:

Medizinische Forschungen haben ergeben, dass Burn-out Betroffene bereits ab dem 3. Stadium (Vernachlässigung eigener Bedürfnisse) auf Grund einer Verklebung ihrer Gehirnsynapsen von ihrer Reaktionsfähigkeit her massive Einbußen haben – vergleichbar mit einer Alkoholisierung bei 0,5 Promille.

Ab dem 5. Stadium (Umdeutung von Werten) steigert sich die Beeinträchtigung der

Reaktionsfähigkeit etwa bereits bis 0,8 Promille: Ein logisches und konzeptives Denken ist hier nicht mehr möglich.

Ab dem Stadium 8 (Verhaltensänderungen) sind im Regelfall bereits massive somatische Beschwerden vorhanden (Magenbereich, Atembeschwerden etc.).

Ab diesem Stadium bzw. dem 9. Stadium sind die Betroffenen sozial definitiv vereinsamt und haben außer zu ihren KundInnen, Chefs, KollegInnen oder MitarbeiterInnen keine Kontakte mehr – und auch keinerlei Interesse daran, aus dieser Isolierung herauszukommen.

Burn-out-Betroffene konstruieren für sich eine eigene Wirklichkeit, um so wie bisher weitermachen zu können. Alles andere wird abgewertet oder negiert. Somit wird ein Konstrukt entwickelt, um das Leben so aufrecht zu erhalten, wie es ist – es wird kein Weg gesehen, sich neu zu orientieren.

Ehemalige Freunde, die sich fallweise noch melden und möglicherweise hinterfragen, was da abgeht, werden als „Feinde“ und „Störenfriede“ erlebt.

### **2.11. Burn-out Definition von Christina Maslach**

Wer sich mit dem Thema Burn-out beschäftigt, wird unweigerlich auch auf die Amerikanerin Christina Maslach (Professorin für Psychologie an der Universität in Kalifornien, Berkeley) stoßen. Ich selbst habe im Jahr 2002 als erstes Buch zu diesem Thema „Die Wahrheit über Burn-out gelesen“, Untertitel „Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können“, ihr Werk, welches in der Erstauflage im Jahr 1997 erschienen ist und das sie gemeinsam mit Michael P. Leiter (Dekan der Naturwissenschaftlichen Fakultät und Professor an der Acadia Universität, Nova Scotia) herausgebracht hat.

Für Maslach ist Burn-out ein Syndrom aus emotionaler Erschöpfung, Depersonalisation und Zynismus sowie reduzierter Leistungsfähigkeit. Die emotionale Erschöpfung gilt als gravierende Vitalitäts- und Energiekomponente von Burn-out. Sie wird als notwendiges, jedoch nicht ausreichendes Moment im Burn-

out-Prozess verstanden. In ihrer Zusammenarbeit mit anderen Menschen fühlen sich emotional Erschöpfte gefühlsmäßig überfordert und ausgelaugt. Sie haben den Eindruck, dass von ihnen mehr verlangt wird, als sie imstande sind, zu geben.

Depersonalisation und Zynismus sind als interpersonelle Komponenten von Burn-out zu bezeichnen, die sich auf Einstellungen gegenüber PatientInnen, KlientInnen und KundInnen sowie auf Reaktionen auf die EmpfängerInnen von humanen Dienstleistungen bezieht. Maslach begreift Depersonalisation als Schutzreaktion, die auf hohe emotionale Belastung folgt, also als Folge der emotionalen Erschöpfungskomponente. Bei Depersonalisation wird eine nicht mitfühlende, ablehnende, zynische und objekthafte Wahrnehmung der Mitmenschen sowie des Unternehmens spürbar.

Die Komponente „Reduzierte Leistungsfähigkeit“ in einem Bereich, der ursprünglich einmal mit „Persönlicher Erfüllung“ besetzt war, betrifft die arbeitsbezogene Selbstbewertung. Personen mit geringer persönlicher Leistungsfähigkeit beginnen sich inkompetent, unzureichend, unproduktiv zu fühlen – eben immer unfähiger, die Anforderungen der Arbeit zu erfüllen, immer unfähiger, warm und zugewandt mit PatientInnen umzugehen oder den Gegenstand ihrer Arbeit zu achten (Rösing 2008, S 72). Die subjektiv wahrgenommene reduzierte Leistungsfähigkeit äußert sich vor allem darin, dass man sich bei seiner Arbeit weniger kompetent fühlt, und das Gefühl hat, weniger erfolgreich zu sein. Man entwickelt ein negatives Selbstbild in Bezug auf die eigene Arbeit, welches auch in den privaten Bereich ausstrahlen kann.

Zu den drei Hauptdimensionen von Burn-out können weitere Begleiterscheinungen hinzukommen: Eine allgemeine berufliche Unzufriedenheit, Angstgefühle, psychosomatische Beschwerden, starke Niedergeschlagenheit bis hin zu Depressionen sowie ein erhöhter Medikamenten- und Drogenkonsum.

## **2.12. Phasenverlauf des Burn-out nach Maslach**

Matthias Burisch setzt sich in seinem Buch „Das Burn-out-Syndrom“ (Springer-Verlag Berlin-Heidelberg 2010) intensiv mit diversen Burn-out-Phasentheorien auseinander. Es haben sich ja bereits viele Autoren mit diesem Thema beschäftigt, er beschreibt

ab Seite 39 Phasentheorien von Freudenberger, Cherniss, Lauderdale, Edelwich und eben Maslach. Die Theorie von Maslach (2001) möchte ich dabei nun kurz darstellen:

- Phase 1a: Emotionale Erschöpfung  
= Müdigkeit schon beim Gedanken an Arbeit
- Phase 1b: Physische Erschöpfung  
= Schlafstörungen, Anfälligkeit für Erkältungen, Kopfschmerzen, sonstige Schmerzen
- Phase 2: Dehumanisierung  
= Negative und zynische Einstellung zu KollegInnen, negatives Gefühl für PatientInnen/KlientInnen, Schuldgefühl, Rückzug ins Schneckenhäus, Vermeidung von Unannehmlichkeiten, Reduzierung der Arbeit auf das Allernotwendigste
- Phase 3: Terminales Stadium  
= Widerwillen gegen sich selbst, Widerwillen gegen andere Menschen, Widerwillen gegen überhaupt alles

Sämtliche Phasentheorien – meint Burisch – beruhen auf intuitiven Typisierungsversuchen, nicht auf systematischen empirischen Studien. Und er hegt die Vermutung, dass dem jeweils zugrunde gelegten Beobachtungsmaterial nur ein gewisser Anteil die „typischen“ Verlaufsformen zeigt. Die Abgrenzung der Stadien untereinander wird von den Autoren eher willkürlich getroffen, wobei er noch festhält, dass Freudenberger und Lauderdale sich überwiegend mit Beschäftigten in der Wirtschaft auseinandergesetzt haben, während sich die anderen aufgezählten Autoren – wie auch Maslach – sich ausschließlich mit professionellen Helfern beschäftigt haben.

Als Fazit kann festgehalten werden, dass Burn-out ein schleichend einsetzender chronischer Prozess der physischen, emotionalen und mentalen Erosion ist, der lange unbemerkt bleiben kann (Rösing, 2008, S. 72).

Burn-out ist im Zeitverlauf zunehmend, und es wird immer schwieriger, aus diesem Prozess auszubrechen. Daher ist es wichtig, bereits auf die Warnsymptome der Anfangsphase wie überhöhten Energieeinsatz und unrealistische Zielsetzungen zu achten und bereits zu einem frühen Zeitpunkt prophylaktisch gegen Burn-out tätig zu werden. Tatsache ist, Burn-out-Verläufe sind nur bedingt vergleichbar, sind ja die persönlichen Dispositionen sehr unterschiedlich, und auch die Lebens- und Arbeitswelt der einzelnen Personen gestaltet sich sehr ungleich.

Noch einmal zurück zu Maslach: Im bereits zitierten Buch „Die Wahrheit über Burn-out“ (2001, S 41 ff) beschreibt sie mit Leiter folgende Ergebnisse als Ursachen eines Burn-out:

1. Arbeitsüberlastung  
= die Arbeit nimmt mehr Zeit in Anspruch, ist komplexer, intensiver und führt zu Erschöpfung und Überlastung
2. Mangel an Kontrolle
3. unzureichende Belohnung
4. Der Zusammenbruch der Gemeinschaft  
= das Untergraben von Teamarbeit, letztlich arbeitet jeder für sich allein und nicht mehr mit anderen zusammen
5. Das Fehlen von Fairness
6. widersprüchliche Werte

Maslach und Leiter stellen auch fest: Burn-out ist ein Maßstab für die Diskrepanz zwischen dem Wesen eines Menschen und dem, was er in seiner Arbeit tun muss. Es stellt einen Verschleiß von Werten, Würde, Geist und Willen dar - einen Verschleiß der menschlichen Seele.

### **2.13. Burn-out und Depression**

Burisch (2010, S 61 ff) beschreibt Überlegungen von Lennart Hallsten (1993), der als einer der wenigen einschlägigen Autoren Burn-out selbst kennen gelernt hat und das auch konzediert hat. Hallsten sieht Burn-out als Spezialfall von Depression und

definiert „Depression tritt auf, wenn die Ausübung einer selbstdefinierten Rolle unterbunden wird, falls keine alternative Rolle zur Verfügung steht“ (1993, S 99).

Was Burn-out hiervon unterscheidet, ist einerseits das aktive Moment und andererseits dass bereits eine Bedrohung der Rolle genügt: „Burn-out tritt auf, wenn die Ausübung einer aktiven selbstdefinierten Rolle unterbunden oder bedroht wird, ohne dass eine Alternative zur Hand wäre“.

In einem Interview mit der Zeitschrift „Psychologie Heute“ beschreibt Isabella Heuser (2012), Psychologin und Psychiaterin und Leiterin der Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie der Charite, Campus Benjamin Franklin, Berlin, das Ihrer Wahrnehmung nach die Leistungsgesellschaft die Diagnose „Depression“ unbedingt vermeiden will und diese Erkrankung bewusst in Burn-out umetikettiert“. Konkret benennt sie, dass in ihrer Klinik hier mit den gleichen Medikamenten therapiert wird und sie Burn-out als arbeitsbezogene Depression erlebt.

Auch Hans-Peter Unger und Karola Kleinschmidt beschreiben (2006, S 106) sehr anschaulich ihren Ansatz eines Burn-out Verlaufes, der mit der dritten (und letzten) Stufe ihrer Erschöpfungsspirale in eine Depression mündet:

Hier wird es regelrecht gefährlich: Der Partner droht vielleicht mit Trennung, die Arbeitsleistung beginnt deutlich schlechter zu werden, Fehler schleichen sich ein.

Obwohl viel Zeit mit Arbeit verbracht wird, ist die Effizienz geringer und lässt immer weiter nach. Dies steigert den inneren und äußeren Druck noch einmal.

Die Arbeit macht keine Freude mehr, Initiative und Motivation erlahmen und eine traurige, niedergeschlagene Stimmung macht sich breit.

Der Körper ist schlapp, der Schlaf maximal gestört und Suizidphantasien sind häufig. „Ich will meine Ruhe haben, einfach weg sein, frei sein“, das sind die trügerischen Gedanken, die sich mit dem eigenen Tod verbinden.

Die anderen Menschen und das, was man liebt, sind weit weg und nicht fühlbar da. Erstarrung. Apathie oder quälende Unruhe ergreifen von den Personen Besitz. Und nun ist sie da, die Depression!

Von meiner Wahrnehmung her sind Burn-Out Betroffene meist nicht auf das Thema „Depression“ vorbereitet. Sie erleben ihren Zustand zwar immer eigenartiger, stemmen sich oft auch dagegen und wollen und können nicht wirklich innehalten, denn jetzt auch noch zusätzliche Zeit für sich selbst aufzubringen, scheint völlig aussichtslos. Noch mehr vom gleichen ... und noch mal mehr ... irgendwo und irgendwie wird das ja wohl zu schaffen sein, wird sich selbst suggeriert.

Aber auch das Faktum: „Jetzt einzugestehen, dass ich nicht mehr kann“, das würde zum Umorganisieren oder Delegieren so viel zusätzliche Energien und Ressourcen benötigen, die eben überhaupt nicht mehr vorhanden sind. Jetzt noch zusätzlich den „Turbo einschalten“ und irgendwann wird's ja wohl eh' wieder leichter werden ..., eine wohl meist vergebliche Hoffnung und eher ein „Selbstbetrug“ und ein weiterer Schritt in eine handfeste Krisensituation!

#### **2.14. Burn-out – eine eigene Krankheitsdiagnose?**

Die Frage, ob Burn-out eine Krankheit im Sinne einer Diagnose eine eigene Erkrankung ist, ist wie folgt zu beantworten: Burnout wird in der „Internationalen Klassifikation der Erkrankungen“ (ICD-10) als „Ausgebranntsein“ und „Zustand der totalen Erschöpfung“ mit dem Diagnoseschlüssel Z73.0 erfasst Er gehört zum Abschnitt Z73 und umfasst „Probleme mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung“ Nach dieser Einstufung ist Burnout „lediglich“ eine Rahmen- oder Zusatzdiagnose und keine eigene Behandlungsdiagnose.

Weiters ist dazu anzuführen: Zu Burn-out gibt es kein einziges differentialdiagnostisches Instrument, sondern bestenfalls ausschließlich Selbstbeurteilungsfragebögen, welche subjektive Probleme abfragen bzw. auf das selbst wahrgenommene Burn-out Risiko eingehen.

Lediglich die Dimension emotionaler Erschöpfung als Kardinalsymptom lässt sich eindeutig mit Burn-out verbinden, die wiederum somatische und psychosomatische Begleiterscheinungen beinhalten bzw. Begleitphänomene aus den Arbeits- bzw. Lebensverhältnissen aufweisen.

### **2.15. Nicht alles ist gleich Burn-out**

Ganz wichtig ist mir zu klären, was Burn-out nicht ist: Der Begriff "Burn-out" wird heute zum Teil schon sehr inflationär verwendet. Einmal einen schlechten Tag zu haben, wo absolut nichts gelingt, wo vieles schief läuft, wo nichts planmäßig funktioniert etc. ist noch Normalität und hat mit Burn-out nichts zu tun.

Burn-out muss inzwischen oftmals für „alles und jedes“ herhalten! So ist mir immer wieder berichtet worden, dass sich MitarbeiterInnen durchaus mit Worten wie „Ich gehe jetzt ins Burn-out“ bei ihren Unternehmen in einen Krankenstand verabschieden ... beinahe so wie: „Ich gehe jetzt in den Urlaub“. Und wenn dann noch bislang keinerlei Auffälligkeiten im Verhalten der MitarbeiterInnen wahrgenommen wurden, sind solche Sprüche meines Erachtens meist nicht (sehr) ernst zu nehmen.

Denn hinter einer tatsächlichen „Burn-out-Krise“ verbirgt sich im Regelfall eine klinische Störung – im fortgeschrittenen Stadium ist es eine Erschöpfungsdepression! Wird alles gleich zu „Burn-out“ hochstilisiert, diskriminiert das Personen mit tatsächlichen Burn-out-Krisen, die - je nach erreichtem Stadium - möglicherweise gar nicht mehr die Wahl zwischen Weiterarbeiten und Krankenstand haben!

Und auch auf der Zeitschiene hat eine Burn-out Krise eine längere Entwicklung und entsteht nicht abrupt von einem Tag auf den anderen – hier wäre mindestens von einem halben Jahr zu sprechen.

Eine Abgrenzung ist – laut Erich Gamsjäger (empirische Studie über Burn-out aus dem Jahr 1994) - insbesondere in folgenden Fällen unbedingt nötig:

### **a) Eine zeitlich begrenzte Phase starker Belastung**

Fühlt sich jemand infolge intensiver Arbeit erschöpft und ausgelaugt, kann es sich zunächst um eine völlig normale, gesunde Müdigkeit handeln. Als Beispiel sei hier eine besondere Projektarbeit erwähnt: Eine solche Zusatzaufgabe bedarf neben dem Alltagsbetrieb zusätzlichen Aufwands. Kommt dabei ein Gefühl der Erschöpfung auf, hat das (noch) nichts mit Burn-out zu tun.

### **b) Persönliche Krise oder Krisensituation**

Erschöpfung und Verzweiflung kann einen Menschen auch dann treffen, wenn dieser sich in einer persönlichen Krise befindet, wie zum Beispiel durch den Verlust eines geliebten Menschen in Folge Trennung oder Tod. Dabei handelt es sich jedoch meist um Krisensituationen, die – auch wenn noch so schmerzhaft – mit Geduld und Ruhe überwunden werden können. Auch hier handelt es sich (noch) nicht um Burn-out.

### **c) Jammern**

Oft haben Menschen ein ausgesprochenes ausgeprägtes Anerkennungsbedürfnis. Bekommen diese nicht genug Aufmerksamkeit, kommt es oft vor, dass sie zu Jammern und Klagen beginnen, wie schwer nicht alles ist und wie ausgebrannt sie sind. Dieser Zustand darf keinesfalls mit Burn-out verwechselt werden. Im Gegenteil – solche Menschen tragen immens zu Verwirrung um die Begrifflichkeit „Burn-out“ bei. Personen, die tatsächlich von Burn-out betroffen sind, wollen diese Tatsache in der Regel nicht anerkennen, ja verleugnen sie sogar – wie durch die Wissenschaft belegt – und wollen keinesfalls damit bei Mitmenschen Bedauern erwecken!

## **2.16. Einblick in die Arbeitswelt von heute**

Einen sehr eindrucksvollen Einblick in die Arbeitswelt von heute gibt Theresia Volk in ihrem Buch „Unternehmen Wahnsinn“, welches 2011 erschienen ist. Ihre Erkenntnisse, Erfahrungen und Wahrnehmungen hat sie als Management- und Organisationsberaterin und langjährige Führungskraft in Industrie- und Beratungsunternehmen gemacht – sie ist auch Stellvertretende Vorsitzende der

Deutschen Gesellschaft für Supervision und Lehrtrainerin für Organisationsentwicklung.

Sie fasst zusammen: Leistungsträger haben den steigenden Effizienzdruck zunächst begrüßt, sie versprachen sich dadurch eine größere Leistungsgerechtigkeit. Mit ihrem Einsatz ist der Effizienzdruck weiter gestiegen, dass nunmehr auch sie – weil sie oftmals überfordert sind – selbst auf der Strecke bleiben.

Nach ihren Beobachtungen führt Effizienzdruck zu einem Verlust an Kreativität. Kreativität braucht Raum und kann sich nur in Zeiten und Räumen entfalten, die vom Effizienzdruck entlastet sind. Statt Kreativität wird nun Standardisierung begünstigt.

Oftmals werden Veränderungsprozesse abgebrochen und durch neue Veränderungsprozesse ersetzt, ohne dass man die Ergebnisse eines Prozesses abwartet. Diese Überlagerung von Veränderungsprozessen ist die Folge eines Karrieremechanismus: Wer über Veränderungsideen verfügt, steigt auf und muss seinen Aufstieg mit neuen Veränderungsideen rechtfertigen. Der permanente Zwang, sich innovativ zu zeigen, geht zunehmend mehr und mehr auf Kosten der Arbeits- und Leistungsqualität.

Um die Qualität von Arbeitsleistungen zu sichern und zu steigern, werden zunehmend zeitaufwändige Dokumentations- und Evaluationspflichten eingeführt. Die Verwaltungsarbeit in Organisationen werden damit unverhältnismäßig vermehrt, was viel Zeit kostet, was auf Kosten der Zeit für die tatsächliche Arbeitsleistung geht. Genau das nehme auch ich beruflich wahr, gerade im Sozialbereich nimmt die Dokumentation einer gerade verrichteten Tätigkeit häufig mehr Zeit in Anspruch als die vorgenommene Tätigkeit selbst.

Es gibt neue Formen der Steuerung von Arbeit, die von einem rigiden System von Vorgaben und Kontrollen immer mehr zu einer reinen Ergebnissteuerung übergehen, der die persönliche Arbeitsleistung wenig bedeutet. Auch hier kann ich auf eigene Erfahrungen verweisen, seit 17 Jahren bin ich ehrenamtlich als Sachwalter tätig und erlebe, dass sich in diesem Bereich in dieser Zeit sehr viel verändert hat: Hauptberufliche Sachwalter haben heute doppelt so viele Sachwalterschaften

abzuwickeln als seinerzeit zu Beginn meiner Tätigkeit. Zufriedenstellend erledigt ein Sachwalter seine Tätigkeit dann, wenn die Aktenführung lückenlos und perfekt ist. Das Problem dabei: Für die tatsächliche Arbeit mit den KlientInnen steht kaum mehr Arbeitszeit zur Verfügung und „Beziehungsarbeit“, die früher im Zentrum der Tätigkeit stand, ist nun nicht mehr möglich.

Vormals eindeutig definierte Arbeitsaufgaben werden diffuser, und DienstnehmerInnen sind heute mehr als früher für vielerlei Arbeitsbedingungen an ihrem Arbeitsplatz selbst verantwortlich. Die einst getrennten Sphären von Arbeit und Leben verschwimmen. Damit ergibt sich eine Veränderung der Beruflichkeit: DienstnehmerInnen werden zu UnternehmerInnen ihrer eigenen Arbeitskraft. Sie müssen sich selbst organisieren, vermehrt wirtschaftlich Verantwortung tragen und dabei ihr eigenes Handeln sowie die Entwicklung und Vermarktung ihrer Fähigkeiten selbst kontrollieren.

Das birgt Chancen und Risiken (je nach Branche, individuellen Ressourcen) und hat langfristige Auswirkungen auf die Erwerbsorientierung. Aber: Die rein auf kurzfristige Ziele orientierte Arbeitsorganisation hat neben wenigen GewinnerInnen vor allem DienstnehmerInnen, die in Gefahr stehen, den Anschluss zu verlieren und zu den Modernisierungsverlierern zu gehören.

Die Arbeits-/Anforderungsintensität hat in den meisten Organisationen deutlich zugenommen: Arbeitsprozesse werden verdichtet und beschleunigt, Nischen beseitigt. Möglicherweise ist für manche DienstnehmerInnen diese Intensivierung eine Quelle der Arbeitsmotivation, für die meisten stellt sie eine Quelle von Belastungen dar, die sie über kurz oder lang nicht mehr bewältigen.

Bei der betrieblichen Erwartung an die DienstnehmerInnen, jederzeit an die eigenen Grenzen der Arbeitskraft zu gehen, stehen die physische und vor allem die psychische Gesundheit auf dem Spiel, besonders dann, wenn Tätigkeiten zu leisten sind, für die keine entlastenden Routinen zur Verfügung stehen. Die steigende Arbeits- und Anforderungsintensität macht krank oder führt zu einer inneren Kündigung, die aber sicherlich nicht der Gesunderhaltung dient.

Theresia Volk führt weiter aus, dass auch Leistungsträger lernen müssen, ihren Arbeitseinsatz aus Gründen eines psychosomatischen Selbstschutzes zu dosieren. Das schließt ein, ihr Selbstwertgefühl nicht an die Karriere zu binden! Vielmehr ist Enttäuschungsprophylaxe angesagt: Denn keineswegs werden alle erforderlichen Anstrengungen, „gute Arbeit“ zu leisten, zwangsläufig durch Aufstieg oder auch nur Kündigungsschutz belohnt!

Mythos Leistungsverdichtung: In einer bestimmten Zeit wird von weniger Leuten mehr geleistet: Haben vorher zwei Personen drei Stunden lang eine Leistung erbracht, macht das sechs Leistungsstunden. Nach der Umorganisation erbringt eine Person zwei Stunden diese Leistung. Das bedeutet eine Leistungstilgung von vier Stunden. Diese Leistung steht nun nicht mehr zur Verfügung. Es geht also nicht um eine Leistungsverdichtung, sondern um eine Anforderungsverdichtung (mehr Tempo, weniger Personal, mehr Unübersichtlichkeit, mehr Druck). Ob mit dieser Anforderungsverdichtung mehr Leistung erbracht wird (Wunschvorstellung), bleibt offen ... Relevant ist es, Ziele zu erreichen oder zu übertreffen. Was Leistungsverdichtung heißt, müsste also Erfolgsverdichtung heißen.

Während immer mehr Leistungsverdichtung gefordert wird, erlebt der Einzelne, dass er immer weniger wirksam werden kann, also immer weniger leistet ... und der Erfolg ist kurzweilig. Was gestern war, ist schon wieder endgültig vorbei! Die Frage ist, wie sich der Erfolg bei zukünftigen Projekten einstellt, ist man diesen gewachsen? Man ist immer gefordert, und frühere Erfolge sind Vergangenheit und zählen nicht mehr!

Auch weitere AutorInnen beschreiben, dass zusätzliche Stressfaktoren am Arbeitsplatz wie emotionales Engagement, Informationsflut und Mobbing Burn-out wesentlich begünstigen können und dass ohne entsprechende Work-Life-Balance - gerade hochengagierte MitarbeiterInnen - in eine abwärtsführende Spirale geraten. Aus ehemaligen „Duracell-MitarbeiterInnen“ werden geistige und körperliche Wracks - nichts erinnert mehr an die einstigen Höchstleistungen, das Human-Kapital jedes Unternehmens.

Auch in Japan ist man alarmiert: Dort wurde der Begriff „Karoshi“ geprägt, dieser bedeutet „Tod am Arbeitsplatz“. Im Jahr 2007 haben sich 2200 Japaner wegen Überforderung in ihrer beruflichen Tätigkeit am Arbeitsplatz das Leben genommen!

Und in einem Aufsatz von Rotraud Perner (2007) stellt sie die Frage: „Welche Gruppe von Menschen ist besonders gefährdet?“ Um sie auch gleich zu beantworten: „Die „Hingebungsvollen und ihrer Aufgabe Verpflichteten ... - the dedicated and the committed“ jene Personen, „die nach oben wollen ...“, die bereit sind, sich voll zu engagieren und viel bis alles zu geben!

In der Stressforschung ist bekannt: Mangelnde bzw. keine Anerkennung am Arbeitsplatz bedeutet, man wird sozial nicht wahrgenommen! Und wenn das trotz maximaler Anstrengung nicht passiert, „der Einsatz keine Würdigung erfährt“ (Geray, 2010), dann macht das mit den Betroffenen sehr wohl etwas!

Eine Supervisorin hat mir bei einem Erfahrungsaustausch gesagt, sie fragt bei Burn-out KlientInnen immer, ob es im Betrieb erlaubt ist, Fehler zu machen. Für sie ist das eine ganz zentrale Frage, die meist vieles über das Arbeitsklima, die Atmosphäre etc., vorwegnimmt. Ihre zweite Frage betrifft dann in der Regel den Umgang mit Personaleratz und geregelten Vertretungen im Fall von Krankenständen, Urlauben und anderen Abwesenheiten.

## **2.17. Führung und Gesundheit**

Auch der Aspekt Führung und Gesundheit scheint mir wichtig: In unserer Arbeitswelt mangelt es gravierend an der sozialen Kompetenz der Führungskräfte (Badura, Rixgens, 2011). Wenn von zehn Interaktionen zwischen Vorgesetzten und ihren MitarbeiterInnen nach neun dieser Interaktionen die MitarbeiterInnen danach Frust, Enttäuschung, Ärger, Traurigkeit, Wut, Ohnmacht oder Kränkung empfinden und dies häufiger der Grund für Stress und Überlastung ist als der eigentliche Arbeitsstress an sich, da scheint es sinnvoll, den Blick auch auf diesen Umstand zu richten. Die Hauptaufgabe von Führungskräften – so Badura – wäre es zu überlegen, wie demotiviere ich meine MitarbeiterInnen nicht?

Die Unternehmenskultur (gemeinsame Überzeugungen, Werte, Regeln und Verhaltensweisen) wird zum wichtigsten Führungsinstrument – wenn:

- sie von den Mitarbeitern als „gelebt“ erfahren wird.
- Führungskräfte ihre Vorbildfunktion wahrnehmen, Zeit für ihre Mitarbeiter haben, sich konsistent verhalten, empathisch und begeisterungsfähig sind.
- Mitarbeiter von Vorgesetzten und Kollegen unterstützt und wertgeschätzt werden.
- die kollektive Intelligenz des Unternehmens mobilisiert wird, z.B. durch Beteiligung, Befragung, und offene Diskussion von Mängeln und Problemen und die Mitarbeiter dadurch eine starke emotionale Bindung an ihr Unternehmen entwickeln können.

Zahlreiche Studien belegen, dass schlechte Führung Demotivation und höhere Fehlzeiten bei MitarbeiterInnen und damit auch schlechte Betriebsergebnisse verursacht. Aber auch Präsentismus wird dadurch begünstigt, darunter verstanden wird das Arbeiten trotz psychischer oder physischer Beeinträchtigung, mit dem Risiko sich (weiter) verschlechternder Gesundheit und verminderter Qualität und Produktivität. Gute Führung hingegen kann das Sozialkapital eines Unternehmens und damit das Betriebsergebnis positiv beeinflussen. Führung und Gesundheit sind mehrfach miteinander verbunden:

Gesundheit und Gesundheitsförderung müssen in Unternehmen mit übergeordneten betrieblichen Zielbereichen abgestimmt, systematisch organisiert und koordiniert werden – dies betrifft die Managementfunktion von Führung. Gleichzeitig hat die Art und Weise, wie MitarbeiterInnen geführt werden, wie und in welchem Umfang Informationen an Mitarbeiter weitergeleitet werden, wie Teamarbeit und wie einzelne Mitarbeiter gefördert und unterstützt werden, Auswirkungen auf das Erleben und die Gesundheit der Mitarbeiter. Dies betrifft die unmittelbare Mitarbeiterführung.

In dieser Funktion tragen Führungskräfte darüber hinaus durch ihre besondere Vorbildfunktion Verantwortung. Sie sind Vorbild dafür, wie mit den eigenen Belastungen und Ressourcen und der eigenen Gesundheit umgegangen wird. Und schließlich ist die Gesundheit der Führungskräfte selbst zu betrachten, denn

erschöpfte oder kranke Führungskräfte bedeuten für ein Unternehmen ebenso ein Risiko wie erschöpfte und erkrankte MitarbeiterInnen.

Fehlzeiten von MitarbeiterInnen messen auch das Sozialkapital des Unternehmens, die Führung, die Kultur und das Betriebsklima. Je weniger dieses Sozialkapital positiv empfunden wird, desto mehr leidet die Gesundheit darunter!

### **2.18. Politisch geplante Missstände im Sozialbereich**

Am 8. November 2008 war ich vom Verein zur Förderung des Freiwilligen Sozialen Jahres zur festlichen Feier des 40jährigen Bestehens dieser Organisation eingeladen. Als Gastredner hielt der Theaterautor und auch als Supervisor tätige Thomas Baum (2008) eine brillante Festansprache. Leider zu einem Zeitpunkt, als die offizielle Begrüßung und die Lobreden der Politiker schon beendet waren und diese der Feierlichkeit (bewusst) nicht mehr beiwohnten!

Thomas Baum beschrieb ungeschminkt, dass die Politik ganz bewusst Missstände im Sozialbereich – nach lediglich finanziellen Vorgaben – einplant und damit äußerst verantwortungslos bis grob fahrlässig mit den dort tätigen DienstnehmerInnen und ihren PatientInnen, KlientInnen etc. umgeht! Da wurden offene und mutige Worte in einer Klarheit formuliert, die ganz selten zu finden ist!

Die von Thomas Baum 2008 beschriebene Situation hat sich seit damals vielfach bestätigt und entsprechend weiter verschärft. Ein Ende dieses von der Politik eingeschlagenen Kurses ist weit und breit nicht in Sicht! Dazu eine Überlegung von mir: Der Sozialbereich ist in der heutigen Leistungsgesellschaft weitestgehend isoliert: Dort werden keine Wirtschaftsleistungen erbracht, oft wird dargestellt, dass dieser Bereich nur etwas kostet, also die Erträge (wesentlich) der Wirtschaft damit vermindert.

Der oder die „Nichtleister“ sind damit für die Leistungsgesellschaft wertlos. Im Sinne von Übertragung wird diese „Wertlosigkeit“ auch jenen Menschen attribuiert, die sich um das Wohl von Pflege- und Hilfsbedürftigen kümmern. Und es ist für die handelnden Politiker in der neoliberalen Gesellschaft, die sich nicht mit den

Schattenseiten des Lebens wie Leid, Not, Schmerz oder Tod beschäftigen will oder kann, nicht populär, sich um diesen Bereich wirklich ernsthaft zu kümmern! Dass die Wirtschaft völlig zum Stillstand kommen würde, würde einen einzigen Tag lang jede/r MitarbeiterIn im Sozialbereich seine oder ihre Tätigkeit nicht ausüben, würden auch noch zusätzlich die KindergärtnerInnen und LehrerInnen aussetzen, wären die Leistungserbringer an diesem Tag wohl damit beschäftigt, sich um ihre kranken, pflegebedürftigen Angehörigen oder zumindest um ihre Kinder zu kümmern.

### **2.19. Schöne neue Welt**

(Jokeit, Hess 2010), beschreiben in „Psychologie heute“ , dass es bereits eine stark wachsende Anzahl von Menschen gibt, die versuchen, durch „Neuro Enhancement“, was Gehirn-Doping bedeutet, aufmerksamkeits- und erinnerungssteigernde Medikamente einnehmen (genannt wurden hier Modafinil, Ritalin, Vigil, Exelon, Cipralex, Adderall, Donepezil) um ihre Wettbewerbsfähigkeit am Arbeitsplatz zu erhöhen.

Bei einer im Jahr 2008 stattgefundenen On-Line Umfrage des Wissenschaftsmagazins „Nature“, gab jeder Fünfte an, ohne medizinisch-therapeutische Gründe bereits Medikamente konsumiert zu haben, die ihre Konzentration und ihr Erinnerungsvermögen erhöhen.

Die Uni-Klinik Mainz hat im Rahmen einer Umfrage im Jahr 2010 erhoben, dass 80 % von Schülern und Studenten angaben, leistungssteigernde Pillen nehmen zu wollen, wenn ihnen daraus keine Langzeitschäden drohen!

Und der Mainzer Klinikchef Klaus Lieb folgert daraus: In naher Zukunft wird die Wirtschaft so funktionieren wie jetzt Sportwettkämpfe, wie die Tour de France: Wenn alle gedopt sind, hat man selbst praktisch keine Wahl mehr, nicht mitzumachen. Muss denn eine „gesunde Wirtschaft“ tatsächlich kranke Menschen produzieren? Der Slogan heißt doch (noch) „Geht's der Wirtschaft gut, geht's uns allen gut“.

## **2.20. Zwischenresümee**

Das Ziel sollte sein, achtsam und fürsorglich mit sich selbst umzugehen, dieser sensible Umgang gilt aber auch für unsere Arbeit und die Menschen, die wir lieben und die uns nahe stehen.

Meines Erachtens ist es ganz wichtig zu lernen, unsere seelischen und körperlichen Reaktionen auf Stress und Dauerbelastungen zu erkennen und sie auch ernst zu nehmen. Hilfreich und notwendig ist es weiters, gezielte Strategien im Umgang damit zu entwerfen, um in der heutigen komplexen Lebens- und Arbeitswelt zurechtzukommen – und dabei sowohl leistungsfähig wie auch psychisch und physisch gesund zu bleiben.

Leider wird dem regelmäßigen und kontinuierlichen Reflektieren der Arbeits- wie auch Lebenssituation, wie dies bei Supervisions- oder Coachingprozessen der Fall ist, oftmals zu wenig Augenmerk geschenkt. Hilfreich wäre es allemal, sich in dieser Form begleiten zu lassen – ein (selbst)bewussteres Durchschreiten des Lebensskriptes auch im Hinblick auf die eigene Wahrnehmung und eine Sensibilisierung für die rund um die eigene Person laufenden Prozesse wäre damit einigermassen garantiert und würde wohl vielen Menschen viel an Leid ersparen!

## **2.21. Ziele von Supervision und Coaching**

Zur Reflexion des individuellen Handelns in der Arbeitswelt sind beide Verfahren bestens geeignet. Generell ist wahrzunehmen, dass der Begriff „Supervision“ in der Privatwirtschaft eher negativ besetzt ist – er ist eher im Sozialbereich ein sehr bekannter Begriff, der in diesem Bereich schon eine hohe Selbstverständlichkeit darstellt. Supervision stammt vom lateinischen „supervidere“, was in etwa die Bedeutung von „darüber schauen“ hat. Das gezielte und bewusste Reflektieren des beruflichen Tuns - de-facto die ständige und umsichtige Begleitung eines Arbeitsprozesses - steht im Zentrum eines Supervisionsprozesses.

„Coaching“ wiederum ist primär ergebnis- und lösungsorientiert und dient dazu, ganz konkrete Ziele und Aufgabenstellungen zu erreichen.

Die Selbstwahrnehmung sowie die Sichtweisen auf sich selbst, andere Personen, Organisationen, Institutionen und Situationen wird durch das Einnehmen einer exzentrischen Position sowie durch Mehrperspektivität (Petzold, 2007, S. 104) geschärft und positiv verändert.

Exzentrisch und mehrperspektivisch bedeutet, in professioneller Begleitung aus sich herauszugehen, um sich selbst und wichtige Situationen aus unterschiedlichsten Blickwinkeln zu betrachten. Das fördert das Verständnis für sich selbst, für schwierige oder unübersichtliche Situationen und verschafft ein verstärktes Einfühlungsvermögen für die am Prozess beteiligten Mitmenschen.

Supervision und Coaching sind im Stande, akute Probleme im Sinne von Störungen des Arbeitsablaufes, eventuelle Beeinträchtigung der Arbeitsergebnisse oder auch der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen zu beheben. Sinn machen beide Verfahren insbesondere dann, wenn sie prophylaktisch die berufliche Arbeit dauerhaft begleiten – bevor sich überhaupt störende oder unbewusste Prozesse entfalten können.

Eine zusätzliche Aufgabe von Supervision und Coaching besteht darin, persönliche Ressourcen nutzbar zu machen, die brach liegen oder blockiert sind bzw. die möglicherweise gar nicht bewusst sind. Vielleicht wurde hier in der Vergangenheit falsch bewertet, oder es war das nötige Wissen nicht vorhanden bzw. die Kompetenz nicht spürbar. Ziel ist es, diese Ressourcen zu erkennen und damit neue Nutzungsmöglichkeiten zu erschließen. Das gesamte Ressourcenpotential eines Systems wird dadurch erheblich erweitert, da die Handlung von Systemen – welches ja aus einzelnen Personen, Gruppen und/oder Organisationen, Institutionen – in dieser Perspektive von Problemen, Ressourcen und Potentialen bestimmt wird (Petzold, 2007, S. 295).

Supervision kann helfen, Diffusität und Vagheit in der beruflichen Situation aufzudecken, auszuhalten, konstruktiv zu verändern, oder auch im Sinne der positiven Verunsicherung zu agieren (Keupp 1999, S 280).

Petzold (2007, S. 152) differenziert drei Arten von Zielen:

1. Richt- bzw. Globalziele: Dazu zählen die Humanisierung, also das „Menschlichmachen“ des Lebenszusammenhanges, die Gewährleistung von Integrität für Menschen, Gruppen oder Lebensräumen sowie das Ausrichten des Fokus auf die Zwischenmenschlichkeit.
2. Als globale Ziele nennt er unter anderem die Förderung personaler, sozialer und professioneller Kompetenz sowie Performanz, wobei Kompetenz das erlernte Wissen sowie die erworbenen Fähigkeiten eines Menschen bedeutet. Performanz hingegen bezeichnet das Können und die Fertigkeiten der effizienten Anwendung oder die Umsetzung dieser Kompetenz.

Wünschenswert ist überdies die Förderung von komplexer Bewusstheit und Mehrperspektivität. Es geht darum, sich der Komplexität über eigene Lebenssituationen und- umstände bewusst zu sein sowie diese idealerweise aus einer exzentrischen Sichtweise zu betrachten.

3. Feinziele sieht er vorrangig in der Klarheit der Beziehungen und funktionalen Strukturen, in der Konsistenz von Zielen und der zur Verfügung stehenden Mittel sowie in der adäquaten Verwendung von Methoden und Techniken. Das bedeutet, es ist wichtig, die Beziehungen und Strukturen, in denen man sich selbst befindet, klar im Fokus zu haben, sich seiner Mittel und Ressourcen bewusst zu sein und diese „richtig“ einzusetzen.

Im Fokus steht dabei stets die Lösung diverser Probleme auf persönlicher, formaler und inhaltlicher Ebene.

## **2.22. Umsetzung in die Praxis**

Um nun Theoretisches in praktisches Handeln umzusetzen, wäre meines Erachtens ein geeigneter Ansatz zur Burn-out-Prävention die Betrachtung einer Belastungssituation auf drei Ebenen:

- den/die einzelne MitarbeiterIn
- den/die einzelne MitarbeiterIn im Kontext des Unternehmens
- die Organisation/das Unternehmen

Im Hinblick auf einzelne MitarbeiterInnen finden sich eine Reihe von Themen vor, die gut in einer Supervision bearbeitet werden können, wie z. B. der Umgang mit dem Glauben, dass es für jedes Problem eine Lösung gibt oder dem Abschiednehmen von idealisierten Berufsbildern – vor allem in heilenden Berufen.

Aber auch die Analyse von persönlichem Fehlverhalten, mit dem man sich das Leben gegenseitig schwer macht, kann eine wichtige Aufgabe sein. Andererseits sollten unter Motivationsaspekten lustvolle Momente wieder in den Berufsalltag integriert werden, mit der Idee, den Arbeitsalltag mit mehr positiven Anreizen zu besetzen.

Ein solch ressourcenorientierter Ansatz der Supervision wäre ein vielversprechender Änderungsansatz für einzelne MitarbeiterInnen sowie für das ganze Team, da es die Selbstaufmerksamkeit, die Selbstdiagnose, das didaktische Stressmanagement und die gesunde Lebensweise erhöhen kann. Damit werden konkrete Veränderungen des Verhaltens und der Kognitionen erreicht.

Um eine drohende Überlastung oder Überforderung von einzelnen MitarbeiterInnen beurteilen zu können, haben sich folgende Fragen bewährt:

- Wo überschreite ich meine Grenzen?
- Welche Rahmenbedingungen sind beteiligt?
- Welche Faktoren lassen sich beeinflussen, welche nicht?
- Wo und wie trage ich selber zu meinem Burn-out bei?

Diese Fragen könnten als Einstiegsthemen zur Supervision zum Thema Burn-out genutzt werden. Kann ein Burn-out Prozess durch bewusste Prophylaxe verhindert werden, ist viel gewonnen.

## **2.23. Systemische Überlastung in Unternehmen**

Die aktuelle gesellschaftspolitische Situation im Hinblick auf die Ursachen der „systemischen Überlastung“ in Unternehmen wurde in der Zeitschrift Supervision (Mensch, Arbeit, Organisation) 1/2012 recht anschaulich dargestellt:

Die Autoren Kratzer, Dunkel & Menz (2012) haben dabei in einem Artikel zusammengefasst:

„Arbeit und Gesundheit sind im Konflikt. Ursache sind neue Formen der Leistungssteuerung in den Unternehmen, in denen oft der Raubbau an den Ressourcen der Beschäftigten die eigentliche Erfolgsquelle ist. Deshalb nehmen vor allem psychische Belastungen zu. Aber einfache Lösungen gibt es nicht. Gesundheitsförderung ist richtig, reicht aber nicht. Das partizipative Gesundheitsmanagement setzt dagegen an den Ursachen an und bezieht die Beschäftigten mit ein.“

### **2.23.1. Arbeit und Gesundheit im Konflikt**

Kratzer, Dunkel, Menz beschreiben: Es ist nicht die Arbeit an sich, die krank macht – keine Arbeit kann ja auch krank machen. Es sind also vielmehr die Bedingungen, unter den gearbeitet wird, wie Arbeit gestaltet, organisiert und reguliert wird. Mit dem Mehr an Spielräumen, Entscheidungen, Flexibilitäten, flachen Hierarchien und Selbstorganisation sowie schlanken Strukturen ist offensichtlich die Arbeitswelt nicht besser geworden. Wenn also von der „erschöpften Arbeitswelt“ (Badura/Steinke 2011) die Rede ist, dann stimmt etwas nicht in der neuen Arbeitswelt.

Viele Beschäftigte arbeiten immer mehr und werden dennoch nicht fertig. Das macht sie unzufrieden und unglücklich und häufig auch krank. Und oft fehlt dazu auch die schlüssige Erklärung, was denn nicht passt. Grund dafür sind die Rahmenbedingungen, auch die Vorgesetzten, aber irgendwie ist man auch selber mit Schuld oder eben nicht so fähig, wie man es sein sollte! Offensichtlich nicht gut genug organisiert – sonst wäre ja alles zu schaffen – und dann möglicherweise auch nicht effizient genug, um auch noch für die eigene Gesundheit etwas zu tun! Da

bleibt wohl nur eine Möglichkeit: Immer mehr arbeiten, immer intensiver dabei werden, einfach den Turbo einschalten – denn irgendwie muss es ja gehen! Der Raubbau an den eigenen Ressourcen wird ja nicht sofort verspürt.

Oder doch als Alternative – der Zeitgeist ist ja bekannt – den Rückzug antreten, alles nicht so ernst nehmen, Grenzen setzen und sich im „Nein-Sagen“ üben? Beides ist möglich und beides hat seinen Preis.

Mit der ersten Variante wird man beruflich besser aussteigen, geht dabei aber privat wie gesundheitlich ein großes Risiko ein. Mit der Entscheidung für die zweite Variante, mit der man sich bewusst vor beruflicher Überlastung und deren negativen Folgen schützen kann, entzieht man sich wohl trotzdem nicht dem Druck der Anforderungen. Dazu kommt dann, dass man mit den Arbeitsergebnissen unzufrieden ist, das Klima mit den KollegInnen wird dabei kaum verbessern, die Vorgesetzten sind unzufrieden.

In dieser Zwickmühle stecken heutzutage viele. Die Organisation und die Steuerung von Arbeit haben sich in vielen Unternehmen stark verändert. Primär geht es heute darum, „was der Markt verlangt“ – und erst danach, was das Unternehmen und die Beschäftigten tatsächlich leisten können. Leistungserwartung und Leistungsfähigkeit treten systematisch auseinander, prinzipiell „maßlose“ (Markt)anforderungen treffen auf natürlich begrenzte Ressourcen, Arbeit und Gesundheit geraten in Konflikt. Und die DienstnehmerInnen: Für sie scheint es nur die Wahl zwischen Raubbau und Rückzug zu geben.

### **2.23.2. Drei Schritte zur systematischen Überlastung**

Laut Pongratz & Voß (2003, 2004) sowie Voß & Pongratz (1998) sind die neuen Steuerungsformen in den Unternehmen ökonomisch gesehen deshalb so erfolgreich, weil sie zwei bislang getrennte und kaum genutzte Rationalisierungsdynamiken miteinander verschränken und explizit nutzen:

- Die Dynamik einer weitergehenden „Vermarktlichung“ – dabei werden Wachstum und Wettbewerb nun auch zu inneren Triebkräften von Unternehmen.
- Das Rationalisierungspotential von DienstnehmerInnen, die nun ihre Ressourcen selbst zielgerecht einzusetzen und auch noch laufend dynamisch anpassen müssen.

Damit spielen die DienstnehmerInnen eine absolut aktive Rolle bei der Bewältigung von steigenden Marktanforderungen und aus einem Organisationsproblem wird ein individuelles Problem. Das ist der Kern – oder auch der „Trick“ – neuer Steuerungsformen.

Die Dynamik dabei ist jene der „systematischen Überlastung“: Vermarktlichung heißt konkret, dass nicht mehr produktionsökonomische, sondern markt- und kapitalmarktökonomische Überlegungen den Ausgangspunkt für die Definition von unternehmerischen Zielvorgaben bilden. Es wird nicht gefragt, was das Unternehmen leisten kann und welche Ressourcen dazu benötigt werden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

Den Ausgangspunkt bilden vielmehr abstrakte Renditeerwartungen, Marktstrategien sowie Wettbewerbskennzahlen (Benchmarks, Kundenzufriedenheitsindizes etc.) oder auch dynamische Ziel- und Ergebnisvorgaben, die durch Extrapolation des Istzustandes gebildet werden – oder wie im Sozialbereich üblich, durch den Kostenträger extern einseitig vorgegeben werden.

Das jeweilige Vorjahresergebnis wird plus entsprechender Steigerungsrate zur Grundlage des neuen Jahreszieles. Stagnation bedeutet Rückschritt! Und damit muss jedes Jahr besser, schneller und billiger gearbeitet werden!

Die abstrakten und dynamischen Zielvorgaben ertragsorientierter Steuerung markieren den operativen Fortschritt, den das Unternehmen umzusetzen hat. Ziel- und Ergebnisvorgaben, die sich „am Markt“ orientieren und nicht an der Leistungsfähigkeit des Unternehmens, sind – oft und gezielt“ herausfordernde oder eben einfach unerreichbare Ziele.

Aus diesen herausfordernden und unerreichbaren Zielen erwächst ein organisatorisches Dilemma: Die Erreichbarkeit unerreichbarer Ziele lässt sich nicht steuern oder organisieren! Und das draus resultierende Organisationsproblem versuchen die Unternehmen auf unterschiedlichste Weise zu lösen:

- Rationalisierung der Arbeit (Kostensenkung, Prozessoptimierung, Standardisierung etc.).
- permanente Restrukturierung der Organisation.
- Ein zentraler Lösungsansatz besteht auch darin, das Problem der systematischen Überlastung an die DienstnehmerInnen weiterzugeben.

Die Transformation von einem Organisations- in ein individuelles Problem erfolgt in drei Schritten:

#### **a) Erster Schritt**

Die DienstnehmerInnen müssen sich das organisationale Problem aneignen, das heißt, sie machen es zu ihrem eigenen Problem, und das funktioniert, wenn die Unternehmens- und Beschäftigtenperspektive verschränkt wird.

Mechanismen und Instrumente gibt es dazu viele:

- Die Drohung mit dem Arbeitsplatzverlust bei Misserfolg
- Interne Konkurrenz
- Die Koppelung von Unternehmenserfolg und individuellem Erfolg (Boni, Aufstieg ...)
- Zielvereinbarungen
- Gezielte Ansprache der intrinsischen Interessen der DienstnehmerInnen

#### **b) Zweiter Schritt**

Wenn die DienstnehmerInnen dann verstanden haben, dass nicht das Unternehmen, sondern sie selbst ein Problem haben, dann benötigen sie Gestaltungsspielräume um für sich tätig werden zu können.

An der Fremdsteuerung festzuhalten, würde das Problem der systematischen Überlastung im Unternehmen belassen. Somit gilt es Fremd- und Selbstbestimmung in neuer Form zu verschränken.

Die Ergebnisvorgaben wie Terminsetzung, Umsätze, Erträge, Qualitätszahlen etc. wie auch die basalen Ressourcen wie Personalbemessung, Investitionen etc. sind weitestgehend fremdgesteuert, die Tätigkeits-, Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume aber, bezogen auf die Arbeitsausführung selbst und auf die eigene Arbeitsorganisation sind groß.

### **c) Dritter Schritt**

Und somit haben sich die DienstnehmerInnen das unternehmerische Problem angeeignet und haben die Freiheit, es selbstgesteuert anzugehen. Was noch fehlt sind die entsprechenden Ressourcen dazu. Da die Kosten nicht steigen sollen, geht es vor allem um die eigenen Ressourcen der MitarbeiterInnen: Ihre Motivation, ihre Kompetenzen, ihre Zeit und die Fähigkeit, diese Ressourcen den fremdgesteuerten Vorgaben bedarfsgerecht anzupassen.

Das Unternehmen muss dazu das früher oft enge Korsett lockern: Nun gibt es flexible Arbeitszeiten und zeitliche Gestaltungsspielräume für die Beschäftigten, die damit mehr einbringen können, um so die systematische Lücke zwischen Leistungserwartung und Leistbarkeit zu schließen oder zumindest zu verkleinern.

Im Ergebnis sind die DienstnehmerInnen nicht mehr mit der fremdbestimmten Überlastung konfrontiert, von der sie sich „distanzieren“ könnten, sondern mit einem eigenen Problem, mit eigener Überlastung!

### **2.23.3. Normalität von Überlastung**

Viele DienstnehmerInnen haben nun ein Problem: Sie sind zum einen mit quantitativ wachsenden Anforderungen konfrontiert. Diese sind einerseits steigende Ergebniserwartungen, zum anderen auch ein erweitertes Spektrum an Anforderungen.

Neben der Kernarbeit werden zwei weitere Anforderungen spürbar:

- Die permanente Reorganisation in den Unternehmen führt permanent zu Veränderungen, die von den DienstnehmerInnen laufend nachvollzogen werden müssen:
  - Abteilungen werden zusammengelegt
  - Führungsstrukturen wandeln sich
  - neue Systeme werden eingeführt
  - Bezeichnungen verändern sich
  
- Es ist von den DienstnehmerInnen ständig mehr Organisationsarbeit zu leisten:
  - Abstimmung mit KollegInnen
  - Anfragen anderer Abteilungen beantworten
  - Informationen liefern oder einholen
  - Meetings- und Arbeitskreise
  - Organisationsprojekte, Listen führen, Kennzahlen eintragen
  - Dokumentationstätigkeit

Zu den quantitativ wachsenden Anforderungen kommt der Umgang mit den immanenten Widersprüchen neuer Steuerungsformen, die von den DienstnehmerInnen zu bewältigen – oder zumindest auszuhalten – sind:

#### **2.23.4. Permanentes Ungenügen**

Durch die ständige Konfrontation mit Anforderungen, zu deren Bearbeitung die Ressourcen eigentlich gar nicht reichen, und die ständig steigenden Leistungserwartungen entsteht auch dort, wo die Ziele letztlich doch (mit letzter Kraft) erreicht werden – das Gefühl, nie wirklich den Anforderungen nachzukommen bzw. erlebt man, nie wirklich gut genug zu sein.

### **2.23.5. Widersprüche zwischen Vorgaben und eigenen Arbeitsorientierungen**

Eine häufige Belastungsfolge der neuen Steuerungsformen ist, dass man gegen eigene arbeitsinhaltliche und professionelle – oder auch ethische – Orientierungen verstoßen muss, um vorgegebene Ziele zu erreichen. Klassisch ist die Situation, in der man Kunden ein Produkt verkauft, von dem man selbst gar nicht überzeugt ist, und welches der Kunde überhaupt nicht benötigt.

Daraus entsteht oft ein innerer Konflikt – nicht unbedingt ein Widerspruch zwischen „eigenem Wollen“ und „fremden Anforderungen“, denn den ökonomischen Erfolg will man ja selbst durchaus. Aber es fehlt dann ein möglicher Adressat, dem die Verantwortung für das Eintreten von Misserfolgen zugewiesen werden könnte. Stattdessen werden diese als individuelles Versagen erlebt und damit der eigenen Person zugeschrieben.

### **2.23.6. Gleichzeitigkeit von Selbststeuerung und Standardisierung**

Natürlich findet die Selbststeuerung in einem weiterhin fremdbestimmten Rahmen statt, trotzdem ist es eine „echte“ Selbststeuerung mit tatsächlichen Autonomiepotentialen. Diese Potentiale werden von den Unternehmen aber oft wieder begrenzt – und dies durchaus im Widerspruch zu den eigenen Prinzipien.

Der eigenen Zielorientierung der DienstnehmerInnen wird oft nicht getraut, die Ergebnisziele werden doch wieder durch konkrete Prozess- und Tätigkeitsvorgaben durchkreuzt:

Welche Produkte bevorzugt angeboten werden sollen, wie viele Gespräche wann zu führen sind, wie da der Ablauf zu gestalten ist, welche Listen dabei abgearbeitet werden müssen etc.!

Die Beanspruchungen der DienstnehmerInnen sind gerade dort besonders ausgeprägt, wo sich die typischen Belastungen aus neuen Steuerungsformen mit den Belastungen aus Standardisierungsprozessen gegenseitig überlagern.

### **2.23.7. Entkopplung von Leistung und Erfolg**

Die neuen Steuerungsformen stellen die Leistungsanstrengungen der DienstnehmerInnen unter dauerhaften Vorbehalt. Das „Maß“ für Leistung ist nicht mehr die eingesetzte Zeit oder die Intensität der Anstrengung, sondern der konkrete Markterfolg. Leistung ist, was sich verkauft. Tut es das nicht, ist es keine Leistung! Der eingesetzte Aufwand wird dadurch unerheblich. Das widerspricht natürlich völlig den arbeitsrechtlichen österreichischen Bedingungen, denn im normalen paktierten Dienstverhältnis als unselbstständig Erwerbstätiger wird ganz konkret ein „Bemühen“ geschuldet und nicht der „Erfolg“!

Nachdem der Markt ständig in Entwicklung ist, sind die Zielgrößen an denen sich das Arbeitshandeln orientieren soll, laufend in Bewegung und erfordert eine ständige Bewegung des eigenen Bemühens. Ob sich dieses Bemühen aber auch in angemessenen Formen, nämlich monetär wie immateriell, ist unsicher.

Das typische Wechselverhältnis zwischen Unternehmen und DienstnehmerInnen, welches für die Arbeitsmotivation so wichtig ist, nämlich das Gerechtigkeits- und Gratifikationsempfinden, löst sich tendenziell auf. Leistung und Gegenleistung wiegen einander nicht mehr auf: Der gegenseitige Anspruch auf entsprechendes Gehalt sowie Wertschätzung verliert sich, und auch die Anerkennung und Arbeitsplatzsicherheit werden von den Gelegenheitsstrukturen der Märkte abhängig.

### **2.23.8. Unsichtbare Leistung**

Es gilt nun die Anforderung, die Arbeit gut und möglichst selbständig zu machen und dabei für die Selbststeuerung der Leistung verantwortlich zu sein. Dem nicht genug ist nun auch zusätzlich die Leistung der Selbststeuerung der Selbstorganisation zu gewährleisten. Das heißt, in Selbstverantwortung und Selbständigkeit sind jene Bedingungen herzustellen, welche die eigentliche Leistungserbringung überhaupt erst ermöglichen.

Und die selbständige Organisationsleistung von sich selbst ist ein permanenter Prozess, der ständig evaluiert und angepasst werden muss.

Dazu gehört nun nicht mehr „nur“ die selbständige Bewältigung widersprüchlicher Anforderungen, die an die eigentliche Tätigkeit gerichtet sind – diese Leistung wächst sich zu einer Metaanforderung aus – die der eigentlichen Tätigkeit vorgelagert ist. Die Leistung der Selbststeuerung ist für die DienstnehmerInnen nicht nur ein Organisations- sondern auch ein Anerkennungsproblem: Die Leistung der Selbststeuerung ist eine unsichtbare Leistung, weil sie in die eigentliche Leistung – das Arbeitsergebnis nur indirekt einfließt. Ihr Ergebnis ist, dass überhaupt ein Arbeitsergebnis zu Stande kommt. Und dann wird die Leistung der Selbststeuerung erst dann sichtbar, wenn kein positives Arbeitsergebnis herauskommt, Budgets überschritten werden und Kunden verärgert sind.

Die Folge ist eine neue Normalität von Überlastung. Diese Normalität bedeutet aber nicht, dass alle gleich belastet sind und alle in gleicher Weise damit umgehen.

Vielmehr bedeutet Normalität, dass viele DienstnehmerInnen schon negative Erfahrungen gemacht haben und bereits entsprechende gesundheitliche Probleme auf Grund von Arbeitsüberlastung erlebt haben. Und eines ist klar: Die Betroffenen sind genau jene, die Leistung erbringen wollen, die Engagierten und Motivierten.

„Normalität von Überlastung“ bedeutet auch, alle haben sich mit dem Thema Überlastung auseinanderzusetzen. Und dass Arbeit und Gesundheit in Konflikt geraten, heißt nicht, dass es für den Einzelne keinen Lösungen gibt – nur müssen diese aktiv gestaltet werden und haben ihren Preis:

- Reduzierung der eigenen Ansprüche
- Unzufriedenheit von Vorgesetzten oder KollegInnen
- Verzicht auf Karriere
- Eventuell Verlust der Arbeitsplatzes

Allerdings hält man selbst das Heft des Handelnden in der Hand. Wenn hier zum rechten Zeitpunkt entsprechend interveniert wird, ist man an einer Neugestaltung selbst aktiv beteiligt. Die Alternative nicht zu handeln, könnte schlimmstenfalls – bei einer ernsthaften gesundheitlichen Gefährdung - eine Situation herbeiführen, in welcher es gar nicht mehr möglich ist, eigene Handlungen zu setzen.

## **2.24. Selbstgesteuert gesund bleiben**

Gesundheitsförderung in den Betrieben ist derzeit angesagt. Bei meinem Arbeitgeber assista Soziale Dienste hat man 2009 gemeinsam mit der OÖ. Gebietskrankenkasse einen Vertrag paktiert, in dem man sich bereit erklärte, nach den Richtlinien des Fonds Gesundes Österreich ein prophylaktisches Gesundheitsvorsorgeprojekt zu starten. Mittlerweile ist der offizielle Teil des Projektes abgeschlossen (assista 2012) selbstverständlich wird das Projekt aber mit weiteren Aktivitäten (Anliegen und Bedürfnisse älterer MitarbeiterInnen ab dem Alter 50 Plus sowie ein Wiedereingliederungsprojekt nach Langzeitkrankenständen) in Zusammenarbeit mit der OÖ. Arbeiterkammer weitergeführt.

Gesunde MitarbeiterInnen gehen mit Anforderungen effizient um, sie empfinden ihre Arbeit als sinnvoll, sind gesund und bleiben dem Unternehmen erhalten. Gleichzeitig weisen sie weniger Krankenstandstage auf (Buchegger-Traxler, 2012). Gute Arbeit wird von MitarbeiterInnen dann erbracht, wenn sie sich dabei erfüllen, entwickeln und verwirklichen können. Die dafür verantwortlichen Faktoren sind

- Psychische
- Zusammenarbeit (lässt die Leistungsfähigkeit wachsen).
- Selbstwert und Sinnfindung (Herausforderung und Entwicklungsmöglichkeiten)
- sowie die Arbeitsbewältigung (Verausgabung bei Leistung und Regeneration der Ressourcen stehen im Gleichgewicht).

Ein ganz primäres Ziel des Gesundheitsprojektes war es, die Anzahl von psychischen Erkrankungen, die durch Arbeitsüberlastung entstehen, zu minimieren. Tatsache ist, dass das gut gelungen scheint, denn waren psychische Erkrankungen in der Auswertung der anonymen Krankenstandsstatistik des Jahres 2008 noch unter den zehn häufigsten Diagnosen zu finden, schien diese Prognose in den Krankenstandsstatistiken 2010 und 2011 unter den zehn Spitzenreitern nicht mehr auf. Und die OÖ. Gebietskrankenkasse war überrascht: „Das läuft ja völlig gegen den allgemeinen Trend“. assista hat den MitarbeiterInnen im Laufe der letzten Jahre verstärkt diverse Auszeitmodelle angeboten, die von zahlreichen MitarbeiterInnen

angenommen wurden (auf diese Auszeitmodelle wird im Punkt 2.25.3. ganz konkret hingewiesen). Nun glaube ich nicht, dass jede sich anbahnende Burn-out Krise durch Auszeitmodelle hintangehalten werden kann, doch eine Entlastung kann ein solches in vielen Fällen bewirken.

### **2.25.1. Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)**

Wenn sich nun trotz allem eine Burn-out-Krise verfestigt hat und ein Langzeitkrankenstand eintritt, wird sich spätestens bei der Gesundheitschreibung von MitarbeiterInnen das Thema des beruflichen Wiedereinstiegs stellen. Das heißt, Wiedereingliederungsmanagement ist dann gefragt. Und das wäre ein weiterer sinnvoller und ergänzender Baustein zum bestehenden ArbeitnehmerInnenschutz und der betrieblichen Gesundheitsvorsorge.

Ein fix vereinbarter Prozessablauf gibt rückkehrenden MitarbeiterInnen die Gewissheit, dass unternehmensintern Befindlichkeiten und Wünsche kommuniziert werden können, ein Katalog möglicher Maßnahmen kann entsprechende Hilfestellung absichern und nimmt vor allem viel an Druck weg. Im Rahmen eines fixierten und standardisierten Prozessablaufes, sind als mögliche sinnvolle und hilfreiche unterstützende Maßnahmen für die Wiedereingliederung nach Langzeitkrankenständen von MitarbeiterInnen auch

- arbeitspsychologisches Coaching für die Führungskraft bzw. den/die Vorgesetzte/n des/der zurückkehrenden MitarbeiterIn.
- Teambegleitung und Teamcoaching des gesamten Teams, in welches der/die zurückkehrende MitarbeiterIn nun wieder einsteigt
- sowie Psychotherapie oder Supervision für den/die zurückkehrende MitarbeiterIn angeführt.

Nachdem sich nun mehr und mehr Unternehmen mit dem Betrieblichen (Wieder)Eingliederungsmanagement befassen, wird sich hier von meiner Wahrnehmung und Beobachtung her durchaus ein professionell zu betreuendes Arbeitsfeld für SupervisorInnen und Coaches ergeben können.

## **2.25.2. Prozessablauf Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)**

### **a) Rückkehr nach langen Krankenständen**

Ziel: Den Wiedereinstieg nach längerem Krankenstand für die MitarbeiterInnen so gestalten, dass eine erneute Erkrankung (soweit durch die Arbeit beeinflussbar) verhindert wird.

Unbedingt zu vermeiden: Druck auf die MitarbeiterInnen ausüben, möglichst rasch an den Arbeitsplatz zurück zu kehren.

Hypothese: Je länger ein Krankenstand dauert, desto schwieriger die Rückkehr an den Arbeitsplatz für die MitarbeiterInnen.

Unabhängig vom Betrieblichen Wiedereingliederungsmanagement ist es wichtig, dass Führungskräfte auf eine Rückkehr aus dem Krankenstand reagieren und die MitarbeiterInnen über Geschehnisse und Neuigkeiten informieren.

Voraussetzung: Das Betriebliche Wiedereingliederungsmanagement ist allen Führungskräften und MitarbeiterInnen bekannt und wurde in diversen Besprechungsstrukturen diskutiert. Die betriebsinternen Kontaktpersonen sind auf diese Rolle vorbereitet.

Die Teilnahme am Betrieblichen Wiedereingliederungsmanagement ist ein Recht der MitarbeiterInnen, aber keine Pflicht. Die Maßnahmen sind nur in Absprache mit dem Betrieb zu vereinbaren – es besteht kein Recht der MitarbeiterInnen auf bestimmte oder beliebige Einzelmaßnahmen!

Für den Dienstgeber sind die Schritte 1 – 3 verpflichtend und immer durchzuführen, die Schritte 4 – 7 erfolgen auf Wunsch der MitarbeiterInnen.

Zusätzlich und unabhängig vom Betrieblichen Wiedereingliederungsmanagement führt der Dienstgeber eine erneute Evaluierung im jeweiligen Arbeitsumfeld der betroffenen MitarbeiterInnen durch. Diese wird standardmäßig vom Arbeitsmediziner

oder der Sicherheitsfachkraft durchgeführt, zur ergänzenden Evaluierung psychischer Belastungen wird bei Bedarf ein/e ArbeitspsychologIn beigezogen, um eine vertiefte Arbeitsanalyse vorzunehmen.

### **Erster Schritt**

- Feststellung Arbeitsunfähigkeit von mehr als vier Wochen.
- Ziel: Personalleitung und Führungskraft werden aufmerksam.
- Aktivität: Automatische Information aus der Arbeitszeiterfassung, dass der/die MitarbeiterIn durchgehend oder in Summe (innerhalb der letzten zwölf Monate) mehr als vier Wochen krankheitsbedingt abwesend war/ist.
- Ergebnis: Schriftliche/elektronische Information über Krankenstand an Personalleitung und Führungskraft.

### **Zweiter Schritt**

- Kontakt Personalleitung und unmittelbare Führungskraft
- Ziel: Persönlicher oder Telefonischer Austausch und Abstimmung.
- Aktivität: Austausch: Was ist derzeit bekannt.
- Ergebnis: Gleicher Informationsstand Führungskraft und Personalleitung; Information an Betriebsrat und Arbeitsmediziner, da auch sie den MitarbeiterInnenkontakt wahrnehmen können.

### **Dritter Schritt**

- Kontaktaufnahme mit dem/der MitarbeiterIn durch die Fallbetreuerin (= Arbeitsmediziner, Betriebsrat, Personalleitung oder Führungskraft)
- Ziel: Information über Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement, Kontaktangebot.
- Aktivität: Kontaktaufnahme wie besprochen.
- Ergebnis: Der/die MitarbeiterIn ist über das Betriebliche Wiedereingliederungsmanagement informiert, hat Kontaktangebot und Namen aller möglichen Kontaktpersonen erhalten.

Wenn keine Kontaktaufnahme erfolgt, dann ist das Wiedereingliederungsmanagement-Projekt aus Sicht des Dienstgebers hier beendet!

#### **Vierter Schritt**

- Der/die MitarbeiterIn kontaktiert Führungskraft, Arbeitsmediziner oder Betriebsrat.
- Ziel: Vertrauliches(!) Gespräch möglichst vor der Rückkehr an den Arbeitsplatz mit der Kontaktperson des Vertrauens; Information über Betriebliche Wiedereingliederung wiederholen; Verständnis für mögliche Einschränkungen, Befürchtungen und Erwartungen des/der MitarbeiterIn gewinnen; Hinweise erhalten, ob betriebliche Faktoren (Mit)Auslöser der Erkrankung(en) gewesen sein könnten. Sicherheit vermitteln, dass bereits zu Arbeitsbeginn gemeinsam Vorkehrungen getroffen werden können. Kein Ausfragen! Noch keine Maßnahmenplanung!
- Aktivität: Telefonisches oder persönliches Gespräch.
- Ergebnis:
  - Klarheit, ob der/die MitarbeiterIn die Teilnahme am Betrieblichen Wiedereingliederungsmanagementprogramm wünscht, und wer aus Sicht der/der MitarbeiterIn bei der Rückkehr-Maßnahmenplanung dabei sein soll.
  - Information über den Rückkehrtermin bzw. Vereinbarung, als Kontaktperson über den Rückkehrtermin informiert zu werden.
  - Die kontaktierte Person übernimmt die Koordinationsfunktion für das Erstgespräch.
  - Verständnis für die Sichtweise des/der MitarbeiterIn (siehe Ziel).
- Voraussetzung: Die Kontaktpersonen müssen über das Betriebliche Wiedereingliederungsmanagement und die erwartete Grundhaltung im Gespräch gut Bescheid wissen, eine Checkliste für dieses Gespräch ist zur Verfügung zu stellen.

#### **Fünfter Schritt**

- Erstgespräch/Maßnahmenplanung.
- Ziel: Klarheit ob und welche Maßnahmen ergriffen werden sollen.

- Aktivität: Gespräch des/der MitarbeiterIn und Arbeitsmediziner über Arbeitsplatzanforderungen und Arbeitsfähigkeit, auf Wunsch Beiziehung des Betriebsrates. Es werden keine Diagnosen erhoben! Werden Diagnosen seitens des/der MitarbeiterIn benannt, werden diese nicht dokumentiert.
- Ergebnis: Ergebnisprotokoll in Kopie an alle Anwesenden, gegebenenfalls Personalleitung, Führungskraft, Arbeitsmediziner, AbteilungsleiterIn; Transparenz, welche Maßnahmen genehmigt werden müssen.

### **Sechster Schritt**

- Einholen von Entscheidungen und rasche Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen!

### **Siebter Schritt**

- Evaluierung sobald Maßnahmen abgeschlossen sind.
- Ziel: Verständigung darüber, ob Ziele erreicht wurden, ob weitere Maßnahmen notwendig sind.
- Aktivität: Gespräch Führungskraft mit dem/der MitarbeiterIn, auf Wunsch des/der MitarbeiterIn ist Betriebsrat oder Arbeitsmediziner mit dabei.
- Ergebnis: Schriftliche Information an Personalleitung, Betriebsrat und Arbeitsmediziner; gegebenenfalls auch an die Abteilungsleitung; Dokumentation des Prozesses (Ergebnisprotokolle), bei Bedarf Wiedereinstieg an den Schritt 5.

### **b) Rückkehrmaßnahmen, die grundsätzlich angeboten werden können**

- Temporäre Reduktion von Überstunden
- Temporäre Arbeitszeitreduktion
- Temporäre Veränderung der Lage der Arbeitszeit
- Qualifizierungsmaßnahmen
- Auszeitmöglichkeiten nach § 11 AVRAG (Bildungskarenz), nach § 12 AVRAG (Freistellung gegen Entfall des Arbeitsentgelts bei gleichzeitiger Anstellung einer Ersatzarbeitskraft), Sabbatical oder Auflösung des Dienstverhältnisses

mit Wiedereinstellungszusage (im Rahmen der Aktion AMS OÖ – Partner auch in schwierigen Zeiten – Angebote für Unternehmen (alle siehe unter Punkt 2.25.3.)).

- Arbeitserleichterung für bzw. Freistellung von bestimmten Tätigkeiten
- Veränderung des Einsatzplatzes – Versetzung in eine andere Abteilung
- Anschaffung von erforderlichen Arbeitsmitteln, um Arbeitsfähigkeit sicherzustellen
- Begleitung des/der MitarbeiterIn: Arbeitsbewältigungscoaching durch Arbeitsmediziner
- Arbeitspsychologisches Coaching für die Führungskraft
- Teambegleitung/Teamcoaching
- Vertiefte Arbeitsplatzanalyse
- Prüfung der Übernahme einer anderen Aufgabe
- Möglichkeit der Berufsdiagnostik
- Psychotherapie / Supervision

Weitere Maßnahmen, sofern sie im Kontext mit dem Arbeitsbewältigungsgespräch erarbeitet wurden, sind grundsätzlich möglich, jedenfalls aber von der Personalleitung bzw. Geschäftsführung extra zu genehmigen.

### **c) Rahmenbedingungen**

- Ein Einstieg in das Betriebliche Wiedereingliederungsmanagement ist auch unmittelbar bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz möglich (wenn dieses während des Krankenstandes abgelehnt wurde).
- Es besteht kein Anrecht des/der MitarbeiterIn auf beliebige Rückkehr-Maßnahmen.
- Die Inanspruchnahme der Rückkehr-Maßnahmen ist nur im Rahmen des betrieblichen Wiedereingliederungsmanagements möglich.
- Soziale Härtefälle sind zu vermeiden.

Vermutlich wird es auch Sinn machen, im Langzeitkrankenstand befindliche MitarbeiterInnen bei externen administrativen Schritten zu informieren und zu

unterstützen (z. B. was passiert nach Ablauf der Gewährung des Krankengeldes etc.).

### **2.25.3. Möglichkeiten bezahlter Auszeit**

Eines ist klar: Bei späteren Pensionsantrittszeiten wird es oftmals Sinn machen, sich bereits während der Berufszeit „Auszeiten“ zu nehmen um auch für andere Seiten des Lebens Zeit zu haben. Auch der spürbar stärker werdenden Belastungen, denen MitarbeiterInnen in ihrem beruflichen wie oft auch privaten Leben ausgesetzt sind kann man möglicherweise damit prophylaktisch sinnvoll begegnen und Krisen hintanhaltend (Stichwort „Burn-out“). Und wir müssen uns vor Augen halten, dass das 65. Lebensjahr für die derzeit in Beschäftigung stehenden DienstnehmerInnen mehr und mehr das reale Pensionsantrittsalter sein wird. Pensionsantritt als Lebensziel? Ich denke, das Leben kann man nicht aufschieben, es soll nach Möglichkeit in jeder Lebensphase lebenswert sein. Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, Auszeitmodelle auch im Rahmen einer betrieblichen Wiedereingliederung nach Langzeitkrankständen anzudenken.

Für Frauen, die ab dem Jahr 1968 geboren sind, ist bereits das 65. Lebensjahr als Pensionsantrittsalter vorgesehen. Die letzten Frauen, die noch mit der Erreichung des 60. Lebensjahres in Pension gehen können (natürlich immer bei Vorliegen entsprechender Versicherungszeiten) sind jene des Jahrganges 1963 ... ab dem Jahrgang 1964 rückt das Pensionsantrittsalter jedes Jahr um ein Jahr nach vorne.

Angemerkt sei noch, dass Versicherungszeiten beim Arbeitsmarktservice bei der Pensionsberechnung auch von der Bezugshöhe miteinfließen!

### **Welcher Möglichkeiten kann man sich also bedienen:**

#### **a) Sabbatical**

Man vereinbart mit dem Dienstgeber bspw. im Rahmen von zwei Jahren eineinhalb Jahre (Ansparphase)voll zu arbeiten und dafür 75 % Gehalt zuzubekommen. Während des halben Jahres Freizeit (Konsumationsphase) erhält man weiterhin 75 % Gehalt

und bleibt im Betrieb angemeldet. Selbstverständlich gibt es auch andere Durchrechnungsbeispiele! Man verliert damit keine Ansprüche punkto Gehaltsvorrückung oder Entgeltfortzahlung im Falle von Krankenstand.

Manche Kollektivverträge (z. B. der BAGS-KV) enthält die Möglichkeit eines Sabbaticals. Zu vereinbaren ist diese Form der Auszeit aber immer einvernehmlich zwischen DienstgeberIn und DienstnehmerIn.

### **b) Bildungskarenz § (11 AVRAG - Arbeitsvertragsrechtsanpassungsgesetz)**

Bildungskarenz ermöglicht es Dienstnehmerinnen, sich für drei bis zwölf Monate von der Arbeit freistellen zu lassen, um an Bildungsmöglichkeiten teilzunehmen. Die Inanspruchnahme ist auch in Teilen möglich. Dabei muss die Dauer der einzelnen Karenzteile bis zumindest drei Monate betragen und zur Gänze in einem Vierjahreszeitraum ab Beginn des ersten Karenzteiles liegen. Das Dienstverhältnis ruht, wird aber nicht aufgelöst.

Während der Bildungskarenz erhält die karenzierte DienstnehmerIn vom AMS ein Weiterbildungsgeld in der Höhe des fiktiven Arbeitslosengeldes, die Untergrenze liegt bei € 14,53 pro Tag = Höhe des täglichen Karenzgeldes wie auch bei der Elternkarenz (Stand Jahr 2013). Es kann dabei auch eine Aus-, Fort- oder Weiterbildung im Ausland absolviert werden.

### **Folgende Kriterien sind dabei zu beachten:**

Das Dienstverhältnis muss bereits ununterbrochen sechs Monate gedauert haben. Eine neuerliche Bildungskarenz kann erst drei Jahre nach der Rückkehr aus einer Bildungskarenz vereinbart werden. Die Bildungskarenz kann auch unmittelbar im Anschluss an eine Karenz nach dem Mutterschutz- bzw. einer Elternkarenz vereinbart werden!

Das Zustandekommen der Bildungskarenz ist vom Einverständnis der DienstgeberIn abhängig. Zeitpunkt und Dauer müssen von DienstgeberIn und -nehmerIn vereinbart

werden. Der Antrag auf Weiterbildungsgeld ist beim AMS mindestens zwei Wochen vor Antritt des Karenzbeginnes einzureichen.

Die DienstnehmerIn erhält während der Bildungskarenz „Weiterbildungsgeld“ vom AMS, sofern sie die Teilnahme an Bildungsmaßnahmen im Ausmaß von 20 Stunden nachweisen kann. Hat die DienstnehmerIn Kinderbetreuungspflichten (Kinder bis zum vollendeten 7. Lebensjahr), reichen auch 16 Stunden wöchentlich! Nachgewiesene Lern- und Übungszeiten werden auf das geforderte Stundenmaß angerechnet. Vorlaufzeiten bis zum nächstmöglichen Beginn der Bildungsmaßnahme sowie ferienbedingte Unterbrechungen sind mit der zuständigen AMS-Geschäftsstelle abzuklären!

Während einer Bildungskarenz ist der Bezug eines Einkommens bis zur Geringfügigkeitsgrenze zulässig (aktuelle Grenzen 2013: Täglich € 29,70 bzw. Monatlich € 386,80) wobei dies auch bei der eigenen Dienstgeberin erworben werden kann.

Für die Dauer der Bildungskarenz entfällt der Anspruch auf Entgelt einschließlich anteiliger Sonderzahlungen. Ebenso besteht für diese Zeit kein Urlaubsanspruch. Zeiten der Bildungskarenz zählen auch nicht zu dienstzeitabhängigen Ansprüchen wie z.B. Abfertigung alt, Dauer der Kündigungsfristen, Urlaubsausmaßberechnung oder Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall (jedoch zum Anspruch auf Jubiläumsgeld). Bei Abfertigung neu wird für die Zeit der Bildungskarenz der Beitrag in Höhe von 1,53 % des Kinderbetreuungsgeldes vom Familienlastenausgleichsfonds weiterbezahlt.

Während der Bildungskarenz ist die DienstnehmerIn kranken- und unfallversichert, sowie pensionsversichert. Erkrankungen bewirken keine Unterbrechung oder Beendigung der Bildungskarenz.

Ein besonderer Kündigungs- oder Entlassungsschutz besteht während der Bildungskarenz nicht (lediglich Motivkündigungsschutz). Nach Ende der Bildungskarenz besteht Anspruch auf Weiterbeschäftigung am früheren Arbeitsplatz (Versetzungsschutz).

Wird während der Bildungskarenz das Dienstverhältnis beendet, so ist der Berechnung der Abfertigung und Urlaubsschädigung bzw. –abfindung das für den letzten Monat vor Antritt der Bildungskarenz gebührende Entgelt zugrunde zu legen. Festgehalten wird, dass eine Bildungskarenz auch im Ausland absolviert werden kann – es muss keine inländische Aus-, Fort- oder Weiterbildung sein, die man belegt.

**c) Freistellung gegen Entfall des Arbeitsentgelts bei gleichzeitiger Anstellung einer Ersatzarbeitskraft (§ 12 AVRAG – Arbeitsvertragsrechtsanpassungsgesetz)**

Eine Freistellung gegen Entfall des Arbeitsentgelts kann zwischen Dienstgeberin und Dienstnehmerin gegen Entfall des Arbeitsentgelts für die Dauer von sechs Monaten bis höchstens einem Jahr vereinbart werden.

Die freigestellte DienstnehmerIn erhält vom AMS Weiterbildungsgeld wie bei der Bildungskarenz, wenn die Dienstnehmerin eine Ersatzarbeitskraft einstellt, die nicht vorher bei ihr geringfügig beschäftigt war und die zuvor Arbeitslosengeld oder Notstandshilfe bezogen hat. Im Rahmen dieses Modells kann man sich die freigestellte DienstnehmerIn auch im Ausland aufhalten.

Zur Klarstellung: Die Ersatzkraft muss nicht ad-personam Ersatz für jene DienstnehmerIn eingestellt werden, die sich in die Freistellung begibt. Es muss nur im Unternehmen zu einer Neuanstellung einer zuvor beim Arbeitsmarktservice gemeldeten neuen DienstnehmerIn kommen! Und diese kann auch eine völlig andere Tätigkeit oder Funktion ausüben als die nun freigestellte DienstnehmerIn.

Ansonsten gelten die gleichen Regeln wie bei der Bildungskarenz.

**d) Auflösung des Dienstverhältnisses mit Wiedereinstellungszusage (im Rahmen der Aktion AMS OÖ – Partner auch in schwierigen Zeiten – Angebote für Unternehmen)**

Zwischen DienstgeberIn und DienstnehmerIn kann ein beruflicher Ausstieg mit einer Wiedereinstellungszusage vereinbart werden. Der Betrieb hat die DienstnehmerIn an die Gebietskrankenkasse die Beendigung des Dienstverhältnisses als „Kündigung Dienstgeber“ bzw. „Einvernehmliche Auflösung des Dienstverhältnisses“ zu melden. Während dieser Zeit kann man sich beim Arbeitsmarktservice arbeitslos melden und kann Arbeitslosengeld beziehen. Der frühere Abmeldegrund „Wiedereinstellungszusage bei aufrechter Dienstverhältnis“ wird nicht mehr akzeptiert (war speziell ein Abmeldegrund im Baugewerbe).

Zu beachten ist dabei: Wenn dabei der neuerliche Diensteintritt nach nur maximal 6 Wochen im gleichen Betrieb wieder erfolgt, sieht das AMS nämlich davon ab, seine Stellenvermittlungstätigkeit aufzunehmen. Allerdings darf man sich während der 6 Wochen nicht im Ausland aufhalten (außer zu bestimmten Anlassfällen wie bereits vorher gebuchter Urlaub, dringende familiäre Angelegenheiten z. B. Begräbnis im Ausland, Urlaub mit Kind aus gesundheitlichen Gründen bzw. Auslandsaufenthalt am Wochenende). Die Wiedereinstellungszusage ist dem AMS natürlich vorzulegen.

Während der 6 Wochen bleiben alle Ansprüche, die auf einen Vorrückungstichtag bezogen sind im Betrieb bestehen, man bezieht aber natürlich kein Gehalt oder Lohn und der Urlaubsanspruch bzw. die Sonderzahlungen (Urlaubsremuneration und Weihnachtsgeld) erfahren eine Aliquotierung.

Punkto allfälliger Ansprüche nach „Abfertigung Alt“ wäre speziell deren weiteres lückenloses Bestehen in der Wiedereinstellungszusage explizit festzuhalten – dies befreit den Betrieb dann von der Verpflichtung, die „Abfertigung Alt“ zum Zeitpunkt der Auflösung des Dienstverhältnisses auszahlen zu müssen.

Ab 01.01.2013 ist bei dieser Form der einvernehmlichen Auflösung des Dienstverhältnisses eine Auflösungsabgabe in Höhe von € 113,- an die OÖ.

Gebietskrankenkasse zu bezahlen, 50 % davon werden an das AMS abgeführt, welches seinerseits damit arbeitsmarktpolitische Aktivitäten setzen kann.

#### **2.25.4. Mustervereinbarungen für Auszeitmodelle**

##### **a) Beispiel einer Vereinbarung Betrieb / DienstnehmerIn bezüglich § 12 AVRAG – Auszeitdauer ein halbes Jahr bis ein Jahr**

#### **VEREINBARUNG**

**abgeschlossen zwischen (Name des Unternehmens) Herrn/Frau (Name, Sozialversicherungsnummer, Adresse des/der MitarbeiterIn) als Dienstnehmerin.**

1. Der Dienstgeber „... „ stimmt dem Antrag von Herrn/Frau ... während der Zeit vom ... bis ... eine Freistellung gegen Entfall des Entgeltes nach § 12 AVRAG zu. Während dieses Zeitraumes erhält Herr/Frau ... vom Arbeitmarktservice ein Weiterbildungsgeld in Höhe ihres Arbeitslosengeldanspruches. Während der Zeit der Freistellung ist er/sie beim Arbeitmarktservice auch kranken- und unfallversichert.
2. Während des oben genannten Zeitraumes ist der Bezug eines geringfügigen Erwerbseinkommens (Höhe 2013 monatlich € 386,80) möglich.
3. Für die Dauer der Freistellung entfällt der Anspruch auf das Entgelt seitens des Dienstgebers einschließlich anteiliger Sonderzahlungen. Ebenso entsteht für diese Zeit kein Urlaubsanspruch. Für die Gehaltsvorrückung, für die Dauer der Kündigungsfristen, für das Ausmaß des Urlaubes sowie für die Dauer der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall werden die sechs Monate aus der Gesamtdienstzeit herausgerechnet.
4. Eine Erkrankung während der vereinbarten Freistellung bewirkt keine Unterbrechung oder vorzeitige Beendigung derselben.

5. Nach Ablauf der Freistellung hat Herr/Frau ... Anspruch auf Weiterbeschäftigung am gleichen Arbeitsplatz.

.....  
MitarbeiterIn

.....  
GeschäftsführerIn

.....  
Ort, Datum

ACHTUNG: Für das AMS muss ein eigenes Formular ausgefüllt und eingereicht werden, auf welchem der Dienstgeber auch die eingestellte Ersatzkraft anzuführen hat (Bescheinigung für die Beantragung von Weiterbildungsgeld gegen Entfall der Bezüge nach § 12 AVRAG) [http://www.ams.at/docs/001\\_avrag\\_12.pdf](http://www.ams.at/docs/001_avrag_12.pdf)

**b) Beispiel einer Vereinbarung Betrieb / DienstnehmerIn bezüglich einer 6-wöchigen Auszeit:**

**VEREINBARUNG**

**Einvernehmliche Lösung des Dienstverhältnisses mit  
Wiedereinstellungszusage**

**(dient zur Vorlage beim Arbeitsmarktservice .....**

**abgeschlossen zwischen (Name des Unternehmens) Herrn/Frau (Name,  
Sozialversicherungsnummer, Adresse des/der MitarbeiterIn) als  
Dienstnehmerin.**

1. Der Dienstgeber (Name des Unternehmens) stellt (Name der/des Dienstnehmers) auf Basis einer einvernehmlichen Lösung des Dienstverhältnisses für die Zeit vom (6-wöchiger Zeitraum) von ihrer Dienstverpflichtung frei und vereinbart dabei mit ihr eine Wiedereinstellung per (konkreter Tag der Wiedereinstellung).

2. Für die Dauer der Dienstfreistellung entfällt der Anspruch auf Entgelt einschließlich anteiliger Sonderzahlungen. Ebenso entsteht für diese Zeit kein Urlaubsanspruch. Für Abfertigung alt, für die Dauer der Kündigungsfristen, für das Ausmaß desurlaubes und für die Dauer der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall bleiben die Ansprüche von Frau Hörl voll bestehen. Auch hinsichtlich der Gehaltseinstufung bewirkt die Dienstfreistellung keinerlei Änderung.
3. Eine Erkrankung während der vereinbarten Dienstfreistellung bewirkt keine Unterbrechung oder vorzeitige Beendigung derselben.
4. Nach Ablauf der Dienstfreistellung hat Frau/Herr ... Anspruch auf Weiterbeschäftigung an ihrem Arbeitsplatz.
5. Sollte Frau/Herr ... nach der Dienstfreistellung den Dienst nicht wieder antreten, liegt einer allfälligen Beendigung des Dienstverhältnisses eine Dienstnehmerkündigung zu Grunde.
6. Festgehalten wird, dass diese Vereinbarung „Einvernehmliche Lösung des Dienstverhältnisses mit Wiedereinstellungszusage“ keine „Karenzierung“ darstellt.

.....  
MitarbeiterIn

.....  
GeschäftsführerIn

.....  
Ort, Datum

## **2.26. Betriebliche Prävention von Burn-out durch Supervision**

Monika Klinkhammer beschreibt in der Zeitschrift Supervision (Mensch, Arbeit, Organisation) 1/2012 in ihrem Artikel „Ausstieg aus der Tretmühle“ die Möglichkeiten von Selbstbesinnung und Selbstbestimmung durch Supervision.

Vor dem Hintergrund der zunehmend belastenden Arbeitsbedingungen und Stress auslösenden Anforderungen stellt sich die Frage, wie Supervision die Menschen unterstützen kann, gesund zu bleiben bzw. wieder gesund zu werden.

Supervision bietet auf verschiedenen Ebenen Ansätze zur Entlastung und zu einem selbstbestimmteren Arbeiten: Dabei können sowohl das eigene berufliche Handeln, die eigene Arbeitsorganisation und Interaktionen fokussiert als auch der Blick auf intrapsychische Vorgänge gerichtet werden. Für das Individuum kann entlastend sein, die Ursachen beruflicher Belastungen nicht nur in der eigenen Person und Persönlichkeit, sondern vor allem in der beruflichen Tätigkeit, in der berufliche Rolle sowie dem organisatorischen System zu erkunden.

Und sie geht konkret weiter, wenn sie ausführt: Auch in der Supervision spiegeln sich zunehmend die psychosozialen Auswirkungen riskanter Arbeitsbedingungen der Postmoderne (Haubl & Voß 2011). Immer mehr SupervisandInnen kommen in akuten Krisensituationen oder extremen Belastungsphasen mit vielschichtigen Stresssymptomen in die Supervision.

Die Supervision wird mit der zentralen Frage konfrontiert, wie sie Menschen unterstützen kann, unter extremen und belastenden Arbeitsbedingungen gesund zu bleiben bzw. es wieder zu werden.

Wie kann Supervision dem Individuum helfen, und wen kann sie erreichen. Und warum ist Supervision in der Burn-out und Erschöpfungsphase eine gute oft passende Beratungsform?

### **2.26.1. Abgrenzung zur Psychotherapie**

Supervision ist keine Psychotherapie. Ihre Aufgabe ist es nicht, psychische Erkrankungen zu diagnostizieren oder zu behandeln. Bei einem professionellen Vorgehen ist möglicherweise schon in der Kontraktphase abzuklären, ob und wie Supervision im konkreten Fall Hilfe anbieten kann.

Das ist auf alle Fälle herausfordernd: Die Übergänge von „beratungsbedürftig“ und „behandlungsbedürftig“ sind nicht unbedingt klar abzugrenzen, sie sind fließend (Reichel, 2005, S. 71). Wann eine SupervisandIn weiterzuverweisen ist, ist natürlich immer individuell mit hoher Sensibilität abzuklären.

Die Grenzen der Supervision sind dann erreicht, wenn in der Beratungssituation deutlich wird, dass das Selbstmanagement von SupervisandInnen nicht mehr funktionsfähig ist. Das ist vor allem dann der Fall, wenn SupervisandInnen sich in fortgeschrittenen Phasen von Burn-out befinden oder eine suizidale Gefährdung erkennbar wird.

Supervision ist durchaus daran beteiligt, die Gesundheit von KlientInnen zu erhalten und wiederherzustellen. In akuten Belastungsphasen kann sie

- entlastend wirken oder auch
- präventive bzw.
- rehabilitative

Funktion wahrnehmen.

### **2.26.2. Gesundheitsfördernde Möglichkeiten von Supervision auf der Unternehmensebene**

Auf der Ebene der Gesamtorganisation kann Supervision vor allem bei der Identifizierung von belastenden Arbeitsbedingungen über die Veränderung der

Unternehmens- und Führungskultur hin zu einer gesundheitsfördernden Organisationskultur wirken.

Wenn Arbeitsstrukturen heute die Bewältigung von An- und Überforderung auf das Individuum delegieren ist eine Rückkoppelung der Auswirkungen der organisatorisch und soziostrukturell mitverursachten Belastungen des Individuums vor dessen Zusammenbruch auch für das Unternehmen wichtig.

Über die Verpflichtung zum Gesundheitsschutz von MitarbeiterInnen und die Reduzierung von krankheitsbedingten Fehltagen hinaus können diese Informationen des Unternehmens im Wandel bei der Identifizierung von Ansatzpunkten zur Optimierung hin zu einer gesundheitsfördernden Kultur dienlich sein. Diese vom Subjekt direkt spürbaren Belastungsfaktoren können in der Supervision identifiziert, sortiert, gefiltert und zur Weitergabe an die Organisation aufbereitet werden.

Gleichfalls ist auch auf der Ebene von Teamsupervision für das Subjekt wie für das Team das Erkennen von kollektiven Belastungsfaktoren entlastend – die sich permanent verändernden Arbeitsbedingungen, die mit zunehmender Selbststeuerung steigenden Anforderungen an das eigene Zeit- und Selbstmanagement, die Zunahme von Leistungsdruck!

Kollektive Formen und Phasen von Burn-out können bei Teamsupervisionen erkannt und damit als wandelbar erlebt werden.

Konzepte der betrieblichen Gesundheitsförderung unterscheiden im Regelfall zwischen Verhaltens- und Verhältnisprävention (Fonds Gesundes Österreich, 2009):

- Verhaltensprävention umfasst alle Maßnahmen, die auf Veränderungen des individuellen Verhaltens ausgerichtet sind, wie z. B. das eigene Konflikt- und Stressverhalten oder die eigene Arbeitszeitgestaltung.
- Verhältnisprävention beinhaltet hingegen die Veränderung der Arbeitsbedingungen, den Abbau von Belastungen sowie den Ausbau gesundheitsfördernder Strukturen in der Organisation.

Konzepte, die allein auf Verhaltensprävention ausgerichtet sind, greifen zu kurz. Lernen z. B. Individuen. Ihr Zeitmanagement zu optimieren, ohne dass sich zugleich die Arbeitsbedingungen verändern, nach denen unerreichbare Ziele in einer bestimmten Zeit zu erreichen sind, führt das bessere Zeitmanagement in eine Sackgasse.

MitarbeiterInnen werden damit nicht entlastet, sondern erleben eine mit Zeitmanagementtechniken allein nicht zu bewältigende Überforderung, die zu selbstausbeuterischem Verhalten und zu noch mehr Arbeit führt. Hier nützt die Erkenntnis und Entscheidung des Individuums, wann mehr arbeiten Sinn und wann es krank macht.

### **2.26.3. Sinn in der Arbeit und Bezug zum Kohärenzgefühl**

Das Thema „Sinn in der Arbeit“ bildet eine wesentliche Grundlage in der Supervision mit Menschen in Belastungssituationen: Supervision ist der Raum, um sich mit Themen beruflicher Identität, also mit Fragen nach dem persönlichen Sinn der Arbeit, auseinanderzusetzen. Wenn nun Organisationen die Sinn- und die Steuerungsfrage auf das Individuum verlagern (Kratzer, Dunkel & Menz, 2012) so bedarf es seitens des Individuums der Reflexion, ob die Tätigkeit wirklich den eigenen Vorstellungen von sinnerfüllter Arbeit entspricht oder doch vor allem dem Ziel und Sinn der Organisation dient.

Die auf dem Konzept der Salutogenese von Antonovsky (1998) basierende Gesundheitsforschung weist nach, dass das Erleben von Sinn das „Kohärenzgefühl“ maßgeblich dazu beiträgt, ob und wie schwer Belastungen und Traumata erlebt, verarbeitet und bewältigt werden können.

Das Kohärenzgefühl wird von Antonovsky in den drei Komponenten

- Sinnhaftigkeit
- Verstehbarkeit und
- Handhabbarkeit

beschrieben.

Es hilft Menschen, ein andauerndes Gefühl von Vertrauen in extrem belastenden Situationen zu entwickeln. Es hilft, die inneren und die äußeren Ereignisse des Lebens als strukturiert, vorhersehbar und erklärbar zu interpretieren sowie daran zu glauben, dass einem die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen, die diese Ereignisse stellen, zu begegnen sowie zu erkennen, dass diese Anforderungen Anstrengungen fordern und dass sich Engagement lohnt. Grundstein und Ansatzpunkt zur Bewältigung von beruflichen Belastungen ist, dass Menschen ihrer Arbeit Sinn geben können und dass die Arbeit mit dem subjektiven Kohärenzgefühl verbunden ist.

Menschen und soziale Systeme sind keine „trivialen Maschinen“. Die individuelle Leistungsfähigkeit kann nicht wie bei einer Maschine geplant und grenzenlos gesteigert werden. Eigene Grenzen zu kennen und anzuerkennen ist ein Schutz vor persönlicher Überforderung! Letztlich ist es nicht möglich, im Arbeitsalltag immer ständig und wiederkehrend Spitzenleistungen zu erbringen, die sogar noch laufend gesteigert werden sollen!

Leistung ist auch abhängig von der Tagesform, von Lebenszyklen, von der persönlichen und privaten Lebenssituationen wie der Pflege von Angehörigen, Trennungen, Scheidungen etc. Diese wirken maßgeblich mit, ohne dass sie offen und sanktionslos im beruflichen Kontext kommuniziert werden können. Supervision kann hier unterstützen, sich solcher Belastungen bewusst zu werden und zu entscheiden, welche eventuell wann und wie kommuniziert werden können.

Somit hat das Subjekt, seine Work-Life-Balance ständig kontinuierlich zu managen und dabei die verschiedenen „Säulen der Identität“ aufrechtzuerhalten (Petzold 2007). Wichtig ist, die Herstellung der Work-Life-Balance als kontinuierlichen Prozess zu sehen, welcher der ständigen Pflege bedarf, und bei dem es nicht ausreicht, eine Strategie zu verfolgen oder einmalig eine Entscheidung zu treffen.

#### **2.26.4. Zum Nutzen von Gefühlen in der Supervision in Belastungssituationen**

Beim Umgang mit belastungsbedingten Gefühlen sind Arbeitsprinzipien, wie die ressourcen- und Lösungsorientierung oder auch die emotionale Unterstützung, sehr hilfreich. In extremen Belastungssituationen geht dem Individuum das Gefühl für Leistung und Erfolge verloren. Vielfach wird nur mehr gesehen, was noch nicht erreicht und was bisher versäumt wurde. SupervisandInnen können bei der Beschreibung ihrer Situation darin unterstützt werden, auch ihre erbrachten Leistungen und Erfolge zu sehen. Hier eigene Erfolge wahrzunehmen und sich diese immer wieder vor Augen zu führen, stärkt konkret in Belastungssituationen.

Menschen, deren Leben von chronischer Erschöpfung, Burn-out oder Depression geprägt ist, werden vielfach von intensiven Gefühlen wie Angst und Ohnmacht begleitet. Eine Möglichkeit, im Rahmen von Supervision darauf zu reagieren, kann die Frage nach dem Nutzen und Sinn dieser Gefühle darstellen. Die Supervision kann hier z. B. mit „inneren Bildern“ arbeiten. Es kann helfen, die Funktion von Angst durch eine fiktive „Stellenbeschreibung“ zu veranschaulichen. Das heißt, wenn „Angst“ ein Lebensthema ist, kann man in dieser Stellenbeschreibung die Angst als Kraft umdefinieren, die daran erinnert, Privatleben und Gesundheit einen hohen Stellenwert einzuräumen. Auch zu den eigenen Belastungs- und Arbeitsgrenzen kann die eigene innere Haltung erarbeitet und geklärt werden. Im Regelfall ist diese biografisch geprägt.

#### **2.26.5. Analyse der beruflichen Situation als erster Schritt zur Entlastung**

Die Analyse der beruflichen Situation in der Supervision ist ein erster Schritt zur Entlastung. Dabei werden verschiedene Dimensionen untersucht:

- die berufliche Rolle
- die berufliche Tätigkeit
- die Interaktionen im Berufsfeld
- die Organisation
- die sozioökonomischen Rahmenbedingungen sowie

- die eigene Person

Für die SupervisandInnen kann es sehr erleichternd sein, sowohl Ursachen als auch Veränderungsansätze entlang dieser Dimensionen zu erkennen.

Systeme neigen dazu, die Ursachen für Belastungen tendenziell auf der Ebene des Subjekts zu suchen (Buchinger, 2007), da hier die Belastungen und krank machenden Bedingungen direkt durch Erschöpfung und Kränkungen feststellbar sind.

Umso wichtiger ist es, dass die SupervisandInnen unterscheiden: Wo verursacht man persönlich – also durch persönliches Verhalten, durch Charaktereigenschaften etc. – berufliche Belastungen mit, und wo liegen die Ursachen außerhalb der eigenen Person? Gerade diese Analyse fällt Menschen in Belastungssituationen schwer, da sie die innere Distanz zum Geschehen verlieren. Die Situation fühlt sich hoffnungslos und unlösbar an, und es fällt ihnen schwer zu differenzieren. Hier hilft das dialogische Vorgehen der Supervision, die notwendige Distanz wieder zu gewinnen, die dann eine andere Art der Selbstbewertung ermöglicht.

#### **2.26.6. Supervision als Schutz- und Schonraum durch Standards und Arbeitsprinzipien**

Die gängigen Standards der Supervision – Freiwilligkeit, klare Absprachen zur Vertraulichkeit und Verschwiegenheit, die Klärung der Settings, die Prozessorientierung – helfen, sich in der Supervision anzuvertrauen und so den vertieften Zugang zu sich selbst zu ermöglichen. Der Dialog zwischen SupervisorIn und SupervisandIn bietet einen Schutz und Schonraum, in dem man sich mit sich selbst und mit dem eigenen Umfeld ungeschönt und schonungslos, jedoch unbeschadet auseinandersetzen kann. Maßgeblich für die Qualität ist die Arbeit auf Augenhöhe, da es keine direkte Abhängigkeit und kein Dienst- und Fachvorgesetztenverhältnis gibt. Damit öffnet Supervision einen neutralen Raum zur Selbstreflexion, in dem der/die SupervisorIn durch eine allparteiliche Haltung der

Komplexität von Konflikt- und Problemlagen Platz gibt, wodurch Lösungswege sichtbar werden.

Supervision ist eine an die Situation und Person angepasste Beratung, die nicht belehrt oder diszipliniert, und deren Ergebnis nicht auf die Karriere durchschlägt. Sie erlaubt, systemkritisch die eigene Lage zu reflektieren. Eine lösungsorientierte Haltung ermöglicht eine Distanz und Abkehr von einer „Schulddynamik“. Es geht nicht darum, Schuld zuzuweisen, sondern Lösungen für herausfordernde Situationen zu finden. Der systematische Blick ist entlastend, und der Perspektivenwechsel verbessert das Verstehen und die Risikoeinschätzung.

#### **2.26.7. Prozessschritte – Supervision als Schon- und Schutzraum**

Supervision ist ein Schonraum, in welchem man zur Besinnung kommen kann. Gerade in Phasen von fortgeschrittenem Burn-out fühlen Menschen innere Leere, Entfremdung vom eigenen Selbst bis hin zu völliger Erschöpfung. Dies wird oft überlagert von einer Leugnung der Probleme, von Orientierungslosigkeit und innerem Rückzug. In dieser Verfassung bedeutet Selbstreflexion, sich wieder auf sich selbst zu besinnen, mittels Distanzierung und Dialog zur Besinnung zu kommen, eigene Bedürfnisse zu identifizieren und zu differenzieren zwischen selbst- und fremdbestimmten Zielen, Bedürfnissen und Wertvorstellungen. Eine supervisorische Haltung wohlwollender Konfrontation durch Feedback, verbunden mit emotionaler Unterstützung, kann der Entlastung dienen. Fragen können dabei den Weg zur Lösung ebnen:

- Welcher Sinn wird mit dem Beruf verbunden?
- Macht Arbeit, so wie sie ist, überhaupt noch Sinn?
- Was macht Sinn, was fühlt sich leer und sinnlos an?
- Wie könnte die Arbeit wieder als sinnvoll erlebt oder gestaltet werden?
- Wie können weitere Schritte zur Entlastung und zur Entwicklung von Handlungsoptionen strukturiert werden?

Der erste Schritt liegt immer in der Reflexion und Analyse der eigenen Situation: Was passiert im Moment? Wo steht der Supervisand dabei? Welche Ursachen sind dafür verantwortlich, dass die konkrete Belastung gefühlt wird? Was kann verändert werden, was nicht?

Bei der Analyse der Frage, was der/die SupervisandIn verändern kann und was nicht, kann das von Ziepert entworfene „Vierfeldschema“ angewandt werden (Ziepert 2011). Dieses regt an, Arbeitsaufgaben entlang der Frage nach Beeinflussbarkeit und der Zuständigkeit zu sortieren.

- Das originäre Geschäft ist dabei jener Bereich, für den der/die SupervisandIn verantwortlich ist, und den er/sie beeinflussen kann.
- Jene Bereiche, für die Verantwortlichkeit besteht, die aber nicht beeinflussbar sind, bedürfen der Rollenklärung im Arbeitssystem. Insbesondere jener Bereich, in welchem der/die SupervisandIn etwas beeinflussen kann, für den er/sie jedoch laut Stellenbeschreibung nicht zuständig ist, birgt ein großes Burn-out Risiko.

Viele Ambivalenzen im Arbeitsleben sind nicht auflösbar: MitarbeiterInnen reagieren auf berufliche Belastungen vielfach mit einer Leistungssteigerung. Sie versuchen dabei, durch mehr Arbeit der Belastung adäquat zu begegnen und erleben bei dieser Leistungssteigerung, dass das Gefühl, nicht damit fertig zu werden, ansteigt. Reflexion der eigenen Situation ist hier schwierig, da die meisten Tätigkeiten heute hoch reflexive Arbeiten in sich permanent verändernden Systemen sind. Monokausale Ursachenzuschreibungen sind selten möglich. Dementsprechend sind Patentrezepte nicht zu finden, wie auch Lösungsansätze komplex und von den Betroffenen auf ihre individuelle und konkrete Situation selbstbestimmt auszurichten sind.

### **2.26.8. Lösungsansätze**

Monika Klinkhammer überlegt in ihrem Artikel folgende Zugangsmöglichkeiten für Lösungsansätze.

- Die Situation so betrachten, als wenn man arbeitsfähig wäre und die jetzige Tätigkeit weiter ausführen möchte. Zu überlegen ist dabei, was verursacht die Belastungen, und wie könnten diese bewältigt werden.
- Danach wird die Situation aus dem Blickwinkel der nicht mehr gegebenen Arbeitsfähigkeit betrachtet bzw. wird der Ausstieg aus der derzeitigen Tätigkeit ins Auge gefasst.
- Auch die Zwischenphase, die Erkenntnis, nicht mehr arbeitsfähig zu sein bzw. die jetzige Tätigkeit nicht mehr ausüben zu wollen, lohnt eine vertiefte Analyse: Wann und warum entscheidet sich der/die SupervisandIn, ob er/sie krank, also arbeitsunfähig oder gesund ist.

In einem weiteren Schritt gilt es Prioritäten zu setzen und Entscheidungen zu treffen:

- Was bedeuten die Erkenntnisse im Hinblick auf Bewältigungsstrategien?
- Welche Ansatzpunkte und Handlungsoptionen werden deutlich?
- Was bedeuten diese jeweils konkret für die jetzige und künftige Situation?
- Welchen Gewinn bringen die einzelnen Optionen?
- Welcher Preis ist jeweils dafür zu zahlen?
- Wie sieht die Gesamtbewertung unterm Strich aus?
- Was passiert, wenn nicht gehandelt wird?

Und dann kann noch die Frage, „Gehen oder bleiben?“ fokussiert werden. Bei einer Entscheidung zu bleiben, kann nach zwei Seiten hin unterschieden werden:

- Zwischen Bereichen, die verändert und beeinflusst werden können
- sowie Bereichen, auf die kein Einfluss genommen werden kann.

Für Erstere können diverse Handlungsoptionen erkannt und trainiert werden. Auch das Thema „Grenzen setzen – Nein sagen“ kann bearbeitet werden.

Auch dazu schlägt sie folgende Prozesse vor:

- Durchspielen möglicher Trainingssituationen wie Interaktion mit Vorgesetzten, KundInnen oder KlientInnen bis hin zur
- personenbezogene und berufsbiographische Reflexion der Frage, was „Nein sagen“ bedeutet.

Des Weiteren kann überprüft werden, wie sich der/die SupervisandIn mit den Gegebenheiten von Veränderlichkeiten arrangieren kann. Dabei kann überlegt werden, wie die innerliche Abgrenzung funktionieren kann und das Unveränderliche – ohne Schädigung – ausgehalten werden kann.

Wenn sich als Ergebnis ergibt, die jetzige Arbeitssituation zu verändern, wird das Thema der Zukunftsplanung relevant.

- Bestehen Möglichkeiten, sich innerhalb der aktuellen Arbeitsorganisation zu verändern?
- Geht es darum, den Aufgabenbereich zu wechseln?
- Soll es zu einem Dienstgeberwechsel kommen?
- Oder geht es möglicherweise überhaupt um einen Ausstieg aus dem Arbeitsleben?

Laut Kratzer, Dunkel & Menz (2012) geht es nun um folgende Punkte:

- Die eigene Überlastung wahrzunehmen zu analysieren und anzuerkennen
- Die Klärung der Frage der eigenen Beteiligung an der Konstruktion der Belastungssituation – inwieweit wurde durch die eigene Person und das eigene Verhalten die Belastungs- und Überlastungssituation mitverursacht?
- Das Erkennen, wie man selbst interaktiv an der Herstellung der Überforderungssituation beteiligt ist und war, bedeutet auch zu erkennen, was subjektiv beeinflussbar ist und was nicht. Danach können die von der Organisation auf den/die SupervisandIn delegierten Ergebnisvorgaben, Ziele etc. herausgearbeitet werden.

### **2.26.9. Vorteile von Supervision**

Über die Vorteile und Sinnhaftigkeit von regelmäßig stattfindender berufsbegleitender Supervision habe ich im Lehrbuch Sozialpsychologie (Jonas, Stroebe & Hewstone, 2007) folgende Zusammenfassung gefunden:

Supervision bietet auf verschiedenen Ebenen Ansätze zur Entlastung und zu einem selbstbestimmterem Arbeiten. In diesem Rahmen können das berufliche Verhalten und die eigene Arbeitsorganisation fokussiert werden.

- Effektivere Gestaltung der Arbeit (Zeitmanagement, Optimierung von Prozessen, der Kommunikation, dem Führungsverhalten). Um Verhaltensänderungen tatsächlich zu erreichen, kann es sinnvoll sein, Elemente des Trainings einzusetzen.
- Der Blick nach innen kann auf intrapsychische Vorgänge gerichtet werden, wobei hier das Bewusstsein für die Grenzen der eigenen Leistungs-, Arbeits- und auch Selbstausbeutungsfähigkeit erarbeitet und erfasst wird.
- Für SupervisandInnen kann es sehr entlastend sein, die Ursachen von beruflichen Belastungen nicht nur in der eigenen Person und Persönlichkeit, sondern vor allem in der beruflichen Tätigkeit, in der beruflichen Rolle sowie dem organisatorischen System zu erkunden oder zu finden.

Durch Supervision soll Selbstbesinnung und Selbstbestimmung gefördert werden, sie schützt vor Fremd- und Selbstausbeutung.

Und um eine drohende Überlastung oder Überforderung des einzelnen Mitarbeiters beurteilen zu können, haben sich so Ehring (2007 S 464) folgende Fragen bewährt:

- Wo überschreite ich meine Grenzen?
- Welche Rahmenbedingungen sind beteiligt?
- Welche Faktoren lassen sich beeinflussen, welche nicht?
- Wie und wo trage ich selber zu meinem Burn-out bei?

## **2.27. Arbeitsrechtliche Aspekte**

Meines Erachtens ist in der Literatur zum Thema Burn-out die arbeitsrechtliche Situation kaum erwähnt, vermutlich auch deshalb, weil sie in der Praxis bislang wohl wenig Relevanz gespielt hat – ist doch ein Patient in einer Burn-out Krise nicht unbedingt jemand, der noch die Kraft und Energien hat, sich mit dem Arbeitgeber rechtliche Auseinandersetzungen zu liefern. Und doch wäre das in gewissen Situationen durchaus sinnvoll, geht es doch auch um existentielle Fragen und zukunftsabsichernde Maßnahmen, vor allem dann, wenn ein Anspruch auf Abfertigung Alt (das ist bei einem Eintritt in ein Dienstverhältnis vor dem 01.01.2003 der Fall) besteht.

Denn: Es gibt den rechtlichen Tatbestand des „berechtigten vorzeitigen Austritts“ bei dem Dienstnehmeransprüche, wie bei einer Dienstgeberkündigung, zum Tragen kommen, und es gibt diverse – zum Teil sehr harte Strafbestimmungen (Schränk, 2012) für Dienstgeber – die sich an arbeitsrechtliche Vorgaben wie Arbeitszeitgesetz, Arbeitsruhegesetz etc. erwiesenerweise nicht halten. Ein Mitverschulden an einem Burn-out kann ein Unternehmen unheimlich teuer zu stehen kommen. Meist natürlich nur dann, wenn Burn-out-Betroffene sich zu wehren wissen wüssten (die konkreten gesetzlichen Ausführungen von Schutz- und Strafbestimmungen, die einerseits von Unternehmen anzuwenden sind und andererseits gegen Unternehmen Anwendung finden können).

## **2.28. Schutz- und Strafbestimmungen**

### **1. Schutzbestimmungen**

Es gibt im österreichischen Arbeitsrecht in diversen gesetzlichen Regelungen Schutzbestimmungen für MitarbeiterInnen, die von den Dienstgebern entsprechend zu beachten und einzuhalten sind:

### **a) Fürsorgepflicht der DienstgeberIn**

Die Fürsorgepflicht der DienstnehmerIn ist im § 1157 ABGB (Allgemein Bürgerliches Gesetzbuch) und im § 18 AngG (Angestelltengesetz) geregelt.

### **b) Allgemein Bürgerliches Gesetzbuch**

§ 1157 (1): Der Dienstgeber hat die Dienstleistungen so zu regeln und bezüglich der von ihm beizustellenden oder beigestellten Räume und Gerätschaften auf seine Kosten dafür zu sorgen, dass Leben und Gesundheit des Dienstnehmers, soweit es nach Natur der Dienstleistung möglich ist, geschützt werden.

### **c) Angestelltengesetz**

§ 18 (1): Der Dienstgeber ist verpflichtet, auf seine Kosten alle Einrichtungen der Arbeitsräume und Gerätschaften herzustellen und zu erhalten, die mit Rücksicht auf die Beschaffenheit der Dienstleistung zum Schutze des Lebens und der Gesundheit der Angestellten erforderlich sind.

(3) Der Dienstgeber hat dafür zu sorgen, dass, soweit es die Art der Beschäftigung zulässt, die Arbeitsräume während der Arbeitszeit licht, rein und staubfrei gehalten werden, dass sie im Winter geheizt und ausreichende Sitzplätze zur Benutzung für die Angestellten in den Arbeitspausen vorhanden sind.

(4) Der Dienstgeber hat jene Maßnahmen zur Wahrung der Sittlichkeit zu treffen, die durch das Alter und Geschlecht der Angestellten geboten sind.

### **d) ArbeitnehmerInnenschutzgesetz**

#### **Allgemeine Pflichten der DienstgeberInnen:**

Im Rahmen des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes (AschG) werden DienstgeberInnen in § 3 (1) dazu verpflichtet, für Sicherheit und Gesundheitsschutz

der DienstnehmerInnen in Bezug auf alle Aspekte, welche die Arbeit betreffen, zu sorgen. Außerdem habe sie bestehende Gefahren zu ermitteln und zu beurteilen und Maßnahmen zur Verhütung arbeitsbedingter Gefahren, zur Information und zur Unterweisung zu treffen.

Das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz wurde zuletzt mit Jahresende 2012 novelliert, jetzt ist im Gesetzestext auch eine stärkere Betonung der Prävention von arbeitsbedingten psychischen Belastungen und Gefährdungen, die zu Fehlbeanspruchungen führt, zu finden. Der Gesetzgeber hat im Vorfeld dazu ausgeführt, dass viele Personen infolge psychischer Fehlbeanspruchungen Frühpensionen anzutreten haben und damit viel menschliches Leid wie auch betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Kosten verursacht werden.

Der Begriff „Gesundheit“ unter § 2 Absatz 7a wurde nun um „physische und psychische Gesundheit“ erweitert. Und es werden Beispiele für psychische Belastungen angeführt:

- Widersprüchliche Arbeitsaufgaben
- Arbeitsverdichtung, unangemessene Zeit- und Terminvorgaben, ständige Erreichbarkeit
- Informationsmangel – oder –überflutung
- Knappe Personalbemessung
- Verwischen der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit
- Häufige Umstrukturierungen, Angst vor Arbeitsplatzverlust
- Fehlende Handlungsspielräume und mangelnde Beteiligungsmöglichkeiten

### **Grundsätze zur Gefahrenverhütung:**

Arbeitgeber haben bei der Gestaltung der Arbeitsstätten, Arbeitsplätze und Arbeitsvorgänge, bei der Auswahl und Verwendung von Arbeitsmitteln und Arbeitsstoffen, beim Einsatz der Arbeitnehmer sowie bei allen Maßnahmen zum

Schutz der Arbeitnehmer folgende allgemeine Grundsätze der Gefahrenverhütung umzusetzen:

1. Vermeidung von Risiken;
2. Abschätzung nicht vermeidbarer Risiken;
3. Gefahrenbekämpfung an der Quelle;
4. Berücksichtigung des Faktors „Mensch bei der Arbeit, insbesondere bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen sowie bei der Auswahl von Arbeitsmitteln und Arbeits- und Fertigungsverfahren, vor allem im Hinblick auf eine Erleichterung bei eintöniger Arbeit und bei maschinenbestimmtem Arbeitsrhythmus sowie auf eine Abschwächung ihrer gesundheitsschädigenden Auswirkungen;
5. Berücksichtigung des Standes der Technik;
6. Ausschaltung oder Verringerung von Gefahrenmomenten;
7. Planung der Gefahrenverhütung mit dem Ziel einer kohärenten Verknüpfung von Technik, Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen, sozialen Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz;
8. Vorrang des kollektiven Gefahrenschutzes vor individuellem Gefahrenschutz;
9. Erteilung geeigneter Anweisungen an die Arbeitnehmer.

Diese allgemeinen Pflichten der DienstgeberInnen zeigen auf, dass nach dem Grundsatz der Gefahrenverhütung Risiken zu ermitteln und zu verringern sind. Darunter fallen nicht nur physikalisch-chemische Gefahren und Stressoren, sondern auch Belastungen der psychischen oder psychosozialen Dimension.

Zur Ermittlung und Beurteilung der Gefahren sind nach dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz Präventivfachkräfte (ArbeitsmedizinerInnen, Fachkräfte für Arbeitssicherheit und sonstige ExpertInnen) heranzuziehen.

DienstgeberInnen sollten je nach vorliegender gefährdungs- und Belastungssituationen geeignete sonstige Fachleute anstellen und diese gesetzliche Möglichkeit nutzen.

Die Zunahme von psychischen und psychosozialen Belastungen und Stressfaktoren in der heutigen Arbeitswelt macht eine Umverteilung der Präventionseinsatzzeiten zugunsten von ArbeitspsychologInnen notwendig.

Die Forschungs- und Beratungsdisziplin „Arbeitspsychologie“ befasst sich mit psychosozialen Themen, die im Zusammenhang mit menschlicher Arbeit entstehen.

Arbeitspsychologie bietet theoretisches und praktisches Fachwissen zur Durchführung umfassender Gesundheitsanalysen, zur Erarbeitung von Vorschlägen für psychologische Arbeits- und Organisationsgestaltung sowie zur Stärkung professioneller und gesundheitsbezogener Kompetenzen der beschäftigten DienstnehmerInnen.

Die Aufgabe der Arbeitspsychologie ist die Mitwirkung bei der Analyse und Gestaltung menschlicher Arbeit, ihrer technischen, personalen und organisatorischen Bedingungen, mit dem Ziel einer menschengerechten effektiven und effizienten Gestaltung von Arbeitssystemen.

## **2. Strafbestimmungen**

Wenn Unternehmen die vorgenannten Schutzbestimmungen für Ihre MitarbeiterInnen nicht beachten und sich u .a. durch die Negierung der gesetzlichen Regelungen Burn-out Prozesse ergeben, kann das Unternehmen teuer zu stehen kommen. Neben der Möglichkeit des berechtigten vorzeitigen Austrittes und den damit verbundenen finanziellen Ansprüchen der MitarbeiterInnen, können zusätzlich noch hohe Geldstrafen auf ein Unternehmen zukommen.

### **a) Wann liegt ein vorzeitiger Austritt für den oder die DienstnehmerIn vor?**

Nur dann, wenn eine wesentliche Vertragsverletzung durch den Dienstgeber vorliegt, kann ein Dienstnehmer vorzeitig austreten. Wesentlich ist eine Vertragsverletzung nur dann, wenn dem Dienstnehmer die weitere Aufrechterhaltung des Dienstverhältnisses nicht mehr zugemutet werden kann. Dies ist auf Grund der Umstände des Einzelfalles zu beurteilen (OGH v. 14.11.1996, RdW 1997, 687).

Der Dienstnehmer muss das Vorliegen eines vorzeitigen Austrittsgrundes behaupten und in einem allfälligen Verfahren beweisen (OGH v. 13.2.1997, RdW 1997, 687).

Der Austritt wird mit dem Zugang der entsprechenden Austrittserklärung an den Dienstgeber wirksam und beendet das Dienstverhältnis ex nunc (= ab Austrittserklärung) (OGH v. 24.4.1997, RdW 1997, 684).

Vorzeitige Austrittsgründe für Arbeiter sind unter § 82a der alten Gewerbeordnung und unter § 376 Z 47 der neuen Gewerbeordnung zu finden.

Hier heißt es unter Ziffer a) Ein Arbeiter kann ohne Einhaltung einer Kündigungsfrist sofort austreten, wenn er ohne erweislichen Schaden für seine Gesundheit die Arbeit nicht fortsetzen kann.

Vorzeitige Austrittsgründe für Angestellte sind wiederum im § 26 des Angestelltengesetzes festgelegt. Und da heißt es gleichfalls unter der Ziffer a) Ein Angestellter kann ohne Einhaltung der Kündigungsfrist sofort austreten, wenn er zur Fortsetzung seiner Arbeitsleistung unfähig wird oder diese ohne Schaden für seine Gesundheit oder Sittlichkeit nicht fortsetzen kann bzw. unter c) Der Arbeitgeber sich weigert, den ihm zum Schutz des Lebens, der Gesundheit oder der Sittlichkeit des Angestellten gesetzlich obliegenden Verpflichtungen nachzukommen.

### **b) Austritt aus Gesundheitsgründen**

Vereinfacht wird unterscheiden zwischen Austritt aus Gründen

- der Dienstunfähigkeit wegen schlechter Gesundheit - Dabei handelt es sich um einen dauernden Krankenstand von über 26 Wochen, wobei mit einer Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit in absehbarer Zeit nicht gerechnet werden kann
- oder einer arbeitsplatzbedingten Gefährdung für die Gesundheit – Der Austrittswillige hat den Grund für den beabsichtigten Austritt zu beweisen (per ärztlichem Attest). Der Dienstgeber kann den drohenden Austritt durch Anbieten eines geeigneten, zumutbaren und arbeitsvertraglich gedeckten Ersatzarbeitsplatz anbieten.

Es genügt, wenn durch die Fortsetzung der Arbeit ein gesundheitlicher Schaden befürchtet werden muss. Die Gesundheitsgefährdung muss nicht allein durch die Arbeitsleistung verursacht sein: Auch die Verschlechterung eines anlagebedingten oder auf andere Ursachen zurückzuführenden Leidens durch die Arbeitsleistung berechtigt den Dienstnehmer zum Austritt. Wesentlich ist, dass die Bedrohung der Gesundheit des Dienstnehmers schon zum Zeitpunkt der Austrittsklärung besteht.

Die bloße Befürchtung, eine solche Bedrohung könnte in Zukunft eintreten, reicht hingegen nicht aus. Der vorzeitige Austrittstatbestand ist auch dann verwirklicht, wenn mit der Fortsetzung der Arbeit eine stetig fortschreitende in absehbarer Zeit zu einer Schädigung führende Verschlechterung des Gesundheitszustandes verbunden ist (OGH 9 Ob A 297/01v, ecolex 2002, 276 u. v. 25.6.2003, 9 Ob A 31/03d, ASOK 2004, 97).

### **c) Psychische Gesundheitsgefährdung**

Hier gilt, kann der Dienstnehmer seine Tätigkeit ohne Schaden für seine Gesundheit nicht mehr fortsetzen, da der Dienstgeber sein Verhalten gezielt darauf anlegt, den psychisch ohnehin schon angegriffenen Dienstnehmer zur Kündigung des Dienstnehmers zu nötigen, um sich insbesondere die Abfertigung zu ersparen, so erfolgt der Austritt nach § 82a lit. a GewO bzw. § 26 Z 1 AngG berechtigt. Dieses Austrittsrecht geht nicht dadurch verloren, dass der Dienstnehmer trotz des

fortschreitenden, psychisch schwer belastenden Dauerzustandes vorerst noch weiterarbeiten will (OGH 9 Ob A 47/88, Infas 1989/A 64).

Nachzulesen ist, dass eine Erschöpfung wegen Doppelbelastung keinen Austrittsgrund darstellt, da stets nur eine Gesundheitsgefährdung durch die Arbeitsleistung an sich zum vorzeitigen Austritt berechtigt (OGH 9 Ob A 100/88, Infas 1989/A 28).

#### **d) Strafbarkeit des Dienstgebers**

Wenig Bescheid wissen Burn-out Betroffene oft über die Strafbarkeit ihres Dienstgebers, wenn zum Beispiel Arbeitszeitübertretungen oder Ruhezeitpflichten nicht im vorgegebenen Rahmen eingehalten worden sind – und gerade diese beiden Faktoren sind ja oft bei Überlastungen relevant. Einem Unternehmen kann das teuer zu stehen kommen.

Denn: gesetzliche Gesamtarbeitszeitgrenzen und Ruhezeitpflichten werden mit Verwaltungsstrafen sanktioniert. Nach ständiger, sehr strenger Rechtsprechung des Verwaltungsgerichtshofes ist der Dienstgeber zur Einhaltung aller gesetzlichen Arbeitsvorschriften auch gegen den Willen des Dienstnehmers verpflichtet. Selbst freies Einverständnis des Dienstnehmers befreit den Dienstgeber nicht von der Strafbarkeit, es stellt nicht einmal einen Milderungsgrund dar. Auch Eigenmächtigkeiten seiner DienstnehmerInnen darf der Dienstgeber nicht dulden.

#### **e) Welcher Personenkreis ist strafbar?**

Im Gesetz sind nur mehr „Dienstgeber“ angeführt. Der Dienstnehmer als solcher ist nie strafbar. Wer Dienstgeber ist, bereitet bei Einzelunternehmen keine rechtlichen Probleme. Bei juristischen Personen (Ges.m.b.H., AG, Vereine etc.) und Personengesellschaften des UGB (OG, KG) liegt die strafrechtliche Verantwortlichkeit grundsätzlich bei jenen Personen, die zur Vertretung nach außen berufen sind, also bei den handelsrechtlichen Geschäftsführern von GesmbHs.,

Vorstandsmitgliedern von AG, Vereinsobmännern, Gesellschaftern der OG, Komplementären der KG, nicht aber bei bloßen Prokuristen.

Die Strafbarkeit trifft die Verantwortlichen persönlich. Das Unternehmen haftet für die Geldstrafen und Verfahrenskosten zu ungeteilter Hand. Diese Haftung ändert aber nichts daran, dass die Verantwortlichen dieses Strafrisiko persönlich voll zu tragen haben. Aus diesem Grund sind – im Gegensatz zu Vereinbarungen über den Ersatz von Anwaltskosten – auch Vorausvereinbarungen, wonach das Unternehmen die Strafen finanziell übernimmt, wegen Sittenwidrigkeit unwirksam und nicht einklagbar, so der Oberste Gerichtshof.

Es gibt also keine wirksame Vorausabsicherung. Vergütet das Unternehmen dennoch die Strafe, wird dies steuerlich als Vorteil aus dem Dienstverhältnis mit entsprechender Lohnsteuerpflicht gewertet.

Will man als nach dem Gesetz Verantwortlicher das persönliche Strafrisiko einschätzen, gilt es Zweifaches zu berücksichtigen, welches Arbeitszeitübertretungen nach sehr strenger Judikatur des Verwaltungsgerichtshofes kennzeichnet:

- Zum einen das Kumulationsprinzip, welches zu extremen Geldstrafen führen kann, zum anderen
- Dass es sich um schwer „widerlegbare“ Ungehorsamsdelikte“ handelt.

**f) Kumulationsprinzip**

Im Arbeitszeitgesetz sind für Übertretungen unterschiedliche Strafraumen festgelegt. Insofern besteht also ein Strafraumensplitting: Der niedrige Strafraumen von € 20,-- bis € 436,-- gilt nur bei Nichtgewährung zusätzlicher Nachtschwerarbeitsruhezeiten, Nichteinhaltung der Rufbereitschaftshäufigkeitsgrenzen sowie der diversen Meldepflichten, Auskunfts- und Einsichtspflichten sowie bei bloß mangelhafter Führung der Aufzeichnungspflichten.

Bei Verletzung der Arbeitszeithöchstgrenzen, der Mindestruhepausen und Mindestruhezeiten des Arbeitszeitgesetzes und bei Nichtführung von Arbeitszeitaufzeichnungen reicht der Strafraum indessen von € 72,- bis € 1.815,- und im Wiederholungsfall (gemeint nach bereits konkreter früherer Bestrafung) mindestens € 145,-. Bei den qualifizierten Delikten von vornherein höherem Strafraum beläuft sich dieser in Wiederholungsfällen von € 218,- bis € 3.600,-, wenn die Höchstgrenze der Arbeitszeit um mehr als 20 % überschritten wurde (wenn z. B. die tägliche Arbeitszeit statt höchstens 10 über 12 Stunden betragen hat) oder die tägliche Ruhezeit gesetzwidrig weniger als 8 Stunden betragen hat.

Alle diese Strafraum gelten jedoch auf Grund des Kumulationsprinzips des allgemeinen Verwaltungsstrafgesetzes zum einen für jede übertretene Einzel- oder Detailvorschrift. So können schon bei einem einzigen Arbeitseinsatz auch nur eines Dienstnehmers je nach Situation mehrere Arbeitszeitgrenzen übertreten sein (z. B. Tageshöchstgrenze, Mindestruhepause, tägliche Mindestruhezeit), mit der Folge, dass für jede übertretene Einzelvorschrift eine gesonderte Strafe innerhalb des Strafraums festgelegt wird.

Die Höhe der tatsächlichen Bestrafung innerhalb des jeweiligen Rahmens und Kumulationsprinzips hängt von den verschiedenen Umständen ab, insbesondere den Milderungs- und Erschwerungsgründen sowie den aktuellen Einkommensverhältnissen und Unterhaltspflichten. Wird ein und dieselbe Vorschrift beim selben Dienstnehmer hintereinander mehrfach übertreten, handelt es sich um ein „fortgesetztes Delikt“ für welches anlässlich eines Strafverfahrens nur eine Strafe verhängt werden darf, wobei die Fortsetzungshäufigkeit einen Erschwerungsgrund bildet und damit zu einer höheren Strafe innerhalb des Rahmens führt.

Zur Strafenhäufung bei mehreren übertretenen Detailvorschriften kommt noch der Umstand, dass je DienstnehmerIn, die von den Übertretungen materieller Arbeitszeitgrenzen betroffen ist, gesondert zu bestrafen ist. Regelmäßig ergibt sich eine doppelte Kumulation (Häufung) oder Multiplikation der Strafen: Strafsatz x übertretener Detailvorschrift je DienstnehmerIn x Zahl der von den Übertretungen jeweils betroffenen DienstnehmerInnen.

Je größer ein Unternehmen bzw. der nach außen hin übernommene Verantwortungsbereich, desto größer ist daher schon aus rechtlicher Sicht das Strafrisiko, das nicht selten selbst in einem Strafverfahren durchaus einige zehntausend Euro erreicht, mit dem Zusatzrisiko, dass für den Fall der Nichtbezahlung je Einzelstrafe Ersatzarreststrafen und daher wieder insgesamt unter Umständen sehr lange Arreststrafen verhängt werden können.

#### **g) Ungehorsamsdelikte**

Da mangels Sondervorschrift im Arbeitsrecht zur Strafbarkeit schon bloß fahrlässiges Verhalten genügt, muss im Ergebnis nicht die Behörde das Verschulden beweisen, sondern der strafrechtlich Verantwortliche der Behörde von sich aus glaubhaft machen, dass ihn an der Verletzung der Arbeitszeitvorschriften kein Verschulden trifft. Es gilt also Umkehr der Beweislast im verfahren, ein in seiner praktischen Auswirkung nicht zu unterschätzender Nachteil.

Der Beschuldigte muss im Strafverfahren konkret darlegen und beweisen, welche Maßnahmen er vorher ergriffen hat, um die Einhaltung der zum Schutze der DienstnehmerInnen dienenden Arbeitszeitvorschriften zu gewährleisten. Mangels Verschuldens straffrei ist der Verantwortliche nur nach Einrichtung eines entsprechenden, ausreichenden effizienten Maßnahmen- und Kontrollsystems im Unternehmen.

Hierzu müssen alle Maßnahmen getroffen worden sein, die unter den vorhersehbaren Verhältnissen die Einhaltung der gesetzlichen Arbeitszeiten mit gutem Grund erwarten lassen, eine Anordnung, deren Erfüllung bisher noch kaum einem Verantwortlichen geglückt zu sein scheint.

Die bloße Erteilung von Anordnungen und Weisungen genügt ebenso wenig wie stichprobenartige Kontrollen, so der Verwaltungsgerichtshof. Die Weisungen müssen vielmehr wirksam, nicht nur kurzfristig oder stichprobenartig kontrolliert werden sondern auch tatsächlich im Einzelfall eingehalten werden.

Der Verantwortliche muss auch Kontrollen durch seine eigene Person vornehmen. Zu den notwendigen Durchsetzungsmaßnahmen gehören auch disziplinarische Maßnahmen, zumindest deren ernsthafte Androhung. Das Nichtbezahlen weisungswidriger gesetzlicher Überstunden etc. genügt jedenfalls nicht, so der Verwaltungsgerichtshof. Dass auch die erteilten Arbeitsaufträge so sein müssen, dass ihre Erledigung ohne Gesetzesübertretungen nach den tatsächlichen Gegebenheiten möglich ist, liegen bei dieser strengen Judikatur auf der Hand!

All dies zeigt, dass die Entlastungschancen meist extrem gering sind, sofern objektive Übertretungstatbestände vorliegen. Erfolgreicher erscheinen meist Anstrengungen hinsichtlich der Strafhöhe, insbesondere durch Vorbringen persönlicher Umstände (geringes Einkommen, Unterhaltspflichten).

Die Strafbarkeit von Arbeitszeitüberschreitungen verjährt grundsätzlich nach jeweils sechs Monaten (im internationalen Straßenverkehr – wenn dies z. B. LKW-FahrerInnen betreffen würde – nach jeweils einem Jahr), gerechnet ab Ende des strafbaren Verhaltens.

Und zum Schluss wird erwähnt, dass auch unzulässige Arbeitsstunden, insbesondere Überstunden, selbstverständlich nicht nur aufzuzeichnen, sondern auch voll zu entlohnen sind (sei es auch im Rahmen einer Pauschalierung), liegt auf der Hand und braucht wohl nicht besonders begründet werden.

#### **h) Resümee**

Tatsache ist, dass es offensichtlich gesetzlich vieles gar nicht erlaubt ist, was tatsächlich in der Arbeitswelt tagtäglich passiert. Das Problem ist dabei, dass die DienstnehmerInnen während des aufrechten Dienstverhältnisses – wenn also alles normal läuft – den Dienstgeber nicht mit gesetzlich gesteckten Grenzen konfrontieren (Stichwort: All-In-Verträge, denn auch hier sind selbstverständlich Grenzen gesetzt), sie wissen, sie machen sich damit unbeliebt und würden eine mögliche berufliche Karriere verhindern.

Und solange sich keine spürbare Überlastung abzeichnet, werden motivierte und engagierte DienstnehmerInnen, die ihre Tätigkeit gerne machen, zeigen wollen was sie können und nach Aufstieg streben, die Bereitschaft haben, selbstverständlich über die gegebenen arbeitsrechtlichen Grenzen zu gehen, zeigen sie doch damit ihr besonderes Einstehen für den Betrieb. Und damit entsteht natürlich schon eine gewissermaßen „gefährliche“ Situation.

Meine Burn-out Vorträge beende ich oft mit dem Schlusswort – vor allem dann wenn sich unter den BesucherInnen Leitende Angestellte, Betriebsräte, Geschäftsführer, Unternehmensleiter etc. befinden – „besser für den Betrieb leben, als für den Betrieb sterben“. Und diese Aussage würde mir sicher jede Führungskraft unterschreiben!

### **3. EMPIRIE UND DISKUSSION**

#### **3.1. Meine Erkenntnisse aus den von mir geführten Interviews mit zwei Burn-out Betroffenen:**

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass die Thematik „Burn-out“ in den Unternehmen bekannt ist (19 ff). Auch über prophylaktische Gesundheitsprogramme machen sich die Unternehmen Gedanken (38 ff). Eine konkrete Einflussnahme auf die Arbeitssituation selbst wird zwar theoretisch skizziert (50 ff), ist jedoch in der praktischen Umsetzung im Rahmen der internen Organisationsstruktur nicht einfach. Der hoch gesteckte eigene Anspruch, als Führungskraft seine Arbeit mit Perfektion zu erledigen (90 ff) kam gleichfalls zur Sprache.

Zusätzliche Tätigkeiten und Aufgaben, die ohne zusätzliche Ressourcen zu erledigen sind, führten relativ rasch in eine Überforderungssituation (54 ff). Der Wunsch „wertvoll zu sein“, also das Streben nach Anerkennung und seitens der Vorgesetzten „wahrgenommen“ zu werden, war ein ganz starker Motivationsfaktor, der letztlich zur Bereitschaft führte, die gegebene Überlastungssituation nicht schon zu einem früheren Zeitpunkt „realistisch“ einzuschätzen und zu reagieren.

Allerdings scheint im ersten Fall das Unternehmen durchaus in gewissen Bereichen „lernbereit“, da geschildert wurde, dass die Nachfolgerin der an Burn-out gescheiterten Führungskraft eine veränderte Arbeitssituation zugestanden wurde, um eben eine allfällige Überlastung hintanzuhalten (204 ff). Dem gegenüber steht die Wahrnehmung, dass auch andere – in der gleichen Hierarchieebene befindlichen - KollegInnen mit dem Thema „Burn-out“ konfrontiert sind und am Rande ihrer Kräfte agieren (215 ff). Das kommt auch bei meiner zweiten Befragung zur Sprache (733 ff). Die internen Vertretungsregeln greifen nicht wirklich und sind auf die zu ersetzenden Ressourcen nicht abgestimmt, was in der Folge die Überlastung weiterer MitarbeiterInnen nach sich zieht (233 ff).

Und es scheint eine Selbstverständlichkeit zu sein, dass ein Teil der MitarbeiterInnen zur Bewältigung der zu verrichtenden Alltagsarbeit die Unterstützung von Medikamenten benötigt (268 ff). Eine tatsächliche Herstellung der Gesundheit wird weder vom Mitarbeiter noch vom Unternehmen beim Wiederantritt nach dem Burn-out Krankenstand abgewartet (289 ff, 442 ff). Einerseits ist der persönlich empfundene Druck des erkrankten Mitarbeiters sehr groß („alle sitzen im selben Boot, bin ich weg, müssen die KollegInnen mehr arbeiten“), andererseits scheint das Unternehmen von einem nicht näher definierten Zeitlimit auszugehen, welches von Burn-out betroffenen MitarbeiterInnen im Rahmen eines Krankenstandes maximal zusteht. Wissenschaftliche Erkenntnisse, die bei hohen Burn-out-Stufen nach Freudemberger und North von Krankenständen in der möglichen Dauer bis zu einem Jahr sprechen, scheinen auf Unternehmensebene nicht bekannt.

Als kritischer Moment während des Krankenstandes selbst ist offensichtlich jener Zeitpunkt zu werten, zu welchem das Unternehmen seinen Mitarbeiter kontaktiert, und das Thema der Rückkehr in den Arbeitsbereich anspricht (342 ff). Im gegebenen Fall war genau dieser Kontakt der Auslöser für einen massiven gesundheitlichen Rückfall, die bisher im Krankenstand zurückgelegte Strecke in Richtung „Erholung“ bzw. „Normalisierung“ war nach diesem Kontakt zunichte gemacht. Der Mitarbeiter fand sich – von seiner Wahrnehmung her - am seinerzeitigen Ausgangspunkt seines Krankenstandsantrittes wieder. In diesem Fall eine absolut kontraproduktive Situation, die vermutlich mit mehr Sensibilität erfolgreicher absolviert werden hätte

können! Denn natürlich ist das Unternehmen als Dienstgeber an Klarheit interessiert und möchte im Voraus die Rückkehr und den weiteren Einsatz seines Mitarbeiters planen können.

Ein gezieltes im Unternehmen verankertes Wiedereingliederungsmanagement – in welchem eine tatsächliche fachliche Auseinandersetzung mit dem Thema Burn-out stattgefunden hat und ständig evaluiert wird - könnte hier gezielt Abläufe und Prozesse der Rückkehr nach Langzeitkrankenständen beschreiben und hilfreich sein. Ein solches war im Unternehmen meines Interviewpartners aber nicht implementiert (370 ff).

Weiters kommt zur Sprache, dass eine Menge Überstunden und Mehrleistungsstunden auf dem Zeitguthaben stehen und in hoher Anzahl angehäuft wurden (377 ff). Primär sind das Arbeitsleistungen, die zusätzlich zum normalen Arbeitsausmaß geleistet wurden und deren zeitlicher Ausgleich nicht konkret mit dem Unternehmen vereinbart wurde. Das heißt, da die anfallende Arbeit in der normalen Arbeitszeit nicht bewältigt werden konnte, sind zusätzliche Arbeitsleistungen in der zustehenden Freizeit zu leisten gewesen.

Im Moment des Erbringens dieser Zusatzleistungen wird dabei ressourcenmäßig ein Vorgriff auf zukünftige Normalressourcen gemacht, die natürlich zu einem späteren Zeitpunkt – besonders dann, wenn vorgesehen ist, diese Zeitguthaben nicht in Geld sondern in Freizeit auszugleichen – erst recht zu Engpässen und Überlastungssituationen im Unternehmen führen müssen.

Verstärkt wird dieser Effekt auch noch dadurch, dass arbeitsrechtlich im Regelfall nach Beendigung eines Durchrechnungszeitraumes diese noch nicht abgebauten Überstunden und Mehrleistungsstunden auch dann mit einem zumindest 50 %igen Zuschlag zu bewerten sind (Nachtstunden, Sonn- und Feiertagsstunden in der Regel mit einem 100%igen Zuschlag), wenn in Freizeit abgegolten wird. Ein wahrer Teufelskreis ... und natürlich drängen Unternehmen zum Jahresende auf den Abbau dieser Zeitguthaben, die bilanztechnisch äußerst belastend sind. Eine bedachte, gezielte und verantwortungsbewusste Einsatzplanung seitens der verantwortlichen

Führungskräfte sieht einfach anders aus – wird meinerseits kritisch angemerkt. Im gegenständlichen Fall wird zum Zeitpunkt der anfallenden Mehrarbeit schon negiert, dass die Personalbesetzung nicht ausreichend ist. Was sich beim Abbau der Zeitguthaben dann noch einmal drastisch mit in Überlastung der MitarbeiterInnen geradezu auswirken muss.

Gleichzeitig wird festgestellt, dass seitens der KollegInnen durchaus Verständnis für die Burn-out-Situation besteht (395 ff). Kennen diese doch die Belastungen, mit denen letztlich in dieser Form reagiert wurde, nur allzu gut.

Supervision ist im Unternehmen bekannt und wird auch auf Kosten des Unternehmens angeboten (408 ff und 429 ff). Es entsteht aber der Eindruck, dass das Instrument der Supervision zwar eingesetzt wird, dies aber das Alltagsgeschehen oder strukturelle Entscheidungen im Unternehmen nicht beeinflusst, da diese von der Alltagsrealität entkoppelt läuft. Eher dient diese dazu, dass die Belastungen damit besser und länger ausgehalten werden.

Die von mir abgefragte Burn-out-Kompetenz im Unternehmen scheint zwar theoretisch bewusst, fließt aber nicht in den Alltag in der Form ein, dass gewisse unternehmerische Zielvorgaben darauf Rücksicht nehmen würden (473 ff). Das Wissen um Burn-out bleibt also als eigene Geschichte abgekoppelt – Maßnahmen auf Grund dieses Wissens werden prophylaktisch nicht gesetzt.

Eine große Sorge von Burn-out-Betroffenen ist die Angst um den Arbeitsplatz. Auch in diesem Fall wird beschrieben, dass das Unternehmen dem Burn-out-Mitarbeiter zwar eine gewisse Zeit des Krankenstandes (502 ff) zur Regeneration zusteht, dann aber doch davon ausgeht, den Mitarbeiter wieder voll funktionsfähig im früheren Ausmaß einsetzen zu können, d.h. den alten Mitarbeiter wieder zurückzubekommen (552 ff). Stellt sich heraus, dass das Funktionieren auf dem früheren Level schwierig oder nicht mehr möglich ist, wird konkret gefragt „Überlegen Sie, ob das der richtige Job für Sie ist“, bis zur konkreten Formulierung „Wir erwarten Ihre Kündigung per ...“.

An der Tagesordnung sind Doppelbotschaften, die letztlich nicht hilfreich sind: So wird einerseits vermittelt, es würde kein Überengagement vorausgesetzt, weil man um die Gefahren eines Burn-out Prozesses weiß, andererseits wird das normale Arbeitspensum durch externe Vorgaben ständig erhöht (566 ff), was ohnehin eine massive Arbeitsverdichtung zur Folge hat.

Bei meinem zweiten Interview mit einer Burn-out Betroffenen wurde angegeben, dass das Unternehmen zwar die gesetzlichen Arbeitszeitgrenzen und Arbeitsruhezeiten beachtet (655 ff), es darüber hinaus aber im Rahmen einer Umstrukturierung, die letztlich der Wettbewerbsfähigkeit dienen sollte, es zu einer massiven Arbeitsverdichtung kam (663 ff).

Dabei wird primär auf die Eigenverantwortlichkeit und das Selbstmanagement der MitarbeiterInnen gesetzt (674 ff). Das heißt, da wird genau jener Weg eingeschlagen, den die Autoren Kratzer, Dunkel & Menz (2012) als Selbststeuerung in einem fremdbestimmten Rahmen bezeichnen. Das Unternehmen gibt die Ziele vor, die MitarbeiterInnen haben in Eigenverantwortung mit diesen umzugehen, eine Überprüfung seitens des Unternehmens, ob die vorhandenen personellen Ressourcen zur Bewältigung der zu erledigenden Aufgaben ausreichen, findet überhaupt nicht statt.

Von vorneherein werden unternehmensseitig dem Thema Burn-out offensichtlich ausschließlich private Ursachen zugewiesen (693 ff, 792 ff), womit der Blick – da ja bereits eine Individualisierung einer allfälligen Burn-out Problematik stattgefunden hat - auf die unternehmensinternen Strukturen, Abläufe und Prozesse nicht mehr notwendig ist.

Die arbeitsrechtlichen Aspekte, die unternehmensseitig eine Burn-out-Krise begünstigen und verursachen, werden – beiderseits - als unklar beschrieben (696 ff). Ein prophylaktisches betriebliches Gesundheitsprogramm existiert „halbherzig“, scheinbar eher als „Vorzeigeprojekt“, wobei es dabei primär um sportliche Aktivitäten geht, und dieses durch das Überthema der Umstrukturierung im Alltag wenig wahrgenommen wurde (718 ff). Als mögliche Ebene, auf der man auch das Thema

Belastung oder Überforderung kommunizieren kann, ist es nicht vorgesehen. Das wird auch nicht als Anliegen des Unternehmens wahrgenommen.

Beschrieben wird eine Burn-out-Häufung unter den MitarbeiterInnen (733 ff). Das Instrument der Supervision kommt primär dann zum Einsatz (739 ff), wenn Konflikte oder Unstimmigkeiten zu klären sind, nicht als regelmäßige berufsbegleitende Maßnahme. Die Möglichkeit Supervision bewilligt zu bekommen ist gegeben, wobei bei einem solchen Wunsch die Befürchtung mitschwingt, an das Unternehmen dabei zu signalisieren, dass „mit mir etwas nicht stimmt“.

Deshalb wird eher versucht, ohne Supervision auszukommen und alleine auf sich gestellt, eine belastende Situation zu lösen. Supervision ist primär BerufseinsteigerInnen vorbehalten (927 ff), wobei davon ausgegangen wird, dass dieses Angebot mehr und mehr ausläuft, wenn MitarbeiterInnen sich entsprechend eingearbeitet haben. In der Folge wird Supervision dann nur mehr anlassbezogen bewilligt und genutzt.

Betriebliche Belastungen und Überforderungen anzusprechen ist auch in einem anderen Kontext nicht wirklich möglich und führt zu keinen Veränderungen (759 ff). Primär outet man sich dann als „nicht belastbar“ und erhält die Information, dass man für die gute überdurchschnittliche Bezahlung eben mehr zu leisten hätte als anderswo. Man wird als „Blockierer“ und „Querulant“ abgetan, als MitarbeiterIn, die sich notwendigen Neuerungen widersetzt.

Vertretungen werden intern geregelt (822 ff). Allerdings wurden unternehmensseitig auf Grund budgetärer Knappheit Auszeitmodelle wie Sabbatical oder Bildungskarenz forciert, was zur Folge hatte, dass immer wieder neben Urlauben und Krankenständen auch zusätzliche Abwesenheiten von der Dauer bis zu einem Jahr vertretungsmäßig intern abzudecken waren. Damit wurde der ohnehin niedrige Personalschlüssel natürlich noch niedriger – die zu bewältigenden Aufgaben mussten also von weniger MitarbeiterInnen erledigt werden. Nur in „Ausnahmesituationen“ gab es eine zusätzliche Einstellung von MitarbeiterInnen.

Dem Unternehmen ist der Kostenfaktor Burn-out bewusst, und man versucht, Krankenstände abzukürzen, in dem man den MitarbeiterInnen nahelegt, sich stattdessen in eine Bildungskarenz zu begeben, was kostenmäßig das Unternehmen entlastet. Denn selbst wenn die mehrwöchige Entgeltfortzahlung während des Krankenstandes schon ausgelaufen ist und nun bereits Krankengeld seitens der Gebietskrankenkasse ausbezahlt wird – entsteht der Urlaubsanspruch weiterhin. Und manche Kollektivverträge (z. B. BAGS-KV oder Diakonie) sehen vor, dass auch während eines Langzeitkrankenstandes die Sonderzahlungen (13. und 14. Bezug – also Urlaubs- und Weihnachtsgeld) den erkrankten MitarbeiterInnen zu vergüten sind.

Ein Wiedereingliederungsmanagement ist nicht installiert (884 ff), was auch ein gewisses Unbehagen bei meiner Interviewpartnerin verursacht. Sie kann sich auch vorstellen, dass ihr vorgeschlagen werden wird zu überlegen, ob sie überhaupt noch einmal in das Unternehmen zurückkehren soll.

Die KollegInnen werden eher ambivalent im Hinblick auf die Burn-out Erkrankung erlebt (903 ff). Die Bandbreite reicht von Mitgefühl und Betroffenheit, gepaart mit der bangen Überlegung: „Hoffentlich erwischt es mich selbst nicht“, bis hin zu einem nicht ganz eindeutigen: „Kommst eh‘ wieder“?

Eingeschätzt wird seitens meiner Interviewpartnerin, dass das Unternehmen davon ausgeht, dass sie sich selbst während des Burn-out-Krankenstandes gut um Ihre Genesung kümmert, privat Psychotherapie konsumiert und als frühere alte Mitarbeiterin wieder „repariert“ zurückkehrt (918 ff) und sich selbst Gedanken macht, wie sie den früheren Herausforderungen, die letztlich zu ihrer Burn-out-Krise geführt haben, zukünftig besser begegnen kann (940 ff, 963 ff) und dann eben weitere unterstützende Maßnahmen, die dem Betrieb zur Last fallen würden, nicht mehr benötigt.

### **3.2. Meine Erkenntnisse aus den von mir geführten Interviews mit zwei Unternehmen:**

Mein erstes Interview wurde mit einem Vertreter eines Wirtschaftsunternehmens geführt, wobei angegeben wurde, die geltenden arbeitsrechtlichen Arbeitszeitgrenzen und Arbeitsruhezeiten im Unternehmensalltag auch zu leben (992 ff). Im Unternehmen eingeführt sind auch Zeitanparmodelle (1012 ff). Ein betriebsinternes prophylaktisches Gesundheitsprogramm befand sich zum Zeitpunkt des Interviews gerade in Planung (1025 ff).

Betriebsintern konnte man schon auf eine Umfrage im Hinblick auf die Mitarbeiterzufriedenheit verweisen (durchgeführt im Jahr 2010), eine neuerliche diesbezügliche Umfrage war für Herbst 2012 geplant (1042 ff). Im Rahmen dieser Umfragen werden auch Gesundheitsfragen gestellt, wobei die Unternehmensleitung hier großes Interesse im Hinblick auf Vorschläge signalisiert: „Wir wollen uns verbessern“.

Das Thema Gesundheit findet auch im Rahmen des einmal jährlich verbindlich stattfindenden MitarbeiterInnengesprächs entsprechenden Platz (1053 ff). Bei konkreten aktuellen Anliegen können MitarbeiterInnen jederzeit ein Gespräch mit den zuständigen Vorgesetzten führen (1085 ff).

Bei Burn-out-Krisen von MitarbeiterInnen wird seitens des Unternehmens Verständnis aufgebracht (1140 ff), man fühlt sich mitverantwortlich. Externe Experten werden beigezogen, die Kosten dafür teilweise vom Unternehmen getragen. Eine diesbezügliche Regelung soll konkret im geplanten Gesundheitsprojekt festgeschrieben werden (1221 ff).

Die Vertretungsfrage wird sensibel angegangen (1140 ff): Eine Rückkehr nach Krankenstandsabwesenheit wird garantiert – Personalersatz wird gesucht, dieser Umstand jedoch mit Burn-out-Betroffenen MitarbeiterInnen kommuniziert. Dass ein Burn-out-Krankenstand länger dauert, wird realistisch eingeschätzt. Und dass bei der Rückkehr nach dem Krankenstand noch entsprechender Handlungsbedarf gegeben

ist, ist in den Überlegungen, wie schrittweiser Rückkehr - etwa z. B. im Rahmen einer vorübergehenden Teilzeitanstellung – wenn gewünscht und hilfreich – angedacht.

All das wird das in Planung und baldiger Umsetzung befindliche Wiedereingliederungsmanagement dann standardisiert beinhalten (1167 ff).

Zum Zeitpunkt der Rückkehr werden auch die TeamkollegInnen in die Überlegungen miteinbezogen, das wird als sehr wichtig erachtet. Mit diesen gibt es auch informelle Gespräche während der Abwesenheit von erkrankten KollegInnen (1184 ff).

Supervision oder Coaching sind aktuell noch nicht in Rückkehrprozesse eingebunden (1200 ff), doch signalisiert man hier für die Zukunft Offenheit, da ohnehin angedacht ist, dass es Sinn macht, wenn externe Experten mitarbeiten werden. Die konkrete Abklärung erfolgt dann hier auch im geplanten Wiedereingliederungsprojekt. Dass es Professionisten braucht, ist im Unternehmen unbestritten – und auch, dass die geeignete Hilfe unbedingt sofort passieren muss und keinen Aufschub duldet. Auch die Möglichkeit der Mitfinanzierung von externen Experten durch das Unternehmen soll im Wiedereingliederungsprojekt konkret geregelt werden (1221 ff).

Dem Unternehmen ist klar und wichtig, dass MitarbeiterInnen nach Burn-out-Prozessen gut auf sich schauen und nicht wieder in den früheren Kreislauf hineinrutschen. Im Interview wurde betont, dass das persönliche Veränderungsmanagement von MitarbeiterInnen im Unternehmen auf Offenheit stößt. Gleichzeitig wird aber auch die Möglichkeit in Betracht gezogen, dass sich im Rahmen dieses Prozesses auch die Möglichkeit ergeben kann, dass MitarbeiterInnen einen Jobwechsel in Betracht ziehen (1252 ff). Und: Auch das Unternehmen selbst kann auf Grenzen stoßen – je größer eine Abteilung oder Niederlassung ist, desto leichter ist Flexibilität lebbar – in kleinen Einheiten kann es aber auch eng werden und sich wenig an Spielraum ergeben.

Mein zweites Interview führte ich mit einem Social-Profit-Unternehmen, naturgemäß stellten sich hier manche Dinge etwas anders dar. Im Hinblick auf Arbeitszeitregeln, Arbeitsruhezeiten und die betriebliche Fürsorgepflicht war wahrzunehmen (1306 ff), dass die einzelnen MitarbeiterInnen ein großes Mitspracherecht bei der Dienstplangestaltung innehaben, die u. a. als Fixpunkt einen dreimonatigen Durchrechnungszeitraum vorgibt.

Besonders bei MitarbeiterInnen, die neben ihrer hauptamtlichen Dienstverpflichtung auch noch freiberuflich tätig sind, eine Diensteinteilung oftmals in der Form anstrebten, dass sie die maximale Wochenarbeitszeit von 38 Stunden innerhalb des möglichst kürzesten Zeitraumes (z. B. in 3 ½ Tagen) absolvieren konnten, ist dies von Relevanz. Vom Vorgesetzten her war wahrnehmbar, dass gerade dieser MitarbeiterInnenkreis in der Folge öfter Krankenstände zu verzeichnen hatte, als ihre KollegInnen. Daraus ergibt sich für mich der Schluss, dass MitarbeiterInnen durchaus bereit sind, an bzw. über ihre Grenzen zu gehen, wenn sich konkrete Vorteile für sie daraus ergeben.

Ein prophylaktisches innerbetriebliches Gesundheitsprogramm ist installiert und wird sehr bewusst eingesetzt (1334 ff). Gleichzeitig ist auch ein Qualitätsmanagement eingeführt (1340 ff) im Rahmen dessen jährlich eine Überprüfung und Auflistung von Belastungsfaktoren vorgenommen wird. Weiters existiert eine eigene externe Burn-out-Beratung (1348 ff), welche die MitarbeiterInnen auch anonym aufsuchen können.

Als Vorgesetzter mit einer gewissen Sensibilität und einem vorhandenen Fachwissen über einen Burn-out-Prozess, der Belastungstendenzen sehr wohl zu deuten weiß (1371 ff), wurde von meinem Interviewpartner wahrgenommen, dass sich auch MitarbeiterInnen in diese Beratung begeben, von deren Burn-out-Problematik er in der Zusammenarbeit mit ihnen keine Anzeichen dafür erlebt hat. Insofern besteht von seiner Seite her die Vermutung, dass das Thema Burn-out auch bewusst dazu genutzt wird, sich Konflikten nicht stellen zu müssen.

Belastende Faktoren in der täglichen Arbeit können auch über die Schiene der Sicherheitsvertrauenspersonen wie der Arbeitsmedizin kommuniziert werden (1398

ff). Das befragte Unternehmen sieht das Thema psychische Belastungen ganz klar auch in der Zuständigkeit der Sicherheitsvertrauenspersonen angesiedelt, ein Umstand, der mir von anderen Unternehmen in dieser Klarheit noch nicht vermittelt wurde. Meist sind und fühlen sich Sicherheitsvertrauenspersonen primär (noch ausschließlich) für technische Sicherheitsfragen zuständig.

Dass sich auch private Belastungen im dienstlichen Bereich auswirken, ist bewusst (1450 ff) und heißt, eine Intervention und Hilfestellung seitens des Unternehmens ist auch in diesen Fällen sinnvoll, damit letztlich auch die Arbeitsfähigkeit baldmöglichst wiederhergestellt werden kann.

Vertretungsfunktion bedeutet immer Mehrbelastung (1506 ff). Grundsätzlich ist wohl davon auszugehen, dass die Passung im Hinblick auf das Arbeitsausmaß von MitarbeiterInnen Vertretungsfunktionen nicht automatisch mitberücksichtigt. Und wenn – wie im gegenständlichen Fall geschildert – die Führungskraft selbst 50 % seiner Jahresarbeitszeit (1524 ff) Vertretungsfunktionen innehat, wäre auch dies kritisch zu hinterfragen.

Eine Veränderung hat sich insofern ergeben, das BasismitarbeiterInnen, die sich jahrelang immer gegenseitig vertreten haben, bei längeren Krankenständen eine zusätzliche Vertretung erhalten, eine Maßnahme, welche tatsächlich die gelebte Fürsorgepflicht des Unternehmens als Dienstgeber unterstreicht (1527 ff).

Ein Wiedereingliederungsmanagement mit genauen Ablaufprozessen war im Unternehmen nicht implementiert (1555 ff). Doch wurden Vereinbarungen getroffen und die Rückkehr in den Arbeitsbereich gut kommuniziert. Bei Vorhandensein einer guten Vertrauensbasis zwischen den handelnden Personen war das problemlos möglich.

Die TeamkollegInnen waren über Burn-out Krisen immer informiert (1600 ff), zum Thema Burn-out wurden auch Fortbildungen organisiert, sodass das man mit dem „bedrohlich-fremden“ normal umgehen konnte.

Supervision und Coaching sind beim Wiedereinstieg nach einem Krankenstand im Unternehmen anerkannte und selbstverständlich genutzte Instrumentarien. Die Begleitung durch Coaching wurde oft durch die Führungskraft selbst wahrgenommen (1624 ff).

Für die bereits erwähnte externe Burn-out Beratung werden die Kosten durch das Unternehmen getragen (1633 ff), wobei einer MitarbeiterIn bis zu zehn Termine bezahlt wurden. Bei gravierenden Situationen (Übergriffe etc.) werden die Kosten für Einzelsupervisionen übernommen.

Bei einer Rückkehr nach Burn-out Krankenständen ist seitens des Unternehmens viel an Flexibilität gegeben, der Bogen spannt sich von der Stundenreduktion hin bis zur Aufgabenveränderung (1648 ff).

Generell herrscht in diesem Unternehmen ein hoher Wissenstand um das Thema Burn-out (1678 ff). Bei ersten Wahrnehmungen wird schon seitens der Vorgesetzten versucht, dies mit ihren MitarbeiterInnen zu kommunizieren, und man ist in hohem Ausmaß bereit, Arbeitsrahmen und Arbeitsbedingungen den Bedürfnissen und Befindlichkeiten der MitarbeiterInnen anzupassen. Auch der Verschiedenheit der Belastungsgrenzen, die auch vom Zeitpunkt im Leben von Menschen unterschiedlich sein können, wird offensichtlich mit großer Offenheit und entsprechender Problemlösungsorientiertheit begegnet.

### **3.3. Meine Erkenntnisse aus den von mir geführten Interviews mit zwei SupervisorInnen**

Die Frage nach der wahrgenommenen gesetzestreuen Auslegung von Arbeitszeitgrenzen etc. war bei meiner ersten Interviewpartnerin nicht eindeutig beantwortbar (1717 ff). Sie erlebt hier einen sehr unterschiedlichen Umgang. Problematisch erlebt sie die so genannten „All-in-Verträge“, wo Überstundenpauschalen inkludiert sind und dann nicht mehr konkret das tatsächliche Arbeitsausmaß bewertet wird. D. h. konkret, es werden möglicherweise zehn Überstunden in das Gehalt eingerechnet, selbst wenn dann monatlich fünfzig

Überstunden geleistet werden, werden nur die vereinbarten zehn Überstunden bezahlt.

Mein konkretes Nachfragen im Interview (1751 ff), man könne ja – wenn das Ausmaß des paktierten Überstundenpauschales nicht ausreicht – da arbeitsrechtlich eindeutig - die weiteren Überstunden nachfordern, wurde klargestellt, dass ein solches Vorgehen in der Praxis absolut nicht üblich ist. D. h. mit „All-in-Verträgen“ sind die Unternehmen – zumindest finanziell – immer die Gewinner!

Eine interessante Wahrnehmung kam dann zu Sprache (1766 ff): Im Laufe der letzten Zeit hat sich die Pausenkultur verändert – insbesondere im Sozialbereich, wo seitens der Kostenträger Leistungspreise diktiert wurden. Die Pausen fielen zum Teil dann einfach weg. Und nun wird das zum Teil wieder eingeführt, weil erlebt wird, dass Pausengespräche, in denen Informationen weitergegeben werden können, auch psychohygienisch wichtig sind.

Die fortschreitende Ökonomisierung und der Umgang mit der Arbeitszeit (1781 ff) hat viel an massiver Verunsicherung ausgelöst (was sind produktive Zeiten und was nicht?). Und hier gibt es ziemlich unterschiedliche Interpretationen. Nachdem auch noch mehr und mehr minder qualifiziertes Personal im Sozialbereich Einzug hält stellt sich da z. B. die Frage – wenn da nun mehr von Vorgesetzten und KollegInnen geschult werden muss - wie wäre die Arbeitszeit dieses Personenkreises, die nun ihre neuen KollegInnen einschulen zu bewerten?

In Leistungspreisen gilt ja als produktive Zeit eher diejenige, die z. B. für die direkte Arbeit mit KlientInnen aufzuwenden ist, bestenfalls weiters noch für die Zeit der Dokumentation, wo dann aufzuzeichnen ist, wann welche Leistungen für die KlientInnen erbracht wurden. Inzwischen wird auch beispielsweise schon offen über „prekäre Arbeitsbedingungen im psychosozialen Bereich“ (1819 ff) diskutiert. Die aktuellen Rahmenbedingungen für die Arbeit in manchen sozialen Bereichen haben sich zum Teil drastisch verschlechtert.

Diverse prophylaktische Gesundheitsprogramme sind bekannt, werden aber kaum positiv beurteilt (1850 ff). Das wird zwar seitens der Unternehmen aus Imagegründen nach außen stark kommuniziert, beim Blick hinter die Kulissen sieht das dann im Regelfall ganz anders aus.

Wirtschaftsbetriebe werden durch das Burn-out verunsichert erlebt (1867 ff), geht es ja damit genau um das, was ihnen am wichtigsten ist: Das Thema „Leistung“. Und das Maß aller Dinge ist oft die Frage, ob mit einer Leistungsfähigkeit wieder zu rechnen ist. Für betroffene MitarbeiterInnen, die für das Unternehmen viel gegeben haben, eine sehr beschämende Situation. Eine fundierte Auseinandersetzung mit diesem Thema auf einer anderen Ebene findet (noch) nicht wirklich statt.

Im psychosozialen Bereich (1903 ff) wird punkto Burn-out eine größere Offenheit erlebt. Es gibt Burn-out-Beratungen, es wird Coaching angeboten, es gibt das Thema Wiedereingliederung nach Langzeitkrankenständen. Burn-out wird im Regelfall betriebsintern kommuniziert. Das geht zum Teil so weit, dass überlegt wird, sich des Themas gesellschaftspolitisch anzunehmen, sich also in dieser Form zu positionieren (1944 ff).

In einem erzählten Beispiel findet in Teamcoachings- oder –supervisionen der Focus „Ressourcenpflege“ (1974 ff) Platz. Dieser beinhaltet, dass der Blick auch auf das gerichtet wird, was gut läuft. Das stärkt die MitarbeiterInnen auch dahingehend, dass sie sich über Konflikte besser austauschen können und dabei lösungsorientierter vorgehen – d. h. dass Konfliktpartner möglicherweise gar nicht „in die Kränkung“ gehen müssen. Diese Form wird als sehr entlastend erlebt.

Aber meist sind die Wahrnehmungen anders (1986 ff): Auf Grund der permanenten Ressourcenverknappung wird alles immer enger und weniger: Die Zeit, das Geld, das Gemeinsamkeitsgefühl ... und damit sind auch oft Konflikte schwieriger mit konstruktiven Lösungen zu klären.

Beim Wiedereinstieg nach Burn-out-Krankenständen sind auch noch nicht aufgearbeitete Teamkonflikte zu klären (2003 ff). MitarbeiterInnen, die in einer

Situation schwelender Konflikte in den Burn-out-Krankenstand gegangen sind, waren ressourcenmäßig nicht mehr in der Lage, sich gut zu vertreten. Beim Wiedereinstieg wäre das ein zu klärender Punkt, der möglicherweise das ganze Team betrifft. Und oft haben Konflikte auch mit der zunehmenden Ressourcenknappheit zu tun!

Unterstrichen wird der Wert der Zusatzressource Konfliktberatung (2020 ff), welche in moderierter Form sehr viel an Entlastung für Teams bringen kann. Denn gerade wenn ein Entschluss fällt, sich aus einem Unternehmen endgültig zu verabschieden, hat das oft mit (ungelösten bzw. nicht kommunizierten) Konflikten zu tun.

Berichtet wird, dass für Belastungen, die im Privatbereich entstehen, oft mehr Verständnis entgegengebracht wird, als für jene, die durch den Arbeitsprozess entstehen (2047 ff). Ein spezielles Thema ist auch die Absolvierung von Ausbildungen (2055 ff), die natürlich langfristig ein Gewinn für das Unternehmen sind, aber für die MitarbeiterInnen Mehrbelastung bedeuten. Innerhalb von Teams wird dem oft kritisch begegnet und polarisiert – Neid und Konkurrenzgefühl spielen da oft mit. Einerseits ist das lebenslange Lernen eine gesellschaftspolitische Botschaft, im praktischen Alltag fordert das (oder überlastet das) auf mehreren Ebenen die einzelnen MitarbeiterInnen oftmals massiv. Oft mangelt es dabei an Bewusstseinsprozessen in den Unternehmen, durch welche die unterschiedlichen Positionen mehr geschützt wären.

Die Frage der Stellvertretungen wird sehr unterschiedlich erlebt (2088 ff). Manche funktionieren gut, manche überhaupt nicht. Stellvertretung bedeutet natürlich Entlastung und ist eine ganz große Ressource. Die Ersetzbarkeit jeder Person sollte ein „Muss“ sein! Oftmals muss das in Unternehmen mühselig erkämpft werden bzw. ist dies eben gar nicht organisiert!

Bewusstseinsprozesse über Kostenfaktor Burn-out laufen in der Wirtschaft langsamer als im psychosozialen Bereich. Im Wirtschaftsbereich gehen die MitarbeiterInnen stärker in die Selbstverantwortung, weil sie das Thema Burn-out nicht so sichtbar machen wollen (2121 ff), und der Faktor rechnet sich, ein allfälliger Aufwand für den Betrieb wird von diesen Unternehmen stärker thematisiert.

Im Sozialbereich ist man punkto Wiedereingliederungsmanagement inhaltlich schon ein gutes Stück weit (2156 ff). Man ist sich bewusst, dass es formulierte Abläufe bei der Rückkehr aus Langzeitkrankenständen geben soll, die auch die MitarbeiterInnen entlasten, auf Vertraulichkeit bauen und auch akzeptieren, dass manche (private) Informationen nicht zur Verfügung gestellt werden.

Die Einbindung von TeamkollegInnen bei der Rückkehr nach Burn-out-Krankenständen ist grundsätzlich meist gegeben (2198 ff) und natürlich sinnvoll, die Bandbreite des Erfolges dabei ist groß, es kommt ganz stark auch auf die Haltung der KollegInnen an, und wie offen kommuniziert wird.

Professionelle Begleitung bei Wiedereinstieg durch Supervision, Coaching etc. funktioniert dort, wo die Führung einer solchen Unterstützung zustimmt (2241 ff). Die finanzielle Beteiligung seitens des Unternehmens ist nicht selbstverständlich (2257 ff).

Versuche nach Entlastung bei der Rückkehr im Wirtschaftsbereich kommen einem Prestigeverlust gleich (2269 ff), im psychosozialen Bereich geschieht das auf Grund des höheren Wissens zu Burn-out unabhängig davon. Von einem Bewusstseinsbildungsprozess in der Wirtschaft würden auch viele MitarbeiterInnen profitieren, welche das Gefühl haben, über Burn-out nicht offen kommunizieren zu können.

Seitens der Erwartungen beim Wiedereinstieg (2319 ff) wird ein Generationen- und Geschlechterunterschied in den Unternehmen wahrgenommen. Im Wirtschaftsbereich haben Männer über 50 Jahren wenig Verständnis, da spielen auch die traditionellen Rollenbilder noch eine starke Rolle – die Erwartung, dass jemand nach einem Burn-out-Krankenstand wieder komplett repariert und runderneuert zurück kommt ist hoch.

Und wenn dem nicht so ist, kommt Ratlosigkeit hoch, das ist im psychosozialen Bereich anders. Aber es gibt auch Einzelbeispiele im Wirtschaftsbereich, wo es genau deshalb zu einer Neueinstellung kam, weil bei einem ehemals von Burn-out

betroffenem Bewerber, davon ausgegangen wurde, dass dieser um seine Grenzen Bescheid weiß und dass er damit seine Tätigkeit nachhaltig und verlässlich verrichten wird.

Auch bei meinem zweiten Interview mit einer Supervisorin stieß ich auf unterschiedliche Wahrnehmungen im Hinblick auf die Einhaltung von gesetzlichen Arbeitszeitgrenzen. Im Produktionsbereich ist das nach Einschätzung meiner Interviewpartnerin klarer, im Sozialbereich durchlässiger, da gibt es oft eine Doppelbödigkeit (2374 ff). Klarheit hingegen ist auch im Öffentlichen Bereich gegeben.

Burn-out-Betroffene sind allerdings entgrenzt (2396 ff), da werden Arbeitszeiten oft gar nicht aufgeschrieben. Je größer und strukturierter Unternehmen sind (2413 ff), desto eher wird auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen geachtet, bei kleineren Unternehmen ist das weniger der Fall.

Innerbetriebliche prophylaktische Gesundheitsprogramme sind bekannt (2426 ff), die Mitgestaltungsmöglichkeiten von MitarbeiterInnen werden dabei nicht als sehr groß erlebt bzw. ist der Rahmen, um Belastungen zu kommunizieren, dafür nicht gegeben.

Bei der Inanspruchnahme von Supervision oder Coaching kommen betroffene MitarbeiterInnen von sich aus (oder auch auf Grund ärztlicher Empfehlung), ohne dass das Unternehmen etwas davon weiß (2437 ff) bzw. davon auch nichts erfahren soll. Das impliziert, dass sie dies auch selbst bezahlen.

Kommunikation zum Thema Überlastung in Unternehmen verläuft unterschiedlich (2453 ff): Da kann es sogar sein, dass Vorgesetzte darauf drängen, dass MitarbeiterInnen sich krankschreiben lassen, und dieser Krankenstand von der Länge her bis zur wirklichen Erholung andauern soll. Andererseits kann ein schlechtes Verhältnis zum Vorgesetzten großen Anteil an einem Burn-out-Prozess haben – Konflikte, Überlastung, Mobbing – wenn da einiges zusammenkommt und dann noch Druck gemacht wird, MitarbeiterInnen sollen möglichst rasch ihre Arbeit wieder aufnehmen, dann dauert dann auch eine Genesung wesentlich länger.

Die Wahrnehmung pendelt zwischen an Burn-out erkrankte MitarbeiterInnen wirklich bewusst und im Sinne von fürsorglich aus dem Geschehen des Unternehmens draußen lassen (2471 ff) bis hin dazu, wo Burn-out-Betroffenen unterstellt wird, nicht mehr arbeiten zu wollen. In die gleiche Richtung zielen Äußerungen, wenn es dann heißt: „... der hat sich ein Burn-out genommen“. Da wird dies dann de-facto mit einem Sonderurlaub gleichgesetzt.

Es ist aber auch viel in Bewegung – und da ist auch das Arbeitnehmer-Innenschutzgesetz (ASchG 2013) mit der Evaluierung „Psychische Belastungen am Arbeitsplatz“ hilfreich (2498 ff). Das schafft eindeutig mehr Bewusstsein für das Thema Burn-out. Inzwischen wird auch bei der dreitägigen Grundschulung von Sicherheitsvertrauenspersonen das Thema der psychischen Belastungen stärker betont – und für Personen in dieser Funktion gibt es verstärkt weitere Schulungen, damit sie sich mit dieser Thematik vertraut machen können (2528 ff).

Das Verständnis seitens der Unternehmen, dass auch private Anteile in eine Burn-out-Krise einfließen können, ist - wie schon bei meiner vorherigen Interviewpartnerin dargelegt - sehr unterschiedlich (2550 ff). Da kann es sein, dass sich in einem direkten Gespräch der Vorgesetzte selbst outet, dass das Gefühl von Überlastung, die durch mehrere Faktoren bedingt ist, auch ihm bekannt ist. Und andererseits kommt vor, dass im Rahmen einer Supervision – solche die vom Arbeitgeber getragen werden – primär über die Arbeit gesprochen wird.

Wobei es dabei trotzdem wichtig ist, die Work-Life-Balance anzuschauen, da die Gesamtsituation zu betrachten ist (2569 ff). Unternehmen haben oft Ängste, dass Supervision oder Coaching eine Therapie für die Privatperson ist (2573 ff). Aber es ist davon auszugehen, dass viele Burn-out-Betroffene gar nicht den Weg zu externen Fachleuten finden (2577 ff). Eine Veränderung kann jedenfalls nur dann stattfinden, wenn die Bereitschaft gegeben ist, sich alle Lebensbereiche anzuschauen (2587 ff).

Spannend habe ich den Hinweis gefunden, dass es nicht realistisch ist, dass sich MitarbeiterInnen an freien Wochenenden ausrasten und erholen (2596 ff). Vielmehr stellt meine Interviewpartnerin fest, dass da nicht Hinlegen und Erholen angesagt ist,

sondern dass da ein ganz anderes Programm läuft, welches auch Kräfte kostet (Beziehungsarbeit, Familie etc.). Es ist zu schauen, wie wird das Privatleben organisiert (2605 ff). Und oftmals wird im Kopf im Privatleben an der beruflichen Tätigkeit weitergearbeitet (2607 ff). Ein Ansatz ist zu überlegen (2610 ff), wie organisiere ich meine Arbeit, damit alle Arbeitsthemen auch in der Arbeit bleiben, um gleichzeitig auch Überlegungen anzustellen, wie schütze ich meinen Privatbereich!

Generell wichtig für Teams sind gute Besprechungsstrukturen (2677 ff). Da ist besonders auch die Einbindung von TeilzeitmitarbeiterInnen wichtig. Wenn man Zeit in die Dynamik von Gruppen zur Verfügung stellt, spart man sich viel Zeit, die sonst für das Klären von Missverständnissen, Konflikten etc. benötigt.

Die Vertretungsfrage ist, wie in meinen bisherigen Interviews dargestellt, sehr unterschiedlich wahrgenommen worden (2651 ff): Da ist es einerseits sogar möglich, so freigespielt zu werden, dass man selbst – als Burn-out-Betroffener während des Krankenstandes - durch Nachfragen nichts erfährt, und es gibt das genaue Gegenteil. Im Falle von weniger verfügbarem Personal kann man mit weniger Ressourcen nicht die gleiche Leistung wie zuvor erbringen.

Eine Führungsaufgabe wäre da zu klären, wo werden nun neue Prioritäten gesetzt, und was wird weggelassen. Nur das passiert kaum, was dann der Ausgangspunkt für weitere Burn-out-Erkrankungen ist. MitarbeiterInnen tun sich schwer, ihre Arbeit nicht mehr so zuverlässig zu erledigen wie vorher und verlieren sich dadurch selbst. Die Diskussion, dass damit was Neues angedacht werden muss, weil das in der bisherigen Form nicht mehr geht, und dass z. B. bei Subventionsempfängern im Sozialbereich das bis zur politischen Ebene gespielt wird, kommt nicht vor.

Der Umgang mit dem Kostenfaktor Burn-out wird sehr bemüht erlebt (2695 ff), was heißt, dass es dadurch möglich ist, seitens der Unternehmen in Prävention zu investieren. In der gelebten Praxis ist der fachlich adäquate Umgang damit dann oft nicht mehr so selbstverständlich (2701 ff), auch werden die Ursachen dafür gerne dem Privatbereich zugeordnet und damit ist dann unternehmensseitig keine Verantwortung zu übernehmen, und man braucht auch nicht auf die internen

Strukturen zu schauen. Das Achten auf die eigenen Grenzen (2712 ff) kann man keineswegs nur den Führungskräften überlassen, da ist auch das Wahrnehmen und Spüren der eigenen Verantwortung wichtig. Zusammenfassend: Das Bewusstsein über Burn-out ist im Steigen, es gibt ansatzweise Konzepte, wie dieses im Alltag integriert werden kann, das entsprechende konkrete Handeln ist aber oft noch nicht gegeben.

Es besteht die Vermutung, dass konkretes Wiedereingliederungsmanagement noch sehr wenig strukturiert eingesetzt wird (2731 ff). Erlebt wurde, dass aus einem praktischen Vernunftsansatz heraus Vernünftiges passieren konnte. Bei einem Wiedereingliederungsprozess könnten auch Betriebsräte eine große Rolle spielen (2744 ff), Sicherheitsvertrauenspersonen dann, wenn ein Unternehmen keinen Betriebsrat hat.

Burn-out manifestiert sich bei Betroffenen sehr unterschiedlich (2757 ff). Letztlich kann ein Klärungsprozess mit aktueller Inventur auch das Ergebnis mit sich bringen, dass u. a. ein beruflicher Wechsel notwendig ist. Im Sozialbereich werden Arbeitsplatzwechsel stärker vorgenommen, da wird eine eigene Wechselkultur erlebt. MitarbeiterInnen im öffentlichen Dienst werden nicht so flexibel erlebt (2774 ff), da ist das Arrangieren mit einer nicht so geliebten Tätigkeit häufig. Verbesserungen zu erzielen wäre dann leichter, wenn das Unternehmen, die Führungskräfte und die MitarbeiterInnen lernen – also alle drei Ebenen gemeinsam - mit ihren eigenen Kräften und Ressourcen bewusst umzugehen (2785 ff).

Zur Einbeziehung von TeamkollegInnen wird ein Beispiel angeführt (2801 ff), wo der Teamleiter selbst an Burn-out erkrankte und während der Abwesenheit des Vorgesetzten das Team selbst seine Vertretung wahrnahm. Wichtig waren da auch Informationen über Burn-out und den Umgang damit, da eine entsprechende Verunsicherung gegeben war. Die Einbeziehung von TeamkollegInnen (2819 ff) ist etwas ganz Wertvolles und stellt eine Führungsaufgabe wahr. Es gibt Hemmschwellen, bestimmte Erkrankungen anzusprechen (2836 ff) – dazu gehören auch Depressionen. Belastungsgrenzen sollten trotzdem angesprochen werden, das gibt Orientierung – und Belastungsgrenzen hat jeder Mensch! Fazit: Wenn eine

Einbindung nicht geregelt ist, ist davon auszugehen, dass neue zusätzliche Problemfelder geschaffen werden!

Die professionelle Begleitung beim Wiedereinstieg durch Supervision und Coaching wird durch Unternehmen oft in der Form forciert, dass zuerst ein Vortrag über Burn-out angeboten und in diesem Rahmen z. B. die Unterstützungsmöglichkeiten für Supervision oder ein Coaching vorgestellt wird (2860 ff).

Je früher Supervision oder Coaching im Unternehmen eingesetzt werden, desto besser. Allerdings nützt das beste Coaching nichts, wenn sich an der Quelle von Stress nichts verändert. Und da liegt es dann an der betrieblichen Verantwortung, konkret zu handeln (2870 ff).

Es gibt Unternehmen, die zwecks externer professioneller Begleitung sogar eine Liste von Fachexperten zusammenstellen (2887 ff) – von Supervisoren bis hin zu Psychotherapeuten, und diese Unternehmen sind auch bereit, Kosten dafür zu übernehmen. Psychotherapie hat hohe private Anteile und fällt nicht unbedingt in den Arbeitskontext – Psychotherapie wird im Regelfall von den Krankenkassen finanziell unterstützt.

Als konkrete erleichternde Möglichkeit beim Wiedereinstieg ist zu Beginn der Umstieg auf Teilzeit möglich gewesen (2913 ff). Und es kommt auch vor, dass Burn-out Betroffene von sich aus relativ rasch wieder zurückkehren wollen, und das Unternehmen dann bremsen muss (2915 ff). Angebote im Hinblick auf die Zeitstruktur sind bei der Rückkehr sicherlich meist sinnvoll und hilfreich (2922 ff). Die Erfahrung zeigt, dass es immer wieder MitarbeiterInnen gibt, bei denen weder Vorgesetzte noch KollegInnen damit gerechnet haben, dass sie von Burn-out gefährdet sein könnten. Auf Grund von Ausfällen solcher MitarbeiterInnen kann man sehr offensiv darüber sprechen. Solche Situationen sind eine große Chance, das Thema aktiv zu kommunizieren und mehr Sensibilität dafür zu entwickeln.

In den Unternehmen hat die Information über Burn-out in den letzten zehn Jahren massiv zugenommen (2948 ff). Wichtig ist auch das Differenzieren: Nicht alles ist Burn-out!

Im Hinblick auf Erwartungen der Leistungsbereitschaft nach Burn-out-Krankenzuständen (2967 ff) wird diese nach einer intensiven Krise reduziert sein. Möglicherweise hat sich auch im Sinne von „Abspecken“ etwas verbessert. Man konzentriert sich auf das Wesentliche! Es ist auch mehr Optimalität, mehr Passung möglich – vor allem dann, wenn Lernbereitschaft beiderseits besteht. Oft lassen die Rahmenbedingungen aber zu wünschen übrig – sodass der geschilderte Fall eher die Ausnahme wäre.

Die persönliche Geschichte ist auch immer dann entscheidend, wenn es z. B. um das Thema Depression geht. Da wird dann oft die Kraft dazu aufgewendet, von Psychopharmaka wieder wegzukommen, um wieder auf eigenen Füßen stehen zu können. Und in einer solchen Situation bleibt wohl nicht mehr viel Energie für die berufliche Tätigkeit übrig (2984 ff). Oft ist von der Leistungsfähigkeit schnell die Grenze erreicht, und es ist aufzupassen, nicht wieder ins alte Muster mit den bekannten fatalen Folgen zu rutschen!

Die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft hängt stark davon ab, welche „Deformierung“ stattgefunden hat (2007 ff), wie lange sich das Burn-out schon aufgebaut hat. Stabilisierend in allen Lebenslagen ist immer ein verfügbares soziales Netzwerk (3014 ff). Wenn sich ein Burn-out über Jahre hin mehr und mehr verfestigt, ist ein soziales Netzwerk kaum mehr verfügbar – da Kontakte nicht mehr gepflegt bzw. über lange Zeit vernachlässigt worden sind. Diese Ressource ist dann bei einem Zusammenbruch nicht mehr vorhanden!

Natürlich würden Unternehmen und KollegInnen bei einer Rückkehr nach Burn-out gerne dort anknüpfen, was vorher war – am liebsten würde man es sogar ungeschehen machen. Die Reparatur ist ja passiert (3028 ff). Natürlich sind manche Betriebe bereit, gemeinsam abzuklären, wie es jetzt gemeinsam wieder weiter geht. Aber viele Unternehmen denken sicher auch an eine Beendigung des

Dienstverhältnisses – weil sie dabei an ihre Grenzen stoßen (3036 ff). Und erlebt wurde schon, dass da Teamtabus gebrochen werden, wenn sich Burn-out-Rückkehrer zurückhalten und Nein sagen (3045 ff).

Wenn Unternehmen begreifen, was ein Burn-out-Prozess ist, wird wohl die Art, wie die Arbeit organisiert ist, hinterfragt werden und entsprechende Schlüsse daraus gezogen werden, um Veränderungen zu ermöglichen (3058 ff). Dann könnte man adäquat mit rückkehrenden MitarbeiterInnen umgehen und damit eine neue Form der Zusammenarbeit eingehen. Überwiegend ist davon auszugehen, dass die Unternehmen die Tätigkeiten wie vor der durch Burn-out bedingten Abwesenheit erledigt haben wollen und sich gar nichts verändert. Ob dann ein Wiedereinstieg sinnvoll ist, ist – von meiner persönlichen Einschätzung – dabei sehr kritisch zu hinterfragen.

Mit Überforderung gehen auch Arbeitsqualitätsmängel einher – ganz besonders im Sozialbereich (3067 ff). Gibt es auf Grund schlechter Arbeitsbedingungen MitarbeiterInnenmangel, dann haben die verbleibenden MitarbeiterInnen noch mehr Arbeit, und letztlich geht das auch zu Lasten der von ihnen betreuten BewohnerInnen, PatientInnen und KlientInnen!

## **4. SCHLUSSTEIL**

### **4.1. Gesamtresümee der geführten Interviews**

Als Erkenntnis der von mir geführten Interviews gehe ich davon aus, dass die Thematik Burn-out die Arbeitswelt in der nächsten Zeit weiterhin intensiv beschäftigen wird. Zwar gibt es durchaus ambitionierte Überlegungen und Maßnahmen, wie ein solcher Prozess durch zielgerichtete Prophylaxe erst gar nicht entstehen soll – Projekte betrieblicher Gesundheitsvorsorge liegen ja im Trend – doch greifen meiner Erachtens diese Projekte oft zu wenig tief, oft dienen sie Unternehmen auch zur Beruhigung ihres Gewissens von wegen: „Wir tun ja eh‘ was!“ Aktivitäten dieser Art lesen sich auf alle Fälle auf der Homepage von Unternehmen gut.

Nur die tatsächliche Bereitschaft, interne Abläufe und Prozesse zu durchleuchten und zu hinterfragen und Belastungen zu skizzieren ist zielführend. Zuerst analysieren und hinterfragen – dann entsprechende Handlungen setzen! Einige Unterstützung erwarte ich mir hier durch die bereits im Dezember 2012 stattgefundenene Novellierung des ArbeitnehmerInnenschutzgesetzes welche der Evaluierung „Psychischer Belastungen am Arbeitsplatz“ mehr Platz einräumt.

In den Wirtschaftsbereich habe ich nicht jenen Einblick, der mich zu einer konkreten Aussage einladen würde.

Im Sozialbereich steigen die Anforderungen permanent, die Budgetsituationen der privaten Unternehmen verschlechtern sich drastisch von Jahr zu Jahr. Da die Personalkosten hier oftmals mehr als 80 % der Budgets betragen, kommt bei Kürzungen primär nur dieser Bereich in Frage. Kostenträger der öffentlichen Hand, repräsentiert durch die jeweilige Landespolitik, setzen die Budgets nach ihrem Ermessen fest und haben kein Interesse daran, sich mit den daraus entstehenden Folgen auseinanderzusetzen.

Mit den privaten Einrichtungen vereinbarte Leistungsverträge wurden zwar paktiert – werden aber von der öffentlichen Hand (z. B. in Oberösterreich) nicht als verbindlich betrachtet – vorsichtshalber wurde darin der Passus formuliert, dass - trotz Vereinbarung – die Verbindlichkeit nicht besteht, wenn die erforderlichen finanziellen Mittel nicht vorhanden sind. Juristisch wäre hier zu hinterfragen, ob eine solche Formulierung überhaupt zulässig ist und hier nicht der § 879 des ABGB (2002) anzuwenden wäre, der besagt, dass freie Vertragsvereinbarungen nicht gegen zwingende Gesetze oder gegen die guten Sitten verstoßen dürfen. Doch scheint der Widerstand der privaten Einrichtungen nicht geschlossen zu sein, was es den Kostenträgern der öffentlichen Hand leicht macht, ihr Spar- und Kürzungsprogramm umzusetzen – auch bei den eigenen Bediensteten, wo schon Nulllohnstunden umgesetzt wurden.

Die Folge davon: Wenn es finanziell eng und enger wird, verkommen vormals betriebsinterne Bemühungen, sich der Burn-out-Thematik anzunehmen, mehr und mehr zu Lippenbekenntnissen.

Beide von Burn-out betroffenen InterviewpartnerInnen berichten, dass die regelmäßige Einnahme von Psychopharmaka im KollegInnenkreis keine Ausnahme mehr darstellt, dass dies eben eine Möglichkeit ist, im fordernden Berufsalltag bestehen zu können.

Ein Aspekt, den es meines Erachtens auch anzusehen gilt, ist der private Bereich, denn gerade bei höhergestellten Funktionen im Arbeitsleben wird das Unternehmen selbst immer mehr zum Zuhause, während die Familie immer mehr an emotionaler Bedeutung verliert und die dort verbrachte wenige Zeit, in der nun alles nicht Gelebte und Versäumte nachgeholt werden soll, was naturgemäß keinen Ausgleich oder Erholung bedeutet (Hochschild 2006).

Die Fragestellung meiner Arbeit: „Welche Wirkung hat Supervision bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz nach Burn-out Krisen?“ wird meinerseits ganz klar mit „... eine positive Wirkung“ beantwortet. Professionell begleitete Reflexion ist eine sehr effiziente Methode zur Abklärung positiver Bewältigungsstrategien von Wiedereingliederungsprozessen und ist im Stande, die notwendige Klarheit und einen sinnvollen Überblick zu verschaffen. Unternehmen, die diese Möglichkeit anbieten, schaffen damit auch im Hinblick auf die Weiterführung des Beschäftigungsverhältnisses eine vertrauensvolle Basis mit ihren aus dem Krankenstand zurückkehrenden MitarbeiterInnen.

Als Tatsache unbestritten ist wohl bereits der Wert der Sinnhaftigkeit von Supervision und Coaching einerseits als begleitende Maßnahme des täglichen Tuns und Handelns im Arbeitsalltag (Ehrig, 2007 S 459 ff) und andererseits eben auch im Falle einer Rückkehr nach Burn-out-Krisen, und damit verbundenen, längeren Krankenständen – wobei in der akuten Krisensituation die bewusste Abgrenzung zur Psychotherapie stattzufinden hat. Wenn Supervision und Coaching im Unternehmen tatsächlich als Instrument und Maßnahme der Personal- und Unternehmens-

entwicklung anerkannt und implementiert ist, wird dies entsprechende Früchte tragen.

Im Hinblick auf den dringenden Appell der Pensionsversicherungsanstalt am 15.10.2010 in Leonding (Pirich 2010), die Unternehmen mögen auf die psychische Gesunderhaltung ihrer MitarbeiterInnen achten, wäre meines Erachtens zu überlegen, verbindliche Wiedereingliederungsprozesse auch im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz zu formulieren. Die „Entsorgung“ nicht mehr brauchbarer MitarbeiterInnen in die Berufsunfähigkeitspension fällt ja derzeit der Allgemeinheit auf den Kopf.

Von mir sehr ausführlich dargestellt wurden in dieser Arbeit gesetzliche Strafbestimmungen – diese werden meines Wissens kaum gelebt. Würden diese mehr zum Thema werden, würde gelebte Fürsorgepflicht – und das bedeutet – die MitarbeiterInnen können darauf vertrauen, dass ihr Arbeitgeber die arbeitsrechtlichen gesetzlichen Regelungen in dem mit ihnen paktierten Dienstverhältnis lebt – ein Mehr an Bedeutung gewinnen.

Eine der besten Burn-out-prophylaktischen Maßnahmen ist gelebtes Arbeitsrecht! Keineswegs bedeutet das, dass damit stundenmäßige wie finanzielle Mehrleistungen ausgeschlossen sind. Wir Menschen brauchen Herausforderungen, wir wollen etwas beweisen, wir wollen etwas leisten. Nur: Nach einem Sonderprojekt, nach einer Zusatzanstrengung muss wieder Normalität am Arbeitsplatz greifen und damit wieder Entlastung vor sich gehen. In unserem Nachbarland Deutschland gibt es die Möglichkeit, mittels Fragebogen psychische Beeinträchtigungen (Arbeiterkammer Oberösterreich 2010) zur Ermittlung gesundheitlicher Belastungen am Arbeitsplatz abzufragen.

Betriebliche Auszeiten (Arbeitsmarktservice 2013 / assista 2011 / BAGS-Kollektivvertrag 2012) können sehr hilfreich sein. Sie können viel an Belastungen nehmen oder solche erst gar nicht recht entstehen lassen. Von meiner Wahrnehmung her kann man dadurch unheimlich viel entschärfen und psychohygienisch vorbeugen.

Haben Supervision und Coaching nur Alibifunktion oder werden sie ethisch missbraucht, was z. B. der Fall ist, wenn im Rahmen einer Supervision unternehmensinterne Vorgaben den MitarbeiterInnen erfolgreich vermittelt werden sollen? Dann werden diese Instrumente entsprechend negativ beurteilt werden und Bilder davon vermittelt, die in kaum den Grundbegriffen und -absichten von Supervision und Coaching entsprechen.

Zu befürchten ist, dass die ohnehin in geringem Ausmaß vorhandenen Budgetmittel für Supervision oder Coaching im Zuge der Verknappung der Mittel mehr und mehr dem Sparstift zum Opfer fallen. Im Klartext heißt das dann, dass weniger MitarbeiterInnen in weniger Zeit mehr anfallende Arbeit bei weniger zugänglichen Ressourcen zu erledigen haben. Als zusätzlich verschärfenden Faktor nehme ich wahr, dass mehr und mehr Billigpersonal zum Einsatz kommt und auch noch kommen wird.

Für zusätzliche Aus-, Fort- oder Weiterbildungen wird auch immer weniger Geld aufgewendet werden können. Wenn dann gleichzeitig die Möglichkeit zur „Entlastung“ durch Supervision oder Coaching kaum mehr gegeben sein wird, bzw. für Vorschläge zu tatsächlichen Veränderungen im realen Arbeitsalltag niemand Gehör findet, wird die Situation weiter verschärft werden.

Ich nehme (noch) nicht wahr, dass Unternehmen offen kommunizieren: was können wir auf Grund fehlender Finanzierung an Leistungen nun nicht mehr anbieten bzw. wo setzen wir auf Grund der veränderten finanziellen Rahmenbedingungen neue Prioritäten. Da werden die MitarbeiterInnen meist alleine gelassen. Das wird uns in Zukunft gesellschaftspolitisch noch viel beschäftigen.

Anerkennung am Arbeitsplatz? Wenn ich meinen InterviewpartnerInnen zuhöre (Betroffene, SupervisorInnen) und mich im Sozialbereich umsehe, erlebe ich das kaum. Viel zu sehr sind Leitende MitarbeiterInnen damit beschäftigt, sich mit den ständig schrumpfenden Budgets zu beschäftigen. Und das ist offensichtlich ein flächendeckendes Phänomen. Stellt doch auch Michael Burger im Buch „Burnout und Prävention“ (2011 S 73) in seinem Beitrag „Wer hilft den Helfern helfen?“ fest:

„Das Fehlen von Anerkennung am Arbeitsplatz scheint eine der weitverbreitetsten Kränkungen im Gesundheitssystem zu sein, auch wenn es so selten von den Betroffenen ausgedrückt werden kann.“ In den Supervisionen und Coachings mit Einzelpersonen oder Team aus medizinischen oder sozialen Berufen gibt es regelmäßig verdutzte Gesichter, wenn nachgefragt wird, wo die Supervisanden oder Coachees ihre berufliche Anerkennung herbekommen. Und wer keine Anerkennung erhält, wird in dem, was er/sie tut, nicht wahrgenommen. Hier anzusetzen wäre meines Erachtens auch ein sinnvoller Schritt in Richtung „Burn-out-Prophylaxe“.

Nicht alles ist Burn-out: Auch diese Frage wird verstärkt zu kommunizieren sein. Ohne einen vorherigen Überlastungsprozess kommt es zu keiner Burn-out-Krise. MitarbeiterInnen, die auf Grund von Alltagsbefindlichkeiten oder Kommunikationsstörungen in einen angeblich durch Burn-out bedingten Krankenstand abdriften, tun der Sache insgesamt nichts Gutes und diskriminieren jene, die sich in tatsächlich fundamentalen und manchmal lebensbedrohlichen Erschöpfungszuständen befinden.

#### **4.2. Was muss Supervision beachten, wenn sie mit der Rückkehr nach längerem Krankenstand durch Burnout zu tun hat?**

Nachstehend nun einige Überlegungen dazu, wenn jemand nach einer Burn-out Krise beruflich wieder Fuß fassen möchte und sich dazu supervisorische Unterstützung holt. Überlegt habe ich hier, was in einem solchen Setting zu beachten wäre:

- Der/die Supervisandin ist gefordert, persönliches Veränderungsmanagement anzugehen. Die früheren Werte haben sie in eine Sackgasse geführt und schwere gesundheitliche Schäden wenn nicht gar eine gravierende Deformation (Petzold & van Wijnen, 2010) verursacht.
- Der Genesungs- und Veränderungsprozess ist vermutlich noch nicht so weit fortgeschritten, dass die Persönlichkeit bereits wieder gefestigt ist und in ihrer Mitte ruht.

- Wie geht der/die SupervisandIn damit um, dass sie die an ihn/sie gesteckten Erwartungen (beruflich wie privat) nun nicht mehr im früheren Ausmaß von ihr erfüllt werden. Was macht er/sie, um sich von diesem Druck zu entlasten? Wie wird das von ihm/ihr kommuniziert. Und wie reagiert wiederum ihr unmittelbares Umfeld darauf?
- Ist es möglich, den/die SupervisandIn dabei zu unterstützen, eine gesunde für ihn/sie passende Form von Resilienz zu entwickeln? Wie kann er/sie von innen oder außen kommende Störungen ihres Zustandes gut ausgleichen oder unter Aufrechterhaltung ihrer Integrität ertragen?
- Was kann hilfreich sein, den/die SupervisandIn auf dem Weg zu einer neuen Offenheit (Stichwort: Mehrperspektivität) zu begleiten und in ihm/ihr auch eine Neugier für andere Handlungsspielräume zu wecken?
- Welche Perspektiven braucht es, um einen Abschied von früheren Verhaltensformen zu erleichtern und nachhaltig abzusichern?
- Interessant wäre sicher auch ein gemeinsames Arbeiten hin auf eine Zukunftsperspektive – wie will ich in zehn Jahren auf meine Burn-out-Krise zurückblicken, was hat sich im positiven Sinn für mich damals verändert? Welche Veränderungsprozesse hat diese Krise letztlich eingeleitet?
- Zu beachten ist sicherlich auch, dass der Weg in die Veränderung nicht geradlinig verlaufen wird und auch Rückschläge auftauchen werden. Es ist ein Lernprozess, bei dem sich so nach und nach erst die Früchte des veränderten Verhaltens zeigen werden. Letztlich bleibt aber keine Alternative, als den Aufbruch zu wagen ... denn die Situation, in welche das frühere Verhalten gemündet ist, ist schmerzhaft bekannt!

Es ist davon auszugehen, dass nach einem Burn-out-Krankenstand und der damit verbundenen Rehabilitation, der Aufarbeitung und der Neuorientierung die Entscheidung fällt, nicht mehr zum bisherigen Dienstgeber zurückzukehren bzw. auch das Unternehmen eine Trennung anstreben kann. In diesem Fall wäre im Rahmen einer Supervision zu hinterfragen, was ist möglicherweise auch an Verletzungen, Irritationen und Interpretationen die im Rahmen der Tätigkeit oder der Trennung (vor allem dann, wenn diese der Dienstgeber anstrebt) zu bearbeiten und zu klären, damit in der Folge ein Neustart gut gelingen kann.

Themen die gleichfalls noch in Supervisions- bzw. Coachingprozessen kommuniziert werden können, sind jene, die ganz konkret mit Wiedereingliederungsprozessen zu tun haben, z. B. einer Reduktion des Dienstverhältnisses für einen befristeten Zeitraum, Versetzung in eine andere Abteilung, Konsumation einer Auszeit oder einer Bildungskarenz etc.

### **4.3. Ausblick**

Der Hinweis auf arbeitsrechtliche Bestimmungen – im Hinblick auf Überlastung und Überforderung – scheint mir in meiner Arbeit mehr als notwendig. Viele Burn-out-Krisen wären nie und nimmer entstanden, wäre das Arbeitsrecht entsprechend eingehalten worden.

Meine Feststellung, das unselbständige DienstnehmerInnen zu einer auf Zeit abgestellten Arbeitsleistung, nicht aber zur Erbringung eines bestimmten Erfolges ihrer Arbeitsleistung, verpflichtet sind (Mayrhofer 2012), bildet die Grundlage eines Arbeitsvertrages und wurde auch schon vom Obersten Gerichtshof urteilsmäßig bestätigt (OGH 9 OB A 77/91, Infas 1992/A 6 u. 8 Ob A 240/95, Infas 1996/A 31). Die DienstnehmerInnen erleben in ihrer Arbeitswelt aber häufig das genaue Gegenteil: Ihre Unternehmen verlangen als Dienstgeber von ihnen Erfolg – das heißt, der reale gesetzliche Rahmen wird negiert und ins Gegenteil verkehrt.

Meiner Wahrnehmung nach wird in einem solchen Moment durch das Ignorieren einer gesetzlichen Bestimmung oftmals schon der Grundstein für eine spätere Überlastung und Überforderung von MitarbeiterInnen gelegt. Viele Unternehmen haben die Eigenschaft, meist erst dann zu reagieren, wenn ihnen Kosten entstehen – sie sollten also bei Krankenständen oder bei vorzeitiger Berufsunfähigkeit durch Burn-out ihrer MitarbeiterInnen – so ein Mitverschulden durch das Nichteinhalten von arbeitsrechtlichen Bestimmungen vorliegt – verstärkt zur Kasse gebeten werden. Derzeit wird ja der Großteil der anfallenden Kosten von der Allgemeinheit getragen, und damit ist für die Unternehmen der Handlungsbedarf nicht in jenem Ausmaß gegeben, der wünschenswert wäre. Meine Metapher dazu: Dort wo die Lawine losgetreten wird, liegt primär die Verantwortung, nicht dort, wo sie dann niedergeht

und alles wieder mühsam aufgebaut wird – wenn ein Wiederaufbau dann überhaupt noch möglich ist!

Derzeit erlebe ich – speziell im Sozialbereich – eher eine zusätzliche Verschärfung der Situation. Denn genau in der Beziehungsarbeit mit Menschen wird es kaum möglich sein, „Dienst nach Vorschrift“ zu machen, der aber von politischen Entscheidern, die in der Regel auch als Kostenträger agieren, durch die ständige Kürzung von Subventionen forciert wird. Geschäftsführungen stehen mit dem Rücken zur Wand und haben kaum noch autonome Entscheidungsbefugnis.

Gegen sie richten sich aber Aktionen und Demonstrationen der Gewerkschaft, wenn sie im Rahmen von Kollektivvertragsverhandlungen sich nicht gleich an die prozentuellen Gehaltserhöhungsforderungen der Gewerkschaft annähern wollen – weil sie wissen, dass sie genau diese Prozenzhöhe von den Kostenträgern – trotz bestehender Leistungsverträge mit diesen, die auf Basis der bestehenden kollektivvertraglichen Entlohnung abgeschlossen wurden – niemals erhalten werden und sie damit mehr Geld ausgeben müssen als sie erhalten!

Die Machtposition der politischen Kostenträger ist (noch) unbeschränkt, wirklicher Widerstand der Unternehmensleitungen der privaten Sozialeinrichtungen wenig wahrnehmbar: Im Rahmen der Leistungsverträge wurde – wie bereits erwähnt - auch vereinbart, dass diese nur dann konkret kostenmäßige Wirksamkeit entfalten, wenn „die erforderlichen finanziellen Mittel“ vorhanden sind. Und eine Gewerkschaft wird sich hüten, sich mit den zuständigen politischen Akteuren anzulegen! Sind doch so manche Spitzengewerkschafter plötzlich selbst – wenn die berufspolitische Karriere planmäßig verläuft – in solchen politischen Funktionen – oder auch gleichzeitig beides! Und dass von den Gegebenheiten massive grundsätzliche Unterschiede zwischen Wirtschaftsbereich und Sozialbereich anzutreffen sind, die eine unterschiedliche Herangehensweise erforderlich machen würden, wird damit erfolgreich und beharrlich negiert.

Für mich wesentlich entscheidender wäre: wie sieht die Gestaltung des Arbeitsalltages von DienstnehmerInnen konkret aus, aber das ist kaum Thema für die

Gewerkschaft. Ob 0,2 Prozentpunkte mehr oder weniger Gehaltserhöhung vereinbart sind, ist vermutlich leichter verkraftbar als die vielen persönlichen Schicksale, welche die Abstinenz von verbindlichen gesetzlichen Bestimmungen bedeutet.

Im gesellschaftspolitischen Kontext beobachteten Wolfgang Schmidbauer und Jürgen vom Scheidt bereits 1997 in ihrem „Handbuch der Rauschdrogen“ (S 18), dass der erfolgsbetonte Leistungsmensch Passivität für Zeitverschwendung hält und auch das andauernde Streben nach „Leistung“, Suchtverhalten produzieren kann. Doch ist der Erfolgsbetonte – so die beiden – von einer Krankheit bedroht, die man Depression nennt. Dabei erlischt der Antrieb zur Aktivität, jede Tätigkeit gelingt nur mehr unter Druck und ohne innere Freude. Das abgespaltene und unterdrückte Bedürfnis nach Regeneration rächt sich, indem es das auf Progression abgestellte Leistungssystem lahmlegt. Die Leistungsbewussten zerstören ihre Gelegenheiten zur Entspannung, weil sie von zahllosen „Du müsstest“ und „Du solltest“ überschwemmt und gequält werden. Für mich zeichnen die beiden Autoren, die sich schon damals intensiv mit den Rahmenbedingungen der modernen Leistungsgesellschaft auseinandergesetzt haben, eine Entwicklung auf, die heute alltäglich geworden ist.

Zurück noch zur Supervision: Spätestens dann, wenn die finanziellen Rahmenbedingungen in Unternehmen enger und enger werden, haben Erkenntnisse im Rahmen von supervisorischen Aktivitäten natürlich Bedeutung für Klarheit und Überblick. Doch greifen diese dann letztlich ins Leere, wenn sie auf eine Situation stoßen, in der finanzielle Fakten eine neue Realität geschaffen haben! Was bleibt, ist dann die Möglichkeit darüber zu reflektieren, wie man sich dieser neuen Realität gegenüber absichern und schützen kann, um keine Schädigung zu erleiden!

Der Auftrag eines Supervisors ist – laut Petzold (2007) – auch ein gesellschaftspolitischer. Supervisoren tragen Verantwortung dafür, dass manches hinterfragt und möglicherweise auch korrigiert gehört. In diesem Sinne habe ich die vorliegende Arbeit verfasst.

## Literatur- bzw. Quellenverzeichnis

ABGB – Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch, 17. Hauptstück. *Von Verträgen und Rechtsgeschäften überhaupt* §§ 859-937. Stand Bundesgesetzblatt Nr. 118/2002.

Alternative und Grüne GewerkschafterInnen / Unabhängige Gewerkschaft Oberösterreich (2007). *Stopp Burn-out. Wissen, Meinungen, Hilfe und Tipps*. Ausgabe Oberösterreich (5. Auflage 2011). [www.auge-ooe.at](http://www.auge-ooe.at)

Antonovsky, Aaron. (1998). *Vertrauen, das gesund hält. Warum manche Menschen dem Stress trotzen*. Psychologie Heute. Heft 2/1998. [www.psychologie-heute.de](http://www.psychologie-heute.de)

Arbeiterkammer Oberösterreich (2010). 2. *Gesundheitssymposium 21.04.2010 – „Ich kriege die Krise“*. *Integration der Psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung Praxisbeispiele und deren Evaluierung*. Dr. Max Geray, Büro für Arbeitsschutz, Hamburg. [www.buero-fuer-arbeitsschutz.de](http://www.buero-fuer-arbeitsschutz.de)

Arbeiterkammer Oberösterreich (2013). *Rückkehr nach langen Krankenständen. Betriebliches Eingliederungsmanagement*. Skriptum für interessierte Unternehmen. 4020 Linz, Volksgartenstraße 40.

ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (AschG) – *Bundesgesetz über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit*. BGBl. Nr. 450/1994, aktuelle Fassung BGBl. I Nr. 50/2012

Arbeitsmarktservice Oberösterreich (2013). *Informationen über §§ 11 und 12 AVRAG*. Homepage. [www.ams.at](http://www.ams.at)

assista Soziale Dienste (2011). *Dienstordnung*. Homepage. [www.assista.org](http://www.assista.org)

assista Soziale Dienste (2012). *Abschlussbericht Betriebliche Gesundheitsvorsorge. Gesundheitsprojekt vitas*. [www.assista.org](http://www.assista.org)

Badura, Bernhard / Steinke, Mika. (2011). *Die erschöpfte Arbeitswelt. Durch eine Kultur der Achtsamkeit zu mehr Energie, Kreativität, Wohlbefinden und Erfolg!* Bertelsmann Stiftung. Gütersloh: Bertelsmann.

Badura, Bernhard. Rixgens, Petra. (2011). *Arbeitsbedingungen, Sozialkapital und gesundheitliches Wohlbefinden – Differenzen in den Einschätzungen von Führungskräften und Mitarbeitern.* In: Badura, B., Schröder, H., Klose, J., Macco, K. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit.* Springer Verlag, Berlin und Heidelberg .

BAGS-Kollektivvertrag. (2012). Sozialwirtschaft Österreich. Verband der Österreichischen Sozial- und Gesundheitsunternehmen. [www.bags-kv.at](http://www.bags-kv.at)

Baum, Thomas. (2008). *Brennen statt Verbrennen. Engagierte Arbeit im Pflege- und Sozialbereich braucht gute Sorge für sich selbst. Aspekte der Psychohygiene.* Festvortrag. [www.fsj.at](http://www.fsj.at)

Buchegger-Traxler, Anita. (2012). *Qualität der Arbeit – Gestaltungsmöglichkeiten für „Gute Arbeit“ und „Gesunde Führung“.* Österreichische Zeitschrift für Pflegerecht. ÖZPR 2012/132. Wien. MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH.

Buchinger, Kurt. Klinkhammer, Monika. (2007). *Beratungskompetenz. Coaching, Supervision, Organisationsberatung.* Kohlhammer Verlag. Stuttgart.

Burger, Michael. (2011). *Wer hilft den Helfern helfen?* Ratheiser, Klaus, Michael. Menschik-Bendele, Jutta. Krainz, Ewald E., Burger, Michael. (2011). *Burnout und Prävention. Ein Lesebuch für Ärzte, Pfleger und Therapeuten.* Wien: Springer-Verlag.

Burisch, Matthias. (2010). *Das Burn-out-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung* (4. Auflage). Berlin: Springer Verlag

Dirnberger-Puchner, Silvia. (2007 und 2008). *Vorträge zum Thema Burn-out*. alpha Team. Systemische Beratung GmbH. Pflugstraße 17, A-4470 Enns. [www.alphateam.at](http://www.alphateam.at)

Ducki Antje. Uhlig Andrea. Felfe Jörg. (2012) *Betriebliche Prävention von Burn-out. Beispiel Vattenfall Europe Sales*. Supervision, Mensch Arbeit Organisation. Die Zeitschrift für Beraterinnen und Berater. 1 2012. [www.zeitschrift-supervision.de](http://www.zeitschrift-supervision.de)

Ehrig, Christian. (2007). *Einsatzmöglichkeiten von Supervision in der Arbeitswelt*. Psychosoziale Gesundheit im Beruf. Mensch. Arbeitswelt. Gesellschaft. Herausgegeben von Andreas Weber und Georg Hörmann. Stuttgart: Gentner Verlag.

Fonds Gesundes Österreich, ein Geschäftsbereich der Gesundheit Österreich GmbH. (2009). *Information für Antragsteller/innen von Projekten der Betrieblichen Gesundheitsförderung*. [fgoe@goeg.at](mailto:fgoe@goeg.at)

Forney, Deanna S., Wallace-Schutzman, Fran & Wiggers, Thorne T. *Burn-out among career development professionals: Preliminary findings and implications*. In: Personnel and Guidance Journal, 60/1982. 1982: 435-439

Freudenberger, Herbert. J. & North, Gail. (1992). *Burnout bei Frauen. Über das Gefühl des Ausgebranntseins*. Frankfurt: Krüger Verlag

Gamsjäger, Erich. (1994). *Burnout. Eine empirische Studie über das Ausbrennen der HauptschullehrerInnen im Bundesland Salzburg unter Berücksichtigung situativer Variablen in Abhängigkeit zu Persönlichkeitsmerkmalen und Bewältigungsstrategien*. Dissertation. Universität Salzburg, Salzburg.

Geray, Max. (2010). *Integration der Psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung. Praxisbeispiele und deren Evaluierung*. Vortrag 21.04.2010. Arbeiterkammer Oberösterreich. Büro für Arbeitsschutz und Betriebsökologie. Hamburg. [www.buero-fuer-arbeitsschutz.de](http://www.buero-fuer-arbeitsschutz.de)

Grabe, Martin. (2005). *Zeitkrankheit Burnout. Warum Menschen ausbrennen und was man dagegen tun kann*. Marburg an der Lahn: Verlag der Francke-Buchhandlung.

Hager, Angelika. (2011). *Phantomkrankheit „Burn-out“*. Profil. Das unabhängige Nachrichtenmagazin Österreichs. Heft Nr. 8/2011 [www.profil.at](http://www.profil.at)

Hallsten, Lennart. (1993). Burning out: A framework. In: W.B. Schaufeli, C. Maslach X.T. Marek (Eds.), *Professional Burnout*. Washington, D.c.: Taylor & Francis.

Haubl, Rolf & Voß, Günther G. (2011). *Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit*. Kölner Reihe – Materialien zu Supervision und Beratung. Herausgegeben von der Deutschen Gesellschaft für Supervision e. V. (DGSv). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Heuser, Isabella. (2012). *Burnout ist eine Form der Depression*. Psychologie Heute. Heft 4/2012 [www.psychologie-heute.de](http://www.psychologie-heute.de)

Hillert, Andreas. (2004). *Das Anti-Burnout-Buch für Lehrer*. München: Kösel-Verlag. [www.koesel.de](http://www.koesel.de)

Hochschild, Arlie Russell. (2006). *Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2. Auflage. 305 Seiten. ISBN 978-3-531-14468-9

Jonas, Klaus. Stroebe, Wolfgang. Hewstone, Miles. (2007). *Sozialpsychologie. Eine Einführung*. Lehrbuch-Psychologie. 5. Auflage. Heidelberg. Springer Medizin Verlag.

Jokeit, Henric. Hess, Ewa. (2010). Länger Wach: *Die Dynamik des Neurokapitalismus*. Psychologie Heute. Heft 4/2010 [www.psychologie-heute.de](http://www.psychologie-heute.de)

Klinkhammer, Monika. (2012). *Ausstieg aus der Tretmühle: Selbstbesinnung und Selbstbestimmung durch Supervision*. Supervision, Mensch Arbeit Organisation. Die Zeitschrift für Beraterinnen und Berater. 1 2012. [www.zeitschrift-supervision.de](http://www.zeitschrift-supervision.de)

Keupp, Heiner. (1999). *Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne*. Rowohlt's Enzyklopädie.

Kratzer, Nick. Dunkel, Wolfgang. Menz Wolfgang. (2012). *Raubbau oder Rückzug? Ursachen und Folgen der „systematischen Überlastung“ in Unternehmen*. Supervision, Mensch Arbeit Organisation. Die Zeitschrift für Beraterinnen und Berater. 1 2012. [www.zeitschrift-supervision.de](http://www.zeitschrift-supervision.de)

Leiter, Michael P. (1993). *Burnout as a developmental process*. In Schaufeli, Wilmar B., Maslach, Christina & Marek, Tadeusz (Eds.). (1996). *Professional Burnout. Recent developments in theory and research*. Washington, DC: Taylor & Francis: 237-250

Maslach, Christina & Jackson, Susan E. (1981). *The measurement of experienced burnout*. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113

Maslach, Christina & Jackson, Susann E. (1986). *Maslach Burnout Inventory: Second edition*. Paolo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Maslach, Christina & Leiter, Michael P. (2001). *Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können*. Wien: Springer Verlag.

Mayrhofer, Karl. (2012). *Arbeitsrecht für die betriebliche Praxis 2012/2013*. Der Steuerzahler §. Wien: Verlag Weiss.

Perner, Rotraud. (2007). Upgrade –Das Magazin für Wissen und Weiterbildung der Donau-Universität Krems. Artikel: *Wer ausbrennt, muss früher gebrannt haben ...* Heft 4 07/08.

Petzold, Hilarion G. (2007). *Integrative Supervision*, Meta Consulting, Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Petzold, Hilarion G. van Wijnen, Hester. (2010). *Stress, Burnout, Krisen – Materialien für supervisorische Unterstützung und Krisenintervention*. SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung. (2010(11)). Verfügbar unter [http://www.fpi-publication.de/images/stories/downloads/supervision/petzold-van-wijnen-stress\\_burnout\\_krisen.-supervision-11-2010.pdf](http://www.fpi-publication.de/images/stories/downloads/supervision/petzold-van-wijnen-stress_burnout_krisen.-supervision-11-2010.pdf)

Pirich, Klaus. (2010). *Informationsveranstaltung der Pensionsversicherungsanstalt am 15.10.2010 in Leonding – Pensionsursachen bei Neuzugängen*. Wien: Pensionsversicherungsanstalt.

Pongratz, Hans .J. / Voß, G. Günter. (2003): *Arbeitskraftunternehmer – Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*, edition sigma, Berlin, [ISBN 3-89404-978-2](#)

Pongratz, Hans .J. / Voß, G. Günter (Hrsg.) (2004): *Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung*, edition sigma, Berlin, [ISBN 3-89404-987-1](#)

Reichel, René (2005). *Beratung – Psychotherapie – Supervision*. Wien: Facultas.

Ribisch, Viktor. (2011). *Burn-Out-Fortbildung, 27. und 28.01.2011*. BFI-Linz.

Rösing, Ina. (2008). *Ist die Burnout Forschung ausgebrannt? Analyse und Kritik der internationalen Burnout-Forschung* (2. Auflage). Kröning: Asanger Verlag.

Ruhwandl, Dagmar. *Psychologie Heute*. Artikel: *Burn-out: Am Rande des Nervenzusammenbruchs*. (2009) Heft 5/2009 [www.psychologie-heute.de](http://www.psychologie-heute.de)

Schmidbauer, Wolfgang & vom Scheidt, Jürgen. (2004). *Handbuch der Rauschdrogen*. Frankfurt am Main: Fischer Verlag.

Schrank, Franz. (2012). *Arbeits- und Sozialversicherungsrecht*. Graz. Verlag: Druck und Grafik GmbH.

Schuch, Hans. Waldemar. (2006). *Stress. Sinnverstehen und therapeutische Perspektiven*. Vortrag beim Kremser Symposium Psychotherapie und Medizin „Stress in Gesundheit und Krankheit“. 16.-17. Juni 2006. [www.donau-uni.ac.at/psymed](http://www.donau-uni.ac.at/psymed)

Unger, Hans-Peter & Kleinschmidt, Carola. (2006). *Bevor der Job krank macht. Wie uns die heutige Arbeitswelt in die seelische Erschöpfung treibt und was man dagegen tun kann*. München: Kösel-Verlag. [www.koesel.de](http://www.koesel.de)

Veninga, Robert L., Spradley, James P. *The Work Stress Connection: How To Cope With Job Burn Out (Paperback)*, (1981) ISBN: 0316807478, TBS The Book Service Ltd.

Volk, Theresia. (2011). *Unternehmen Wahnsinn. Überleben in einer verrückten Arbeitswelt*. München: Kösel-Verlag. [www.koesel.de](http://www.koesel.de)

Voß, G. Günter. / Pongratz, Hans .J. (1998): *Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?* In: [Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie](#), H. 1, S. 131-158

Ziepert, Manfred. (2011). *Das Vierfelder-Schema „verantwortlich/beeinflussbar“*. Ein Verstehens- und Lösungsansatz für die Beratung. In: journal Supervision 2/2011, S. 5-8

1 Anlage

2 Akademische Abschlussarbeit im Universitätslehrgang Integrative Supervision  
3 und Coaching (Sup 5 2008 – 2011)

4 „Welche Wirkung hat Supervision bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz nach  
5 Burn-out Krisen?“ von Christian A. Aichmayr

6 a) Zwei Interviews mit Betroffenen

7  
8 INTERVIEW BETROFFENE: B. M.

9  
10  
11 ***Wie war/ist der Umgang mit der arbeitsrechtlich verankerten Fürsorgepflicht***  
12 ***bzw. den gesetzlichen Rahmenbedingungen (Wochenruhe, tägliche***  
13 ***Ruhezeit, Arbeitszeitgrenzen etc.) bei Ihrem Dienstgeber?***

14  
15 Das ist im Grund in unserem Unternehmen sehr genau geregelt und da wird auch  
16 genau den Gesetzen entsprochen. Es gibt auch ein  
17 Gesundheitsvorsorgeprogramm, das ist recht umfangreich. Man ist sich der  
18 Problematik der Arbeitsbelastung bewusst, die schon teilweise sehr  
19 unterschiedlich ist, aber generell ist sie hoch. Und Burn-out ist immer Thema, das  
20 auf jeden Fall. Auf der anderen Seite ist das eine sehr zähe Entwicklung,  
21 Strukturen zu ändern, dass es schaffbar ist. Unsere Abteilung, die etwas mehr als  
22 10 % der Belegschaft in Haus ausmacht, ist für 85 % der Zielerreichung zuständig  
23 – derzeit noch. Es gibt jetzt dann gravierende strukturelle Änderungen, es wird  
24 schlichtweg auch aufgestockt, die Arbeit ist etwas verteilt worden. Schon bevor  
25 ich zurückgekommen bin aus meiner Burn-out-Zeit. Ansonsten wird natürlich oft  
26 gesagt „arbeite nicht so viel, schau dass 's Urlaub machst“ usw. Aber die  
27 Situation ist natürlich so: Einerseits hat man selber die Verantwortung für die  
28 Ergebnisse der eigenen Arbeit und kommt da oft gar nicht aus. Und das andere  
29 war, wie ich so langsam in die Burn-out-Situation geglitten bin, hab ich immer  
30 mehr Input gegeben und rausgekommen ist immer weniger.

31

32

33 **Gibt es bei Ihrem Dienstgeber ein innerbetriebliches prophylaktisches**  
34 **Gesundheitsprogramm für die MitarbeiterInnen, bei dem die Möglichkeit**  
35 **besteht, sich persönlich einzubringen und dabei auch Belastungen**  
36 **anzusprechen um gleichzeitig Vorschläge für Entlastung zu skizzieren?**

37

38 Es gibt ein prophylaktisches Gesundheitsprogramm. Belastungen anzusprechen  
39 geht auch auf der persönlichen Ebene mit dem unmittelbaren Vorgesetzten. Auf  
40 der anderen Seite: Es hat sozusagen eh' jeder gewusst, dass wir am Zahnfleisch  
41 gehen. Zumindest jeder in der Abteilung.

42

43

44 **In welchen Situationen haben/hatten Sie die Möglichkeit, allfällige**  
45 **Alternativen im Alltag direkt zu ihren Vorgesetzten hin zu kommunizieren?**  
46 **Gibt/gab es Möglichkeiten, die belastenden Faktoren zu verändern? In**  
47 **diesem Zusammenhang – Besteht/bestand die Möglichkeit einer konkreten**  
48 **Analyse des Arbeitsplatzes bzw. der konkreten Arbeitsbedingungen?**

49

50 Die Möglichkeit bestand und besteht natürlich. Derzeit wird eben auch in offizieller  
51 Form sehr stark an strukturellen Alternativen gearbeitet. Zuvor – in der Zeit war  
52 ich in einer Führungsposition, ich war stellvertretender Abteilungsleiter – habe ich  
53 mir selbst Gedanken gemacht, wie ist das möglich. Ich bin dann aber absolut in  
54 den Strudel der Arbeit rein gekommen, ich habe das volle Tagesgeschäft gehabt  
55 plus zeitweise die Agenden der Abteilungsleitung (wenn der Abteilungsleiter nicht  
56 da war), die berühmte Switch-on-switch-off-Situation, wobei größere Agenden  
57 schon bei ihm verblieben sind. Plus Vertretungen für KollegInnen, von dem alle  
58 auch betroffen sind. Und das ist dann sehr, sehr viel geworden. Dazu ist  
59 gekommen, dass ich mich in die Position Abteilungsleiter-Stellvertreter nicht  
60 wirklich einarbeiten habe können. Es hat das Schulungsprogramm dazu gegeben,  
61 aber im Tagesgeschäft und so, da hat es einfach keine Möglichkeit gegeben,  
62 mich frei zu spielen. Und ich habe dann Entscheidungen treffen müssen, für die  
63 ich kaum vorbereitet war, was sehr belastend war. Auch weil ich dann gedacht  
64 habe, habe ich das jetzt richtig gemacht – mir sind immer die Rechtsfolgen,  
65 denen wir unterliegen, bewusst worden. Das war im März 2010 schon spürbar.

66

67 Vom November 2009 bis Dezember 2010 war ich in dieser beruflichen Position.  
68 Im März hatte ich dann auf einmal Angstgefühle, hab mir gedacht, wie geht das,  
69 ich kann doch keine Angst haben. Aber es ist wieder sehr stark gekommen. Ich  
70 erzähle gleich weiter, wie der Verlauf war. Ich habe mich einfach durchgewurstelt,  
71 da war während der Sommermonate extrem viel Arbeit, dazu ist gekommen, dass  
72 wir starken Baulärm hatten vom Frühjahr bis in den Spätsommer hinein. Das war  
73 untermits zu den Arbeitszeiten, da hat man das Gesagte nicht verstanden, das  
74 Telefon nicht gehört, Kundengespräche waren nur sehr schwer möglich. Das ist  
75 dann geändert worden, die Bauzeiten/Lärmzeiten waren dann nur bis 9 Uhr  
76 vormittags und ab 15 Uhr. Für mich war das aber so, dass ich wirklich arbeiten  
77 habe können erst nach 16 Uhr, wenn kein Telefon mehr geläutet hat, niemand  
78 mehr da war. Und dann hatte ich wirklich Stapel an Arbeit, die würde ich heute  
79 gar nicht mehr bewältigen. Dann gleichzeitig der Presslufthammer im Genick! Der  
80 absolute Vollgas durch bis 18.30 Uhr jeden Tag gab. Es war selten, dass ich mit  
81 weniger als 10 Stunden heimgegangen bin, das war freitags öfter der Fall. Wobei  
82 freitags bei uns nur bis 13 Uhr gearbeitet wird. Die Arbeitszeit ist schon  
83 grundsätzlich bis 15.30 Uhr/16 Uhr, aber man kann ab 13 Uhr gehen. Ich habe  
84 halt gearbeitet bis 18.30 Uhr, oft bis die EDV abgedreht worden ist.

85

86

87 ***Sie haben also mit der Stellvertreterfunktion sämtliche Aufgaben Ihres***  
88 ***eigenen Bereiches auch erledigen müssen.***

89

90 Und noch dazu den größten Abschnitt. Mit zahlreichen Schwierigkeiten, das ist  
91 noch dazu gekommen. Und gleichzeitig natürlich auch das: ich bin Führungskraft,  
92 ich muss besonders gut arbeiten. Wenn ich was falsch gemacht habe, ein Fehler  
93 war oder etwas nicht gut gelöst worden ist, hat es mich gleich doppelt getroffen.  
94 „Ich muss perfekt sein.“

95

96 Die Motivation für die Arbeit ist zu einem großen Teil auch daraus entsprungen,  
97 sie wirklich gut zu machen. Und irgendwann war ich der Meinung, mich noch zu  
98 spüren, und dann tatsächlich nicht mehr. Das war schon zu Beginn 2011, wo ich  
99 dann gearbeitet habe und irgendwann mein Abteilungsleiter gesagt hat: „Schau  
100 dich an, wie du ausschaust, du schwitzt...“ Ich bin dann auf ein

101 Stressmanagementseminar gefahren im Mai, und da ist das dann so richtig raus  
102 gekommen. Ein Kollege, der dort war, hat dann gesagt: „Jedes Mal, wenn du von  
103 der Arbeit geredet hast, hab ich gesehen, wie du zitterst“. Dann ist das Mail von  
104 meinem Abteilungsleiter gekommen, das habe ich dann auf der Rückfahrt von  
105 dem Seminar gelesen und bin aus allen Wolken gefallen, dass da Beschwerden  
106 sind von Kollegen und Kunden und es so nicht mehr weitergeht. Dass es ein  
107 Gespräch mit Geschäftsleitung, Abteilungsleitung gibt. Am nächsten Tag, Freitag,  
108 bin ich dann einfach rein und habe gesagt, ich werde ab Montag in Krankenstand  
109 gehen. Das war der 23. Mai 2011. Am Freitag davor habe ich noch gearbeitet,  
110 einfach alles aufgearbeitet, zitternd und oft völlig fertig, aber was ich schaffen  
111 habe können, habe ich einfach gearbeitet. Da war ich wirklich fertig. Das war der  
112 Gang in die Krankheit.

113

114

115 ***Oft entstehen Burn-out-Krisen nicht nur auf Grund einer einzigen***  
116 ***andauernden Belastung durch den Arbeitsprozess, auch private***  
117 ***Befindlichkeiten, Spannungen, Problemstellungen können da wesentlich***  
118 ***mitspielen ... also die Summe der einzelnen Teile. Wurde/wird hier seitens***  
119 ***des Dienstgebers einer solchen Gesamtsituation Verständnis***  
120 ***entgegengebracht ...***

121

122 Die Multidimensionalität von Burn-out ist schon auch immer klar. Ich bin im  
123 November 2008 aus ... da her gezogen zu meiner Lebensgefährtin und deren  
124 Kindern. Wir kennen einander seit Juni 2006, haben zuerst eine Zeitlang eine  
125 Fernbeziehung geführt, wobei ich fast jedes Wochenende von ... hergefahren bin,  
126 meistens mit dem Zug. Das war eine lange Fahrt, 6 Stunden in eine Richtung.  
127 Und gleichzeitig war uns bewusst, mir war bewusst, wenn wir die Beziehung auf  
128 Dauer weiterführen möchten, muss ich irgendwann einmal wechseln.

129

130 Ich habe früher woanders in der Steiermark gearbeitet und bin dann von dort aus  
131 personellen Gründen nach .... Ich habe dort gearbeitet, am Anfang war ich völlig  
132 schockiert, wie viel Arbeit in ... war. Da hat es dann eine starke  
133 Unternehmensreform gegeben und dann war die Arbeit leichter bewältigbar, hatte  
134 mehr Struktur.

135

136 Ich habe also auch in ... schon sehr viel gearbeitet, ich habe aber die  
137 Kompensation gehabe. Einmal die Stadt selbst, ich habe 25 Jahre in der Stadt  
138 gelebt, dann einfach Möglichkeiten der sportlichen Betätigung, ich fahre sehr viel  
139 Rad, das liebe ich, und tanzen, zeitgenössischen Tanz, schon sehr lange. Und in  
140 ... bin ich 2 – 3x die Woche dazu gekommen. Und das hat sehr viel aufgefangen,  
141 was an Belastungen da war. Das war dann hier einfach nicht mehr der Fall, ich  
142 bin von der Stadt aufs tiefste Land gezogen. Es hat die  
143 Kompensationsmöglichkeiten nicht mehr gegeben, gleichzeitig bin ich  
144 hergekommen in eine fremde Umgebung, wo gleichzeitig wieder eine  
145 Überlastungssituation war von vornherein. Und sehr viel Arbeit, neue Arbeiten,  
146 sehr viele Dinge waren strenger als in .... Es war von Anfang an viel. Manchmal  
147 habe ich die Aufgabe recht gut bewältigt, habe erfolgreich gearbeitet.

148

149 Und familiär hat es sich mit meiner Lebensgefährtin und den Kindern sehr schön  
150 zusammengelebt. Wir leben in 2 Wohnungen, die nebeneinander sind in einem  
151 Stockwerk, dadurch ist auch die Möglichkeit, sich zurückzuziehen. Ich wohne in  
152 der einen Wohnung, die Schlafzimmer für die Kinder und die Lebensgefährtin sind  
153 in der anderen Wohnung. Das ist gut, ich muss immer früh aufstehen.

154

155 Wie ich in den Krankenstand gegangen bin, hat meine Lebensgefährtin zu mir  
156 gesagt, „ich bin froh, weil ich erreiche dich schon nicht mehr“. Ich habe davon  
157 noch überhaupt nichts gemerkt. Für sie war es schon schwierig. Sie hat sich auch  
158 vorher schon die Frage gestellt, ist es das, weil ich immer so viel arbeite und am  
159 Wochenende fertig bin und wir dann keine Beziehung führen können.

160

161 Gleichzeitig gibt es schon von der Kindheit beginnend Situationen, die belastet  
162 waren und belastend sind. Das habe ich vor allem in der Psychotherapie dann  
163 schon sehr stark realisiert.

164

165

166 ***Der Hauptfaktor der Belastung, der konkrete Auslöser war also schon***  
167 ***primär der Job.***

168

169 Ganz eindeutig ja. Vor meinem persönlichen Hintergrund, da ist es stark um  
170 wertvoll sein, erfolgreich sein gegangen, einfach aus dem Erlebnis von  
171 Zurücksetzung, von Demütigungserlebnissen in früherer Zeit, das zu  
172 kompensieren. Das kommt dazu.

173

174

175 **Wie funktioniert Vertretung ... gleiche Ebene, übergeordnete Ebene oder**  
176 **möglicherweise gar die untere Ebene? Die Frage von Vertretungen bei**  
177 **Urlaub oder Krankenstand scheint oft nicht unwesentlich ... und kann –**  
178 **wenn weniger Leute in weniger Zeit mehr leisten müssen, zu gravierenden**  
179 **Belastungen führen? Wie geht das Unternehmen generell mit dem**  
180 **Kostenfaktor Burn-out um?**

181

182 Wir haben eine Vertretungsregelung und zwar gegenseitig, das sind immer 2 und  
183 2 bzw. bei mir sind wir zu dritt, weil die Kollegin und der Kollege Teilzeit arbeiten.  
184 Und das funktioniert generell so auf dieser Ebene und das sehr gut. Wir  
185 verstehen uns in diesem Trio auch ganz gut. Nachteilig ist, dass wir immer zu dritt  
186 den Urlaub abstimmen müssen und die beiden haben keine Kinder, auf die sie  
187 schauen müssen. Ich persönlich habe auch keine Kinder.

188

189

190 **D.h. die Position des Stellvertreters haben Sie jetzt nicht mehr inne.**

191

192 Die habe ich nicht mehr inne, die habe ich Ende 2010 zurückgelegt, da war ich  
193 noch nicht im Krankenstand, aber ziemlich bedient in Wirklichkeit. Der Auslöser  
194 war ein Mitarbeitergespräch Ende Oktober 2010, wo mein Chef gesagt hat, es  
195 passt vieles nicht. Er wollte ein Gespräch mit den KollegInnen. Und dann habe ich  
196 mir gedacht, das gebe ich mir nicht, ich lege das einfach zurück. Weil die  
197 Versprechungen hatte ich ja immer. „Wirst sehen, ab März hast dann weniger  
198 Leute“... dann „ab Juli wird es besser“ ...immer vierteljährlich. Jetzt wird's ab Mai  
199 besser... Aber da gibt's konkrete nachvollziehbare Schritte, das ist was anderes.

200

201

202 **Das heißt, der oder die jetzige StellvertreterIn hat das gleiche System?**

203

204 Die jetzige Stellvertreterin hat sehr bald andere Bedingungen gehabt, zuerst  
205 einmal nur 25 % weniger Leute, die zu betreuen waren, und jetzt ist sie überhaupt  
206 freigestellt. Sie ist für das Coaching verantwortlich und die diversen Agenden und  
207 hat sich gut einarbeiten können. Sie ist persönlich auch sehr gut geeignet.

208

209

210 ***Das Unternehmen hat also gelernt, dass die Struktur verändert werden***  
211 ***muss, dass das in der Form nicht passt?***

212

213 Die Führungskräfte im Haus, da wieder unser Abteilungsleiter, und der Chef  
214 selbst, der Geschäftsstellenleiter, haben das gemerkt.

215 Lustig ist, der Kollege, der ab meinem Krankenstand meinen Abschnitt  
216 übernommen hat, ist jetzt in derselben Situation wie ich, kommt um vor lauter  
217 Arbeit. Bei mir selbst ist es jetzt so, dass ich schon viel Arbeit habe, merke, dass  
218 es zu viel ist, aber es ist noch bewältigbar. Es liegt nicht so viel wie früher. Früher  
219 waren die Stapel mindestens handhoch. Und am Nachmittag ist die Sekretärin oft  
220 gekommen mit einem Stapel und hat gesagt: „Da habe ich schon wieder was“...  
221 Ich habe gesagt: „Legst es halt da her“. Es ist dann oft gewesen, dass ein  
222 Kollege, der Springer war, hergekommen ist und einfach die Förderbegehren  
223 einkassiert hat und das bearbeitet hat. Der Kollege war dann auch ein Monat vor  
224 mir im Krankenstand, auch Überlastung. Eine Kollegin ist Anfang 2011 von eins  
225 aufs andere einfach umgekippt, wurde mit der Rettung weggebracht, auch Burn-  
226 out. Die ist nach 2 ½ Monaten wieder gekommen und an dem Tag, an dem sie  
227 wiedergekommen ist, ist der andere Kollege in Krankenstand gegangen mit Burn-  
228 out. Ein Monat später ich.

229

230

231 ***Wenn jemand abwesend ist, wird also nicht zusätzlich jemand eingestellt?***

232

233 Nein, das geht gar nicht. Es sind dann von anderen Geschäftsstellen schon Leute  
234 gekommen als Vertretung. Das war später, ab Juni 2011, sind die Leute  
235 gekommen und haben 3 Monate lang mitgearbeitet. Das war schon eine Aushilfe,  
236 sonst wäre es überhaupt nicht gegangen. Wir haben aber Z.B. im Frühjahr 2010

237 die Situation gehabt, dass 3 Kolleginnen gleichzeitig weg waren und die quasi  
238 täglich 3 oder sogar 4 Vertretungen haben machen müssen. Es ist dann so, dass  
239 die Personen aufgeteilt werden und da die Arbeit aufgeteilt wird. Dann muss man  
240 auf 3 oder 4 Terminvereinbarungssysteme inklusive dem eigenen gleichzeitig  
241 schauen. Muss das irgendwie managen. Muss mit den Leuten gut arbeiten, weil  
242 die Zielerreichung muss einfach trotzdem gegeben sein. In meiner Situation bin  
243 ich dann untergegangen. Das war die Überlastung. Die eigene Arbeit plus  
244 Stellvertretung wäre ja noch vielleicht bewältigbar gewesen. Dann noch der  
245 Baulärm dazu und die ganzen anderen Sachen. Das war so: Ein höherer  
246 Vorgesetzter hat einmal gemailt „Schöne Grüße und ich ertrinke da in Arbeit“ und  
247 ich habe gedacht, mir geht es auch so und wollte flapsig zurückschreiben „wenn  
248 ich 3 Personen wäre, dann wäre einer unterbeschäftigt, aber 2 sicher gut  
249 ausgelastet“. Dann habe ich nachgedacht und bin draufgekommen, das ist kein  
250 Spaß, das stimmt. Und das über Monate hinweg.

251  
252 Körperliche Beschwerden waren so, dass ich irgendwann ab Oktober/November  
253 2010 ein zittriges Gefühl am ganzen Körper hatte. Schmerzen in der Brust, in der  
254 Herzgend auch. Ich habe aber vorher im Sommer mal ein EKG machen lassen,  
255 da war alles in Ordnung. Das Zittern ist mittlerweile dann normal geworden.  
256 Schlecht geschlafen, Einschlafschwierigkeiten. Dann hab ich mich irgendwie  
257 daran festgehalten, ab Mai/Juni wird es leichter, bis dorthin noch, dann habe ich  
258 es „übertaucht“. Und das war dann nicht mehr zu übertauchen, da war ich schon  
259 zu fertig.

260

261

262 ***Wie erleben Sie generell den Umgang mit dem Kostenfaktor Burn-out bei***  
263 ***Ihrem Dienstgeber?***

264

265 Man ist mittlerweile hellhörig geworden. Und es gibt einfach starke  
266 Umstrukturierungen bei uns im Haus. Man merkt (in der Abteilung bin ich bei  
267 weitem nicht der einzige gewesen in den letzten Jahren), dass die Arbeit schon  
268 zu viel ist. Ich bin auch nicht der einzige, der laufend Medikamente nimmt. Das  
269 macht auch Bedenken, ich bin doch ziemlich medikamentiert, das schon. Ich bin  
270 laufend in Therapie und um eine Rehabilitation habe ich damals schon bald

271 angesucht. Die ist mir auch genehmigt worden von der PVA. Bloß waren die  
272 Termine bei der ersten Einrichtung unendlich weit. Ich habe mittlerweile die  
273 Zusage bekommen für eine andere Einrichtung und wie ich da telefoniert habe, ist  
274 mir gesagt worden, voraussichtlich im Juni dieses Jahres, relativ bald. Das wäre  
275 ein sechswöchiger Aufenthalt. Und ich setze schon meine Hoffnungen darauf.

276

277 Wie ich zurückgekommen bin aus dem Krankenstand war es so, dass ich kaum  
278 belastbar war. Ich habe erstaunlicherweise ohne weiteres hergehen können. In  
279 der gesamten Zeit während des halben Jahres, wo ich im Krankenstand war, bin  
280 ich nie da vorbeigefahren oder vorbeigegangen, bewusst nicht. Ich wollte nicht.  
281 Am Anfang, in den ersten Wochen, war ich einmal in ... und habe nicht einmal die  
282 Richtung gehen können. Da bin ich extra woanders gegangen mit meiner Frau.  
283 Ein paar Mal war ich am Bahnhof, der ja nicht weit weg ist. Einmal habe ich mir  
284 das angetan, dass ich ein paar Meter in die Richtung gegangen bin, die ich sonst  
285 da her gehe. Das hat dann schon gereicht. Da war spürbare Unsicherheit, Angst,  
286 ein Gefühl von Aufregung, fast Panik. Und das ist am ersten Tag ohne weiteres  
287 gegangen.

288

289 Und die Bedingungen waren am Anfang sehr, sehr gut. Die ersten 6 Wochen  
290 (Ende 2011) habe ich grundsätzlich keinen Kundenverkehr gehabt, dann aber  
291 doch aushilfsweise. Ich habe viel Zeit gehabt, mich einzuarbeiten. Doch sind  
292 immer wieder Aufgaben gekommen und für einzelne Aufgaben, die ich sonst in  
293 einer Stunde erledigt habe, habe ich oft den ganzen Tag gebraucht. Ich habe  
294 gefühlte 10 % Leistungsfähigkeit gehabt in den ersten Wochen. Das ist dann  
295 langsam raufgegangen. Das Ende der Leistungsfähigkeit war immer spürbar,  
296 dass ich zu zittern angefangen habe, fertig war. Ich weiß, wie ich das erste Mal  
297 nach ein paar Tagen inhaltlich ans Eingemachte gegangen bin bei der  
298 Informationsaufarbeitung, war Ende nach kurzer Zeit. Das habe ich mit der Zeit  
299 langsam steigern können. Ich habe aber immer wieder gezittert, wenn ich was  
300 gearbeitet habe. Nach einiger Zeit ist die Maus so hin und her geschossen. Ich  
301 habe keine runden Bewegungen mehr machen können. Ich war laufend nicht  
302 sehr leistungsfähig bis Mitte Februar. Da war es dann so, dass ich irgendwann  
303 einmal ein Mail gekriegt habe „Coachinggespräch mit den Führungskräften“ und  
304 mir keinen Reim darauf habe machen können. Meine stellvertretende vorgesetzte

305       Abteilungsleiterin hat dann gemeint, die wollen sich erst einmal mit dir  
306       unterhalten, wie es ist. Der Abteilungsleiter hat dann gemeint, er hat gemerkt, da  
307       fängt schon wieder was an.... Eher doch bedrohlich. Ich war dann ab Mitte  
308       Februar 2012 im Krankenstand wegen einer Atemwegserkrankung. Da habe ich  
309       mich sehr viel ausgeschlafen und von dort weg war ich eigentlich energievoll.  
310       Was ich allerdings merke ist, dass in letzter Zeit manche Symptome wieder  
311       spürbar werden. Z.B. die grundlose Traurigkeit, die an manchen Tagen kommt,  
312       Überarbeitungsphänomene sind schon spürbar. Ich setze meine Hoffnungen in  
313       die Reha.

314  
315       In dem Zusammenhang muss ich auf den Mai 2011 zurückspringen. Wirklich  
316       gemerkt habe ich, dass was nicht stimmt, wie mitten am Tag unter der Arbeit  
317       immer wieder so eine Traurigkeit wie ein Schatten von hinten gekommen ist. Wie  
318       ein dunkler Schatten ist das gekommen, immer wieder dann. Dann habe ich  
319       gewusst, jetzt ist es Zeit, da muss ich was tun. Meine Schwester ist Ärztin, die hat  
320       gemeint, ich muss Medikamente nehmen, sonst chronifiziert sich das. Ich habe  
321       gedacht, okay, dann doch eher Psychotherapie privat. Wie ich beim R. R. bin, den  
322       habe ich vorher als Supervisor gehabt, 2010 bis Anfang 2011. Da war es oft so,  
323       dass ich mittags wenn ich Essen gegangen bin, ein Gesicht hatte, als wenn ich  
324       jederzeit hätte zu weinen beginnen können, ohne Grund. Dann habe ich einmal  
325       extremen Stress gehabt, dann war das Gefühl weg.

326  
327       Durch die Symptome war klar, es geht ums Thema Überlastung. Aber ich habe es  
328       nicht wahrhaben wollen, habe mir nicht vorstellen können, in Krankenstand zu  
329       gehen, weil das hätte ja die anderen Leute noch mehr belastet. Bei diesem  
330       Stressmanagementseminar, wo das dann rausgekommen ist, da habe ich wieder  
331       einmal diese Burn-out-Stufen durchgemacht, und ich habe mir gedacht, ich bin  
332       noch nicht im Burn-out.

333  
334       In der Zeit des Krankenstandes habe ich am Anfang sehr viel daheim gearbeitet,  
335       Haus- und Hofarbeiten. Geistige Tätigkeiten gar nicht. Ich habe einmal versucht,  
336       meine Bibliothek zu ordnen, das war zu viel, da ist es mir nicht gut gegangen.  
337       Also wirklich Basteleien, alles Mögliche, Rasen mähen... Habe dann eine  
338       Tanzgeschichte gehabt, dieser „Jam“ Anfang Juni. Habe dann in ... auch einen

339 Tanzworkshop gehabt und in der Zeit ist es mir extrem gut gegangen. Dass ich  
340 mir gedacht habe, ist es noch berechtigt, dass ich daheim bin.

341

342 Dann Ende Juli ist dann ein Brief gekommen von den Dienstgebern, ich soll bitte  
343 mitteilen, wie lang voraussichtlich mein Krankenstand noch dauert, weil ich bisher  
344 noch nichts gesagt hatte. Das habe ich nicht so gewusst und ich hatte mitgeteilt,  
345 dass ich nichts weiß, man noch nichts sagen kann. Und wie ich den Brief  
346 aufgemacht habe, habe ich schon gemerkt, wie ich schon innerlich aufgeregt bin.  
347 Ich habe dann sofort versucht, meinen Chef anzurufen, den habe ich nicht  
348 erreicht, habe dann mit meinem Abteilungsleiter gesprochen. Und während des  
349 Gesprächs habe ich ein Bild gehabt, dass so eine graue Masse von unten  
350 raufkommt. Die ganz Angst und Anspannung war auf einmal wieder da. Mein  
351 Facharzt hat das später als Panikattacke diagnostiziert. Dort ist es mir schlecht  
352 gegangen. Da war ich vom einen aufs andere wieder am Anfang meines  
353 Krankenstandes. Der Brief hat massiven Druck verursacht. Die ganze Gesundheit  
354 war weg.

355

356 Ab Mitte August habe ich extreme Müdigkeitserscheinungen gehabt, war total  
357 müde tagsüber und hätte im Stehen einschlafen können. Aber wenn ich mich  
358 hingelegt habe, war ich innerhalb von Minuten wieder munter. Ich habe nur  
359 geschaut, dass ich mich senkrecht halte, habe im Gähnen noch einmal und noch  
360 einmal gähnen können.

361

362

363 ***Gibt/gab es bei Ihrem Dienstgebern ein Wiedereingliederungsmanagement***  
364 ***nach Burn-out Krisen mit einem klar formulierten Ablauf mit formulierten***  
365 ***Erwartungen und Bedürfnissen des direkten Vorgesetzten, des***  
366 ***Übergeordneten und von Ihnen als Betroffener? Welche Personen in***  
367 ***welchen Funktionen waren beim Wiedereinstieg von Ihnen eingebunden***  
368 ***und wer übernahm/übernimmt dabei welchen Part?***

369

370 Nein, in dem Sinn nicht. Es hat bei mir dann ein wahrscheinlich Geplantes  
371 gegeben. Es hat sich aber auch so ergeben, dass es günstig war, dass ich Ende  
372 November zurückgekommen bin. Da hat man sagen können, das Jahr neigt sich

373 dem Ende zu, auch das Geschäftsjahr. Und ab Jänner habe ich langsam wieder  
374 Kundenverkehr gehabt und mehr Aufgaben, Ende Jänner war es dann die volle  
375 Belastung. Zeitlich hatte ich immer, und auch jetzt, Vollzeittätigkeit.

376

377 Gleichzeitig war es so, dass ich so eine Latte an Überstunden hatte. Wir haben  
378 ein Zeitausgleichmanagement, es gibt Überstunden in dem Sinn nicht. Aber  
379 nachdem ich die nicht abbauen habe können (Ende September müssen wir  
380 immer auf maximal 40 Überstunden sein, ich war aber bei 100), haben sie im  
381 Haus gesagt, ich kann sie mitnehmen, was sonst kaum gemacht wird, aber bei  
382 mir war es begründbar. Wie ich zurückgekommen bin, habe ich immer Montag  
383 und Freitag frei gehabt, weil ich noch Urlaub von 2009 habe abbauen müssen.  
384 Die ganze Weihnachtszeit hatte ich auch frei. Jetzt steht der Urlaub von 2010,  
385 2011 und 2012. 2010 muss ich in dem Jahr abbauen, das ist gar nicht leicht. Bei  
386 den Überstunden schaue ich, da bin ich sogar unter 30. Ab nächster Woche habe  
387 ich eh 2 Wochen Urlaub.

388

389

390 ***Werden/wurden auch die TeamkollegInnen (die ja möglicherweise vom***  
391 ***Langzeitkrankenstrand in ihrer Abteilung direkt betroffen waren) in den***  
392 ***Rückkehrprozess involviert? Ihre länger andauernde Abwesenheit hat ja***  
393 ***auch bei ihnen Reaktionen – in welcher Form auch immer – ausgelöst?***

394

395 Grundsätzlich schon. Sie haben gewusst, ich komme jetzt wieder zurück. Das war  
396 total wichtig, dass die wissen, woran sie sind. Reaktionen der KollegInnen waren  
397 sehr verständnisvoll, sehr aufnehmend. Ich habe auch eine Menge sehr  
398 verständnisvoller GesprächspartnerInnen gehabt, ganz einfach, weil die das  
399 kennengelernt haben, auch Medikamente nehmen etc. Insgesamt, das war auch  
400 vorher schon da, es ist jedem klar, hoffentlich kippt er nicht noch einmal zurück,  
401 das wäre saublöd.

402

403

404 ***Gibt/gab es Instrumente wie Supervision, Coaching oder eine andere Form***  
405 ***der professionellen Begleitung beim Wiedereinstieg ... und wie hilfreich***  
406 ***sind/waren diese Instrumente?***

407

408 Ich habe Supervision gehabt, ich habe sie auch in Linz gehabt. Ich habe sie in  
409 meiner vorherigen Tätigkeit als Trainer laufend gehabt, war sogar Trainer der  
410 Erwachsenenbildung und war das einfach auch gewohnt und schätze das sehr.

411

412 Die Kosten trägt der Dienstgeber und es ist Dienstzeit. Wir haben auch sehr viele  
413 Angebote, Kurse, Weiterbildungen, Kurse im Bereich persönliches Management,  
414 Gesundheitsmanagement, Arbeitsgestaltung etc. Da gibt es sehr viel und das ist  
415 auch sehr gut besucht. Und hilfreich. Ich habe einen eigenen Beratungslehrgang  
416 gemacht zur Professionalisierung der Arbeit. Es ist dann so gewesen, dass der  
417 berufliche Alltag derart anspruchsvoll und fordernd war, dass kaum Zeit war, das  
418 umzusetzen und zu reflektieren. Ich bin in der Früh rein gekommen und schon ist  
419 es losgegangen. Es ist jetzt auch fast ein Luxus, wenn ich um 10 Uhr mal eine  
420 Zigarette rauchen gehen kann – bis in den Nachmittag rein. Da muss man schon  
421 zufrieden sein, wenn man 10 % vom Seminar mitnehmen kann, manche Anstöße,  
422 zumindest 2 – 3 Sätze ...

423

424

425 ***Gibt/gab es die Möglichkeit einer finanziellen Unterstützung durch das***  
426 ***Unternehmen bei externer professioneller Begleitung (Z.B.***  
427 ***Psychotherapeutin, Klinische Psychologin, Coaching).***

428

429 Eben Coaching/Supervision wird bezahlt. Grundsätzlich werden 10 Einheiten  
430 bezahlt. In D. habe ich die ersten 10 Einheiten bekommen, in G. noch einmal 10  
431 Einheiten. Mir ist damals kurz vor dem Krankenstand auch angeboten worden,  
432 Coaching zu bekommen. 5 Stunden ohne weiteres. Ich habe da schon einiges  
433 konsumiert und habe es auch gebraucht.

434

435

436 ***Welche Möglichkeiten wurden/werden Ihnen seitens des Dienstgebers***  
437 ***angeboten, um Ihnen den neuen Start zu erleichtern (vorübergehende***  
438 ***Teilzeit, ein möglicherweise zwischendurch nicht so fordernder***  
439 ***Arbeitsbereich. Auszeitmodelle etc. – war/ist hier eine innerbetriebliche***  
440 ***Flexibilität und Bereitschaft zum Handeln gegeben?).***

441

442 Eben „Reingleiten“ in die Arbeit, das war bei mir besonders gut gemacht. Dem  
443 steht gegenüber die Erwartung, dass es dann ab einem gewissen Zeitpunkt  
444 einfach wieder funktionieren muss. Das war schon ein gewisser Druck, weil ich  
445 merke, ich bin heute noch nicht voll leistungsfähig. Ich bin zwar schon seitdem ich  
446 die 2 Wochen krank war sehr energievoll, aber nicht durchgängig. Das ist auch  
447 durch die Medikamente. Ich merke, in Wirklichkeit bin ich noch nicht so gesund  
448 wie ich es mir wünschen würde. Für die Arbeiten, die Gespräche brauche ich  
449 einfach oft länger. Das ist nach wie vor so, dass der Beziehungsaufbau einfach  
450 wichtig ist, man muss nicht übertreiben. Das ist aber kein Thema, mit schwierigen  
451 Leuten kann ich auch und ich bin denke ich auch sensibler geworden und  
452 verstehe die Menschen selber auch mehr, die in einer ähnlichen Situation sind.  
453 Wenn ich jetzt mit jemanden spreche, der Depressionen hat, dann verstehe ich  
454 grundsätzlich, was los ist. Wenn ich Leute befunde und ich sehe dann auch die  
455 Medikation, da kommen mir manche Dinge bekannt vor. Es ist dann  
456 interessant, wenn ich sehe, die haben eine Medikation, die unter meiner  
457 liegt.

458

459 Der Kontakt mit den Menschen putscht ein bisschen, das habe ich von Anfang an  
460 gemerkt, das fokussiert die Energien und das mag ich gern. Die administrativen  
461 Tätigkeiten sind nicht meins. Wenn, dann müsste ich mich darauf konzentrieren  
462 können. Das ist im Alltag nicht möglich durch die Menge der Menschen, die in  
463 den Geschäftszeiten kommen. Da geht das zwischendurch, was man schnell  
464 erledigen kann. Aber das soll ja besser werden ... Die Planung ist so: durch dass  
465 ich so viel Urlaub habe, muss ich die Menschen mit denen ich arbeite dazwischen  
466 platzieren. Dadurch habe ich dann wieder wenig Zeit. Das bedingt wieder erhöhte  
467 Arbeitsbelastung ...

468

469

470 ***Wie kompetent informiert erleben Sie Ihren Dienstgeber beim Thema „Burn-***  
471 ***out“ insgesamt?***

472

473 Tja, das weiß ich ehrlich gesagt nicht. Der übergeordnete Dienstgeber dürfte sich  
474 damit langsam beschäftigen, das weiß ich. Intern wird erhoben, wie viele Fälle

475 gibt's da, wie schaut das aus. Die direkten Vorgesetzten sind schon informiert.  
476 Gleichzeitig gibt es eine gewisse Erwartungshaltung, die ich erfüllen möchte und  
477 wo ich merke, es geht noch nicht so, wo wieder Ängste kommen. Es wird so  
478 kommuniziert, dass ich aus Sicht der Vorgesetzten schon besser funktionieren  
479 sollte. Zwar nicht definitiv, aber spürbar.

480

481

482 ***Könnte es passieren, dass man im Unternehmen dann jemanden fallen***  
483 ***lässt?***

484

485 Das ist schwer gesagt, in dem Sinn nicht. Es ist nur so, dass durchaus eine  
486 Verkleinerung des Personalstandes ansteht, wobei natürlicher Abgang nicht  
487 nachbesetzt wird. Was wir vor der Wirtschaftskrise mehr an Personal hatten, wird  
488 jetzt abgebaut, zurückbezahlt sozusagen. Insgesamt aus Performancegründen  
489 schaut man, dass wir immer besser werden. Es gibt sehr viel Wettbewerb, das  
490 wird genau gemessen mit allen möglichen betriebswirtschaftlichen Instrumenten.  
491 Wir werden auch immer informiert, wo wir stehen im Ranking. Es gibt  
492 Bundesländerranking und österreichweit. Mit verschiedenen, sich teilweise  
493 widersprechenden Zielen, arbeitsmarktpolitischen Zielen, die ganz wesentlich  
494 sind, wo das Geld gemacht wird. Da gibt es zumindest in unserer Abteilung auf  
495 der Ebene wo ich arbeite schon auch einen sehr hohen Epos. Und da ist ein  
496 großer Druck spürbar, das hat auch mit dem Chorgeist zu tun, weil da sehr viele  
497 Menschen schon sehr lange dabei sind. Man kennt einander österreichweit und  
498 da kann es sich keiner leisten, aus dem ganzen auszuscheren und die Kollegen  
499 hängen zu lassen. Es ist auch bei Krankenstand so, da müssen die anderen  
500 mitarbeiten.

501

502 Wegen der Krankheit wird keiner fallen gelassen. Aber es kann schon sein, dass  
503 die Frage in nächster Zeit sicher öfter gestellt wird: „Frau/Herr KollegIn, glauben  
504 Sie, dass das der richtige Job ist für Sie?“ Und das ist ein deutlicher Wink mit dem  
505 Zaunpfahl. Es gibt auch Menschen, die dienstjünger sind. Konkret ist das  
506 jemandem passiert, man war mit der Leistung nicht zufrieden und erwartete die  
507 Kündigung. Das kommt vereinzelt schon auch vor. Wir haben eine hohe  
508 Arbeitsplatzsicherheit grundsätzlich. Aber wenn man da raus fällt, wie erklärt man

509 das dann einem anderen Dienstgeber... Der allergrößte Teil ist in einem  
510 Angestelltendienstverhältnis.

511

512

513 ***Ist oder war man intern bereit, Ihnen wieder tatsächliche***  
514 ***Leistungsbereitschaft zuzutrauen, oder waren/sind da Ängste gegeben,***  
515 ***dass das nunmehr möglicherweise wohl nur mehr stark eingeschränkt sein***  
516 ***könnte/wird.***

517

518 Wie ich schon gesagt habe. Zur Kommunikation habe ich auch während dem  
519 Krankenstand einige Male telefoniert. Das eine Telefonat mit dem Leiter, wo er  
520 gemeint hat „Klar, du weißt es wie das ist, wir haben die Aushilfe bis 30.  
521 September und dann geht das wieder voll zu Lasten derer, die da sind“ aber  
522 „schau drauf, es nützt nichts, wenn du dann nach kurzer Zeit wieder weg bist“.  
523 Das ist ja völlig verständlich alles.

524

525

526 ***Trotzdem ist es für den/die BetroffeneN so kontraproduktiv. Den Druck kann***  
527 ***man in dieser Phase nicht wirklich brauchen.***

528

529 Es war dann so, mein Facharzt hat zu mir gesagt, man muss damit rechnen, dass  
530 es ein halbes Jahr mindestens dauert. Und ich bin nach der Mindestzeit wieder  
531 arbeiten gegangen. Zuerst habe ich gesagt, ab Mitte Oktober. Da hat meine Frau  
532 dann gesagt, du bist sicher noch nicht soweit. Vorher habe ich gedacht, Anfang  
533 September wieder. Das war nicht denkbar. Die nächste Planung war auch nichts.  
534 Und der Kontrollarzt hat dann gesagt, Arbeitsversuch ab 28. November.  
535 Mittlerweile war ich wieder bei meinem Facharzt und der hat sich gewundert, dass  
536 ich nach so kurzer Zeit schon wieder zurück bin.

537

538 Am Anfang war sehr stark das Zittern da in den Händen. Meine Hoffnungen  
539 richten sich auf die Reha-Zeit - wie schon gesagt, die brauche ich einfach. Weil,  
540 wenn es so weitergeht wie jetzt, würde ich sicher Schwierigkeiten kriegen. Und  
541 jetzt kenne ich die Symptome, bin hellhörig, aber da waren schon wieder  
542 Symptome da in letzter Zeit. Das Zittern nicht so, nur bei ganz feinen Arbeiten

543 zuhause. Ich bin Hobbyelektroniker und habe im Krankenstand nach Jahren das  
544 ganze hervorgeholt, angefangen Mikrobauteile zu löten. Da hat die Lötspitze so  
545 gezittert, jetzt habe ich das auch nicht mehr machen können.

546

547

548 ***Oder auch: Will man Sie als „alten“ Mitarbeiter wieder zurück, oder ist Ihr***  
549 ***Dienstgeber auch bereit, Sie nach der Krise mit einer neuen, veränderten***  
550 ***Lebensausrichtung weiterhin zu beschäftigen?***

551

552 Grundsätzlich wollte man mich als alten Mitarbeiter zurück und ich wollte auch als  
553 alter Mitarbeiter wiederkommen, mit Veränderungen. Ich habe persönlich auch  
554 meine Arbeitsgestaltung geändert. In manchen Sachen habe ich auch die  
555 Genauigkeit deutlich zurückgeschraubt. Andererseits will ich nicht in das Chaos  
556 reinkommen mit nicht erledigten Sachen. Ich bin sensibler geworden in manchen  
557 Dingen, besonders bei Menschen mit psychischen Erkrankungen. Diese Thematik  
558 verstehe ich jetzt noch einmal besser, ohne im Gespräch zu tief darauf  
559 einzugehen.

560

561

562 ***Wie geht nun Ihr Unternehmen damit um, wenn bei der Rückkehr klar ist,***  
563 ***dass das ehemalige Überengagement – welches u. a. auch zum Burn-out-***  
564 ***Prozess beigetragen hat – nun nicht mehr zu erwarten ist?***

565

566 Na ja, die sind sehr froh darüber. Das hat mir mein Abteilungsleiter früher oft  
567 gesagt, das „Wesentliche“ tun – das ist aus meiner Position schwer zu erkennen!  
568 Überengagement ist eh gar nicht gefragt, weil man um die Gefahr des Burn-out  
569 weiß und man weiß, dass sowieso die reguläre Arbeit so viel ist. Da engagiert zu  
570 arbeiten, ist eh schon eine ziemliche Leistung. Das bedeutet, dass man sich  
571 wirklich reinhaut.

572

573 Bei uns ist es so, dass wir wirklich durch die Zielvorgaben und das Controlling  
574 derart getrieben werden... Ich habe eh' kein Überengagement, dass ich mich  
575 besonders reinhaue, aber im Rahmen der verfügbaren Ressourcen geht eh' gar  
576 nicht mehr. Das was zu tun ist, erreicht eh schon den Plafond der

577 Leistungsfähigkeit. Das will auch das Unternehmen, dass das gemacht wird, was  
578 zu machen ist. Grundsätzlich ist das so geplant, dass das schaffbar ist, wenn die  
579 Bedingungen stimmen. Unterbeschäftigt ist keiner im Haus. Es gibt KollegInnen,  
580 die es lockerer nehmen und bestimmte Dinge nicht machen. Ich mache halt  
581 bestimmte Dinge und die Frage ist, in wie weit das dann im messbaren Output zu  
582 sehen ist. Es geht nur um das. Es gibt lauter quantifizierte Unternehmensziele,  
583 die zu erreichen sind und wo bildet sich das dann ab in der Quantifizierung?!

584

585

586 ***Es geht also stark um Zahlen - und die Beziehungsarbeit, die tagtäglich zu***  
587 ***leisten ist mit den Kunden, Klienten, interessiert weniger?***

588

589 Wohl, schon, weil diese bildet sich auch ab in der Kundenzufriedenheit, die ein  
590 sehr hohes Gewicht hat. Die bildet sich in der Kommunikation ab, auch wie es mir  
591 persönlich geht damit. Ich tue mir leichter, wenn ich mit jemand einen Konsens  
592 finde als wenn ich mit dem dauernd ins Streiten komme; und doch ein großer Teil  
593 der Menschen laufend da sind. Es ist angenehmer, wenn ein gutes Verhältnis da  
594 ist. Was nicht heißt, dass man immer übereinstimmen muss. Aber wenn ich gut  
595 kommunizieren kann und das auch gehört wird, was ich tun muss, geht's mir  
596 besser und dem Menschen geht es besser, wenn er sich im Augenblick  
597 zumindest gehört fühlt. Beides ist nicht immer leicht leistbar. Kommunikation ist  
598 ein dynamisches und unterschiedliches Geschehen. Ich weiß, dass ich mit vielen  
599 Menschen sehr gut kommunizieren kann, aber manchen nicht gerecht worden  
600 bin. Ich frage mich danach immer wieder.

601

602

603 ***Da ist vermutlich eine ziemliche Bandbreite an sozialen Welten, mit denen***  
604 ***Sie im Job konfrontiert sind ...***

605

606 Wobei ein sehr deutliches Schwergewicht in der Arbeitsform ist. Das ist nicht  
607 gleichmäßig verteilt. Was aber wieder ein Unterschied ist: Menschen aus  
608 schwierigsten sozialen Situationen sind nicht unbedingt auch persönlich  
609 schwierig. Manchmal schon, aber nicht unbedingt. Wenn jemand gut aufgestellt  
610 ist, stellt sich bald die Frage, warum ist der so lang da. Wenn jemandem nicht

611 bekannt ist, dass da eine Menge Schwierigkeiten sind, von denen jede einzelne  
612 ein durchschnittliches bürgerliches Leben schon ziemlich durcheinander bringt.  
613 Trotzdem fragt man sich, was tut derjenige mit dem, was geschieht oder warum  
614 geschieht was nicht. Da soll es nicht sein, dass etwas über lange Zeit nicht  
615 geschieht. Da kommen die Leute zu mir und ich beginne dann intensiv mit denen  
616 zu arbeiten – das braucht viel Energie. Ich habe da so ein Gefühl, eine Motivation  
617 drinnen, die Sinnfrage nach mehr.

618

619 Was dazukommt: ein hohes Maß an Fremdbestimmung in meiner Arbeit. Ich kann  
620 schon sehr viel selber entscheiden, aber in eingeschränktem Rahmen. Weil auf  
621 meiner Ebene bin ich zuständig für meine persönliche Arbeitsorganisation, bin  
622 verantwortlich dafür. Und das wird auch beurteilt, da wird hingeschaut, ob man  
623 zurechtkommt. Auf der anderen Seite gibt es wenige Erfolgserlebnisse. Natürlich  
624 kann ich einige Erfolgserlebnisse sehen, wenn Leute direkt mit mir  
625 kommunizieren. Oft sehe ich sie eher zufällig. Und das ist ein Manko in dem  
626 Betrieb, dass nicht wirklich ständig die wirklichen Erfolge kommuniziert werden.  
627 Die sind oft nicht greifbar; greifbar ist das Paket an Briefen, die ich abschicke ...  
628 Wenn man eine Tätigkeit macht im handwerklichen Bereich, ist das anders; nicht  
629 besonders gut bezahlte Arbeit, aber sehr lustbetont ... das Schönste war, wenn  
630 ich meine Werkstücke aufgeschichtet habe und geschaut habe, was ich  
631 gearbeitet habe.

632

633

634 ***Das heißt, es ist nicht so, dass sich jemand nach 3 Monaten meldet und***  
635 ***sagt, das was ich jetzt mache, was vermittelt worden ist, ist eine ganz tolle***  
636 ***Sache, ich fühle mich wohl und ich kann mich da entwickeln ...***

637

638 Ja, das kann schon sein, auch, dass die Leute mich auf der Straße ansprechen.  
639 Oder direkt ... das kommt schon vor und ich schaue (alle in der Abteilung), dass  
640 wir mit den Leuten nett und konstruktiv kommunizieren. Dann kommt da eher was  
641 zurück. Aber dann ist es so, die buttern rein und buttern rein ... und im Ranking  
642 sind wir trotzdem nicht unendlich weit vorne, sondern eher am anderen Ende der  
643 Skala. Wenn man auf der Siegerseite ist, schaut das anders aus mit der  
644 Motivation.

645

646

647

648

**INTERVIEW BETROFFENE: R. B.**

649

650

651 ***Wie war/ist der Umgang mit der arbeitsrechtlich verankerten Fürsorgepflicht***  
652 ***bzw. den gesetzlichen Rahmenbedingungen (Wochenruhe, tägliche***  
653 ***Ruhezeit, Arbeitszeitgrenzen etc.) bei Ihrem Dienstgeber?***

654

655 Ja, da hält man sich eigentlich ziemlich genau dran, da wird Wert darauf gelegt,  
656 dass die tägliche Arbeitszeit nicht überschritten wird, dass man die Pausen  
657 einhält, Wochenruhe ist bei uns nicht so relevant. Aber auf alle Fälle auf diese  
658 Arbeitszeitgrenzen, D.h. bei uns 10,5 Stunden inkl. der halben Stunde  
659 Mittagspause, ist immer geschaut worden bei einer 40-Stunden-Kraft. Auf das  
660 wird zumindest im Dienstbuch und in der Zeitabrechnung immer geschaut, dass  
661 das wirklich eingehalten wird.

662

663 Ansonsten habe ich das Gefühl gehabt, mit der Fürsorgepflicht bin ich da nicht  
664 besonders gut aufgehoben. Mein Burn-out war ja im Zuge der 2.  
665 Umstrukturierung in unserer Firma. D.h. es sind die Arbeiten verdichtet worden,  
666 jeder Mitarbeiter hat zumindest 2 Arbeitsbereiche leisten müssen und ich war die  
667 erste mit 3 Arbeitsbereichen. Mein angestammter Bereich ... (1), da war ich eh  
668 firm, aber da hat sich auch sehr viel verändert, was sehr zeitaufwändig war und  
669 mit dem man sich immer hat auseinandersetzen müssen, weil ja das eine  
670 grundlegende Veränderung des Inhalts bedeutet hat (nicht mehr ... (1) machen  
671 wie bisher immer, sondern anders, oberflächlicher). Und andererseits war ich bei  
672 den ... (2) halbwegs eingearbeitet und der ... (3) war ganz was Neues.

673

674 Das war so, ich bin natürlich gefragt worden, ob ich diese 3 Bereiche machen  
675 möchte und ich habe ich mir gedacht, ich kann mir das sicher irgendwie gut  
676 einteilen, ich kann da rein wachsen. Aber jetzt mit dem Reinwachsen, das hat  
677 dann irgendwie schnell gehen müssen. Mein Vorgesetzter, der Einrichtungsleiter,  
678 vertritt die Meinung „jeder Mitarbeiter muss eh selber wissen, was er leisten kann

679 und wenn es ihm zu viel wird, muss er Stopp sagen“. Aber das spielt 's in der  
680 Realität nicht. Weil bei mir war es so, dass ich mir gedacht habe, ich bin müde  
681 und kann nicht schlafen, weil sehr viel Neues da ist, ich sehr viel lernen muss –  
682 aber wenn das erste halbe/dreiviertel Jahr vorbei ist, dann wird's eh wieder  
683 werden, wird es eh besser. Dann kann ich schlafen, abschalten, wird's mehr  
684 Routine. Also schreit man auch nicht nach der Fürsorgepflicht, weil es einem  
685 selber noch gar nicht auffällt.

686

687

688 ***Ich habe von einer Supervisorin ein Skript bekommen von der***  
689 ***Arbeiterkammer Salzburg „Burn-out und Arbeitsrecht“, wo genau***  
690 ***abgeklopft ist, was hat der Arbeitgeber zu beachten, was sind***  
691 ***Bringschulden vom Arbeitnehmer mit dem Fokus primär auf Arbeitsrecht.***

692

693 Ich habe zwischendurch einmal das Gefühl gehabt, wie ich so am Weg zum  
694 wirklichen Zusammenbruch war, dass ich nicht gut aufgehoben bin und dass man  
695 sich nicht darum kümmert. Sondern was geleistet wird, das wird geleistet und  
696 wenn es nicht mehr geht, dann ist das deine private Geschichte. Und diese  
697 arbeitsrechtliche war mir nicht klar bzw. habe ich nie die Zeit gehabt oder mir  
698 genommen, nachzuschauen, wie das ist und wo das drinsteht und was genau  
699 inhaltlich drinsteht. Auch vom Betriebsrat habe ich nicht groß Rückmeldung  
700 bekommen, weil die natürlich auch nur Angst um die Arbeitsplätze haben. Und je  
701 mehr Bereiche man macht, umso weniger leicht kann man gekündigt werden, war  
702 immer das Argument.

703

704 Arbeitsrechtliche Aspekte sind schon wichtig, Z.B. Abfertigungsanspruch bei  
705 Kündigung .... Ich habe mir vor ein paar Monaten schon gedacht, ich lasse mir  
706 einmal einen Beratungstermin auf der Arbeiterkammer geben, weil ich das Gefühl  
707 gehabt habe, es kann sein, dass sie mich irgendwann im Laufe des Sabbaticals  
708 „raushaun“, kündigen. Ich bin im 25. Dienstjahr, weiß aber nicht, wie weit die  
709 Auszeiten angerechnet werden. Wenn irgendwas ist, möchte ich um jeden Cent  
710 streiten. Weil schließlich und endlich habe ich dort „gehackelt wie ein Depp“.

711

712

713 ***Gibt es bei Ihrem Dienstgeber ein innerbetriebliches prophylaktisches***  
714 ***Gesundheitsprogramm für die MitarbeiterInnen, bei dem die Möglichkeit***  
715 ***besteht, sich persönlich einzubringen und dabei auch Belastungen***  
716 ***anzusprechen um gleichzeitig Vorschläge für Entlastung zu skizzieren?***

717

718 Es gibt - oder hat gegeben - im Rahmen der Fortbildung für alle Geschäftsstellen  
719 in Österreich eher auf ältere Mitarbeiter bezogen, etwas wie „hast du es eilig,  
720 gehe langsam“ oder so ähnlich. Das war ein Sportprogramm und es ist versucht  
721 worden, in Salzburg zu etablieren, ist aber nicht besonders angenommen worden  
722 und dann gestorben. Ich habe mitgemacht, obwohl ich selber genug Sport  
723 gemacht habe. Aber in Oberösterreich weiß ich nicht, dass es da was gäbe. Oder  
724 dass man im Rahmen dieses Programms die Belastungen ansprechen oder  
725 Vorschläge machen könnte – das kann man in den Teambesprechungen machen  
726 oder zumindest probieren, aber zu meiner Zeit ist das links rein und rechts wieder  
727 raus gegangen. Weil die Umstrukturierung im Vordergrund gestanden ist und  
728 dass man weiter existieren kann, ohne dass einen der Geldgeber liquidiert oder  
729 so. Das waren die Ängste und da haben wir einfach hüpfen und springen müssen  
730 – hatte ich den Eindruck. Nein, ich weiß nichts von einem prophylaktischen  
731 Gesundheitsprogramm.

732

733 Lustigerweise war dann voriges Jahr eine Kollegin ein paar Wochen im Burn-out  
734 und eine andere Kollegin war ein paar Monate im Burn-out und dann haben sie  
735 nach Wien geschrieben, das häuft sich und was können wir da tun ... Aber ich  
736 habe nie wieder von meinen Kolleginnen gehört, dass etwas weitergegangen  
737 wäre.

738

739 Es hätte vielleicht die Möglichkeit der Supervision gegeben, da hätte ich sicher  
740 ein paar Stunden genehmigt bekommen. Aber wie gesagt, ich habe es ja selber  
741 nicht so dramatisch gesehen. Es ist halt viel Arbeit gewesen, und das ist gerade  
742 jetzt die Zeit und dann wird es besser. Ich hab das eh hingekriegt und hätte nicht  
743 die Idee gehabt, dass es mir die „Patschen aufstellt“.

744

745 Man ist oft so kurzsichtig, betriebsblind, dass einem das selber nicht auffällt. Als  
746 Frau ist man sowieso gefährdet, dass man immer bei sich selber die Ursache

747 sucht und nicht beim Arbeitsplatz oder den Bedingungen. Ich zumindest suche  
748 immer bei mir selber. Was läuft verkehrt bei mir, wieso habe ich die Energien so  
749 verpulvert oder was immer ... Da wäre es gut, eine Meinung eines  
750 Arbeitspsychologen zu hören.

751

752

753 ***In welchen Situationen haben/hatten Sie die Möglichkeit, allfällige***  
754 ***Alternativen im Alltag direkt zu ihren Vorgesetzten hin zu kommunizieren?***  
755 ***Gibt/gab es Möglichkeiten, die belastenden Faktoren zu verändern? In***  
756 ***diesem Zusammenhang – Besteht/bestand die Möglichkeit einer konkreten***  
757 ***Analyse des Arbeitsplatzes bzw. der konkreten Arbeitsbedingungen?***

758

759 Ich denke, es wäre nicht schlecht, wenn das forciert würde ... Der Arbeitsplatz ist  
760 schon intern analysiert worden, das ist seziiert worden in kleinste Arbeitsschritte  
761 und verdichtet, mit Minuten- und fast schon Sekundenangaben. Was jede  
762 einzelne Tätigkeit brauchen darf, das ist genauestens angeschaut worden und  
763 rausgekommen ist, was noch drinnen ist und was wir alles noch nicht gemacht  
764 haben und was wir alles noch machen könnten! Man könnte ja überhaupt fast das  
765 Doppelte arbeiten!

766

767 Und wenn man dann gekommen ist und hat anklingen lassen, es ist zu viel, das  
768 ist abgewehrt und ignoriert worden oder einfach gesagt worden: so ist es jetzt.  
769 Das ist die Vorgabe. Es ist immer mitgeschwungen, man ist nicht belastbar. Es ist  
770 konkret gesagt worden, Unser Unternehmen zahlt die Mitarbeiter so gut und  
771 deshalb müssen sie mehr leisten wie woanders. Das war der letzte Satz, den ich  
772 noch zigmal im Kopf gehabt habe, bevor ich dann wirklich zusammengebrochen  
773 bin.

774

775 Und kommunizieren: Du kannst natürlich kommunizieren zum Vorgesetzten hin,  
776 du kannst ihm ein Mail schreiben, du kannst ihn anreden, in Teams mit ihm  
777 darüber kommunizieren – aber das war immer so, du bist auf verlorenem Posten.  
778 Das Gefühl, du entsprichst nicht. Es „matschgern“ wieder alle Leute, weil was neu  
779 wird. Die alten Blockierer ... das ist raus gekommen, wenn bei  
780 Dienststellenversammlungen oder so ähnlich was angesprochen wurde. Das ist

781 nur ausgelegt worden als Querulanz. Das war so die Dynamik, keine Spur von  
782 Verständnis spürbar und man hat sich damit nicht besonders beliebt gemacht.

783

784

785 ***Oft entstehen Burn-out-Krisen nicht nur auf Grund einer einzigen***  
786 ***andauernden Belastung durch den Arbeitsprozess, auch private***  
787 ***Befindlichkeiten, Spannungen, Problemstellungen können da wesentlich***  
788 ***mitspielen ... also die Summe der einzelnen Teile. Wurde/wird hier seitens***  
789 ***des Dienstgebers einer solchen Gesamtsituation Verständnis***  
790 ***entgegengebracht ...***

791

792 Es wird eher so gesehen, dass das Burn-out nichts mit dem Arbeitsplatz zu tun  
793 hat. Das ist deine private Geschichte. Und da passt irgendwas bei dir zuhause  
794 nicht oder bei dir individuell und das trägst du dann mit in die Arbeit und versagst  
795 dann dort. Burn-out-Krisen werden total reduziert auf private Geschichten, was ja  
796 nicht stimmt. Das System wird nicht angeschaut. Und das hat mein  
797 Einrichtungsleiter durch die Blume mir so mitgeteilt: Ich habe es ja übertrieben!  
798 Ich war so perplex, dass ich dann nicht nachgefragt habe, was ich übertrieben  
799 habe. Das war insofern richtig, weil ich 3 Arbeitsbereiche genommen habe, aber  
800 sonst ... Bei mir ist das individualisiert worden.

801

802 Bei der einen Kollegin, die länger im Krankenstand wegen Burn-out war, höre ich  
803 immer von Kollegen, die das miterlebt haben, dass dann die Abteilungsleiterin  
804 gesagt hat, die Kollegin ist jetzt wieder zurück und die hat privat einiges verändert  
805 und dann wird es auch in der Arbeit wieder passen.

806

807 Das ist eine sehr kränkende Erfahrung, wie ich das damals erlebt habe. Da war  
808 ich überhaupt aus dieser Burn-out-Krise noch nicht wirklich draußen, da ist mir  
809 das gesagt worden. Wenn ich die Umstrukturierung und die Arbeitsverdichtung  
810 total im Fokus habe, dann muss ich das alles wegblenden. Sonst müsste ich ja  
811 als Chef sehen, dass diese Umstrukturierung in Gefahr ist. Wenn ich das  
812 durchpeitschen will, muss ich es wegblenden.

813

814

815 **Wie funktioniert Vertretung ... gleiche Ebene, übergeordnete Ebene oder**  
816 **möglicherweise gar die untere Ebene? Die Frage von Vertretungen bei**  
817 **Urlaub oder Krankenstand scheint oft nicht unwesentlich ... und kann –**  
818 **wenn weniger Leute in weniger Zeit mehr leisten müssen, zu gravierenden**  
819 **Belastungen führen? Wie geht das Unternehmen generell mit dem**  
820 **Kostenfaktor Burn-out um?**

821  
822 Bei normalen Vertretungen (Urlaub, Krankenstand, etc.) hat man fix seinen  
823 Partner gehabt, mit dem hat man geschaut, dass man den Urlaub abspricht. Es  
824 war aber auch manches Mal so, dass mehr Leute auf Urlaub gegangen sind zur  
825 selben Zeit, also hatte man eine zweite Vertretung dazu oder es ist wer krank  
826 geworden ... da habe ich oft 2 – 3 Vertretungen gehabt. Und was noch dazu  
827 gekommen ist, von dem habe ich einerseits profitiert, andererseits habe ich auch  
828 das ausbaden müssen: Dieser Trend, dass viele Leute in Sabbatical gehen oder  
829 Bildungskarenz oder so. Es waren ein 1 - 2 Leute für ein Jahr weg und die Arbeit  
830 ist ja nicht weniger geworden, die ist aufgeteilt worden auf die verbleibenden. Ich  
831 habe profitiert, weil ich selber auf Sabbatical war. Und es war für mich  
832 selbstverständlich die Arbeit mitzumachen, wenn wer anderer in Auszeit war.  
833 Dafür ist niemand eingestellt worden, man hat aus dem Team heraus vertreten.

834  
835 Es war so, diese Auszeiten wurden deswegen so forciert, da haben sie sich  
836 gespart, Leute zu kündigen. D.h. der Mitarbeiterschlüssel war eher niedrig – es  
837 waren Köpfe da, die auf Sabbatical waren. Klarer wäre es, wenn es heißen  
838 würde, 2 Leute müssen gekündigt werden, dann ist soundso viel Arbeit da und  
839 die wird aufgeteilt. Um Lohnkosten zu sparen – aber die Arbeit ist nicht weniger  
840 geworden bzw. durch die Umstrukturierung und Verdichtung ist die viele Arbeit  
841 mehr auf jeden einzelnen verteilt worden. Und das permanent und ständig. Und  
842 es wird immer noch so sein, schätze ich. Die Kollegin, die ich kürzlich getroffen  
843 habe, hat gesagt, es ist so grauslich, ich will dir die Grauslichkeiten gar nicht  
844 erzählen... also es ist sicher nicht besser geworden.

845

846

847 **Wie erleben Sie generell den Umgang mit dem Kostenfaktor Burn-out bei**  
848 **Ihrem Dienstgeber?**

849

850 Bei mir haben sie doch Ersatz einstellen müssen, weil ich ja doch 10 ½ Monate  
851 im Krankenstand war...

852

853 Zum Kostenfaktor: es ist mir ganz dezidiert gesagt worden, ob ich überhaupt  
854 weiß, wie teuer ich ihnen komme! Ganz wortwörtlich vom Einrichtungsleiter! Und  
855 zwar ist ihm das rausgerutscht im Zuge dessen, er wollte mich relativ schnell aus  
856 dem Krankenstand draußen haben und wollte mich als Kranke in Bildungskarenz  
857 schicken. Und das habe ich nicht gemacht. Ich bin krank und nicht in einer  
858 Fortbildung. Und ich fände das pervers, irgendwen auf die UNI zu schicken in der  
859 Situation, wo einen das normale Leben überfordert. Da werde ich mich nicht mit  
860 dem ganzen inskribieren etc. auseinandersetzen.

861

862 Nachdem ich das nicht gemacht habe und nachdem nie klar war, wie lang ich  
863 noch im Krankenstand sein werde, habe ich immer diesen Druck und (fast)  
864 Telefonterror gehabt. Immer ist gefragt worden, bist schon gesundgeschrieben,  
865 wann wirst denn gesundgeschrieben ... Und Wien hat auch geschrieben nach ein  
866 paar Monaten Krankenstand, ich muss ein Attest bringen, wie lange ich  
867 voraussichtlich im Krankenstand sein werde. Jeder Arzt hat mich ausgelacht,  
868 sogar die Chefärztin der Gebietskrankenkasse hat den Kopf geschüttelt über so  
869 was! Dass die eine Prognose wollen oder einen fixen Zeitpunkt, ab dem du  
870 wieder da bist und wo sie sich dann überlegen können, wie sie dich noch weiter  
871 von der Firma weg halten können oder so. Ich habe das sehr pervers gefunden  
872 und es hat mir ziemlichen Druck gemacht und das habe ich auch gemerkt, dass  
873 mich das wieder zurück geworfen hat. Mit Schlafstörungen und es hat mich  
874 ständig beschäftigt. Mit Abschalten lernen war es wieder ein bisserl schwieriger.

875

876

877 ***Gibt/gab es bei Ihrem Dienstgebern ein Wiedereingliederungsmanagement***  
878 ***nach Burn-out Krisen mit einem klar formulierten Ablauf mit formulierten***  
879 ***Erwartungen und Bedürfnissen des direkten Vorgesetzten, des***  
880 ***Übergeordneten und von Ihnen als Betroffener? Welche Personen in***  
881 ***welchen Funktionen waren beim Wiedereinstieg von Ihnen eingebunden***  
882 ***und wer übernahm/übernimmt dabei welchen Part?***

883

884 Wiedereinstieg ist noch nicht das Thema, aber irgendwann muss es kommen. Es  
885 gibt keine fixen Abläufe – ich habe nicht mitgekriegt, dass es so was gegeben  
886 hätte bis zu meinem Krankenstand. Und vor allem nachdem ich angeblich die  
887 einzige und erste war in Salzburg oder ganz Salzburg, haben sie sich über das  
888 überhaupt keinen Kopf gemacht. Und ich glaube nicht, dass mittlerweile  
889 irgendwas ausformuliert worden wäre. Ich glaube, dass ich einfach irgendwann  
890 ein Mail kriege, ob ich zurückkommen will und wie viele Stunden ich arbeiten will.  
891 Dann leitet der Einrichtungsleiter die Info an meinen Abteilungsleiter weiter und  
892 der kriegt dann den Auftrag, mit mir die Details auszumachen. Oder ich traue  
893 ihnen zu, dass sie irgendwie so einen Druck machen, unter dem Motto, überleg  
894 dir, ob du wirklich wieder kommen willst. Das erwarte ich wirklich als  
895 Wiedereinstiegshilfe!

896

897

898 ***Werden/wurden auch die TeamkollegInnen (die ja möglicherweise vom***  
899 ***Langzeitkrankenstrand in ihrer Abteilung direkt betroffen waren) in den***  
900 ***Rückkehrprozess involviert? Ihre länger andauernde Abwesenheit hat ja***  
901 ***auch bei ihnen Reaktionen – in welcher Form auch immer – ausgelöst?***

902

903 Naja... es hat viele betroffene Reaktionen gegeben, dass es mich erwischt hat mit  
904 Burn-out und sie das gar nicht geglaubt hätten und die Angst verbalisiert haben,  
905 dass es ihnen selber so gehen könnte. Andere Kollegen bekräftigen sehr, dass  
906 ich auf mich schauen soll, dass ich wieder ganz gesund werden soll. Und manche  
907 fragen: „Kommst eh wieder?“ – Wo ich nicht weiß, wollen sie das oder eh nicht.  
908 Andere sagen gar nichts zu dem Thema. Oder fragen: „Und, bist eh wieder  
909 gesund!?“ in komischem Ton. Ich höre nicht wirklich viel von den Kollegen. Mit  
910 manchen bin ich in ständigem Kontakt, das sind wenige. Von manchen habe ich  
911 noch nie irgendeinen Pieps gehört. In Salzburg sind wir 50 Leute.

912

913

914 ***Gibt/gab es Instrumente wie Supervision, Coaching oder eine andere Form***  
915 ***der professionellen Begleitung beim Wiedereinstieg ... und wie hilfreich***  
916 ***sind/waren diese Instrumente?***

917

918 *Lachen* ... Ich glaube, dass die erwarten, dass ich jetzt die Psychotherapie in der  
919 Zeit gemacht habe, in der ich weg bin, und dass ich dann so fit bin, dass ich das  
920 alles nicht mehr brauche.

921

922

923 ***Gibt/gab es die Möglichkeit einer finanziellen Unterstützung durch das***  
924 ***Unternehmen bei externer professioneller Begleitung (Z.B.***  
925 ***Psychotherapeutin, Klinische Psychologin, Coaching).***

926

927 Bisher hat es Supervision für Berufsanfänger gegeben, aber nachdem ewig  
928 keiner mehr aufgenommen worden ist, haben sie sich viel Geld gespart für die  
929 Supervisionskosten. Und hin und wieder sind ein paar zerquetschte Stunden  
930 gezahlt worden, wenn wer wirklich darauf bestanden hat und vehement genug  
931 war. Das war anlassbezogen.

932

933

934 ***Welche Möglichkeiten wurden/werden Ihnen seitens des Dienstgebers***  
935 ***angeboten, um Ihnen den neuen Start zu erleichtern (vorübergehende***  
936 ***Teilzeit, ein möglicherweise zwischendurch nicht so fordernder***  
937 ***Arbeitsbereich. Auszeitmodelle etc. – war/ist hier eine innerbetriebliche***  
938 ***Flexibilität und Bereitschaft zum Handeln gegeben?).***

939

940 Naja, bis jetzt habe ich den Eindruck, dass ich mir das überlegen muss, wie ich  
941 dort wieder starten kann und wie ich den Start mir gestalte und was ich dann  
942 fordere... Das wird an mir hängenbleiben...

943

944 Mir ist wichtig, zu wissen, was ich will und das möchte ich dann präsentieren. Ob  
945 es dann geht, weiß ich noch nicht, das wird sich weisen. Unterm Strich habe ich  
946 den Eindruck, eigentlich wird erwartet, ich muss wieder voll hergestellt kommen  
947 und wie wenn nix gewesen wäre. Und dann wieder so werkeln wie vorher...  
948 endlich mal meine Leistung bringen und die Kollegen entlasten ... Keine  
949 „Extrawürstel“ für Rückkehrer ...

950

951

952 **Wie kompetent informiert erleben Sie Ihren Dienstgeber beim Thema „Burn-**  
953 **out“ insgesamt? Beziehungsweise – ich nehme da gleich die nächsten**  
954 **beiden Fragen dazu -**

955 **Ist oder war man intern bereit, Ihnen wieder tatsächliche**  
956 **Leistungsbereitschaft zuzutrauen, oder waren/sind da Ängste gegeben,**  
957 **dass das nunmehr möglicherweise wohl nur mehr stark eingeschränkt sein**  
958 **könnte/wird.**

959 **Oder auch: Will man Sie als „alten“ Mitarbeiter wieder zurück, oder ist Ihr**  
960 **Dienstgeber auch bereit, Sie nach der Krise mit einer neuen, veränderten**  
961 **Lebensausrichtung weiterhin zu beschäftigen?**

962

963 Ich glaube, dass sie einerseits wollen, dass ich nach meiner Rückkehr dieselbe  
964 Leistung wieder bringe wie vorher und mich reinhänge und alles Mögliche  
965 zusätzlich mache. Und andererseits, wer weiß, ob die dann wirklich wieder fit ist.  
966 Wie der Einrichtungsleiter damals gesagt hat, als ich zurückkommen wollte nach  
967 dem Krankenstand: „Wie kannst du die Gewähr geben, dass du wirklich gesund  
968 bist?!“ Das ist schräg.

969

970 Sie haben sich schon überlegt, dass ich nicht mehr 3 Arbeitsbereiche hätte und  
971 zumindest einer der drei wegfallen würde.

972

973

974 **Die von mir vorbereite Frage -**

975 **Wie geht nun Ihr Unternehmen damit um, wenn bei der Rückkehr klar ist,**  
976 **dass das ehemalige Überengagement – welches u.a. auch zum Burn-out-**  
977 **Prozess beigetragen hat – nun nicht mehr zu erwarten ist?**  
978 **erlebe ich schon durch die vorherigen Fragen beantwortet!**

979

980

981 **b) Zwei Interviews mit Unternehmen**

982

983

984

**INTERVIEW WIRTSCHAFTSUNTERNEHMEN: W.W.**

985  
986  
987  
988  
989  
990  
991  
992  
993  
994  
995  
996  
997  
998  
999  
1000  
1001  
1002  
1003  
1004  
1005  
1006  
1007  
1008  
1009  
1010  
1011  
1012  
1013  
1014  
1015  
1016  
1017  
1018

***Welche Möglichkeiten hat Ihr Unternehmen, der arbeitsrechtlich verankerten Fürsorgepflicht bzw. den gesetzlichen Rahmenbedingungen (Wochenruhe, tägliche Ruhezeit, Arbeitszeitgrenzen etc.) für die MitarbeiterInnen nachzukommen?***

Zum einen ist es so, dass unser Unternehmen sehr viele unterschiedliche Arbeitszeitmodelle hat, die natürlich in erster Linie dem Betrieb zugute kommen können, wir schauen aber trotzdem auch darauf, dass es für die Arbeitnehmer passt. Somit auch ganz wesentlich ist das Einhalten des Arbeitszeitgesetzes und Arbeitsruhegesetzes – das geht nicht immer, aber wir haben es ständig in Diskussion. Wir pochen darauf, dass die Mitarbeiter diese einhalten – und es gibt ja immer wieder welche, die wollen, die sind jung, haben Familie gegründet, wollen Häusl bauen etc. und da ist es ihnen egal, da steigen die Überstunden – und da muss man als Arbeitgeber darauf achten, dass das nicht ausufert. Das kommt immer wieder einmal vor und das ergibt dann eine Diskussion.

Dann das Anleiten der Führungskräfte, sie haben auch das Arbeitsruhegesetz und Arbeitszeitgesetz einzuhalten. Mein Job ist es, immer wieder darauf hinzuweisen. Und dass eben Zeitguthaben (im Angestelltenbereich haben wir sowieso ein Gleitzeitmodell) eben tatsächlich abgebaut werden. Das funktioniert so, dass pro Quartale alles, was über 30 Stunden steht, ausbezahlt werden muss – das ist in einer Betriebsvereinbarung festgehalten. Das Ziel ist aber, dass wir möglichst wenig auszahlen müssen, sondern dass die Leute in Zeitausgleich gehen, also Freizeit konsumieren.

Im Arbeiterbereich haben wir auch so Ansparmodelle kreiert, das funktioniert auch, aber wir müssen noch mehr abbauen, gerade im Fahrerbereich, die sind halt sehr viel unterwegs. Da müssen wir noch ein bisschen mehr darauf achten. Aber dieses System allein schon – das hat es nämlich früher nicht gegeben – führt dazu, dass wieder mehr Freizeit gemacht wird. Das sind Instrumente, die ich in erster Linie sehe zu dieser Frage.

1019  
1020  
1021  
1022  
1023  
1024  
1025  
1026  
1027  
1028  
1029  
1030  
1031  
1032  
1033  
1034  
1035  
1036  
1037  
1038  
1039  
1040  
1041  
1042  
1043  
1044  
1045  
1046  
1047  
1048  
1049  
1050  
1051  
1052

***Gibt es in Ihrem Unternehmen ein innerbetriebliches prophylaktisches Gesundheitsprogramm für die MitarbeiterInnen, wo die Möglichkeit besteht, sich persönlich einzubringen und dabei einerseits Belastungen anzusprechen um gleichzeitig Vorschläge für Entlastung zu skizzieren?***

Wir haben geplant, sprich das ist ein Ziel von mir, ein Gesundheitsprogramm zu konzipieren. Grobstrukturen gibt es schon. Um auf die Frage zurückzukommen, ein wirkliches Programm gibt es derzeit noch nicht. Es wird ein Gesundheitskonzept geben. Leitlinien und grobe Strukturen gibt es bereits. Wir werden vermutlich im April, also nächsten Monat, so etwas wie einen Gesundheitszirkel einberufen. Den werde ich leiten. Dann wird dabei sein: Der Arbeitsmediziner, der Betriebsrat, die Personalentwicklerin und ausgewählte Mitarbeiter, da bin ich gerade am Überlegen. Und dieser Zirkel soll zum Ziel haben, dieses Konzept zu verfeinern. Ich möchte das Einbringen von Mitarbeitern haben und nicht allein vom Personalisten. Die Art und Weise, wie sich Mitarbeiter da einbringen können, weiß ich noch nicht so genau, ich möchte es auf jeden Fall haben. Ich möchte, dass wir ein Ding schaffen, welches auch von der Arbeitnehmerschaft akzeptiert wird. Wenn sich ein paar gescheite Leute was einfallen lassen und dann geht man mit dem raus, dann heißt es: „Ja, was ist denn das, für was brauch ma' denn das?!“... Da ist es mir viel lieber, die Leute haben die Möglichkeit sich einzubringen.

Parallel dazu haben wir auch eine Auswertung der Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung von 2010, wo ein paar Gesundheitsfragen vorkommen. Die Befragung wird im Herbst 2012 wiederholt mit ziemlich gleichen Fragen. Ich möchte, dass zwischen 80 und 90 % der Fragen gleich bleiben, damit wir einen schönen Längsschnitt kriegen. Bei den Gesundheitsfragen werden wir uns zuerst die anschauen, die wir schon gehabt haben. Bei der Erarbeitung der Fragen - das machen wir am 12. Juni - wird der Arbeitsmediziner miteingebunden. Ich möchte, dass wir die Fragen ein bisschen aufwerten, dass wir noch mehr machen, damit wir direkt von den Mitarbeitern wissen, wo und wie wir uns da verbessern könnten.

1053 Dann ist das Thema Gesundheit bei uns fixer Bestandteil des  
1054 Mitarbeitergesprächs im Angestelltenbereich. Bei den Arbeitern planen wir  
1055 Gruppengespräche, wo das auch Thema werden sollte – aber so weit sind wir  
1056 noch nicht. Das Thema „Psychische Gesundheit“ ist fixer Bestandteil im  
1057 Mitarbeitergespräch mit dem unmittelbaren Vorgesetzten. Wir in der  
1058 Personalabteilung kriegen nur das, was uns was angeht, Z.B. wenn er zu seinem  
1059 Chef sagt, er möchte nicht jeden Tag bis 6 oder 7 Uhr abends arbeiten sondern  
1060 mal früher heimkommen, eben organisatorische Fragen. Sonst ist das dort gut  
1061 aufgehoben und soll dort bleiben. Wenn der Chef und der Mitarbeiter ausmachen,  
1062 es soll mal zur Förderung der psychischen Gesundheit eine Veranstaltung/ein  
1063 Seminar besucht werden, dann gelangt das zu uns und das werden wir dann  
1064 ernst nehmen. Zumindest ist das in der Mitarbeitergesprächsrunde  
1065 abgeschlossen, die Personalentwicklungsbögen kommen rein und da werden wir  
1066 dann auswerten und schauen, wie ernst das im ersten Durchgang genommen  
1067 wird.

1068

1069 Das Mitarbeitergespräch findet einmal im Jahr statt. Konsequenz. Bisher hat es  
1070 das bei uns im Angestelltenbereich auf freiwilliger Basis gegeben. Das haben wir  
1071 dann neu aufgesetzt, das haben wir abgeschlossen und auch der Mutterbetrieb  
1072 hat das mit übernommen. Und jetzt ist das im Angestelltenbereich verpflichtend  
1073 zum Schutz der Mitarbeiter geregelt. Denn freiwillig haben es nicht alle umgesetzt  
1074 ... Das haben wir aufgerollt, zwei Kolleginnen von mir, haben alles analysiert: Wie  
1075 ein Gespräch geführt gehört mittels entsprechender Handbücher und nach der  
1076 ersten Runde bin ich recht zufrieden.

1077

1078

1079 ***In welchen Situationen haben MitarbeiterInnen die Möglichkeit, allfällige***  
1080 ***Alternativen im Alltag direkt zu ihren Vorgesetzten hin zu kommunizieren?***  
1081 ***Und gibt es Möglichkeiten, die belastenden Faktoren zu verändern? In***  
1082 ***diesem Zusammenhang – Besteht die Möglichkeit einer konkreten Analyse***  
1083 ***des Arbeitsplatzes bzw. der konkreten Arbeitsbedingungen?***

1084

1085 Die Situation sollte es immer wieder geben, also mir wäre das wichtig, dass der  
1086 Mitarbeiter nicht auf irgendeinen Zeitpunkt wenn das Mitarbeitergespräch ist,

1087 warten muss, sondern schon im täglichen Umgang jederzeit zu seinem Chef  
1088 kommen kann. Und wenn der Mitarbeiter und Vorgesetzte das gemeinsam  
1089 wollen, kann man das jedenfalls machen. Es kann die Abteilung  
1090 Personalmanagement eingebunden werden, das wird dort und da schon immer  
1091 mehr gemacht, außerhalb der klassischen Funktion, die die Personalabteilung  
1092 hat. Wenn man den Arbeitsplatz wirklich genauer anschauen muss, kann man  
1093 auch den Arbeitsmediziner holen bzw. dann, wenn wir den Eindruck haben, dass  
1094 das gescheit wäre. Wir versuchen jedenfalls, wenn an uns ein Anliegen  
1095 herangetragen wird als Personalist, dass wir dem entsprechend nachgehen. D.h.  
1096 es wird thematisiert. Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatz etc. sind ebenso ein  
1097 wesentlicher Bestandteil des Mitarbeitergesprächs.

1098

1099 Bei den Arbeitern ist es so, die sind viel unterwegs (LKW, Beifahrer, in  
1100 Produktionsanlagen), die gehen auch oft zu ihren Chefs wenn was nicht passt bei  
1101 der Ausrüstung, bei Arbeitshandschuhen, Kleidung etc. ... da schauen wir dann,  
1102 dass wir das zur Zufriedenheit lösen.

1103

1104

1105 ***Oft entstehen Burn-out-Krisen aber nicht nur auf Grund einer einzigen***  
1106 ***andauernden Belastung durch den Arbeitsprozess, auch private***  
1107 ***Befindlichkeiten, Spannungen, Problemstellungen können da wesentlich***  
1108 ***mitspielen ... also die Summe der einzelnen Teile. Wird hier seitens des***  
1109 ***Unternehmens einer solchen Gesamtsituation Verständnis***  
1110 ***entgegengebracht ...***

1111

1112 Einmal ganz klar ja. Ich hab das schon bei uns erlebt, aber auch vorher und ein  
1113 paar Mal im Schwesterunternehmen, wo dann die Einbindung eines externen  
1114 Experten empfohlen wird. Es ist so weit gegangen, dass sich das Unternehmen  
1115 bereit erklärt hat, einen Teil der Finanzierung zu übernehmen. Das haben wir  
1116 jedoch nicht strukturiert, da kann ich nur von dem reden, was wir vorhaben. Dass,  
1117 wenn man das identifiziert, Z.B. über den Betriebsarzt, da hat die psychische  
1118 Belastung einen Grad erreicht, wo man eine externe Intervention braucht, ein  
1119 Psychologe beigezogen wird, das auch anzuregen. Auch private Themen können  
1120 ausschlaggebend sein für ein Burn-out, die wird der Mitarbeiter dem Arbeitgeber

1121 nicht gern sagen. Und wenn es aber der externe Experte ist, dann ist das leichter  
1122 und wahrscheinlicher. So kann durch die Einbindung eines Externen und im das  
1123 Gespräch mit dem Vorgesetzten gemeinsam nach einer passenden Lösung für  
1124 die jeweilige Situation gesucht werden.

1125

1126 Kurz dazu, welche Unterstützung wir anbieten: Das hängt davon ab, was vorher  
1127 besprochen wurde, ist von Fall zu Fall verschieden. Der Umgang damit ist auf  
1128 jeden Fall ein positiver, wir fühlen uns mitverantwortlich, wenn so was auftaucht.  
1129 Ich weiß, dass der Arbeitgeber nicht allein verantwortlich ist, aber wir fühlen uns  
1130 auf jeden Fall mitverantwortlich.

1131

1132

1133 ***Wie funktioniert Vertretung ... gleiche Ebene, übergeordnete Ebene oder***  
1134 ***möglicherweise gar die untere Ebene? Die Frage von Vertretungen bei***  
1135 ***Urlaub oder Krankenstand scheint oft nicht unwesentlich ... und kann –***  
1136 ***wenn weniger Leute in weniger Zeit mehr leisten müssen, zu gravierenden***  
1137 ***Belastungen führen? Wie geht das Unternehmen generell mit dem***  
1138 ***Kostenfaktor Burn-out um?***

1139

1140 Wir haben in jüngster Zeit eine Erfahrung gemacht, da kommt ja noch ein Thema  
1141 hinzu: Wenn jemand mit Burn-out ausfällt, sagt er nach einem Monat oder so,  
1142 wenn er halt schon länger in ärztlicher Behandlung ist: Ich werde länger ausfallen,  
1143 mindestens 5 – 6 Monate. Dann kommt als belastendes Thema hinzu, wenn der  
1144 Arbeitgeber sich nach Ersatz umschaute, steigt bei dem Mitarbeiter der Druck. Man  
1145 wird versuchen, wenn er wieder zurück möchte, dass man den abbaut. Man hat  
1146 schon einmal Burn-out gehabt und ist nicht sicher, ob man der Belastung noch  
1147 einmal standhält – da haben wir jetzt in zwei Fällen folgendes gemacht: Wir  
1148 haben mit den Mitarbeitern und den Vorgesetzten gesprochen und gesagt, wir  
1149 müssen uns nach Ersatz umschaute – und der Kostenfaktor beim Angestellten,  
1150 da gibt es Entgeltfortzahlung, aber die endet ja dann auch einmal – aber wir  
1151 garantieren eine Rückkehr. Da reden wir vorher, auf welcher Basis die passiert,  
1152 muss ja nicht unbedingt auf 40-Stunden-Woche basieren, gleicher Job wie vorher.  
1153 Darüber kann man beraten, aber es wird die Garantie abgegeben, dass jemand  
1154 auf jeden Fall zurückkommen kann und dass er wieder schonend oder

1155 schrittweise eingeführt wird. Wesentlich ist, dass der das auch weiß. Wenn der  
1156 Mitarbeiter von den Kollegen erfährt, wir haben eh' einen Neuen, ist das nicht  
1157 unbedingt förderlich, das macht ungeheuren Druck.

1158

1159

1160 ***Gibt es im Unternehmen ein Wiedereingliederungsmanagement nach Burn-***  
1161 ***out Krisen mit einem klar formulierten Ablauf mit formulierten Erwartungen***  
1162 ***und Bedürfnissen des direkten Vorgesetzten, des Betroffenen, des***  
1163 ***Übergeordneten? Bzw. welche Personen in welchen Funktionen sind beim***  
1164 ***Wiedereinstieg des Mitarbeiters / der MitarbeiterIn eingebunden und wer***  
1165 ***übernimmt dabei welchen Part (Betriebsrat?).***

1166

1167 Einen standardisierten Ablauf gibt es noch nicht. Der direkte Vorgesetzte legt  
1168 gemeinsam mit dem Personalmanagement (teilweise auch dem Geschäftsführer)  
1169 einen sinnvollen und machbaren Weg fest: Arbeitszeit, Arbeitspensum etc. Eine  
1170 Einbindung des Betriebsrates haben wir bisher nicht gehabt. Das heißt aber nicht,  
1171 dass dieser da ausgeschlossen ist, sondern wenn wir es notwendig erachten oder  
1172 der Mitarbeiter, ist er herzlich willkommen. Wir arbeiten alle am selben Thema.  
1173 Standardisiert wie gesagt noch nicht, aber wir haben jetzt ein paar Erfahrungen  
1174 gemacht und ich glaube, dass das bisher zur Zufriedenheit für beide Seiten  
1175 erledigt werden konnte.

1176

1177

1178 ***Werden auch die TeamkollegInnen (die ja möglicherweise vom***  
1179 ***Langzeitkrankenstand in ihrer Abteilung direkt betroffen waren) in den***  
1180 ***Rückkehrprozess involviert? Die lange Abwesenheit ihres Kollegen/Kollegin***  
1181 ***hat ja auch bei ihnen Reaktionen – in welcher Form auch immer –***  
1182 ***ausgelöst?***

1183

1184 Ich sage mal so, ohne sinnvolle Miteinbeziehung des Teams geht es gar nicht:  
1185 Zuerst fällt einer länger durch Krankenstand aus, das muss man schon mit dem  
1186 Team kommunizieren, was machen wir. Wenn man den Mitarbeiter lange Zeit  
1187 nicht braucht, wäre er eh' zuviel gewesen. Da muss man schon einmal schauen,  
1188 brauchen wir Ersatz oder können wir es kompensieren – allein da kommunizieren

1189 wir ja schon mit den Teammitgliedern. Und vor einer Rückkehr auch sowieso, da  
1190 muss man ja reden mit ihnen: Machen wir zuerst Teilzeit in Absprache mit dem  
1191 sich im Krankenstand befindlichen Mitarbeiter, geben wir ihm die Chance, dass er  
1192 selber sagt er möchte weniger machen – wie auch immer: In die  
1193 Wiedereingliederung gehören die Kollegen mit einbezogen.

1194

1195

1196 ***Gibt es Instrumente wie Supervision, Coaching oder eine andere Form der***  
1197 ***professionellen Begleitung beim Wiedereinstieg ... und wie hilfreich sind***  
1198 ***diese Instrumente?***

1199

1200 Diese gibt es aktuell nicht, ist aber im Rahmen der Konzeption vom  
1201 Gesundheitsprojekt zu diskutieren. Ein externer Experte könnte durchaus den  
1202 Prozess begleiten, das muss ich mir anschauen.

1203

1204 Ich habe bei dem Fall damals zum Mitarbeiter gesagt, gehe zu einem Experten,  
1205 suche Dir einen Psychologen, einen Arzt oder wir helfen, damit sichergestellt ist,  
1206 dass er professionelle Hilfe in Anspruch nehmen kann. Ob man weiterführend  
1207 Coaching und Supervision anbietet, muss man diskutieren. Es ist jedenfalls auf  
1208 unserer Agenda.

1209

1210 Wichtig ist, dass Hilfe sofort passiert. Beim Schwesterunternehmen habe ich es  
1211 erlebt, man wollte einen Platz im Krankenhaus für professionelle Behandlung. Es  
1212 hat geheißen, in den nächsten 2 Monaten gibt es keinen Platz. Der Vorstand hat  
1213 den ärztlichen Leiter angerufen und in diesem Fall war das echt hilfreich. Man will  
1214 den Mitarbeiter ja bald wieder zurück haben und will, dass er bald gesund wird.

1215

1216

1217 ***Gibt es die Möglichkeit einer finanziellen Unterstützung durch das***  
1218 ***Unternehmen bei professioneller Begleitung (Z.B. Psychotherapeutin,***  
1219 ***Klinische Psychologin, Coaching).***

1220

1221 Wurde bereits besprochen. Wir haben schon was gemacht, im  
1222 Gesundheitsprojekt wird das strukturiert.

1223  
1224  
1225  
1226  
1227  
1228  
1229  
1230  
1231  
1232  
1233  
1234  
1235  
1236  
1237  
1238  
1239  
1240  
1241  
1242  
1243  
1244  
1245  
1246  
1247  
1248  
1249  
1250  
1251  
1252  
1253  
1254  
1255  
1256

***Welche Möglichkeiten können seitens des Unternehmens angeboten werden, um dem zurückgekehrten Mitarbeiter den neuen Start zu erleichtern (vorübergehende Teilzeit, ein möglicherweise zwischendurch nicht so fordernder Arbeitsbereich. Auszeitmodelle etc. – ist hier eine innerbetriebliche Flexibilität gegeben?).***

Auch schon erwähnt, gibt es.

***Wie kompetent ist das Unternehmen beim Thema „Burn-out“ insgesamt informiert und weiß über diese Thematik bescheid. Ist man intern bereit, dem Mitarbeiter wieder tatsächliche Leistungsbereitschaft zuzutrauen, oder sind da Ängste gegeben, dass das nunmehr wohl nur mehr stark eingeschränkt sein wird. Oder auch: Will man den „alten“ Mitarbeiter wieder zurück, oder ist das Unternehmen auch bereit, den früheren Mitarbeiter nach der Krise mit einer neuen, veränderten Lebensausrichtung weiterhin zu beschäftigen? Denn: Ein konkreter therapeutischer Ansatz bei „Burn-out Krisen“ ist ja ein persönliches Veränderungsmanagement ... D.h. man hält Burn-out Patienten dazu an, ihre Werte und Lebensinhalte neu zu strukturieren ... und eben auch dazu, neben der beruflichen Tätigkeit stark auf die Erfüllung ihrer privaten Bedürfnisse zu achten. Und genau das heißt ja auch, dass Z.B. ein früherer übermäßiger arbeitsorientierter Einsatz zukünftig zu überdenken ist. Wie geht nun Ihr Unternehmen damit um, wenn bei der Rückkehr klar ist, dass das ehemalige Überengagement – der u.a. aber auch zum Burn-out-Prozess beigetragen hat – nun nicht mehr zu erwarten ist?***

Ich möchte bei der Rückkehr nicht den „alten“ Mitarbeiter wiederhaben, der sich voll in die Arbeit stürzt, sondern dass er sich bewusst macht, was er verändern muss, dass er nicht mehr in den „alten“ Kreislauf reinkommt. Und damit ist er verändert.

1257 Ein anderes Beispiel, wenn es in einem Bereich überhaupt nicht mehr  
1258 zusammenpasst. Disposition in einem anderen Bundesland, eine junge Dame hat  
1259 dort sehr eifrig ihren Job gemacht, ist ins Burn-out gefallen, ist noch nicht  
1260 zurückkehrt. Dort ist das Dienstverhältnis im Einvernehmen aufgelöst worden,  
1261 weil sie in der Region keine Chance mehr gehabt hat. Da war sonst nichts von  
1262 uns, es hat genau einen Job gegeben. Die Ärzte haben ihr empfohlen, dass sie  
1263 den ja nicht mehr macht. Wir hätten ihr nur in einem anderen Bundesland was  
1264 anbieten können.

1265  
1266 Ich sehe das zusammenfassend so, dass sich der Mitarbeiter auch verändert hat,  
1267 indem er sich bewusst macht, was er verändern muss. Und da kann es durchaus  
1268 sein, dass es zu einem Jobwechsel kommt. Bei einem Unternehmen von unserer  
1269 Größe tut man sich leichter wie bei einem Unternehmen mit 20 – 30 Mitarbeitern.  
1270 Wenn jemand seinen Job bisher gut gemacht hat, loyal ist, schaut man, dass man  
1271 den nicht verliert, der wird woanders auch seinen Job gut machen, in einer  
1272 anderen Position.

1273  
1274  
1275

### INTERVIEW SOCIAL-PROFIT-UNTERNEHMEN: E.P.

1276  
1277  
1278

1279 ***Welche Möglichkeiten hat Ihr Unternehmen, der arbeitsrechtlich verankerten***  
1280 ***Fürsorgepflicht bzw. den gesetzlichen Rahmenbedingungen (Wochenruhe,***  
1281 ***tägliche Ruhezeit, Arbeitszeitgrenzen etc.) für die MitarbeiterInnen***  
1282 ***nachzukommen?***

1283

1284 Wo es um die Arbeitszeitregelungen bezüglich Fürsorgepflicht gegangen ist: Ich  
1285 habe eine Einrichtung geleitet, die keine „Radldienste“ gehabt hat, sondern wo  
1286 untertags von Montag bis Freitag sozusagen die Dienstplanzeiten waren und wir  
1287 haben das so gemacht – da steckt auch was drin Richtung Fürsorgepflicht – dass  
1288 wir relativ langfristig unsere Dienste geplant haben. D.h. sowohl im  
1289 Kriseninterventionszentrum als auch in den Beratungsstellen haben wir zumindest  
1290 zwei Monate vorher die Dienstpläne erstellt. Ich habe einen Vorschlag gemacht

1291 und das sind wir dann durchgegangen. Dann hat es sozusagen einen definierten  
1292 Dienstplan für diesen Durchrechnungszeitraum gegeben. Und der ist dann  
1293 normalerweise auch im Großen und Ganzen so eingehalten worden. Die  
1294 MitarbeiterInnen haben eigentlich längerfristig planen können und natürlich haben  
1295 wir die ganzen Urlaube, Fortbildungen usw. da mit eingebaut und jeder hat  
1296 gewusst, Z.B. in zwei Monaten an dem Tag werde ich voraussichtlich die Zeit  
1297 arbeiten.

1298

1299 Wir haben insgesamt vom Rahmen her – wenn ich mich richtig erinnere – 10  
1300 Stunden pro Tag als maximale Arbeitszeit gehabt, das muss man ja regeln bei  
1301 der Arbeitszeitvereinbarung. Und das ist im Großen und Ganzen soweit gut  
1302 eingehalten worden. Da haben wir mit dem Betriebsrat geredet, die haben für uns  
1303 dann diese Arbeitszeitregelung gemacht, das war sehr hilfreich. Die haben immer  
1304 wieder ein bisschen drauf geschaut.

1305

1306 Aber ich habe als Leiter da eine relativ strikte Dienstplaneinteilung gehabt,  
1307 nämlich auch mit dem Hintergrund, dass ich schon erlebt hatte, dass Kollegen die  
1308 freie Dienstzeiteinteilung relativ intensiv ausnutzen. Da hat es Beispiele gegeben,  
1309 wo jemand eine 38 Stunden-Woche versucht hat auf 3 ½ Tage zusammen zu  
1310 quetschen – da kommen irre Zeiten raus und hohe Belastungen in der Zeit. Ich  
1311 habe dann gesehen, dass bei manchen sich dann mehr Krankenstände ergeben  
1312 haben. Ich hatte die Vermutung, dass das auch mit eine Ursache sein könnte und  
1313 dem habe ich versucht vorzubeugen. Die Leute haben zwar gesagt, das kommt  
1314 mir entgegen, ich möchte das gern so. Ich habe aber gleichzeitig auch gesehen,  
1315 da gibt es ein Interesse der Einrichtung, die ich zu vertreten habe und es gibt ein  
1316 Interesse zu schauen, dass sich keiner überfordert. Das waren zum Teil Leute,  
1317 die nebenbei auch noch was gearbeitet haben und in Summe wird das ein  
1318 bisschen üppig. Und da hat unser Unternehmen nicht gut drauf geschaut auf die  
1319 Kombination Anstellung – nebenberufliche Tätigkeit. Das ist lange Zeit nicht  
1320 intensiv überprüft worden. Es wäre zu beantragen und zu genehmigen gewesen,  
1321 das ist aber immer genehmigt worden. Ich habe maximal ein oder zwei Beispiele  
1322 erlebt, dass die Geschäftsführung gesagt hat, das wollen wir so nicht. Die Gründe  
1323 waren eher inhaltliche Themen, aber nie das Ausmaß. Wenn, dann habe ich mir  
1324 das als Leiter angeschaut.

1325

1326 Das waren für mich markante Punkte zur ersten Frage.

1327

1328

1329 ***Gibt es in Ihrem Unternehmen ein innerbetriebliches prophylaktisches***  
1330 ***Gesundheitsprogramm für die MitarbeiterInnen, wo die Möglichkeit besteht,***  
1331 ***sich persönlich einzubringen und dabei einerseits Belastungen***  
1332 ***anzusprechen um gleichzeitig Vorschläge für Entlastung zu skizzieren?***

1333

1334 Es gibt zum einen so eine Art Gesundheitsprogramm, wo über die  
1335 Personalentwicklung immer wieder Seminare angeboten werden oder Kurse in  
1336 Richtung Gymnastik, Qigong, Tai Chi etc. ... um das Gesundheitsbewusstsein zu  
1337 fördern: Gesunde Ernährung, wie man richtig sitzt – ergonomische Themen am  
1338 Arbeitsplatz usw.

1339

1340 Dann hat es im Zuge des Qualitätsmanagements eine jährliche Evaluation  
1341 gegeben pro Einrichtung, die auch akkordiert war. Ein Teil war psychische und  
1342 körperliche Belastung am Arbeitsplatz. Es waren Belastungsfaktoren aufgelistet,  
1343 die man im Team zumindest einmal jährlich Jahr durchgeht, Z.B. in einer Klausur  
1344 und schaut, wo sind die vermehrt da, an welchem Standort treten die mehr auf,  
1345 wodurch entsteht das und wie kann man dem entgegen wirken, auch auf  
1346 Leitungsebene.

1347

1348 Das war ein Instrument; ein zweiter Aspekt war dieser: Es gibt eine eigene Burn-  
1349 out-Beratung im Unternehmen, die ja extern ausgegliedert ist und die natürlich da  
1350 auch gut nutzbar ist. Burn-out- und Konfliktberatung heißt das, ich weiß nicht, ob  
1351 das zur Gänze gekoppelt ist. Aber es hat eine Betriebsvereinbarung gegeben zu  
1352 dem Thema. Es hat Schulungen für Leiter gegeben diesbezüglich, wie man da  
1353 vorzugehen hat, wenn solche Themen auftauchen.

1354

1355

1356 ***Haben MitarbeiterInnen diese Beratungen auch wahrgenommen, wurden***  
1357 ***MitarbeiterInnen hingeschickt, wenn man erkannt hat, es geht Richtung***  
1358 ***Überlastung?***

1359  
1360  
1361  
1362  
1363  
1364  
1365  
1366  
1367  
1368  
1369  
1370  
1371  
1372  
1373  
1374  
1375  
1376  
1377  
1378  
1379  
1380  
1381  
1382  
1383  
1384  
1385  
1386  
1387  
1388  
1389  
1390  
1391

Es wurde so gehandhabt, dass wir das zuerst einmal selber besprochen haben, wo es möglich war. Aber es ist jedem Mitarbeiter frei gestanden, sich dort direkt zu melden, wo ich als Leiter gar nichts davon gewusst habe, sodass das sehr anonymisiert möglich war. Und nachdem es ja außerhalb der Firma war, war auch das Vertrauen, dass da nichts nach außen dringt, relativ groß. Und die Beratung ist auch Schritt für Schritt gut in Anspruch genommen worden und wird auch jetzt noch gut in Anspruch genommen.

***Ist es von Ihnen als Vorgesetztem hilfreich erlebt worden?***

Ja, sehr, das ist ein gutes Modell. Manches kann man mit der Leitung nicht besprechen, da braucht es Externe.

Es gibt so einen Punkt, wo ich ein bisschen eine andere Vorstellung hatte, wie man damit umgeht. Ich habe darauf gesetzt, dass die Leute zu mir kommen, wenn irgendwelche Überlastungstendenzen zu spüren sind und zuerst einmal ich mit denen schaue, welche Lösungen es gibt, wo es möglicherweise Entlastung gibt. Wenn das nicht ausreicht, dass man dann zusätzlich andere Beratungen in Anspruch nehmen kann. Also, es hat ein paar Präzedenzfälle gegeben, wo jemand von einem Tag auf den anderen gesagt hat „Ich bin jetzt im Burn-out“ – und keiner mitgekriegt hat, dass das so ist. Und wo ich mir im Nachhinein gedacht habe, normalerweise merke ich das bei meinen Mitarbeitern, wenn sich da was anbahnt, das kommt nicht von heute auf morgen, das ist ein Prozess. Und da bin ich zum Teil misstrauisch gewesen, weil ich erlebt habe, dass diese Burn-out-Überschrift auch manchmal benutzt worden ist, um einer Auseinandersetzung aus dem Weg zu gehen. Da ist es um die Phase gegangen, wo ich die Leitung übernommen habe, wo es Differenzen im Team gegeben hat und wo ich stark den Eindruck gehabt habe, dass genau aus diesem Grund wer in den „Burn-out-Krankenstand“ abmarschiert ist.

1392 ***In welchen Situationen haben MitarbeiterInnen die Möglichkeit, allfällige***  
1393 ***Alternativen im Alltag direkt zu ihren Vorgesetzten hin zu kommunizieren?***  
1394 ***Und gibt es Möglichkeiten, die belastenden Faktoren zu verändern? In***  
1395 ***diesem Zusammenhang – Besteht die Möglichkeit einer konkreten Analyse***  
1396 ***des Arbeitsplatzes bzw. der konkreten Arbeitsbedingungen?***

1397

1398 Ein bisschen was von dem habe ich schon erwähnt. Über die jährliche  
1399 Evaluierung des Einrichtungskonzepts und der ganzen Maßnahmen und Regeln  
1400 – das ist ein formaler Akt, der das mit sich bringt. Es hat auch über die Schiene  
1401 Sicherheitsvertrauensperson, über den arbeitsmedizinischen Bereich, wo ja auch  
1402 die Arbeitsplätze immer wieder evaluiert worden sind in Bezug auf (nicht  
1403 Ergonomie, sondern) reale Gefahren wie Gewalt, Ansteckung mit infektiösen  
1404 Erkrankungen, Ausmaß der psychischen Belastung, wie viele sind suizidal, wie  
1405 viele von den Klienten haben Borderline oder sind psychosekrank, sodass man  
1406 da ein Bild kriegt, wie hoch das Ausmaß der Belastung ist. Da ist die  
1407 psychosoziale Belastung immer auch mit Thema gewesen. Auf das hat die  
1408 Arbeitsmedizinerin immer wieder hingewiesen, dass wir uns das regelmäßig  
1409 anschauen.

1410

1411

1412 ***D.h. es gibt mehrere ArbeitsmedizinerInnen in Ihrem Unternehmen?***

1413

1414 Es gibt eine Arbeitsmedizinerin und dann die Sicherheitsfachkraft und die  
1415 Vertrauenspersonen je nach Anzahl der Mitarbeiter.

1416 Es war manchmal etwas mühsam, das immer wieder durcharbeiten in den  
1417 Teams, aber ich habe das als Leiter sehr hilfreich erlebt, dass man zumindest  
1418 einmal jährlich die ganze Geschichte durchgeht, über Brandschutz, über die  
1419 ganzen Hygienemaßnahmen und eben auch über den psychosozialen Bereich.  
1420 Es ist gut wenn das fix im Jahresablauf mit drinnen ist, sonst geht das im  
1421 Alltagsgeschäft unter.

1422

1423

1424 ***Körperliche Übergriffe sind also immer wieder Thema in Ihrem***  
1425 ***Unternehmen?***

1426

1427 Ja wenn jemand in der Psychose ist, da sind wir mit solchen Themen direkt  
1428 konfrontiert und eben auch die Mitarbeiter. Es hat während meiner Zeit als Leiter  
1429 drei bis fünf tätliche Angriffe gegeben auf Mitarbeiter. Da braucht es ein höheres  
1430 Ausmaß an Sensibilisierung und Schutzmaßnahmen. Wir haben angefangen, wie  
1431 können wir die Räume so gestalten, wo setzt man sich hin, dass man eher sicher  
1432 ist, wie können wir die Räume absperren oder dass man sich da auch schützen  
1433 kann. Viele Fragen sind aufgetaucht, auf die wir Antworten haben suchen  
1434 müssen.

1435

1436 Vor 15 Jahren hat unser ärztlicher Leiter auf Anfragen von Mitarbeitern: „Was ist,  
1437 wenn wer mich körperlich angreift?“ gesagt: „Mit dem muss man umgehen  
1438 können!“ sonst nichts!!! Das war zu wenig! Da haben wir sicher einen enormen  
1439 Nachholbedarf gehabt, das Thema adäquat aufzugreifen, dass konkrete  
1440 Maßnahmen ergriffen werden.

1441

1442

1443 ***Oft entstehen Burn-out-Krisen aber nicht nur auf Grund einer einzigen***  
1444 ***andauernden Belastung durch den Arbeitsprozess, auch private***  
1445 ***Befindlichkeiten, Spannungen, Problemstellungen können da wesentlich***  
1446 ***mitspielen ... also die Summe der einzelnen Teile. Wird hier seitens des***  
1447 ***Unternehmens einer solchen Gesamtsituation Verständnis***  
1448 ***entgegengebracht ...***

1449

1450 Da kann ich nur für die Einrichtungen sprechen, die ich geleite habe: Ja. Dafür  
1451 gibt es ein prinzipielles Verständnis, dass das immer die Summe verschiedener  
1452 Teile ist. Das hat mir viel Kopfzerbrechen bereitet: Wie ist das zusammengesetzt,  
1453 dass jemand in eine Burn-out-Situation kommt? Wie groß ist dabei der berufliche  
1454 und wie groß ist der private Aspekt? Ein Beispiel: Eine Kollegin, die eine  
1455 Scheidungssituation gehabt hat, war wirklich sehr belastet dadurch. Wo wir dann  
1456 überlegt haben, wie kann sie in der nächsten Zeit die Fallzahl in der Beratung  
1457 reduzieren, um da eine gewisse Entlastung zu schaffen bzw. war auch Thema,  
1458 dass sie einen Erholungsaufenthalt beantragt hat, zwei bis drei Wochen weg sein  
1459 wird, um eine gewisse Regeneration zu haben. Die private Belastung ist da mit zu

1460 berücksichtigen, weil es arbeitet immer der ganze Mensch, und ich kann das am  
1461 Arbeitsplatz nicht zur Gänze ausklammern. So sehe ich das. Ich denke, dass das  
1462 auch hilfreich ist. Weil bevor jemand ganz ausfällt, kann man da präventiv was  
1463 abfangen. Das ist auch für die anderen Teammitglieder sinnvoll, weil die dann  
1464 nicht so viele Aufgaben übernehmen müssen, wenn wer länger ausfällt.

1465  
1466 Dort wo der berufliche Teil größer war, war für mich auch die Herausforderung,  
1467 wo liegen da die Dinge, die ich als Vorgesetzter zu verändern habe. Das ist nicht  
1468 immer einfach! Weil manches ist für mich als „mittlerer Managementler“ nicht  
1469 veränderbar, weil es Vorgaben gibt, und manches ist doch in meinem  
1470 Wirkungsbereich, wo ich sagen kann, da kann ich was machen oder  
1471 Interventionen setzen, dass das besser wird. Ich denke, dass man die  
1472 Telefondienstzeiten oder Journalzeiten anders gestaltet, dass man mit den  
1473 Fallzahlen jongliert - da liegt schon was in meiner Kompetenz.

1474  
1475 Aber natürlich gibt es da auch das Thema Widerstand im Team, wenn aufgrund  
1476 eines privat belasteten Mitarbeiters Aufgaben von den Kollegen übernommen  
1477 werden sollen bzw. müssen ...

1478  
1479 Was ist die Alternative, wenn ich auf die private Situation eines belasteten  
1480 Mitarbeiters nicht eingehe ... da kann ich davon ausgehen, dass jemand  
1481 möglicherweise den Job nicht mehr macht oder länger ausfällt. Und das ist ja  
1482 auch keine vernünftige Alternative.

1483

1484

1485 ***Die Lust jemanden zu unterstützen, wo es eh nie so recht gepasst hat, ist***  
1486 ***natürlich nicht groß. Aber da müsste man schon zu früherer Zeit reagieren.***

1487

1488 Ich habe ja auch Teams übernommen, die ich mir nicht ausgesucht habe, das ist  
1489 eh ein Normalfall. In ein bis zwei Fällen war es so, dass ich da auf Konfrontation  
1490 gegangen bin und dass dort, wo es von der Arbeit her nicht gepasst hat, es so  
1491 weit gekommen ist, dass sich die Personen versetzen haben lassen oder gleich  
1492 gegangen sind. Ich kann das aus meiner Sicht nicht verantworten, dass jemand  
1493 auf Dauer sozusagen da massivere Probleme macht, weil ich ja für alle

1494 verantwortlich bin. Und wenn die unter Druck arbeiten, tue ich den anderen damit  
1495 auch nichts Gutes. Da habe ich einen ziemlich heißen Ruf gehabt und bin auch  
1496 selber so. Da muss man sich überlegen, dass man sich von wem trennt.

1497

1498

1499 **Wie funktioniert Vertretung ... gleiche Ebene, übergeordnete Ebene oder**  
1500 **möglicherweise gar die untere Ebene? Die Frage von Vertretungen bei**  
1501 **Urlaub oder Krankenstand scheint oft nicht unwesentlich ... und kann –**  
1502 **wenn weniger Leute in weniger Zeit mehr leisten müssen, zu gravierenden**  
1503 **Belastungen führen? Wie geht das Unternehmen generell mit dem**  
1504 **Kostenfaktor Burn-out um?**

1505

1506 Vertretungsthemen waren immer ein bisschen heikel ... Wird da was dafür  
1507 bezahlt, wer meldet sich dafür ... Die Situation war: Ich war zuständig für 4  
1508 Standorte und ich habe Standortverantwortliche gehabt, die sozusagen das  
1509 fachliche Alltagsgeschäft vor Ort am Standort über gehabt haben. Wenn ich  
1510 ausgefallen bin, dann hat meine Chefin mich vertreten in den übergeordneten  
1511 Agenden. Die Kollegen am Standort waren ja nicht eingearbeitet, wie das in den  
1512 anderen Standorten läuft. Und wenn Standortverantwortliche ausgefallen sind,  
1513 dann habe ich diese vertreten. Die Regelung war ein relativ komplexes System,  
1514 weil man auch mit Urlauben usw. – wenn man 4 Standorte mit 4 verschiedenen  
1515 Vertretungen hat – das so zu koordinieren hatte, dass immer wer da ist. Und auch  
1516 die Chefin da ist - klarerweise, aber das kennt eh jede Firma.

1517

1518 Vertretung hieß Mehrbelastung, eine Zusatzfunktion neben der normalen  
1519 Tätigkeit, gegen Entgelt. Ich habe meine Chefin vertreten, dafür habe ich Geld  
1520 bekommen. Sie hat mich manchmal vertreten, dafür hat sie - glaube ich - kein  
1521 Geld bekommen. Wenn ich die Standortverantwortlichen vertreten habe, habe ich  
1522 auch nicht mehr Geld bekommen. Aber sie haben wiederum Geld bekommen.  
1523 Das war im Großen und Ganzen eine halbwegs gute, klare Lösung. Das hatte zur  
1524 Folge, dass ich ca. 50 % meiner Jahresarbeitszeit automatisch immer eine  
1525 Stellvertretung hatte. Das kommt dabei raus.

1526

1527 Was neu war und mir besonders wichtig: Für ausgefallene BasismitarbeiterInnen  
1528 kommen Leute als Vertretung. Wo ein Krankenstand absehbar war ab etwa drei  
1529 bis vier Wochen, habe ich geschaut, so schnell wie möglich eine Vertretung zu  
1530 organisieren. Das geht dann, wenn ein Krankenstand länger dauert und wenn er  
1531 geplant ist (z.B. bei Operationen). Das ist bei den MitarbeiterInnen extrem gut  
1532 angekommen. Das haben sie vorher nicht gekannt. Vorher war es so, dass die  
1533 anderen das mit übernehmen haben müssen. Und dann war zumindest klar,  
1534 wenn es was Größeres ist, dann kommt wer. Und das war zwar für mich ein  
1535 extrem hoher Aufwand, weil ich laufend irgendwen suchen habe müssen, aber es  
1536 hat mehrere Vorteile gehabt. Es waren mehr Leute potentiell eingearbeitet, D.h.  
1537 ich habe auf sie immer wieder mal zurückgreifen können, wenn sie Zeit gehabt  
1538 haben.

1539  
1540 Es war mit der Firma abgesprochen, dass für diese kurzfristigen Vertretungen  
1541 Geld da ist.

1542  
1543 Es hat auch Situationen gegeben, wo 2 – 3 Wochen niemand da war, weil einfach  
1544 keiner zu finden war. Aber wenn jemand z.B. ein halbes Jahr ausfällt (Burn-out ist  
1545 normalerweise was Langes), da greift' s dann.

1546  
1547  
1548 ***Gibt es im Unternehmen ein Wiedereingliederungsmanagement nach Burn-***  
1549 ***out Krisen mit einem klar formulierten Ablauf mit formulierten Erwartungen***  
1550 ***und Bedürfnissen des direkten Vorgesetzten, des Betroffenen, des***  
1551 ***Übergeordneten? Bzw. welche Personen in welchen Funktionen sind beim***  
1552 ***Wiedereinstieg des Mitarbeiters / der MitarbeiterIn eingebunden und wer***  
1553 ***übernimmt dabei welchen Part (Betriebsrat?).***

1554  
1555 Das hat es zu meiner Zeit im Unternehmen meines Wissens nicht gegeben. Es  
1556 kann sein, dass in der Zwischenzeit ein Verfahren entwickelt worden ist, da weiß  
1557 ich jetzt nichts darüber. Bis Juni 2011 jedenfalls in der Form nicht.

1558  
1559 Ich habe das so gehandhabt, dass, wenn jemand aus einer Burn-out-Situation in  
1560 Krankenstand gegangen ist, ich von vornherein gesagt habe: „Ich werde eine

1561 Vertretung organisieren.“ Das war eine enorme Entlastung. Der Teil fällt weg,  
1562 dass man dann das schlechte Gewissen hat, daheim sitzt und denkt, die anderen  
1563 müssen dauernd die Arbeit übernehmen. Das entlastet.

1564

1565 Das zweite war, dass ich gesagt habe, „Stell dich bitte auf was Längeres ein. Ich  
1566 plane jetzt im Zeitraum zwei bis drei Monate.“ Ohne dass ich jetzt schon gewusst  
1567 hätte, wie schwer die Geschichte ist. Aus früheren Situationen habe ich gewusst,  
1568 dieser Druck, dass jemand nach zwei Wochen wieder schaut, dass er  
1569 zurückkommt und dann wirklich zurückkommt und sieht, es geht nicht; oder sich  
1570 daheim immer die Frage stellt, nächste Woche geht's vielleicht wieder oder  
1571 spätestens übernächste Woche ... so kann man Burn-out nicht bewältigen,  
1572 glaube ich.

1573

1574 Darum war die Idee, von vornherein längerfristig zu planen, die Vertretung zu  
1575 organisieren, sodass klar ist, Burn-out ist was, was zu dem Job dazu gehört, da  
1576 haben wir Handwerkzeug dafür.

1577

1578 Von der Rückkehr her haben wir vereinbart, wer sich bei wem meldet in  
1579 absehbaren Zeitpunkten. Ich habe dann einmal eingeladen zu einem Gespräch:  
1580 Wie könnte das gelingen, was ist notwendig, dass jemand wieder einsteigt und so  
1581 einen Plan entwickelt. Wenn gewünscht, war Kontakt während des  
1582 Krankenstandes da, zumindest sporadisch. Ich möchte als Vorgesetzter nicht  
1583 jemanden anrufen, wenn er im Krankenstand ist, darf ich auch nicht. Vom Gesetz  
1584 her ist das nicht so einfach, ist ein Commitment, und basiert auf Vertrauen. Das  
1585 hat im Großen und Ganzen gut funktioniert.

1586

1587 Ich bin absolut dafür, dass man ein Szenario plant, wie die erste Woche ablaufen  
1588 soll: wie kommt man zurück, mit wem trifft man sich zuerst, wie geht es weiter.  
1589 Das hat sich auch für uns als hilfreich rausgestellt. Dass man zumindest mal  
1590 darüber redet, wie die Person sich das vorstellt. Dann komme ich darauf was geht  
1591 und was nicht. Aber es hat keine formalisierte Geschichte gegeben.

1592

1593

1594 **Werden auch die TeamkollegInnen (die ja möglicherweise vom**  
1595 **Langzeitkrankenstand in ihrer Abteilung direkt betroffen waren) in den**  
1596 **Rückkehrprozess involviert? Die lange Abwesenheit ihres Kollegen/Kollegin**  
1597 **hat ja auch bei ihnen Reaktionen – in welcher Form auch immer –**  
1598 **ausgelöst?**

1599

1600 Ich war der, der auf formaler Ebene den Kontakt gehalten hat. Ich habe die  
1601 Teams über den Stand der Dinge informiert, sodass die immer Bescheid wussten.  
1602 Das war bei den Teambesprechungen immer wieder Thema. Das Team konnte  
1603 mit Anteil nehmen. Viel mehr war es nicht. Ich habe den Eindruck gehabt, das ist  
1604 nicht weiter notwendig.

1605

1606 Ich habe mich bemüht, in die Richtung zu gehen: „Burn-out ist bei uns normale  
1607 Nebenerscheinung, weil wir in einem helfenden Beruf tätig sind.“ Das ist nichts  
1608 Besonderes, das kann jeden treffen. Und wir sollten uns ein paar Dinge  
1609 überlegen, damit das leichter geht und damit das unkompliziert abläuft. Ich habe  
1610 versucht, das ins Normale reinzuziehen. Wir haben auch Fortbildungen gemacht  
1611 zum Thema Burn-out, Z.B. Burn-out-Spirale – sodass es ein Wissen gibt darüber.  
1612 Das ist natürlich im psychosozialen Bereich noch einmal näher liegend. Und dass  
1613 das nichts so Bedrohlich-Fremdes ist, sondern das kann so vorkommen, wie man  
1614 am Bau wo runterfällt oder dass mir was auf die Zehen fällt. Oder dass ich wegen  
1615 schlechter Luft was auf der Lunge kriege. So ist das bei uns eine mögliche  
1616 Arbeitserkrankung. Das war mein Hintergrund. Und das wirkt auch in der  
1617 Richtung. Der Zugang ist entspannter.

1618

1619

1620 **Gibt es Instrumente wie Supervision, Coaching oder eine andere Form der**  
1621 **professionellen Begleitung beim Wiedereinstieg ... und wie hilfreich sind**  
1622 **diese Instrumente?**

1623

1624 Wir haben Teamsupervisionen gehabt, da war es immer Thema. Beim  
1625 Wiedereinstieg mit den betreffenden Personen hat es das gegeben und teilweise  
1626 ein Coaching durch mich beim Wiedereinstieg.

1627

1628

1629 ***Gibt es die Möglichkeit einer finanziellen Unterstützung durch das***  
1630 ***Unternehmen bei professioneller Begleitung (Z.B. Psychotherapeutin,***  
1631 ***Klinische Psychologin, Coaching).***

1632

1633 Diese Burn-out-Beratung hat die Firma bezahlt. Da waren bis zu zehn Termine  
1634 möglich, das ist von der Firma übernommen worden. Ansonsten bei kurzfristigen  
1635 Sachen – wenn z.B. ein Übergriff stattgefunden hat oder wenn wer eine schlimme  
1636 Situation erlebt hat mit einem Klienten – war die Möglichkeit der Einzelsupervision  
1637 gegeben. Sonst hat es keine Regelungen gegeben, dass sich der Betrieb an  
1638 Psychotherapie beteiligt. Diese Angebote konnten die Leute während Dienstzeit  
1639 oder Krankenstand nutzen.

1640

1641

1642 ***Welche Möglichkeiten können seitens des Unternehmens angeboten***  
1643 ***werden, um dem zurückgekehrten Mitarbeiter den neuen Start zu erleichtern***  
1644 ***(vorübergehende Teilzeit, ein möglicherweise zwischendurch nicht so***  
1645 ***fordernder Arbeitsbereich. Auszeitmodelle etc. – ist hier eine***  
1646 ***innerbetriebliche Flexibilität gegeben?).***

1647

1648 Da ist das Unternehmen insgesamt sehr flexibel. Alle genannten Maßnahmen  
1649 sind möglich, sind teilweise intensiv genutzt worden und werden auch jetzt noch  
1650 intensiv genutzt. Über Stundenreduktion auf Zeit, Veränderung der  
1651 Aufgabenstellung, ... da habe ich eine hohe Flexibilität erlebt, was man mit den  
1652 Leuten ausmachen kann, auch von der Personalabteilung und der Führung her.  
1653 Das ist aus meiner Sicht sogar ins anderer Extrem geschlagen, dass viele Leute  
1654 in Bildungskarenz oder in diese längere Abwesenheiten gegangen sind und das  
1655 sehr exzessiv teilweise gemacht haben – was für die Einrichtung selber wieder  
1656 nicht so günstig ist ... Aber das steht zur Verfügung und das war gut, finde ich. So  
1657 ist man den Mitarbeitern sehr entgegen gekommen.

1658

1659

1660 ***Wie kompetent ist das Unternehmen beim Thema „Burn-out“ insgesamt***  
1661 ***informiert und weiß über diese Thematik Bescheid. Ist man intern bereit,***

1662 **dem Mitarbeiter wieder tatsächliche Leistungsbereitschaft zuzutrauen, oder**  
1663 **sind da Ängste gegeben, dass das nunmehr wohl nur mehr stark**  
1664 **eingeschränkt sein wird. Oder auch: Will man den „alten“ Mitarbeiter wieder**  
1665 **zurück, oder ist das Unternehmen auch bereit, den früheren Mitarbeiter**  
1666 **nach der Krise mit einer neuen, veränderten Lebensausrichtung weiterhin**  
1667 **zu beschäftigen? Denn: Ein konkreter therapeutischer Ansatz bei „Burn-out**  
1668 **Krisen“ ist ja ein persönliches Veränderungsmanagement ... D.h. man hält**  
1669 **Burn-out Patienten dazu an, ihre Werte und Lebensinhalte neu zu**  
1670 **strukturieren ... und eben auch dazu, neben der beruflichen Tätigkeit stark**  
1671 **auf die Erfüllung ihrer privaten Bedürfnisse zu achten. Und genau das heißt**  
1672 **ja auch, dass Z.B. ein früherer übermäßiger arbeitsorientierter Einsatz**  
1673 **zukünftig zu überdenken ist. Wie geht nun Ihr Unternehmen damit um, wenn**  
1674 **bei der Rückkehr klar ist, dass das ehemalige Überengagement – der u.a.**  
1675 **aber auch zum Burn-out-Prozess beigetragen hat – nun nicht mehr zu**  
1676 **erwarten ist?**

1677

1678 Das ist ein bisschen gespalten, das habe ich mehrschichtig erlebt. Was gut  
1679 möglich war, waren Stundenreduktionen. In unserem Betrieb sind irrsinnig viele  
1680 Leute Teilzeit in verschiedensten Prozentaussmaßen. Da hat es immer eine hohe  
1681 Bereitschaft der Führung gegeben, das auch zu fördern.

1682

1683 Dort wo es um den Umgang mit Burn-out im Unternehmen insgesamt geht, das  
1684 war ein bisschen gemischt. Von der Geschäftsführung habe ich immer wieder mal  
1685 erlebt „na ja, Burn-out, eigentlich dürfte es das nicht geben“. Auch wenn das ein  
1686 psychosozialer Arbeitgeber ist ... Das ist dort nicht so wahnsinnig gut verstanden  
1687 worden.

1688

1689 Gleichzeitig haben sich aber viele Kollegen sehr bemüht, dass man einen  
1690 adäquaten Umgang mit dem Thema findet, auch ent-ängstigt. Und dass man  
1691 behilflich war, wenn jemand sich überfordert hat. Ich habe ein paar Mitarbeiter  
1692 gehabt, wo man hat schauen können, wie die dahinmarschieren ... dass man da  
1693 eine Bremse einzieht. Aber das ist vielleicht untypisch. In einem  
1694 Produktionsbetrieb geht es ja trotzdem, dass jemand mehr und mehr macht. Eine  
1695 Maschine kann natürlich maximal arbeiten. Beim Menschen gibt es sicher eine

1696 optimale Belastungssituation, die halt abgestimmt ist auf den Mitarbeiter und auf  
1697 die Anforderungen. Das habe ich oft erlebt, wenn das zusammenpasst, sind die  
1698 Leute zufrieden und machen intensive Arbeit. Das hinzubringen ist nicht immer  
1699 einfach.

1700  
1701 Belastungsgrenzen sind sehr unterschiedlich. In manchen Phasen im Leben ist  
1702 ein und derselbe Mitarbeiter mehr belastbar, in anderen weniger.

1703  
1704

1705 **c) Zwei Interviews mit SupervisorInnen**

1706  
1707

1708 **INTERVIEW SUPERVISORINNEN: M.S.**

1709  
1710

1711 ***Wie war/ist der Umgang mit der arbeitsrechtlich verankerten Fürsorgepflicht***  
1712 ***bzw. den gesetzlichen Rahmenbedingungen (Wochenruhe, tägliche***  
1713 ***Ruhezeit, Arbeitszeitgrenzen etc.) bei den Unternehmen, in deren Auftrag***  
1714 ***sie tätig waren?***

1715  
1716 Das lässt sich pauschal gar nicht beantworten. Das erlebe ich echt  
1717 unterschiedlich und zwar sogar innerhalb von einzelnen Organisationen gibt es so  
1718 etwas wie „Abteilungskultur“; es gibt eine Unternehmenskultur, eine Abteilungs-  
1719 oder Teamkultur, wie so etwas gehandhabt wird. Was ich aber ganz klar  
1720 wahrnehme, ist, dass diese Kultur das Verhalten der Einzelnen einschränkt und  
1721 prägt oder eben nicht einschränkt.

1722  
1723 Ich versuche, mich an einzelne Personen zu erinnern und da an jemanden, der  
1724 letzte Woche da war, mit dem ich über vier bis fünf Jahre punktuell immer wieder  
1725 arbeite, der ist im oberen Management in einem großen Wirtschaftsbetrieb - und  
1726 da gibt es ganz klar eine Kultur mit Überstundenpauschalen. Da fallen mir andere  
1727 Fälle auch gleich ein. Bei dieser Art Klienten aus Management und Wirtschaft, da  
1728 ist die Überstundenpauschale tendenziell so, dass die Firma das hergibt in der

1729 Hoffnung, dass sich das rechnet. D.h. dass die Leute eigentlich mehr arbeiten, als  
1730 sie bezahlt kriegen. Sogenannte „All-in-Verträge“.

1731

1732 Weil dieser besondere Klient vor der Situation gestanden ist, dass er weiterhin  
1733 diese Pauschale gekriegt hat und aus eigenen Burn-out-präventiven Motiven (ich  
1734 täte fast sagen Überlebensmotiven) wirklich sein Arbeitspensum sehr verändert  
1735 hat, das ist im Unternehmen aufgefallen und daraufhin ist jetzt diese  
1736 Überstundenpauschale gestrichen worden. Er ist also vor einer Zwangssituation  
1737 gestanden. Und das Spannende war, in seinem eigenen Abwägen hat er gesagt,  
1738 über die Jahre ist er soviel drüber gekommen und hat nie was gesagt, hat nicht  
1739 nachgefordert – und jetzt innerhalb von einem Jahr hat er das Gefühl, dass er  
1740 wirklich drunter ist, und da wird sofort reagiert. Da entsteht ein Gefühl der  
1741 Kränkung oder Enttäuschung – wie geht die Firma um mit mir. Und im oberen  
1742 oder mittleren Management in Wirtschaftsbetrieben erlebe ich das schon sehr,  
1743 dass großes Engagement sehr selbstverständlich erwartet wird und über diese  
1744 Überstundenpauschalen „schwammiges Moment“ reinkommt.

1745

1746

1747 ***Das Spannende ist ja, das man auch bei All-inclusive-Regelungen man***  
1748 ***trotzdem mitschreiben sollte, wie viel habe ich gemacht – und man***  
1749 ***nachfordern könnte, rein arbeitsrechtlich.***

1750

1751 Nur tut das kaum jemand, das ist eigentlich in manchen Kulturen tabuisiert, das  
1752 ist ganz klar. Bei dem einen Manager, der letzte Woche da war, da ist ganz klar,  
1753 dass das in der ganzen Firma in dieser Riege tabuisiert ist. Mir fällt auch eine  
1754 Frau ein, die in einem Konzern eine Auslandsleitung hat, da sind solche  
1755 Fragestellungen tabuisiert. Da ist ganz klar, über das reden wir nicht, da würden  
1756 wir uns outen, dass wir in einer Kleinlichkeit sind vom Mittelmanagement, und da  
1757 tun wir nicht so, als ob wir uns mit so etwas beschäftigen würden. Das ist die  
1758 Aura, die da rüberkommt.

1759

1760

1761 ***... bzw. auch die Angst, da untendurch zu sein, wenn man beginnt, wirklich***  
1762 ***Stunden auszurechnen.***

1763

1764 Genau, das ist nicht Usus und da gibt es Tabus. Das fällt mir ein. Auf der anderen  
1765 Seite: Der psychosoziale Bereich, wo ich ja auch viel mache; da würde ich sagen,  
1766 gibt es das auf eine andere Art und Weise auch, dass nicht genau auf Pausen  
1767 geschaut wird, weil in den letzten Jahren ja mit diesen  
1768 Leistungspreisberechnungen das was früher Pausen waren, die genutzt worden  
1769 sind zum Information weitergeben (wenn Leute beieinander stehen, Kaffee  
1770 trinken, ratschen, ...), Psychohygiene sozusagen, das ist alles erst mal, soweit es  
1771 offiziell gesehen wurde, sehr viel weggeschnitten worden. Und jetzt wird es  
1772 wieder zum Teil irgendwie eingeführt. Das erlebe ich auch, dass die Teams über  
1773 Supervisionen und Teamcoachings und Klausuren in der letzten Zeit wieder  
1774 sagen, jetzt haben wir unser Mittwochsfrühstück oder so, und das hat jetzt einen  
1775 anderen Titel.

1776

1777 Ein Team, das ein Total-Quality-Management gemacht haben über die letzten  
1778 Jahre, wo das alles rausgefallen ist, hat jetzt neue Namen gefunden für das und  
1779 fängt wieder an, unter diesen TQM-Codes das einzuführen.

1780

1781 Und eigentlich, wenn ich mir das auf dieser Ebene anschau, erlebe ich eine  
1782 große Verunsicherung in Wirklichkeit, was sind produktive Zeiten und was nicht.  
1783 Weil die Idee, die jetzt eine Zeitlang war und die es in der Wirtschaft sicher mehr  
1784 gibt, ist: Leistungszeit ist das, was man unmittelbar auf die Dienstleistung oder  
1785 Produktivität zurechnen kann. Das wird ja im psychosozialen Bereich jetzt auch  
1786 ganz stark über diese Ökonomisierung der letzten zehn Jahre so gesehen und da  
1787 gibt es schon eine Gegenbewegung, aber auch große Verunsicherung: Wie tun  
1788 wir denn mit dem, dass da jetzt Burn-out so ein Thema ist ... und da sind wir eh in  
1789 der Mitte von dem, was hat das mit der Ökonomisierung zu tun, was bedeutet es  
1790 auch ganz speziell für die Art der Arbeit, die wir hier machen, was brauchen wir  
1791 da für einen anderen Umgang mit Zeit, ... da ist einerseits die arbeitsrechtliche  
1792 Frage betroffen und andererseits aber gibt es eine ganz „schwammige“  
1793 Vorstellung – das meine ich nicht bewertend, sondern ich glaube, das ist was, da  
1794 sind viele gefragt genauer hin zu schauen – über was ist denn da die Leistung  
1795 und was ist Zeit, die der Erbringung dieser Leistung dient. Weil verkürzt könnte  
1796 man sagen, wenn ich mit einem Klienten was mache, das ist Leistungszeit und

1797 wenn ich das nachher dokumentiere. Alles, was an Verwaltung anfällt, das ist  
1798 Leistungszeit. Und was wir im Team brauchen, um uns da abzustimmen. Das ist  
1799 in der Realität nicht ganz so. Da gibt es Zwischenbereiche, und da habe ich  
1800 schwammig oder nebelig gesagt, wo es gut ist, das auch auszuleuchten. Weil  
1801 z.B. nur, dass Supervisionen zunehmend gestrichen werden, dass  
1802 minderqualifiziertes Personal reinkommt in diesen Bereich, dass diejenigen, die  
1803 qualifizierter sind, eine größere Last der Verantwortung haben, dass es da auch  
1804 notwendig ist ... Da fällt mir eine Leiterin im psychosozialen Bereich ein, die mit  
1805 ganz viel minderqualifizierten Personal jetzt zu tun hat und die sagt, es ist  
1806 unglaublich, ich mache eigentlich die ganze Zeit Schulung „on the job“, weil die  
1807 haben überhaupt keine Verständnis für das, was das speziell psychosoziale ist  
1808 (woher auch?! Da sind wir wieder beim Thema Zeit und Arbeitszeit. Die Frage ist,  
1809 wie ist denn so etwas zu verbuchen.

1810

1811 Und ich war im Oktober in Deutschland auf einem Kongress eingeladen, wo  
1812 dieses Thema auch ganz stark diskutiert wurde. Da hat einer einen Vortrag  
1813 gehalten über „Prekäre Arbeitsbedingungen im psychosozialen Bereich“. Der  
1814 Begriff der prekären Arbeitsbedingungen wird ja normalerweise verwendet, wenn  
1815 in 3.Welt-Ländern ein ganz geringer Stundenlohn gezahlt wird und die  
1816 Hygienefaktoren überhaupt nicht passen. Wenn der Teil, der die Basis der Arbeit  
1817 ausmacht, überhaupt nicht hinhaut.

1818

1819 Und da war aber die Diskussion, die Leistung die im psychosozialen Bereich  
1820 erbracht wird, auch für die Gesellschaft, ist so eine wichtige einerseits. Und  
1821 andererseits kapiert die Gesellschaft nicht, was die ganzen Menschen in diesem  
1822 Bereich machen und verändert die Rahmenbedingungen auf eine Art und Weise,  
1823 dass man sagen könnte, für die die da arbeiten, wird es prekär.

1824

1825 Da sind Themenstellungen ganz anders, es gibt ganz wenige Institutionen in  
1826 Deutschland, die sicher finanziert sind. Ich war schockiert. Die Leute, mit denen  
1827 ich geredet habe, war überhaupt niemand dabei. Z.B. eine Leiterin eines  
1828 Frauenhauses, das war im Oktober, die war bis Dezember noch nicht  
1829 ausfinanziert. Die hat gesagt, sie hat am Montag Sponsorenveranstaltung, wo sie  
1830 hofft, dass sie € 10.000 von einem reichen Ehepaar kriegt, die immer sponsern

1831 und da hat sie mir vorgerechnet, was sie noch braucht bis Jahresende und wie  
1832 sie hofft, dass sie das aufstellen wird. Und das macht mit den Leuten was, dass  
1833 nicht mal sichergestellt ist, dass das finanziert ist.

1834

1835 Ich bin nicht gegen die Ökonomisierung, weil ich denke, es bringt ja was zum  
1836 Vorschein – aber man darf nicht da aufhören. Wenn die Bezahlung auf das  
1837 eingeschränkt wird, was die „Leistung am Kunden“ ist, und wenn nicht verbucht  
1838 wird, was es heißt, wenn jemand mit Schattengefühlen, mit Menschen, die am  
1839 Rand der Gesellschaft sind, mit denen wo sonst keiner hinschaun will - was es  
1840 bedeutet, in diesem Schattenbereich tätig zu sein. Und das hat für mich auch  
1841 alles mit Arbeitszeit zu tun.

1842

1843

1844 ***Gab/gibt es bei diesen Unternehmen ein innerbetriebliches***  
1845 ***prophylaktisches Gesundheitsprogramm für die MitarbeiterInnen, bei dem***  
1846 ***die Möglichkeit bestand/besteht, sich persönlich einzubringen und dabei***  
1847 ***auch Belastungen anzusprechen um gleichzeitig Vorschläge für Entlastung***  
1848 ***zu skizzieren?***

1849

1850 Das gibt es in jedem Unternehmen, wo ich MitarbeiterInnen habe. Und das  
1851 funktioniert ganz selten.

1852

1853 Wenn ich wieder auf die Leute schaue, die ich aus der Wirtschaft habe, die  
1854 kommen alle heimlich zu mir. Ich war über viele Jahre in Coaching-Pools. Das ist  
1855 teilweise in Anspruch genommen worden, teilweise überhaupt nicht. Da ist mein  
1856 Name auf irgendwelchen Listen gestanden, wo nie irgendjemand gekommen ist.  
1857 In zwei Organisationen hat das funktioniert, da hat die Personalentwicklung in  
1858 Absprache initiiert, das war immer mit Personen, die sehr sensibel waren,  
1859 verbunden.

1860

1861 Das was ich über die Leute mitkriege, es gibt so etwas wie  
1862 Gesundheitsprogramme, Raucherentwöhnung, gesunde Ernährung,  
1863 Rückenschule, Fitnessraum, Obstkorb steht überall usw. Da gibt es überhaupt

1864 kein Unternehmen mehr, das da nicht eine große Palette hat. Das wird von  
1865 diesen Unternehmen auch stark kommuniziert nach außen.

1866

1867 Der Umgang mit Burn-out, da erlebe ich jetzt die Wirtschaftsbetriebe sehr  
1868 verunsichert, weil das trifft sicher das, was der Nerv von einem Wirtschaftsbetrieb  
1869 ist, nämlich das Thema Leistung. Und wenn die Leistung nimmer geht, was heißt  
1870 denn das?! Da hab ich eher das Gefühl, dass in den Fällen, wo das für die  
1871 Umgebung offen sichtbar wird, was passiert.

1872

1873 Meine Praxis ist halt ein kleiner Ausschnitt der Welt und ich denke da an jemand  
1874 bestimmten. Die Person ist zusammengebrochen, da war klar, es ist etwas  
1875 passiert. Das hat im Unternehmen zu einem Umdenkprozess geführt, dass  
1876 sichtbar jemand, von dem alle immer geglaubt haben, diese Person ist außer  
1877 Frage. Und dass da plötzlich sich herausgestellt hat, der funktioniert nicht mehr,  
1878 das ist schockierend. Und da ist im Prozess mit dem unmittelbaren Vorgesetzten,  
1879 mit der Personalentwicklung, mit ihm und dem, was in das Unternehmen  
1880 reinwirkt, wirklich was passiert.

1881

1882 In anderen Fällen, wo ich erlebe, dass Leute ganz massiv an ihre Grenzen  
1883 kommen, aber es noch verbergen können – die kommen auch heimlich zu mir,  
1884 das weiß niemand – erlebe ich, dass das Thema sehr tabuisiert wird. Und das es  
1885 ganz wichtig ist für die Betroffenen, dass die Maßnahmen, die sie zu ihrem  
1886 eigenen Schutz und zur Fürsorge ergreifen, nicht von den anderen in aller  
1887 Klarheit wahrgenommen werden. Es ist ein unglaublich beschämendes Thema  
1888 und dieses „Krise als Chance“ stimmt. Und es ist dann am Leichtesten, dann  
1889 wieder auf die Chancenebene zu wechseln, wenn in der Krise den Leuten die  
1890 Entscheidung abgenommen wird. Weil es einfach passiert, dass das öffentlich ist.  
1891 Da erlebe ich wirklich, dass diese Krise als Chance intensiver genutzt wird, als  
1892 wenn Leute an der Grenze herumlavieren. Da ist diese tiefe Bekenntnis von „Ich  
1893 will wirklich was verändern, ich nehme das ernst in aller Radikalität“ natürlich nicht  
1894 da. Da wirkt es auch nicht in das Unternehmen rein, sondern da wird nur  
1895 gegenseitig beäugt („Ist die/der noch leistungsfähig?“). Und da gibt es große  
1896 Bewertungen.

1897

1898 Auf eine andere Ebene zu kommen, ist glaube ich erst über Auseinandersetzung  
1899 mit dem Thema, wo irgendjemand beginnen muss, offen seine Karten auf den  
1900 Tisch zu legen, wirklich passiert. Sonst ist das nur eine Pseudo-  
1901 Auseinandersetzung. So ist es in der Wirtschaft.

1902

1903 Im psychosozialen Bereich ist das ganz anders, da gibt es eine größere Offenheit  
1904 diesem Thema gegenüber nach meinem Gefühl. Auch nicht immer, aber da  
1905 erlebe ich wirklich schöne Sachen. Z.B. das, dass ein Unternehmen im Social-  
1906 Profit-Bereich 10 Stunden Burn-out-Beratung für MitarbeiterInnen zur Verfügung  
1907 stellt (das sinnvollste Projekt in dem ich bisher war). Das wird anhaltend gut  
1908 genutzt. Anhaltend ist es so, dass man wirklich in der ganzen Bandbreite von der  
1909 Krisenintervention bis zu dem, dass jemand kommt und sagt, ich habe jetzt ein  
1910 starkes Jahr und einmal pro Monat mache ich ein Coaching, damit ich da drüber  
1911 komme. Leute begleiten zu zweit (ein Kollege und ich). Da habe ich das Gefühl,  
1912 das bewirkt was sowohl bei jenen, die in der Krise sind und in einen  
1913 Langzeitkrankenstand gehen und da eine Begleitung und Orientierung kriegen als  
1914 auch bei jenen, die das präventiv nehmen, als auch in der Organisation. Das ist  
1915 für mich die Maßnahme, die am besten in einer Organisation eingebunden ist von  
1916 allen die ich kenne. Da gibt es Evaluierungstreffen zweimal im Jahr mit der  
1917 Personalentwicklung, mit dem Betriebsarzt, mit dem Betriebsrat und zwar so,  
1918 dass nach wie vor darauf geachtet wird, dass das 100 % der Verschwiegenheit  
1919 unterliegt, was die Leute in der Beratungen erzählen, dass aber gleichzeitig wir  
1920 darauf achten: Gibt es so etwas wie Themen, die in diesem halben Jahr  
1921 vorgekommen sind, haben wir das Gefühl, dass strukturell irgendwas ist, was  
1922 meinem Kollegen und mir auffällt. Wir melden das zurück. Einmal im Jahr ist die  
1923 Geschäftsführung dabei, dann gibt es ganz klar Reaktionen, wo Themen  
1924 aufgegriffen werden wie eben „Wiedereinstieg“. In aller Schwierigkeit muss ich  
1925 dazu sagen, in der die Umsetzung in großen Organisationen bis zur  
1926 Implementierung braucht. Das sind keine Happy-End-Geschichten, wir sagen  
1927 das, sie setzen das um, sondern grad was Wiedereinstiegsgespräche angeht, hat  
1928 es letztlich schon massive Widerstände gegeben vom Betriebsrat, wo ein ganz  
1929 guter Leitfaden schon fertig war, der wird jetzt wieder überarbeitet. Und trotzdem  
1930 finde ich, da geht eine Organisation in den Prozess mit dem Thema. Also, es gibt  
1931 Teamcoachings, die Art und Weise wie über das Thema in der Organisation

1932 geredet wird, hat sich sicher verändert. Und für die Betroffenen ist die  
1933 Hemmschwelle, dass dieses beschämende Moment, das ja auch immer damit  
1934 verbunden ist, wirklich gesunken, weil es einen ganz klaren Prozess gibt, dass die  
1935 Organisation auch Verantwortung übernimmt.

1936  
1937 Wir machen auch Leiterfortbildungen parallel und da mache ich immer einen Teil  
1938 über die strukturelle Ebene. D.h. es ist schon ganz klar der Diskurs auf dem, das  
1939 es auf der Personenebene, auf der Organisationsebene und natürlich auch auf  
1940 der Gesellschaftsebene Einflussfaktoren gibt. Und es wird überall hingeschaut.  
1941 Mit der Geschäftsführung hat es Treffen gegeben, wo z.B. ganz stark das Thema  
1942 „Was heißt es denn für Organisation, sich auf der gesellschaftlichen Ebene um  
1943 das Thema anzunehmen“, heißt das nicht auch, dass eine Organisation, die im  
1944 psychosozialen Bereich tätig ist, sich politisch möglicherweise positioniert. Ich  
1945 kann nicht sagen, was da rauskommt, aber allein dass über das nachgedacht  
1946 wird, da geht was auf allen Ebenen im Prozess und das macht auch Sinn. Auch  
1947 wenn es um den Wiedereinstieg geht, dass nicht nur auf das geschaut wird  
1948 „Schaust du eh gut auf Dich“, sondern dass wirklich auch auf das Umfeld  
1949 geschaut wird.

1950  
1951  
1952 ***In welchen Situationen haben/hatten MitarbeiterInnen die Möglichkeit,***  
1953 ***allfällige Alternativen im Alltag direkt zu ihren Vorgesetzten hin zu***  
1954 ***kommunizieren? Gibt/gab es Möglichkeiten, die belastenden Faktoren zu***  
1955 ***verändern? In diesem Zusammenhang – Besteht/bestand die Möglichkeit***  
1956 ***einer konkreten Analyse des Arbeitsplatzes bzw. der konkreten***  
1957 ***Arbeitsbedingungen?***

1958  
1959 In einem Fall habe ich das in einer Organisation im psychosozialen Bereich  
1960 erlebt, da war ich regelrecht beglückt. Da mache ich über längere Zeit  
1961 Teamcoaching und da hat sich jetzt rausgestellt, dass eine Mitarbeiterin von  
1962 diesem Team sehr belastet ist. Das ist sichtbar geworden. Und das war die  
1963 vorbildhafteste Situation, die ich bisher erlebt habe. Ich hätte mir gewünscht, das  
1964 hätte wer gefilmt. Es ist gelungen – das liegt ganz viel am Teamklima und am  
1965 Chef - dass die vorgesetzte Person das einfach hören konnte, nicht als

1966 Anschuldigung, auch hören konnte, was die betroffene Person braucht und in  
1967 einem sehr hohen Ausmaß dafür gesorgt hat, dass die das kriegt. Das war für alle  
1968 Beteiligten nicht leicht, weil es natürlich (fast) immer latent aber offen auch einen  
1969 Konflikt gibt, wenn es so weit ist, dass jemand überbelastet ist.

1970

1971 Da hat irgendwer vielleicht zu wenig getan oder irgendwer zu wenig auf die  
1972 Person geschaut. Da gibt es Enttäuschung und Kränkung. Und das, was ich in  
1973 dem Fall erlebt habe, dieses spezielle Team hat das Modell der Teamcoachings  
1974 für sich selber entwickelt auch mit dem Fokus der „Ressourcenpflege“. „Wir  
1975 wollen immer auf das schauen, was wir gut machen“. Ich würde sagen, das hat  
1976 denen ermöglicht, dass die guten Seiten so klar sind in den Team, was machen  
1977 wir gut, was schätzen wir aneinander, dass in dem Fall der Konflikt, der nicht  
1978 massiv war aber der schon schwelend, offen auf den Tisch gelegt werden konnte.  
1979 Und dass die vorgesetzte Person nicht in die Kränkung gehen müssen hat,  
1980 sondern in ihre Fürsorgepflicht und Verantwortung hat gehen können. Und auf  
1981 gute Art und Weise in der Lage war, die Person zu entlasten. Das ist ein paar  
1982 Monate her und die haben mir vor kurzem ein Mail geschickt, dass das scheinbar  
1983 ganz gut gelungen ist. Als Ausdruck der Wertschätzung hat die was gekriegt, was  
1984 sie wollte. Da hat auf vielen Ebenen ein Ausgleich stattgefunden. Das ist aber  
1985 ganz selten so. Die haben sofort die Notbremse gezogen (Angebot Kuraufenthalt  
1986 etc), das ist selten so. Was ich öfter erlebe, ist, dass es Konflikte gibt, wo es  
1987 schwierig ist, diese zu thematisieren, weil es nicht wirklich genug Ressourcen gibt  
1988 in diesen Teams, sondern weil wir ja in einer Zeit der permanenten  
1989 Ressourcenverknappung leben, alles wird immer enger, weniger, weniger ... Zeit,  
1990 Geld, Mitgefühl füreinander etc. ... und darum ist es oft schwieriger, das was  
1991 jemand als Konflikt mitträgt, zu verlaublichen und über das dann eine konstruktive  
1992 Lösung zu finden.

1993

1994 Das Modell der Burn-out-Prävention in diesem Social-Profit-Unternehmen  
1995 (externe Burn-out-Beratung) ist verbunden mit einer Konfliktberatung. Die haben  
1996 dieses Modell „Rat und Hilfe“, da gibt es vier Stellen, die interne  
1997 Krisenintervention, die interne Suchtberatung. Wir arbeiten sehr stark zusammen  
1998 mit der Konfliktberatung und Burn-out-Beratung. Diese sind jeweils zwei externe

1999 Berater, wo es eben dieses Evaluierungsmodell gibt: Zweimal im Jahr Treffen mit  
2000 dem Betriebsrat.  
2001  
2002 Dann gibt es auch übergreifende Treffen Konflikt/Burn-out, und da ist es schon  
2003 hilfreich, dass es die Konfliktberatung auch gibt. Da geht es wieder um den  
2004 Wiedereinstieg, weil oft erlebe ich vor allem bei denen, die massiv vom Burn-out  
2005 betroffen sind, das erste ist für mich Entlastung und Erholung. Wenn es mir nicht  
2006 gut geht, wenn ich mich brüchig und fragil fühle, bin ich nicht in der Lage, dass ich  
2007 für mich gut einstehe. Und wenn aber ein Wiedereinstieg in ein Team geschieht,  
2008 wo jemand auch aufgrund von einem schwelenden Konflikt u.a. ins Burn-out  
2009 gegangen ist, dann muss der Konflikt angeschaut werden, sonst geht sich das  
2010 nicht aus. Und der Konflikt hat oft auch damit zu tun, dass im ganzen Team was  
2011 verändert gehört, es ist ganz oft Ressourcenknappheit.  
2012  
2013 Dass Aufgaben schlecht verteilt waren, weil z.B. über längeren Zeitraum schon  
2014 mit Springern oder mit Vertretungen gearbeitet worden ist, weil Leute im  
2015 Krankenstand waren, überlastet waren und teilweise auch Leitungsaufgaben  
2016 hatten. Struktur und Rollenklarheit über einen längeren Zeitraum total verloren  
2017 gegangen sind und sich was eingeschliffen hat, wo jemand ganz grantig ist, weil  
2018 eigentlich macht er ja dauernd was, was nicht seins ist... Und das erfordert schon  
2019 von der Leitung Bereitschaft, da hin zu schauen und da erlebe ich, dass die  
2020 Zusatzressource der Konfliktberatung ein guter Ort ist, wo moderiert über solche  
2021 Sachen geredet werden kann. Weil es ganz oft um spezielle und spezifische  
2022 Themen geht, wo schon was Strukturelles reinspielt, aber wo persönliche  
2023 Kränkung reinspielt. Und wenn nur die Strukturen verändert werden, fehlt was. Es  
2024 braucht, dass jemand gesehen wird in dem was die Person glaubt, was sie getan  
2025 hat fürs Team und aus ihrer Sicht wirklich getan hat, dass das gesehen und wert  
2026 geschätzt wird und gesagt wird, okay, und jetzt schauen wir und machen es  
2027 irgendwie anders. Also beides, dass sich strukturell was verändert und damit  
2028 möglicherweise Klarheit reinkommt – aber auch, dass auf der Personenebene  
2029 wieder Ausgleich stattfindet mit Klärung von Vorwürfen im Team, das finde ich  
2030 ganz wichtig, wenn ich dort hinschaue, wo der Einstieg gelingt. Und es gelingt  
2031 nicht immer, es gibt auch oft und teilweise zu Recht die Lösung, dass jemand weg  
2032 geht. Und wenn jemand weg geht, hat es immer (zumindest zu 95 %) mit einem

2033 Konflikt zu tun. Den sich jemand nicht zutraut anzugehen. „Das tue ich mir nicht  
2034 mehr an.“

2035  
2036 **Und wo offensichtlich die Sichtweise die ist, es bringt auch nichts, das zu**  
2037 **thematizieren oder wo sehr wenig Aussicht für die Person besteht, gehört**  
2038 **zu werden.**

2039  
2040 **Oft entstehen Burn-out-Krisen nicht nur auf Grund einer einzigen**  
2041 **andauernden Belastung durch den Arbeitsprozess, auch private**  
2042 **Befindlichkeiten, Spannungen, Problemstellungen können da wesentlich**  
2043 **mitspielen ... also die Summe der einzelnen Teile. Wurde/wird hier seitens**  
2044 **des Unternehmens einer solchen Gesamtsituation Verständnis**  
2045 **entgegengebracht ...**

2046  
2047 Interessanterweise erlebe ich, dass das oft leichter ist, dem privaten Teil  
2048 Verständnis entgegenzubringen für alle Beteiligten – auch leichter für die  
2049 Betroffenen, den Teil zu verlautbaren, als den organisationalen. Der Tod von  
2050 Familienmitgliedern ist eine Zusatzbelastung, Ausbildungen werden oft schwer  
2051 unterschätzt, wenn das nebenbei geschieht – und dann kommt irgendwas  
2052 Familiäres noch dazu, da gibt es aber meistens ein größeres Verständnis sowohl  
2053 bei den Betroffenen als im Umfeld, da drauf hinzuschauen. Das ist weniger  
2054 tabuisiert, gerade wenn es um Tod und Unfall, Krankheit geht. Da gibt es  
2055 Mitgefühl, Verständnis, da ist was wirklich leichter und offener. Ausbildungen sind  
2056 ein total kritischer Teil, weil das wird ganz schwer offen beredet, was das heißt an  
2057 Mehrbelastung. Es bringt auch mehr Gewinn fürs Unternehmen einerseits,  
2058 natürlich aber eine Mehrbelastung zeitmäßig für die Person, die das macht. Und  
2059 da „verhakeln“ sie sich oft, finde ich, sehr. Und da gibt es was Unadäquates.  
2060 Eigentlich bräuchte man Zeit, günstigenfalls wäre es mit einer Zeitfreistellung  
2061 verbunden. Das Unternehmen hat was davon, die Person bringt ja was ein bei  
2062 feildnahen Ausbildungen. Und wenn das aber noch zusätzlich zur Arbeit und  
2063 Familie geschieht, da hatte ich gerade einen Fall, wo im blödesten Fall das Team  
2064 sagt, „kein Wunder, musst du auch studieren“. Und die Person sagt „ihr profitiert  
2065 total“, aber das Team „wir hätten das nicht wollen, wir brauchen das nicht“. Da  
2066 gibt es dann Fronten, die sich gegenüberstehen, die sich ganz schnell verhärten.

2067 Dem wird dann eventuell ausgewichen. Da hab ich das Gefühl, da bräuchte es  
2068 von der Arbeitgeberseite her eine andere Bewusstheit über das. Auf der einen  
2069 Seite ist das gesellschaftliche Ideal von „livelong learning“, aber wo es Leute  
2070 wirklich tun, polarisiert sich das oft in den Teams auf ungute Weise und wird  
2071 wieder tabuisiert, weil die Betroffenen überfordert sind. Das erlebe ich als ganz  
2072 heikles Thema.

2073  
2074 Aber andere Punkte sind leichter für alle Betroffenen, auch in der Wirtschaft  
2075 interessanterweise. Wenn wer stirbt oder einen Unfall hat, das sagt sofort jeder  
2076 „das verstehe ich, dafür nimmst dir Zeit“. Das ist nachvollziehbar. Schwieriger  
2077 sind Konflikte am Arbeitsplatz und bei Ausbildungen gibt es auch Neid und  
2078 Konkurrenz, das dann ganz schwer am Punkt gebracht wird, weil die anderen  
2079 sind natürlich neidisch darauf, dass die Person sich da jetzt weiterbildet. Und da  
2080 find ich, dass es einen Bewusstseinsbildungs-prozess in den Unternehmen  
2081 braucht, wo beide Seiten geschützt sind vor dem, was das in einem Team  
2082 machen könnte.

2083

2084

2085 ***Wie funktioniert/e Vertretung bei diesen Unternehmen ... gleiche Ebene,***  
2086 ***übergeordnete Ebene oder möglicherweise gar die untere Ebene?***

2087

2088 Das ist ganz verschieden. Stellvertretung gibt es manchmal und manchmal nicht.  
2089 Und sowohl in der Wirtschaft als auch im psychosozialen Bereich erlebe ich das  
2090 sehr unterschiedlich. Was da genau die Kriterien sind, habe ich bis heute nicht  
2091 durchschaut. Es ist auch in einzelnen Abteilungen unterschiedlich, weil z.B. der,  
2092 der letzte Woche da war, gesagt hat, er wechselt jetzt in eine andere Abteilung  
2093 und er wird sich jetzt gleich einen Stellvertreter organisieren. Offensichtlich gab es  
2094 da keinen innerhalb vom selben Unternehmen, da ist mir klar geworden, der darf  
2095 sich das selber gestalten in dem Fall.

2096

2097 Es gibt Stellvertretung, Konstellationen von Leitung und Stellvertretung, da denke  
2098 ich an was, die funktionieren unglaublich gut. Es gibt Konstellationen, die  
2099 funktionieren gar nicht. So pauschal kann ich das nicht sagen. Was für mich  
2100 schon klar ist, dass Stellvertretung Entlastung ist. Und die, die so schlau sind und

2101 die Möglichkeiten haben, das ist eine unglaubliche Ressource und das ist grade  
2102 bei Leuten in verantwortlicher Position was, wo ich sehr schnell mit wem  
2103 hinschaue, wie kann Stellvertretung geregelt werden – offiziell in Form von einer  
2104 wirklichen Funktion und Rolle oder indem ich Aufgaben delegieren kann. Ein  
2105 „Muss“, dass jede Person schaut, dass sie ersetzbar ist. Das ist eine unglaubliche  
2106 Entlastung, wenn das möglich ist. Und auf der einen Seite, wenn ich sage, es ist  
2107 ein Muss und eine Entlastung, meldet sich gleich wieder die Realität in Form von  
2108 Beispielen, es gibt aber auch Bereiche, wo Leute wirklich ackern, dass sie ein  
2109 Stellvertretung zusammenbringen und nicht nur, weil sie ein persönliches  
2110 Problem mit dem Delegieren haben, sondern es gibt Organisationen, wo sich die  
2111 Leute das mühselig in die Organisation reinkämpfen müssen, dass das überhaupt  
2112 okay ist, dass wirklich alle Aufgaben delegierbar sind. Dass es nicht heißt, da darf  
2113 einer nicht mehr als ein oder zwei Wochen auf Urlaub gehen, weil soweit kommt  
2114 man ohne den aus. Aber dann muss er wieder da sein, weil diese Person ist  
2115 unersetzbar, gerade bei Chefs.

2116

2117

2118 ***Wie erleben/erlebten Sie generell unternehmensseitig den Umgang mit dem***  
2119 ***Kostenfaktor Burn-out ?***

2120

2121 Das ist wieder so, die Kosten entstehen zweifelsfrei. Offen entstehen sie eher im  
2122 psychosozialen Bereich, in der Wirtschaft glaube ich, dass im Vergleich viel  
2123 verdeckt bleibt. Da beginnt schon auch ein Bewusstseinsprozess, aber sehr viel  
2124 langsamer als im psychosozialen Bereich. Weil der Kostenfaktor ist z.B. in dem  
2125 einen Unternehmen, wo ich kurzen Kontakt hatten, klar, aber sie sind sich noch  
2126 nicht sicher, können wir das nicht irgendwie auf die Ebene der Personen  
2127 delegieren. Wollen wir da wirklich Verantwortung im Unternehmen übernehmen,  
2128 weil das würde was kosten und da sind wir uns nicht sicher, ob uns das so viel  
2129 nutzt im Verhältnis. Das ist das Unternehmen, wo ich in einem Vorgespräch bin  
2130 und die sind sich unsicher, ob sich das vom Aufwand-Ertragsverhältnis auszahlt.

2131

2132 Oder wenn man sagt, die Leute müssten die Kosten selber übernehmen und wir  
2133 ersetzen das dann ... das ist noch nicht klar, ob sich das für sie auszahlt, im  
2134 Unternehmen das Thema offen anzugehen. Die Leute gehen ganz viel in die

2135 Selbstverantwortung im Wirtschaftsbereich, weil sie nicht wollen, dass das sichtbar  
2136 wird, weil sie eher vorher kündigen und einen Teil dann noch über die  
2137 Arbeitslosigkeit regeln. Die Unternehmen haben die Kosten in der Form oft nicht  
2138 so im Blick, da gibt es viel, was im Dunkeln ist.

2139  
2140 In dem besagten Social-Profit Unternehmen ist es ganz klar, dass wird offen  
2141 geredet und das ist die Organisation, wo ich es am klarsten wahrnehme, da ist es  
2142 genau so angeschaut worden. Aus diesen Gründen ist gesagt worden, bis zu 10  
2143 Stunden, das leisten wir uns, weil das ist voraussichtlich das was uns als  
2144 Organisation nutzt, also eine gute Investition. Das gibt es jetzt seit 3 ½ Jahren  
2145 und es wird anhaltend so gesehen, dass das ein gut investiertes Geld ist.

2146  
2147

2148 **Gibt/gab es bei den/dem Unternehmen ein**  
2149 **Wiedereingliederungsmanagement nach Burn-out Krisen mit einem klar**  
2150 **formulierten Ablauf mit formulierten Erwartungen und Bedürfnissen des**  
2151 **direkten Vorgesetzten, des Übergeordneten und seitens der/des**  
2152 **Betroffenen. Welche Personen in welchen Funktionen waren/sind beim**  
2153 **Wiedereinstieg von Burn-out Betroffenen eingebunden und wer**  
2154 **übernahm/übernimmt dabei welchen Part?**

2155  
2156 Da kann ich wieder nur sagen, in dem Social-Profit Betrieb ist es so, dass das  
2157 Thema diskutiert wird, dass es einen Leitfaden gibt, der jetzt vermutlich  
2158 abgesegnet werden wird, in den Betriebsrat, Arbeitsmedizin,  
2159 Personalentwicklung, Burn-out-Beratung, Konfliktberatung, Geschäftsführung mit  
2160 ein gebunden waren in den Prozess. Auch Mitarbeitervertreter. Und das ist ganz  
2161 genau und über viele Jahre und in vielen Schleifen angeschaut worden und wird  
2162 jetzt abgesegnet. Und da gibt es schon „Für und Wider“, weil heikle Themen  
2163 angedreht werden. Da war es ganz wichtig, dass alles vertraulich passiert und  
2164 dass auch auf vertrauensvolle Art und Weise umgegangen wird und dass es ein  
2165 Recht gibt, bestimmte Sachen nicht zu veröffentlichen. Da kommt man in  
2166 Graubereiche, wo man einen sensiblen Umgang mit der Information braucht. Die  
2167 Diskussion, die ich da erlebt habe, war, dass einerseits gesagt worden ist,  
2168 gescheiter wir schulen unsere Führungskräfte, wie sie sensibel das Thema

2169 kommunizieren können, als wir machen einen Leitfaden, wo jemand die Fragen  
2170 zwar alle abfragt, aber in Wirklichkeit gar nicht mit einer Haltung die angenommen  
2171 werden kann vom Gegenüber. Und jetzt ist aus dem „Entweder-oder“ ein  
2172 „Sowohl-als-auch“ geworden, weil klar ist, die Führungskräftebildung läuft eh'  
2173 weiter mit diesen Leiterfortbildungen, und der Leitfaden ist trotzdem hilfreich und  
2174 den wird es jetzt geben. Ob er sich bewährt oder nicht kann ich nicht sagen.

2175  
2176 Was ich da erlebe ist, dass Prozesse in großen Organisationen lang brauchen,  
2177 dass es aber auch gut ist, wenn viele Leute mitreden, weil wirklich Aspekte zum  
2178 Vorschein kommen, die sonst untergehen. Ich habe mir am Anfang nur gedacht,  
2179 da ist außer gut gar nichts dran, wenn es so einen Leitfaden gibt. Wieso ist der  
2180 vorige in der Zwischenzeit verabschiedet worden, mir ist der eigentlich gut  
2181 vorgekommen. Und dann aber wahrzunehmen, dass die sagen, ja, die  
2182 Betroffenen wollen einfach manche Informationen nicht zur Verfügung stellen,  
2183 wollen das draußen halten und da muss es ein Recht geben, dass wirklich die  
2184 persönliche Intimsphäre gewahrt bleibt. Und außerdem ist es notwendig, dass  
2185 wirklich die Haltung der Führungskräfte nicht in diese Entweder-oder „schau Du  
2186 gut auf Dich“ (und im Wiedereinstiegsbogen stellen wir genau das sicher),  
2187 sondern dass die Verhältnismäßigkeit bleibt, dass es wirklich in nahezu allen  
2188 Fällen einen Aspekt in der Organisation gibt. Auf das ist ganz viel geschaut  
2189 worden, dass der Teil jetzt auch in diesen Fragebogen/Leitfaden reinkommt. Dass  
2190 es in der Organisation auch eine Verantwortung gibt.

2191

2192

2193 ***Werden/wurden auch die TeamkollegInnen (die ja möglicherweise vom***  
2194 ***Langzeitkrankenstrand in ihrer Abteilung direkt betroffen waren) in den***  
2195 ***Rückkehrprozess involviert? Eine länger andauernde Abwesenheit hat ja***  
2196 ***auch bei diesen Reaktionen – in welcher Form auch immer – ausgelöst?***

2197

2198 Das könnte ich als Überschrift sagen: Es ist schon so. Es gibt Führungspersonen,  
2199 die sind begabt, Wiedereinstieg zu ermöglichen. Und es gibt Führungspersonen,  
2200 die haben da wenig Sensibilität. Und in Teams, wo Führungspersonen eine hohe  
2201 Sensibilität für das Thema haben, da gibt es ganz oft so was, wo vorher schon  
2202 jemand eingeladen wird, hinkommt, wo es Gespräche mit dem Team gibt oder wo

2203 die in Teamsitzungen dabei sind und erzählen wie es ihnen geht. Das Team  
2204 erzählt, was in der Zwischenzeit war oder sie horchen überhaupt mal nur zu. Es  
2205 gibt ein Vorgespräch mit der Leitung, da gibt es wirklich oft ganz konkrete  
2206 Angebote. Die kommen aber auch von den Führungspersonen, die da sensibel  
2207 sind.

2208

2209 In einem anderen Fall (innerhalb derselben Organisation) gibt es sehr gelungene  
2210 und sehr schlecht gelungene Wiedereinstiege. Es ist klar, mit dem Leitfaden allein  
2211 kannst du das nicht lösen. Wenn jemand von der Haltung her das Gefühl hat,  
2212 mein Gegenüber hat nicht gut auf sich geschaut und jetzt soll sich der gefälligst  
2213 zusammenreißen und uns nicht Probleme machen, wenn er wieder kommt, dann  
2214 nutzt der beste Leitfaden im Grunde genommen nichts. Und wenn es jemanden  
2215 gibt, die als Person wirklich offen ist und sagt, damit der Wiedereinstieg gelingen  
2216 kann, wollen auch wir als Team wissen, „gibt es irgendwas, das du von uns  
2217 bräuchtest?“

2218

2219 Wenn das im Dialog stattfindet, ein wirkliches Gespräch beginnt, und das fängt  
2220 immer an zwischen der Leitung und der betroffenen Person. Da braucht es eine  
2221 Grundoffenheit, damit das gelingen kann – und dann das Team. Da habe ich  
2222 schon in etlichen Fällen erlebt, dass das gut gelungen ist. Das sind die Leute  
2223 intelligent genug, dass es maßgeschneiderte Modelle gibt. Wo wer ins Team  
2224 kommt vorher, da hat es in der Zwischenzeit Vertretung gegeben, da gibt es  
2225 wieder Veränderung, wo es überschneidende Zeiten gibt, wo sich die sehen. Das  
2226 hängt von der Führungsposition und von den Ressourcen ab (bei vielen sind  
2227 Überschneidungen gar nicht möglich, die werden sofort wieder wo anders  
2228 gebraucht). Bei einer war es möglich, dass es beim Wiedereinstieg eine Zeitlang  
2229 Parallelen gegeben hat und die gesagt hat, da hat sich so viel nach dem  
2230 Langzeitkrankenstand von über einem Jahr getan und verändert. Die war total  
2231 froh, dass ihre Vertretung noch eine Zeitlang da war. Das war ein Wunsch, das  
2232 war abgesprochen mit der Leitung, das hat für das Team gepasst und es war eine  
2233 seltene Situation. Mir fällt keine zweite ein, wo die Ressource nicht sofort  
2234 abgezogen worden ist.

2235

2236

2237 **Wie wurde/wird mit Instrumenten wie Supervision, Coaching oder einer**  
2238 **anderen Form der professionellen Begleitung beim Wiedereinstieg**  
2239 **umgegangen ... und wie hilfreich sind/waren diese Instrumente?**

2240  
2241 Ja. Jein... Ich muss wieder das gleiche sagen, weil ich wieder an diese beiden  
2242 Beispiele denke. Ich habe einen ganz schlecht gelungenen Prozess begleitet, wo  
2243 ich die Person begleitet habe und wo von der Führungskraft behindert wurde,  
2244 dass es da Supervision gibt. Die hat überhaupt keine Ressourcen für irgendwas  
2245 zur Verfügung gestellt. Letztlich hat es dahin gemündet, dass die Person gesagt  
2246 hat, dahin gehe ich nicht mehr zurück. Es hätte aber von der Organisation  
2247 Ressourcen gegeben! Nur die Führungsperson hat gesagt, sie sehe die  
2248 Notwendigkeit nicht. Und das ist schon individuell sehr verschieden, wie ist die  
2249 Person selber und wie sensibel ist die fürs Thema. Führungskräftebildung  
2250 generell ist was ganz wichtiges im Zusammenhang mit dem Thema Burn-out.

2251  
2252  
2253 **Gibt/gab es die Möglichkeit einer finanziellen Unterstützung durch das**  
2254 **Unternehmen bei externer professioneller Begleitung (z.B.**  
2255 **Psychotherapeutin, Klinische Psychologin, Coaching).**

2256  
2257 Wurde bereits besprochen. – Es ist total unterschiedlich. z.B. dieser eine  
2258 Manager, der offen zusammengebrochen ist, da war es so, dass mich die  
2259 Personalentwicklerin angerufen hat, und die waren ihm behilflich, dass er wen  
2260 findet. Aber an den Kosten haben sie sich nicht beteiligt. Da ist wieder der  
2261 Bewusstseitsgrad recht verschieden.

2262  
2263  
2264 **Welche Möglichkeiten wurden/werden MitarbeiterInnen nach Burn-out-**  
2265 **Krisen seitens des Unternehmens angeboten, um diesen einen neuen Start**  
2266 **zu erleichtern (geringeres Ausmaß des Dienstverhältnisses beim Einstieg,**  
2267 **andere Aufgaben, ...)?**

2268  
2269 Das sind in der Wirtschaft gleich einmal Themen, deshalb wollen die auch, dass  
2270 das möglichst lange nicht sichtbar wird. Weil in den Fällen, wo es sichtbar wird, ist

2271 sofort die Frage „Können Sie diesen Posten überhaupt noch machen, sind Sie  
2272 noch leistungsfähig genug?“ oder die Leute werden irgendwie „aufs Abstellgleis“  
2273 geschoben. Da gibt es große Ängste. „Gibt es einen Job, der wenig Reputation  
2274 hat, auf den sie mich um hieven wollen ....“

2275

2276 Dass das Thema Entlastung unabhängig von dem Prestigeverlust diskutiert wird,  
2277 das erlebe ich im psychosozialen Bereich, da habe ich das Gefühl, da gibt es  
2278 wirklich eine große Bewusstheit über das. Und zwar in vielen Organisationen, da  
2279 wird Belastung wirklich unabhängig von diesem Statusprestige gesehen.

2280

2281 In der Wirtschaft fällt mir gar kein Bereich ein, wenn ich an die denke, die ich  
2282 begleite. Da ist Entlastung mit Prestigeverlust gleichzusetzen. Und in dem einen  
2283 Fall, wo es offen ist, der entlastet sich jetzt schon, aber da ist dieses Thema der  
2284 Abgrenzung, das natürlich immer bei der Aufarbeitung mitspielt, neues Terrain  
2285 abstecken. Da spielt Entlastung schon eine Rolle. Entlastung und „du bist so ein  
2286 guter, leistungsstarker Mitarbeiter“ – das ist so verklebt im Bewusstsein, da  
2287 leisten diejenigen, die das Thema für die Organisation auseinanderklauben und  
2288 sagen, „ich bin ein belastungsfähiger Mensch und gleichzeitig mag ich trotzdem  
2289 nimmer alles tun“, die leisten unglaublich viel für die Kultur und das wird auch  
2290 nicht so gesehen. Wenn da ein Bewusstseinsbildungsprozess in einem  
2291 Unternehmen stattfindet, das habe ich auch schon ein paar Mal gehört, da  
2292 profitieren auch andere, wenn das gelingt. Da gibt's ja welche, die oft heimlich  
2293 schon dasselbe Problem haben und die dann total froh sind, wenn irgendjemand  
2294 das offen anfängt.

2295

2296

2297 **Wie kompetent informiert erleben Sie Unternehmen beim Thema „Burn-out“**  
2298 **insgesamt?**

2299

2300 ... wurde bereits besprochen ...

2301

2302

2303 **Ist oder war man intern bereit, Betroffenen wieder tatsächliche**  
2304 **Leistungsbereitschaft zuzutrauen, oder wurden/werden da Ihrerseits Ängste**

2305 **unternehmensseitig wahrgenommen, dass das nunmehr möglicherweise**  
2306 **wohl nur mehr stark eingeschränkt sein könnte/wird.**

2307

2308 ... wurde bereits besprochen ...

2309

2310

2311 **Oder auch: Will man den/die „alte(n) MitarbeiterIn wieder zurück, oder**  
2312 **sind/ist das Unternehmen auch bereit, MitarbeiterInnen nach einer Burn-out**  
2313 **Krise mit einer neuen, veränderten Lebensausrichtung weiterhin zu**  
2314 **beschäftigen? Wie gehen/geht die/das Unternehmen damit um, wenn bei der**  
2315 **Rückkehr klar ist, dass das ehemalige Überengagement des/der**  
2316 **MitarbeiterIn – welches u.a. auch zum Burn-out-Prozess beigetragen hat –**  
2317 **nun nicht mehr zu erwarten ist?**

2318

2319 Da gibt's was Paralleles, da erlebe ich einen großen Generationen- und  
2320 Geschlechterunterschied. Zwischen 40 und 50 etwa gibt es eine Grenze, wobei  
2321 speziell Männer, die über 50 sind und im Bereich Wirtschaft, wirklich kein  
2322 Verständnis haben. Die kriegen das in ihrem Weltbild nicht unter, dass Freizeit  
2323 und Familie in Form einer qualitativen Beziehungspflege auch einen Wert hat. Da  
2324 gibt es eine Ebene, wenn ich Ältere anschau, da gibt es ein ganz klares Modell.  
2325 Die Familie oder die Frau hält dem Mann den Rücken frei, der arbeitet, spielt  
2326 Tennis, bei den Sozialkontakten kreuzt er auf und sagt „ich mag meine Familie“.  
2327 Aber das was jüngere meinen, wenn sie sagen, für mich ist Familie ein wichtiger  
2328 Wert, angefangen von dem, dass Männer Geschirr abwaschen und im Haushalt  
2329 sich beteiligen und was das dann an Energie, Zeit, qualitativen Aufwand  
2330 bedeutet... Da gibt es eine Generationenhürde – mehr in der Wirtschaft als im  
2331 psychosozialen Bereich. Das sagen mir vor allem die jüngeren Männer, die sagen  
2332 „das verstehen die alten Männer bei uns nicht“. Die verstehen nicht, dass ein  
2333 junger, durchaus aufstrebender Mann z.B. gern mit meinem Baby ist. Die  
2334 verstehen das nicht und werden das nie verstehen. Und wenn ich mich dazu  
2335 bekenne, gibt es einen Plafond im Unternehmen, wo ich nicht drüber kann.

2336

2337 Da bin ich mir nicht sicher, ob es nicht auch eine Generationenveränderung  
2338 geben wird. Wenn die jemanden „repariert“ zurück haben wollen, die geben den

2339 in den Sonnenpark oder sonst wohin und dann soll er wieder komplett repariert  
2340 und runderneuert zurück kommen. Alles passt und funktioniert wieder zu 100 %,  
2341 das ist ganz sicher die Erwartung. Die ist wahrscheinlich im psychosozialen  
2342 Bereich auch so, das ist glaub ich immer die Erwartung. Wobei die Leute dann in  
2343 diesem Bereich schon realisieren, okay, wir wissen es eh. Aber der Wunsch ist  
2344 immer, wir möchten ein reibungslos funktionierendes Teammitglied zurück haben.  
2345 Und im psychosozialen Bereich gibt es dann schon mehr Kompetenz und  
2346 Knowhow, warum das nicht so ist. In der Wirtschaft gibt es oft großes  
2347 Unverständnis. Nämlich aufgrund von Ratlosigkeit. „Um Gottes willen, wen haben  
2348 wir denn da jetzt zurückbekommen!“

2349

2350 Wobei auch hier fällt mir während ich das sage ein anderes Beispiel ein. Wieder  
2351 von einem Geschäftsführer, der mir unlängst erzählt hat, er hat für eine  
2352 verantwortliche Position wen gesucht und da hat sich eine Person vorgestellt, der  
2353 aus dem Burn-out zurückgekommen ist. Und er hat zu mir gesagt, er möchte  
2354 eigentlich den nehmen und hat sich da Zeit genommen, sich zu ordnen, mit dem  
2355 Gedanken den er gehabt hat, er möchte eigentlich den nehmen, weil er denkt, der  
2356 weiß in der Zwischenzeit, wo seine Grenzen sind. Und wenn er den hat, dann hat  
2357 er eigentlich wen verlässlichen drinnen sitzen, der vielleicht nicht die gleiche  
2358 Leistung bringt, aber dafür verlässlich. Wobei der Geschäftsführer ist auch gerade  
2359 erst 40. Also da ist schon ganz viel in Bewegung zu dem Thema. Das ist nichts  
2360 Festgeschriebenes, wo ich sagen würde – so ist das. Sondern da gibt es einen  
2361 riesigen Bewusstseinsbildungsprozess in der Gesellschaft aufgrund der Not.  
2362 Aufgrund dessen, dass Burn-out einfach ein heißes Thema ist.

2363

2364

2365

2366

### INTERVIEW SUPERVISORIN: G.H.

2367

2368

2369 ***Wie war/ist der Umgang mit der arbeitsrechtlich verankerten Fürsorgepflicht***  
2370 ***bzw. den gesetzlichen Rahmenbedingungen (Wochenruhe, tägliche***  
2371 ***Ruhezeit, Arbeitszeitgrenzen etc.) bei den Unternehmen, in deren Auftrag***  
2372 ***sie tätig waren?***

2373

2374 Das erlebe ich sehr unterschiedlich. Ich verstehe die Frage so: Wie sehr schaut  
2375 das Unternehmen wirklich drauf, dass Arbeitszeiten eingehalten werden,  
2376 Grenzübergänge ... und ich würde das ein bisschen differenzieren. Im  
2377 Produktionsbereich z.B., wo ich einige Supervisionen und Coachings gemacht  
2378 habe, wo es wirklich um Burn-out-Betroffene gegangen ist, da ist es überhaupt  
2379 kein Thema. Da schaut man einfach drauf, dass die Arbeitszeiten eingehalten  
2380 werden bzw. da gibt es in vielen Betrieben wirklich auch entsprechende  
2381 Regelungen, dass einfach nicht mehr Arbeitsstunden oder Zeitausgleich anfallen  
2382 dürfen und sonst verfallen.

2383

2384 Im Sozialarbeitsbereich ist es, finde ich, schon durchlässiger. Wenn ich an ein  
2385 paar Betroffene denke, die Situationen gehabt haben, wo es z.B.  
2386 Personalknappheit gegeben hat, weil wer anderer ausgefallen ist, weil  
2387 irgendwelche besonderen Situationen waren ... wo es ums Einspringen geht. Und  
2388 da ist zum einen die Verantwortung von den Unternehmen, sie schauen drauf,  
2389 dass das eingehalten wird, aber dass sie auch „wirklich“ die Verantwortung  
2390 haben, das zu überwachen und zu ermöglichen – da sehe ich manchmal eine  
2391 Doppelbödigkeit.

2392

2393 Und im öffentlichen Bereich scheint mir das auch ziemlich klar zu sein, dass es  
2394 klare Arbeitszeitregelungen gibt, was das betriebliche ausmacht.

2395

2396 Aber was bei den Betroffenen oft läuft, das gehört dazu zum Burn-out, dass sie  
2397 entgrenzt sind. Dass sie Arbeitszeiten machen, die sie nicht schreiben, dass sie  
2398 das Gefühl haben, das ist ja nur, weil ich so lange brauche und jetzt schreibe ich  
2399 das gar nicht. Das sind zwei Problematiken.

2400

2401 Woran ich auch gerade denke, das ist ein ganz kleines Unternehmen, eine  
2402 Steuerberatungskanzlei, die einen Burn-out-Fall gehabt haben und die einfach  
2403 total an die Grenzen gekommen sind. Die hatten so ein Arbeitspensum und dann  
2404 merkten sie, es ist eng und hofften, es wird irgendwann einmal leichter – aber das  
2405 war nicht so. Und dann haut es einen raus. Was man immer sieht, da gibt es  
2406 andere Sachen auch, die da mitspielen, auch privates.

2407

2408 Und trotzdem gibt es oft so das Wissen und das Bewusstsein, dass man über die  
2409 Grenzen geht und dass eigentlich die Arbeitszeiten eingehalten werden müssen,  
2410 in der Umsetzung wird dann oft situationsgemäß anders gehandelt. Das ist oft  
2411 schwierig.

2412

2413 Ich erlebe, je größer und je strukturierter ein Unternehmen ist, desto weniger ist  
2414 das Thema, dass die Arbeitgeber nicht so recht darauf schauen, dass die  
2415 gesetzlichen Rahmenbedingungen eingehalten werden. Bei kleineren  
2416 Unternehmen oder bei Einzelunternehmen ist das entgrenzt. Und sicher ein  
2417 Problem, das zu Burn-out führt.

2418

2419

2420 ***Gab/gibt es bei diesen Unternehmen ein innerbetriebliches***  
2421 ***prophylaktisches Gesundheitsprogramm für die MitarbeiterInnen, bei dem***  
2422 ***die Möglichkeit bestand/besteht, sich persönlich einzubringen und dabei***  
2423 ***auch Belastungen anzusprechen um gleichzeitig Vorschläge für Entlastung***  
2424 ***zu skizzieren?***

2425

2426 Meine Kurzantwort darauf wäre: Zum Teil gibt es prophylaktische  
2427 Gesundheitsprogramme bei diesen Unternehmen, die mir bekannt sind. Aber  
2428 diese Art der Mitbestimmung ist eine rare Angelegenheit. Es gibt natürlich  
2429 Betriebe, die so BGF-Projekte machen und das von daher wirklich so aufbauen.  
2430 Z.B. ein Produktionsbetrieb, die bieten verschiedene Möglichkeiten an (Vorträge,  
2431 die sensibilisieren zu Stress, Burn-out oder Coaching, therapeutische  
2432 Unterstützung ...) – aber das ist eher von der Personalentwicklung angeboten  
2433 worden.

2434

2435 Das tatsächliche Einbringen von einzelnen Mitarbeitern, dass sie sagen können,  
2436 das oder das ist mir zu viel, das braucht dezidiert ein Projekt, damit der Rahmen  
2437 dafür geschaffen wird. Ganz viele Fällen – zahlreiche Anfragende, die  
2438 Supervision oder Coaching bei mir in Anspruch genommen haben bei Belastung  
2439 – die sind aus Eigeninitiative und ohne das das Unternehmen was gewusst hat  
2440 gekommen. Wobei das in meiner Praxis selten ist, dass der Auftraggeber zahlt,

2441 die Firma die Kosten übernimmt. Einige, die vom Arzt weiterempfohlen worden  
2442 sind, bei denen es ganz klar gewesen ist, das sage ich sicher nicht meiner Firma,  
2443 dass ich da was mache, dass es mir zu viel wird. Das ist sehr unterschiedlich.

2444

2445

2446 ***In welchen Situationen haben/hatten MitarbeiterInnen die Möglichkeit,***  
2447 ***allfällige Alternativen im Alltag direkt zu ihren Vorgesetzten hin zu***  
2448 ***kommunizieren? Gibt/gab es Möglichkeiten, die belastenden Faktoren zu***  
2449 ***verändern? In diesem Zusammenhang – Besteht/bestand die Möglichkeit***  
2450 ***einer konkreten Analyse des Arbeitsplatzes bzw. der konkreten***  
2451 ***Arbeitsbedingungen?***

2452

2453 Ich beantworte die Frage in zwei Teilen. Das eine ist: Wenn ich konkret an ein  
2454 paar SupervisandInnen denke, da ist es durchaus unterschiedlich gewesen von  
2455 einem Extrem, dass Mitarbeiter wirklich nicht nur mit ihren Vorgesetzten  
2456 kommunizieren haben können, sondern die Vorgesetzten darauf geachtet haben,  
2457 dass die in Krankenstand gehen ... In einem Fall, wo der Mitarbeiter überlegt hat,  
2458 ob er nach vier Wochen zurückkommt und gemeint hat, das muss lang genug  
2459 sein: „Mein Geschäftsführer hat zu mir gesagt, ich will Dich nicht vor zwei  
2460 Monaten da wieder sehen – entspann Dich, erhol Dich!“ Da war ein ganz hohes  
2461 Bewusstsein da.

2462

2463 Das andere Extrem: Dieses schlechte Verhältnis zum Vorgesetzten gehört zum  
2464 Burn-out dazu. Wo sich dann Konflikte und Überlastung total vermischen bis hin  
2465 zu Mobbing sogar. Wo wirklich mehr zusammenkommt und wo dann eine Burn-  
2466 out-Belastung da ist und dazu kein Verständnis und dazu der Druck, ich soll so  
2467 schnell wie möglich wieder da sein und wer weiß, was mir passiert, wenn ich  
2468 wieder zurückkomme ... Meiner Einschätzung nach dauert die Genesung da viel  
2469 länger.

2470

2471 Wenn ein Bewusstsein im Unternehmen ist: Der eine Betroffene hat z.B. auch  
2472 erzählt, dass ein Familienangehöriger auch im gleichen Unternehmen gearbeitet  
2473 hat. Und die ersten Wochen hat er ihn gar nicht gefragt, wie es geht. Er war in  
2474 leitender Position. Und eines Tages hat er nachgefragt, wie es so läuft. Der

2475 andere hat gleich gesagt: „Noch einmal die Frage und Du musst allen eine Runde  
2476 Bier zahlen“! Die haben das intern ausgemacht, dass sie ihn mit solchen  
2477 Informationen verschonen, er soll wirklich mal wegkommen. Das habe ich  
2478 phantastisch gefunden! Das war ein Produktionsbetrieb, da war einfach viel  
2479 Sensibilität da.

2480

2481 Ich kenne das andere Extrem, wo Burn-out fast schon zu einem gleichgesetzten  
2482 Begriff dafür wird, wenn man nichts arbeiten möchte. In einem öffentlichen  
2483 Bereich, wo Burn-out immer wieder Thema ist, und die Vorgesetzten es nicht  
2484 mehr hören können. Wo ein leitender Vorgesetzter gesagt hat, bitte lasst' s mich  
2485 mit dem Wort in Ruhe, ich kann es nicht mehr hören!

2486

2487 Ein anderes Beispiel, wo zwei Kollegen miteinander im Gespräch waren, die  
2488 haben über jemand anderen gesprochen und tatsächlich gesagt, weißt eh', der  
2489 hat sich jetzt schon zum dritten Mal ein Burn-out genommen... Wie wenn das ein  
2490 Sonderurlaub wäre! Da merkt man das andere krasse Gegenteil, wenn man  
2491 davon betroffen ist, und solche Verdachtsmomente im Hintergrund sind. Da ist  
2492 Druck da und auch noch nach zwei Monaten „Auszeit“, Krankenstand, in der man  
2493 sich wieder aufbaut. Da braucht man schon ganz schön Kräfte und auch  
2494 Strategien, wie man mit dem Druck umgeht, der wieder daherkommt und  
2495 offensichtlich da ist. Das ist der eine Teil, der eher praktisch ist und wo ich an ein  
2496 paar Beispiele denke.

2497

2498 Der andere Teil, meine Einschätzung insgesamt: Ich glaube, dass da momentan  
2499 sehr viel in Bewegung gekommen ist. Es gibt ja auch die Evaluierung „Psychische  
2500 Belastungen am Arbeitsplatz“, die eingefordert werden kann, wo es eine  
2501 rechtliche Grundlage gibt und wo man, wenn z.B. irgendwo vermehrt  
2502 Krankenstände oder so vorkommen, so eine Evaluierung vornehmen kann. Mit  
2503 einer Sicherheitsfachkraft oder Arbeitsmediziner, die dafür ausgebildet sind, da  
2504 gibt es auch Fortbildungen von der Arbeiterkammer, wie man so eine Evaluierung  
2505 machen kann. Das sind Befragungen, wo man schaut, woher kommen diese  
2506 Belastungen und ich denke, dass das zunehmen wird.

2507

2508 Ich halte selber immer wieder Seminare für SVPs, für  
2509 Sicherheitsvertrauenspersonen und Betriebsräte und rede über die Themen  
2510 Stress, Burn-out, Konfliktmanagement und Mobbing – wo ich schon erlebe, dass  
2511 in Oberösterreich viel getan wird, dass die Leute ausgebildet sind. Wenn sie  
2512 Werkzeuge haben, auf was sie achten können, wie sie Leute ansprechen können,  
2513 wie sie Beobachtungen nicht nur aus der MitarbeiterInnenschaft rausziehen  
2514 sondern auch in die Geschäftsleitung hinein kommunizieren können. Und ich  
2515 denke, das ist ein Multiplikationseffekt. Ich schätze, dass in nächster Zeit nicht nur  
2516 der Bedarf erhöht sein wird, sondern dass es auch immer mehr Instrumente dafür  
2517 gibt. Da bin ich eher zuversichtlich, was die Möglichkeiten von solchen Analysen  
2518 betrifft. Gleichzeitig ist es auch so, dass das immer wieder Kräfte braucht, die  
2519 drauf schauen. Die Unternehmensdynamiken gerade bei kleineren Unternehmen  
2520 sind so, dass die Führungskräfte einfach nicht den Kopf dafür haben. Da braucht  
2521 es diese Funktionen.

2522

2523

2524 ***Interessant, dass die Sicherheitsvertrauenspersonen z.B. bei der***  
2525 ***dreitägigen Grundschulung auch mit solchen Inhalten konfrontiert werden***  
2526 ***müssten.***

2527

2528 Wobei, ich glaube, bei der Grundschulung haben sie sehr viel, da gibt es den  
2529 Überblick. Die weiteren Schulungen – da liegt ein Programm hier bei mir, ich kann  
2530 das gerne weitergeben, damit Du siehst, welche Angebote es gibt von  
2531 Arbeiterkammer, GKK ... da müsste man schauen. Es gibt offensive Angebote  
2532 dazu und die werden sehr stark in Anspruch genommen, gerade im  
2533 Oberösterreich. Im Vergleich zu Salzburg, da wird weniger in Anspruch  
2534 genommen.

2535

2536 Es sind dreitägige Seminare (Stress und Burn-out z.B. wird einmal im Jahr  
2537 angeboten von der AK), zum Teil eintägige wie zum Thema psychische  
2538 Belastung. Wir müssen diese Seminare zum Teil zweimal im Jahr anbieten, weil  
2539 sie so überbucht sind. Da gibt es sehr hohen Bedarf. Die Evaluierung der  
2540 psychischen Belastung ist jetzt verankert im österreichischen Recht ...

2541

2542

2543 ***Oft entstehen Burn-out-Krisen nicht nur auf Grund einer einzigen***  
2544 ***andauernden Belastung durch den Arbeitsprozess, auch private***  
2545 ***Befindlichkeiten, Spannungen, Problemstellungen können da wesentlich***  
2546 ***mitspielen ... also die Summe der einzelnen Teile. Wurde/wird hier seitens***  
2547 ***des Unternehmens einer solchen Gesamtsituation Verständnis***  
2548 ***entgegengebracht ...***

2549

2550 Das ist von – bis, ich habe sehr unterschiedliche Erfahrungen. Zum einen, ich  
2551 denke an ein Unternehmen im Produktionsbereich, gibt es eine unglaublich hohe  
2552 Sensibilität von der Leitung aus. Da gab es Vorfälle und persönliche  
2553 Betroffenheiten, da ist es einfach bekannt und die gehen völlig anders damit um.  
2554 Zu der Überlastung kommt nicht nur die Arbeit, sondern das gesamte. Dass das  
2555 ganze wieder in ein „geregeltes Ganzes“ überführt wird .... Ich habe hohes  
2556 Verständnis erlebt. Einmal hat einer gesagt: „Bei einem Gespräch mit meinem  
2557 Vorgesetzten war ich so fertig, dass ich plötzlich zum Weinen angefangen habe“  
2558 und das war ihm total peinlich; und der Vorgesetzte hat dann gesagt: „Das ist mir  
2559 auch schon passiert, das ist ein Zeichen dafür, dass es einfach zu viel ist. Das ist  
2560 ganz normal.“ Der Betroffene war selber ganz erstaunt darüber und das hat für  
2561 ihn ein großes Aha-Erlebnis ausgelöst. Da hat er wirklich gemerkt, jetzt ist es  
2562 soweit, jetzt muss ich was tun.

2563

2564 Und umgekehrt gibt es dann natürlich wieder diese Aussagen „ja, aber schon  
2565 über die Arbeit“, nicht dass man dann die ganze Zeit während der Supervision  
2566 darüber redet, was es da haben muss ... Ich denke, dass das grundsätzlich  
2567 wichtig ist, gerade in solchen Supervisionen, die vom Arbeitgeber getragen  
2568 werden: Das Ziel ist, dass die Arbeitsfähigkeit erhalten bleibt. Und da kann es  
2569 ganz wichtig sein, dass ich die Work-Life-Balance anschau, wie gehe ich daheim  
2570 um mit Abschaltenkönnen und wie erhole ich mich und wie schaue ich in der  
2571 Partnerschaft, schaffe ich Regenerationsinseln... das gehört alles zum  
2572 Gesamten. Und manche haben eher Bedenken und ganz schnell die  
2573 Befürchtung, dass Supervision oder Coaching dann eine Therapie für die  
2574 Privatperson ist. Das gibt es auch. Da sagen die Arbeitgeber, warum sollen wir  
2575 das zahlen, wenn die daheim z.B. Häuser bauen und dann fertig sind ... Da

2576 merke ich, da muss man dann weit ausholen, um zu erklären, was die betriebliche  
2577 Verantwortung ist. Aus meiner Praxis merke ich, zu den Fällen komme ich dann  
2578 gar nicht, weil die das dann gar nicht anbieten. Und ich weiß nicht, wo die Leute  
2579 dann hingehen. Ich denke, dass viele dann die öffentlichen Beratungsangebote  
2580 nutzen werden (z.B. bei pro mente) oder sich so durchwursteln. Da denke ich,  
2581 dass ich als Supervisorin gar nicht dazu komme. Manche Einzelanfragen auf  
2582 privater Basis gibt es schon, z.B. das Zeitmanagement wieder in den Griff  
2583 kriegen.

2584

2585 Ich finde grundsätzlich diese Frage „Belastung aus der Arbeit“ und wo kommen  
2586 Belastungen aus dem Privatleben für die eigene Entwicklung aus so einer  
2587 Situation raus total wichtig. Alles im Blick zu haben ... und da muss man dann  
2588 einfach gut schauen, wie man damit umgeht. Auch weil viele es auch bei sich  
2589 selber hin und her schieben und sagen, ich kann ja nichts machen, die Arbeit ist  
2590 wie sie ist und da bin ich ohnmächtig. Oder ich kann ja nichts machen, weil  
2591 daheim ist es halt so und ich bin eh selber schuld. Und mit dem selber schuld  
2592 macht man sich dann auch total ohnmächtig. Das ist die Schwierigkeit, wo mein  
2593 Ansatz schon sehr stark ist, dass nur sich was gut ändern kann, wenn ich in allen  
2594 Bereich schaue, was überlastet mich und wie kann ich damit besser umgehen.

2595

2596 Ich habe mal einen Zeitungsartikel gelesen, wo ein Industriellenvorsitzender zitiert  
2597 worden ist, der gesagt hat, ihm ist ganz wichtig, dass die Leute die Arbeitszeiten  
2598 wirklich einhalten und die Wochenenden geschützt sind, dass da keine  
2599 Überstunden gemacht werden, weil die Leute sollen sich am Wochenende  
2600 daheim ausrasten, damit sie wieder mit Kraft und Energie in die Arbeit  
2601 zurückkommen. Das ist aber unrealistisch! Wie in vielen Familien das Leben  
2602 ausschaut, ist am Wochenende nicht Hinlegen und Erholen angesagt, da geht ein  
2603 anderes Programm los. Da sind Beziehungsthemen, Familie, da braucht jeder  
2604 was, selber muss man schauen, wie man den Haushalt unterbringt usw. D.h. es  
2605 ist schon die Frage, wie organisiere ich mein Privatleben, wie organisiere ich in  
2606 der Arbeit, dass ich nicht völlig überlastet aus der Arbeit reinkomme ins  
2607 Privatleben. Und eigentlich ist meine These, dass die Leute ja viel, viel mehr  
2608 Arbeitszeit im Privatleben machen, weil sie nicht aufhören können zum  
2609 Nachdenken! Weil sie im Privaten, in der Nacht, wo auch immer, ganz viel

2610 nachdenken, wie schaffe ich das?! Wo es eher darum geht, die Arbeit so zu  
2611 organisieren, dass die Arbeit in sich (das Auswerten, Planen, Organisieren einer  
2612 Woche) Platz hat. Und damit braucht es für den Privatbereich auch noch mal eine  
2613 eigene Planung und auch einen Schutz des Privatbereiches.

2614

2615 Mir hat einmal ein technischer Angestellter/Leiter gesagt, dass er schaut, dass er  
2616 einmal in der Woche in eine Kirche kommt, um eine stille Stunde zu haben, in der  
2617 er einfach nachdenkt über das, was in der Woche gelaufen ist, was gut war, was  
2618 besser werden könnte, was er alles geschafft hat, welche besonderen Momente  
2619 es gegeben hat usw. Das ist für ihn ganz wichtig geworden. Da könnte man sich  
2620 fragen, ist das Arbeitszeit oder ist das Freizeit? Er beschäftigt sich in dieser  
2621 Situation nur mit der Arbeit, schaut zurück auf Ziele und Erreichtes und sucht sich  
2622 einen Ort, wo er Ruhe hat. Das finde ich großartig! Je mehr solche Möglichkeiten  
2623 in der Arbeit verankert sind, auch in einem Team, das man nachdenkt, wo man  
2624 steht und was man tut, wenn wer ausfällt usw. Da sind so viele Fragen, die man  
2625 miteinander beantworten könnte! Aber wo oft nicht die Zeit dafür bleibt ...

2626

2627 Eines der Hauptergebnisse bei Mediationen ist, wenn es um Teammediation geht,  
2628 es Probleme der Zusammenarbeit gibt, dass die meistgewählte Maßnahme aus  
2629 so einer Bearbeitung ist, dass es gescheite Besprechungsstrukturen gibt. Es  
2630 müssen wirklich Strukturen sein, wo man gar nicht nachdenkt darüber.  
2631 Irgendwann wissen alle, am Montag von 8.00 bis 8.30 Uhr ist Meeting! Es gibt  
2632 einen Fixpunkt. Natürlich ist es Führungsaufgabe, diese Zeit gut zu gestalten. Ich  
2633 meine da Struktur im Sinne von Erwartbarkeit, ganz viel Sicherheit und  
2634 sozusagen fast ein bisserl ein Zentrum, gerade für Teams, die extrem flexibel sein  
2635 müssen. Gerade bei vielen TeilzeitarbeiterInnen. Es ist oft ganz schwierig das zu  
2636 organisieren. Und es ist sogar egal, wenn nicht immer alle dabei sind. Da werden  
2637 die wichtigsten Ergebnisse festgehalten, wer was weitersagt ...

2638

2639 Der Blick von Führungsverantwortlichen ist natürlich sehr stark geprägt von der  
2640 Dokumentation. Jeder Arbeitsschritt muss im System festgehalten werden. Und  
2641 wo fällt da eine Kaffeepause rein, bei der auch informelle Dinge laufen?! Ich  
2642 glaube, dass die Dynamiken von Gruppen ganz deutlich machen, wenn man Zeit  
2643 in so was investiert, spart man sich extrem viel Zeit, sie sonst draufgeht für

2644 Desinformation, Missverständnisse, Konflikte etc. Für die Psychohygiene ist das  
2645 sehr wichtig, eine Zeit, die „fette Zinsen trägt“!

2646

2647

2648 **Wie funktioniert/e Vertretung bei diesen Unternehmen ... gleiche Ebene,**  
2649 **übergeordnete Ebene oder möglicherweise gar die untere Ebene?**

2650

2651 Aus meinen Erfahrungen funktioniert die Vertretung von super bis gar nicht. Zum  
2652 Teil, wie bei dem einen Beispiel, das ich gerade erwähnt habe. Da ist es  
2653 wunderbar, da wird der Betroffene freigespielt und nicht mal durch Nachfragen  
2654 erfährt er etwas. Geschützt wird von den Kollegen, ein Stellvertreter übernimmt  
2655 das und bekommt Unterstützung von allen Seiten, damit sie die Zeit gut über die  
2656 Runden kriegen. Auch beim Wiedereinstieg haben sie die Zusammenarbeit mit  
2657 dem Stellvertreter beibehalten, damit das funktioniert.

2658

2659 Dann gibt es natürlich auch das Gegenteil. Ich würde es abhängig machen  
2660 davon, wie das Unternehmen insgesamt dasteht. Wenn jemand ausfällt, müssen  
2661 das oft die anderen auffangen. Weil es keine anderen Ressourcen gibt. Und da  
2662 wären die Führungskräfte extrem gefordert, neue Prioritäten mit dem Team  
2663 auszumachen, zu thematisieren, was lassen wir jetzt weg. Wir können jetzt nicht  
2664 das Gleiche machen mit weniger Ressourcen, das ist ja absurd. Wie machen wir  
2665 Notprogramme... Das passiert manchmal auch, dass die Prioritäten neu gesetzt  
2666 werden, ganz oft einfach nicht. Und die Leute rudern einfach irgendwie weiter.

2667

2668 Besonders tragisch ist das z.B. im Sozialbereich, weil das dann der  
2669 Ausgangspunkt ist für weitere Burn-outs. Die Leute tun sich schwer, ihre Arbeit  
2670 kürzer, schlampiger, weniger genau, weniger zugewandt machen. D.h. sie bleiben  
2671 dabei, dass sie die Arbeit gescheit machen und verlieren sich dadurch selber.  
2672 Das ist gerade in großen Institutionen, wo die Subventionen dranhängen und  
2673 dann weniger Leute da sind. Da ist es sehr krass, da tue ich mir auch schwer zu  
2674 sagen, da ist der und der daran schuld oder da gibt es Verantwortung, weil im  
2675 Grunde genommen wäre es gut, wenn alle Involvierten schauen würden, wie  
2676 gehe ich mit meinen Grenzen um. Von der einzelnen Mitarbeiterin, die sagt, das  
2677 geht und das geht nicht mehr, bis zur Führungskraft, die sagt, das tun wir und das

2678 bleibt liegen. Bis zur Geschäftsleitung, die auf politischer Ebene weitergibt, z.B. in  
2679 öffentlichen Institutionen oder im Sozialbereich, und sagt, wir müssen  
2680 grundsätzlich was anderes andenken was Finanzierung, Ausstattung, Ziel der  
2681 Arbeit betrifft. Eigentlich müsste es diesen Weg geben, den gibt es aber oft nicht.  
2682 Der Druck wird verteilt auf mehrere.

2683  
2684 Vertretung ist sehr unterschiedlich. Ein Teil davon hängt an Führungskräften, die  
2685 Verantwortung hätten, dafür zu sorgen. Der andere Teil liegt an der betrieblichen  
2686 Struktur, die Führungskräfte brauchen auch Möglichkeiten zu entscheiden. Oder  
2687 sie haben sie eben nicht und können nur durchführen, was gefordert ist. Wenn  
2688 das nicht gemacht wird, dreht der Subventionsgeber, meistens das Land, einfach  
2689 den Hahn zu. Das ist schwierig, da sind die Führungskräfte extrem gefordert.

2690

2691

2692 ***Wie erleben/erlebten Sie generell unternehmensseitig den Umgang mit dem***  
2693 ***Kostenfaktor Burn-out?***

2694

2695 Ich erlebe den Umgang damit bemüht. Auf der einen Seite glaube ich, dass sehr  
2696 wohl das Bewusstsein da ist, dass das Kosten verursacht und dass es vernünftig  
2697 ist, präventiv zu investieren und zu schauen, dass die Gesundheit der  
2698 MitarbeiterInnen und gute Arbeitsbedingungen vorhanden sind. Das ist genug  
2699 diskutiert und thematisiert worden, das weiß jeder.

2700

2701 In der Praxis wird's dann ganz unterschiedlich gelebt. Da erlebe ich es oft, dass  
2702 es Schicksal ist – „oje, jetzt ist einer ausgefallen“ – und zu diesem Schicksal sagt  
2703 man dann, okay, sollen wir was tun, eigentlich ist das eine Privatsache. Ist ja kein  
2704 Wunder, der hat ja Haus gebaut und Kinder und was weiß ich was alles ... Da  
2705 geht das in einen Bereich, wo die Verantwortung in der Luft hängt. Ich denke,  
2706 dass die Unternehmen, die diesen Kostenfaktor sehen und grundsätzlich die  
2707 Entscheidung getroffen haben, wir denken nach über das, wohin wir gehen  
2708 wollen, wie wir uns organisieren wollen, oft auch schauen, dass sie Projekte  
2709 machen, betriebliche Gesundheitsförderung usw. Thema ist. Und dass die diesem  
2710 Kostenfaktor Rechnung tragen und präventiv schauen, was man machen kann,  
2711 wie man die Leute sensibilisieren kann. Und es gehört auch dazu, dass die Leute

2712 selber sensibilisiert werden. Dass sie auf ihre Grenzen achten, das kann nicht nur  
2713 die Führungskraft machen. Aber wo auch entsprechend betriebliche  
2714 Verantwortung übernommen wird. Da gibt es Unternehmen, für die ist es ein  
2715 Thema, die haben Ressourcen dafür freigestellt. Es gibt auch Unternehmen, die  
2716 Ressourcen dafür freigestellt haben und gesagt haben, wir haben eh' was. Aber  
2717 die Person, die dass macht, die rudert und ist selber Burn-out-Kandidat. Von da  
2718 her denke ich, das Bewusstsein ist oft da, aber wie das wirklich als lebendiger  
2719 Faktor im Alltag integriert wird, das ist sehr unterschiedlich. Da wird es noch  
2720 einiges brauchen, dass auch entsprechendes Handeln danach da ist.

2721

2722

2723 **Gibt/gab es bei den/dem Unternehmen ein**  
2724 **Wiedereingliederungsmanagement nach Burn-out Krisen mit einem klar**  
2725 **formulierten Ablauf mit formulierten Erwartungen und Bedürfnissen des**  
2726 **direkten Vorgesetzten, des Übergeordneten und seitens der/des**  
2727 **Betroffenen. Welche Personen in welchen Funktionen waren/sind beim**  
2728 **Wiedereinstieg von Burn-out Betroffenen eingebunden und wer**  
2729 **übernahm/übernimmt dabei welchen Part?**

2730

2731 Das kann ich nur sehr spekulativ beantworten. In manchen Fällen bekomme ich  
2732 das durch die Betroffenen mit, was sie erzählen. In ganz vielen Fällen bekomme  
2733 ich das gar nicht mit, da sind z.B. drei Termine, da bearbeiten wir eher die  
2734 Situation und Strategien. Aber das reißt dann ab, da kriege ich vielleicht aus  
2735 zweiter Hand mit, das passt jetzt. Da fehlt mir der Einblick. Ich nehme an, dass  
2736 ein betriebliches Wiedereingliederungsmanagement noch ganz wenig strukturiert  
2737 eingesetzt wird. Ich denke an eine Firma, die machen auch bewusst aus  
2738 praktischer Vernunft heraus was. Da habe ich erlebt, dass die Geschäftsführung  
2739 eingebunden war und sich drum gekümmert hat. Der Geschäftsführer hat gesagt  
2740 – das habe ich ja am Beginn des Interviews schon geschildert - er möchte den  
2741 Betroffenen nicht vor zwei Monaten wieder sehen. Da ist ganz klare Sensibilität  
2742 und Verantwortung da. Manchmal hat auch der Betriebsrat damit zu tun, eher im  
2743 unterstützenden Bereich. Da kommt es auf das Selbstverständnis und  
2744 Informiertheit an. Das könnte auch eine ganz große Rolle spielen, dass der  
2745 Betriebsrat darauf schaut und unterstützend dabei ist.

2746 Sicherheitsvertrauenspersonen haben in manchen Betrieben ohne Betriebsrat  
2747 eine gewisse Auffangfunktion, aber eher weniger von der Funktion als von der  
2748 Persönlichkeit abhängig.

2749

2750 Wirklich strukturiert kenne ich es wenig. Ich glaube aber, dass das immer mehr  
2751 Thema wird. Einfach Burn-out überhaupt (was führt dazu, wie kann man da  
2752 wieder rauskommen) wird immer mehr Thema, wie kommen die Leute wieder  
2753 zurück. Das ist aber noch in den Anfangsschuhen. In der Literatur taucht es jetzt  
2754 immer wieder mal auf, dass das behandelt wird, was früher gar nicht Thema war,  
2755 nur der Weg hinein.

2756

2757 Und es wird auch sehr unterschiedlich sein, wie sich das Burn-out manifestiert hat  
2758 bei den Betroffenen. In vielen Fällen kommt Frust über die Arbeit an sich oder  
2759 Lebenskrisen auch noch dazu. Die dann zu einer Überforderung führen, oder wo  
2760 manchmal dann unter Burn-out sich andere Symptome subsumieren. Der hat ein  
2761 Burn-out, und wenn man genauer hinschaut kommt man drauf, dass ganz viel am  
2762 Arbeitsplatz überhaupt nicht passt und ganz viele Lebensfragen und  
2763 Lebensthemen offen sind. Und die Leute eigentlich das Burn-out zum Klären für  
2764 sich nutzen. Merken, sie wollen und können gar nicht mehr zurück und nehmen  
2765 eine andere Stelle an. Da sind sie dann in einer anderen Dynamik drin, wo es nur  
2766 mehr darum geht, gut auszusteigen. Wo man oft wirklich auch schauen muss,  
2767 passt der Arbeitsplatz überhaupt noch.

2768

2769 Im Sozialbereich ist es einfach eher an der „Tagesordnung“, gibt es eine hohe  
2770 Kultur an Wechseln, dass man nicht immer im gleichen Bereich bleibt, sondern da  
2771 schaut man sich mal einen anderen Bereich an, eine andere Firma. Eine gewisse  
2772 Fluktuation, die ich auch für gut halte, weil Abwechslung gut ist.

2773

2774 Im öffentlichen Bereich haben die Leute oft eine Bindung durch das  
2775 Gehaltsschema. Wenn sie das aufgeben, müssen sie oft ganz neu anfangen,  
2776 finanziell völlig woanders. Da sind sie oft gebunden durch das Wirtschaftliche,  
2777 haben aber gleichzeitig ganz wenig Spielraum für Veränderungen. Entweder sie  
2778 schaffen es, die Einstellung zur Arbeit zu verändert, was manchmal gelingt – das  
2779 braucht sehr bewusste und klare Strategien, ich würde das eher als riskant

2780 bezeichnen. Es gibt Beispiele, die arrangieren sich einfach. Eine Frau im  
2781 Sekretariat hat gesagt, sie arbeitet seit der Schule in diesem Büro, die hat keine  
2782 Chance, sie ist nur auf dieses System abgestellt. Da braucht es Mut oder ganz  
2783 schöne Krisen, dass man wirklich was Neues probiert.

2784

2785 Die besten Aussichten auf Verbesserung: wenn sich an allen Rädern ein bisschen  
2786 was verändert. Wenn der Betrieb etwas lernt, die Erfahrungen nützt, die  
2787 Führungskraft und die Person mit den eigenen Kräften anders umgehen lernt. Ich  
2788 glaube, an allen drei Plätzen braucht es Veränderung. Da sind viele Betroffene  
2789 ziemlich allein gelassen mit dem: Ich muss meine Einstellung verändern oder es  
2790 ändert sich gar nichts.

2791

2792

2793 ***Werden/wurden auch die TeamkollegInnen (die ja möglicherweise vom***  
2794 ***Langzeitkrankenstrand in ihrer Abteilung direkt betroffen waren) in den***  
2795 ***Rückkehrprozess involviert? Eine länger andauernde Abwesenheit hat ja***  
2796 ***auch bei diesen Reaktionen – in welcher Form auch immer – ausgelöst?***

2797

2798 Ich greife ein Beispiel raus, das so vorbildhaft gelaufen ist, das habe ich eh schon  
2799 erzählt.

2800

2801 Ich denke an ein Team, wo das Chef ausgebrannt ist, der ist länger ausgefallen.  
2802 Und das war eine ganz schwierige Situation, weil die Führungskraft, der  
2803 Teamleiter, die Aufgabe hat, Verantwortung zu tragen, wie das Miteinander ist.  
2804 Der fällt jetzt aus, das Team schaut, dass es selber irgendwie zurechtkommt und  
2805 diese Zeit überbrückt. Das war ein merkwürdiges, sehr sehr belastendes Klima,  
2806 sie haben es sich nicht ansprechen getraut. Keiner wollte was sagen, jeder hat  
2807 beobachtet und mitgekriegt, wie der Leiter beisammen war. Man macht sich  
2808 Sorgen und kennt sich auch so recht gut und kriegt mit, was läuft. Die Schwelle  
2809 darüber zu reden, wie es weitergeht, ist wahnsinnig groß, weil derjenige, der dafür  
2810 sorgen müsste, betroffen ist. Der rudert, hält sich mit Psychopharmaka halbwegs  
2811 in der Waage, eine verrückte Situation. Bei der Frage denke ich an ganz  
2812 schwierige Klimata, in die ein Team reinrutschen kann, mit unabsehbaren Folgen.  
2813 Ich denke an das Team, die wollten damals einfach Information, haben einen

2814 Vortrag über „Burn-out und wie damit umgehen“ besucht, es war aber kaum  
2815 möglich, das anzusprechen. Wenn die Mitarbeiter ausfallen, das ist das eine.  
2816 Aber wenn die Führungskräfte dermaßen unter Druck stehen, wenn es die  
2817 raushaut, ist das eine ganz eigene Aufgabe, damit umzugehen.

2818

2819 Wenn die Teamkollegen einbezogen werden, ist das was ganz Wertvolles, was  
2820 aber einer Führung bedarf. Wenn z.B. eine Kollegin zurückkommt, die krank war,  
2821 man ihr ermöglicht darüber zu reden, wie es ihr jetzt geht, auf was müssen wir  
2822 jetzt aufpassen, wie machen wir eine Übergangszeit, wie lang dauert die ... Diese  
2823 Sachen kann man sehr gut und aktiv gestalten. Wenn das nicht passiert, ist es  
2824 einfach ein Eiertanz. Ich erlebe es ganz oft, dass diese Teams dann in Mediation  
2825 kommen, sie solche Konfliktsituationen haben, dass man oft erlebt, dass es  
2826 Mobbingtendenzen gibt. Zwar nicht aus einer Boshaftigkeit heraus, sondern aus  
2827 ungelösten Konflikten. Einmal hat mir eine Seminarteilnehmerin gesagt, ihre  
2828 Erwartung an das Seminar ist, sie möchte mit Mobbing umgehen lernen, sie  
2829 glaubt, sie mobbt ihren Kollegen. Aber sie sagt ganz ehrlich, sie hält ihn nimmer  
2830 aus. Weil das, was ansteht, nicht besprechbar ist. Und da ist man in einer  
2831 Konflikteskalation, wo es mühsam wird, die wieder aufzufangen. Die Kosten,  
2832 menschlich als auch zeitlich, finanziell, steigen dann oft ins Absurde.

2833

2834 Wo immer es gelingt, funktionieren Rückkehrprozesse gut.

2835

2836 Die Hemmschwelle, bestimmte Erkrankungen anzusprechen, ist ziemlich hoch.  
2837 Gerade im Umgang mit Depressionen. Ich denke auch an eine Frau, die hat  
2838 Multiple Sklerose gehabt und es hat sich rund um diese Frau eine Tabuzone  
2839 errichtet, weil jeder das Gefühl gehabt hat, ich muss sie entlasten, was vielleicht  
2840 gar nicht gestimmt hat. Wo die Arbeit rund um diese Person und diese Krankheit  
2841 organisiert worden ist und nicht mehr thematisiert worden ist, was brauchen wir  
2842 um die Arbeit gut zu machen. Und wenn die das nicht kann, wie gehen wir dann  
2843 damit um. Da wird irgendwie durchgewurstelt. Ich glaube, das Wertvolle wäre,  
2844 diese Fragen zu stellen. Da sind die Betroffenen auch gefordert, Einblick zu  
2845 geben und zu sagen, wie es ihnen geht und wie sie Orientierung geben können,  
2846 was zu viel ist und was nicht. Und da wird es dann wieder schwierig, wenn das  
2847 nur eine ist, die die Rolle kriegt, „die ist die mit der Überlastung“. Alle anderen

2848 haben das nicht ... Was ja Schmall ist. Das Thema Überlastung und wo sind  
2849 unsere Grenzen hat jeder/jede.

2850

2851 In der Frage steckt sehr viel drin. Wenn es gut geregelt ist, super. Und wo es  
2852 nicht geregelt wird, und das ist ganz oft der Fall, da wachsen ganz viele neue  
2853 Schwierigkeiten daraus.

2854

2855

2856 **Wie wurde/wird mit Instrumenten wie Supervision, Coaching oder einer**  
2857 **anderen Form der professionellen Begleitung beim Wiedereinstieg**  
2858 **umgegangen ... und wie hilfreich sind/waren diese Instrumente?**

2859

2860 Da kann ich nur von meiner Seite aus sprechen, weil ich als Supervisorin und  
2861 Coach in Anspruch genommen worden bin. Ich erlebe, dass manche Betriebe  
2862 gezielt das anbieten. Ich kenne das oft in Kombination, dass sie einen Vortrag  
2863 über Burn-out organisieren, dann wird vorgestellt, wer Supervision oder ein  
2864 Coaching in Anspruch nehmen möchte, was entsprechend formuliert wird – wenn  
2865 man sagt, wennst' so was brauchst, darfst das haben, wird keine/r kommen. Und  
2866 wenn es in einer guten Art und Weise angeboten wird, ist es sinnvoll, da habe ich  
2867 nur gute Rückmeldungen bekommen. Manche sind dreimal gekommen, manche  
2868 nur einmal, hatten dann schon viele gute Ideen. Also relativ kurzfristig.

2869

2870 Und ich kenne auch immer wieder, dass die Betriebe das Gefühl haben, Hilfe,  
2871 wenn wir das jetzt anbieten, das werden explodierende Kosten. Das ist aber nicht  
2872 so. Es melden sich relativ wenige, es ist sogar eher so, dass die Führungskräfte  
2873 gefordert sind, zu schauen, früh genug das zu empfehlen. Wo diese Instrumente  
2874 eingesetzt werden, gibt es gute Rückmeldungen, guten Erfolg. Je früher desto  
2875 besser. Dort, wo sie nicht eingesetzt werden, fehlt meistens das Bewusstsein. Da  
2876 kannst' ein super Coaching hinlegen mit der Person, aber die Situation wird sich  
2877 nicht verändern. Einfach weil die Quelle vom Stress nicht nachgelassen hat. Das  
2878 ist die Schwierigkeit. Die Instrumente sind gut, aber nur so gut, wie es auch  
2879 eingesetzt wird. Das ist wieder in der betrieblichen Verantwortung, das auch gut  
2880 zu positionieren und zu nutzen.

2881

2882

2883 ***Gibt/gab es die Möglichkeit einer finanziellen Unterstützung durch das***  
2884 ***Unternehmen bei externer professioneller Begleitung (Z.B.***  
2885 ***Psychotherapeutin, Klinische Psychologin, Coaching).***

2886

2887 Ich kenne Betriebe, die so was wie eine Beratungsliste zusammenstellen. Und  
2888 sagen, wir übernehmen die Kosten z.B. für drei Termine. Dann gibt es gerade im  
2889 Sozialbereich Supervisionsangebote, das ist ein gewisser Standard und bekannt.  
2890 Und mehr oder weniger genutzt. Da fällt auch Coaching und Supervision im  
2891 Zusammenhang mit Überlastung rein. Von einigen Unternehmen kenne ich, dass  
2892 sie auch mit Psychotherapeuten zusammenarbeiten. Und wo ich auch  
2893 mitbekomme, dass die Leute dann sagen, sie wollen das Coaching in Anspruch  
2894 nehmen und waren auch schon beim Psychotherapeuten. Die Firma übernimmt  
2895 meist die Startkosten, zwei bis drei Termine.

2896

2897 Das andere Thema ist, dass ich glaube, dass manchmal einfach therapeutische  
2898 Begleitung super ist. Das rate ich manchen Leuten sehr an und das fällt aber  
2899 nicht mehr in den betrieblichen Bereich. Ich finde, dass das nicht mehr in die  
2900 betriebliche Verantwortung fällt. Da muss man sich als Mensch entscheiden, ich  
2901 mache eine Therapie, ich suche mir jemanden aus, ich bekomme das von der  
2902 GKK unterstützt oder nehme das auf die eigene Kappe. Ich glaube, das ist  
2903 mindestens die Hälfte von der Wirkung, diese Eigenverantwortung zu sagen, ich  
2904 möchte das jetzt machen. Ich kenne keine Betriebe, die Psychotherapie  
2905 bezahlen, nur funktionelles Coaching oder Supervision.

2906

2907

2908 ***Welche Möglichkeiten wurden/werden MitarbeiterInnen nach Burn-out-***  
2909 ***Krisen seitens des Unternehmens angeboten, um diesen einen neuen Start***  
2910 ***zu erleichtern (geringeres Ausmaß des Dienstverhältnisses beim Einstieg,***  
2911 ***andere Aufgaben, ...)?***

2912

2913 Mir fällt eine Möglichkeit ein, wo der Rückkehrende nach dem Krankenstand  
2914 angeboten bekommen hat, er soll die erste Woche nur halbe Zeit machen. Der  
2915 hat das in Anspruch genommen. Wobei er von sich aus schon viel früher

2916 zurückgekommen wäre. Das ist erstaunlich. Das Unternehmen müsste eigentlich  
2917 darauf achten, dass die Leute nicht zu früh wieder zurückkommen. Das ist viel  
2918 gefährlicher als umgekehrt, dass sie zu spät kommen und das ausnutzen. Und  
2919 das fällt mir ein, dass das eine Möglichkeit war. Ansonsten habe ich nichts  
2920 mitbekommen.

2921  
2922 Ich sehe die Möglichkeit, dass man von der Zeitstruktur her was anbietet, dass  
2923 man gerade am Anfang mit Coaching oder einer Teamsupervision arbeitet, damit  
2924 man das gut unterstützen könnte.

2925  
2926 Was mir noch einfällt: Viele Burn-out-Betroffene schauen, dass sie so schnell wie  
2927 möglich und ohne großes „Wetter“ wieder in die Normalität zurückkehren.

2928  
2929 Mit einem Mann habe ich nach einem Vortrag länger geredet, der hat auch  
2930 während meinem Vortrag immer wieder von der Kollegenschaft Situationen  
2931 eingebracht und der hat gesagt, er hat eins beendet, er redet jetzt darüber. Für  
2932 ihn war das früher so, das haben nur Frauen, so ungefähr. Ein Mann hat so was  
2933 wie Burn-out nicht. Dann hat er es selber gehabt und sich gedacht, was ist jetzt  
2934 mit mir ... Er hat angefangen, sehr offensiv darüber zu reden, über  
2935 Schlafstörungen und über alles. Und wo ich mir denke, wenn es solche Burn-out-  
2936 Fälle in einem Unternehmen gibt und dann sehr aktiv und extrovertiert damit  
2937 umgegangen wird, besteht eine riesengroße Chance, wo ich davon ausgehe,  
2938 dass diese Betriebe, die eine hohe Sensibilität haben, genau solche Situationen  
2939 erlebt haben. Die haben Erfahrung, da fällt jemand aus, wo niemand sich gedacht  
2940 hätte, dass ausgerechnet „Der“ oder „Die“ es ist. Und plötzlich gibt es ein  
2941 Innehalten. Und wenn dann ein offensives Umgehen damit da ist, dann  
2942 ermöglicht das Lernen der Organisation.

2943  
2944  
2945 **Wie kompetent informiert erleben Sie Unternehmen beim Thema „Burn-out“**  
2946 **insgesamt?**

2947  
2948 Insgesamt ist der Informationsgrad sehr viel höher geworden. Da hat sich in den  
2949 letzten 10 Jahren ganz viel getan. Und früher hat man sich den Mund fusselig

2950 geredet und erklärt ... inzwischen ist das gang und gäbe. Im Gegenteil, es ist jetzt  
2951 ein bisserl das Differenzieren, dass man eine Abwehr hat – nicht alles ist Burn-  
2952 out. Und das finde ich auch wichtig. Aber man sollte nicht gleich wieder das Kind  
2953 mit dem Bade ausschütten.

2954

2955

2956 ***Ist oder war man intern bereit, Betroffenen wieder tatsächliche***  
2957 ***Leistungsbereitschaft zuzutrauen, oder wurden/werden da Ihrerseits Ängste***  
2958 ***unternehmensseitig wahrgenommen, dass das nunmehr möglicherweise***  
2959 ***wohl nur mehr stark eingeschränkt sein könnte/wird.***

2960

2961 Ich glaube, ich habe die Frage weiter oben schon geantwortet. Diese  
2962 Hemmschwelle, solche Sachen anzusprechen ... kurz zusammengefasst, es ist  
2963 ganz, ganz unterschiedlich, je nachdem wie sensibel das Unternehmen damit  
2964 umgeht. Da passiert ganz viel Blödsinn und einige wenige gehen wirklich gut  
2965 damit um.

2966

2967 Ich würde mal die Leistung ein bisserl unterteilen. Die Frage ist: Geht's jetzt nur  
2968 um das Leistungspotential des Menschen, da kann ich mir gut vorstellen, dass  
2969 das dann reduziert ist, nach so einer Krise. Oder vielleicht wirklich noch einmal  
2970 konzentrierter. Es kann sich sogar verbessern im Sinne von Abspecken. Um was  
2971 geht es wirklich.

2972

2973 Der andere Aspekt von Leistung ist aber auch, wie ist Leistung organisiert und  
2974 wie wird sie abgenommen. Und wenn ich mir anschau, in welchen  
2975 Rahmenbedingungen manche arbeiten, wo diese dermaßen mies sind. Ich gehe  
2976 mal davon aus, dass dieses Team oder das Unternehmen davon gelernt hat. Und  
2977 die machen wirklich einen Prozess, organisieren und strukturieren sich neu. Dann  
2978 kann ich mir vorstellen, dass nachher mehr Leistung da ist als vorher im  
2979 Gesamten. Mehr Optimum, das die Passung besser stimmt. Und das kann im  
2980 Idealfall so sein, dass nach einem Burn-out bessere, gezieltere Leistung,  
2981 besseres Output da ist. Aber diese Leistungsbereitschaft würde ich sehr relativ  
2982 sehen.

2983

2984 Und es kommt natürlich wieder darauf an, was ist der Person passiert. Ich denke  
2985 jetzt an eine Betroffene, die in eine Depression gefallen ist und entsprechend mit  
2986 den Psychopharmaka gemerkt hat, wie viel Kraft es braucht, davon  
2987 wegzukommen. Dann wieder nachdosieren, wo es ganz offensichtlich ist, dass  
2988 so viel Kraft draufgeht zum Eigenstabilisieren, dass nicht viel für die Arbeit  
2989 überbleibt. Und andere haben eine Erschöpfung, brechen zusammen, schauen,  
2990 dass sie sich gesundheitlich körperlich erholen, kriegen das mit der psychischen  
2991 Komponente der Erschöpfung gut hin und dann schaut's wieder ganz anders aus.  
2992 Da kann es sogar ein Neustart sein mit einem anderen Bewusstsein für die Kraft.  
2993 Das kommt dann darauf an, welche Krankheit das Burn-out bringt. Psychischen  
2994 Erkrankungen wie Depressionen sind einfach langwierige Sachen. Und wo man  
2995 vielleicht auf mehreren Ebenen ansetzen muss. Wenn es wirklich zu einem Crash  
2996 kommt, der ganz stark mit der Arbeit zusammenhängt – ich denke jetzt an den IT-  
2997 Bereich, wo ich mitkriege, dass die Leute völlig entgrenzt arbeiten und einer mal  
2998 gesagt hat, das ist wie wenn sie Alkoholiker wären. Einer war einige Zeit lang im  
2999 Krankenstand, den hat es ziemlich am Herz erwischt und hat ganz viele  
3000 Wahrnehmungsstörungen gehabt, hat in den Computer reingeschaut und nichts  
3001 mehr gesehen, völliges Überladensein. Der hat gesagt, er arbeitet jetzt wieder voll  
3002 und es geht gut, eher eine Verbesserung der Arbeit und auch seines Lebens.  
3003 Aber er merkt, er muss total aufpassen. Er spürt ganz schnell die Grenze, wo er  
3004 merkt, jetzt ginge es wieder dahin. Wie ein Rutscher, wie bei Alkoholikern, die  
3005 aufpassen müssen, nicht wieder ins alte Muster zu rutschen.

3006  
3007 Die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft hängt sehr davon ab, was  
3008 passiert in dem Burn-out, wie äußert sich das und wie wird damit umgegangen.  
3009 Und wie früh man es abfängt natürlich. Manche sind schon „deformiert“ von  
3010 dieser Überlastung und gehen weiter und weiter bis es gar nicht mehr geht.  
3011 Andere merken es früher und machen wirklich halt. Da ist es für mich deutlich  
3012 geworden, was Ressourcen sind, die dann helfen, dass man einen totalen  
3013 Zusammenbruch relativ schnell wieder verdauen kann. Wo man erfährt, man  
3014 kann sich die Zeit nehmen, braucht nichts befürchten, ein stabiler Freundeskreis  
3015 da ist und bereichernde Gespräche... da spielen viele Aspekte mit. Ein soziales  
3016 Netzwerk fängt viel auf. Bei manchen baut sich das über Jahre auf, bei manchen  
3017 geht es mit einem Auftrag, den sie kriegen und der sie völlig überfordert relativ

3018 schnell. Gerade wenn es über ganz lange Zeit aufbaut, ist es schwierig. Da hören  
3019 die Leute auf, Kontakte zu pflegen, vernachlässigen ganz viel über lange Zeit und  
3020 dann sind diese Ressourcen auch nicht da bei einem Zusammenbruch.

3021

3022

3023 ***Oder auch: Will man den/die „alte(n) MitarbeiterIn wieder zurück, oder***  
3024 ***sind/ist das Unternehmen auch bereit, MitarbeiterInnen nach einer Burn-out***  
3025 ***Krise mit einer neuen, veränderten Lebensausrichtung weiterhin zu***  
3026 ***beschäftigen?***

3027

3028 Das hängt recht zusammen mit diesem Rückkehrprozess, wie weit sind  
3029 KollegInnen involviert. Weil es ist einfach schwierig einzuschätzen, was passiert  
3030 jetzt, was ist diesem Menschen passiert, was kann jetzt gleich weitergehen und  
3031 was nicht ... Ich denke, dass man natürlich gern anknüpfen würde an vorher, am  
3032 liebsten macht man es ungeschehen. Die Leute sind repariert, es geht wieder  
3033 weiter ... Manche Betriebe sind auch bereit, gemeinsam zu schauen, wie geht es  
3034 jetzt weiter, wie machen wir es. Aber in den meisten Fällen befürchte ich, dass  
3035 man eher an einen Wechsel denkt. Lieber einen neuen Mitarbeiter, lieber einen  
3036 neuen Arbeitsplatz. Wo ich mir denke, dass manche Unternehmen an die  
3037 Grenzen stoßen, was machbar ist. Weil die Frage ist, wie organisiere ich die  
3038 Arbeit, organisiere ich die Arbeit und schaue, dass ich die Leute habe, die diese  
3039 dann erfüllen können oder wenn ich einen oder drei habe, wo ich die Arbeit sehr  
3040 anpassen muss auf das was sie können oder nicht können, brauche ich wieder  
3041 andere... da muss ich irrsinnig sensibel vorgehen. Und ganz starke  
3042 Führungskräfte, die das gut austarieren und transparent halten, dass nicht viele  
3043 Spannungen untereinander daherkommen.

3044

3045 Auch in Gesprächen mit Kolleginnen erlebe ich es oft, dass da Konfliktsituationen  
3046 rauskommen. Wo jemand zurückkommt und das Tabu des Teams bricht, dass  
3047 man nicht nachdenkt, sondern einfach tut. Da ist plötzlich jemand, der sagt, nein,  
3048 ich kann da nicht, da habe ich schon einen anderen Termin. Vorher ist man über  
3049 alle privaten Dinge drübergefahren. Da kommen viele Herausforderungen  
3050 zusammen. Ich vermute, dass es oft so ist.

3051

3052

3053 ***Wie gehen/geht die/das Unternehmen damit um, wenn bei der Rückkehr klar***  
3054 ***ist, dass das ehemalige Überengagement des/der MitarbeiterIn – welches***  
3055 ***u.a. auch zum Burn-out-Prozess beigetragen hat – nun nicht mehr zu***  
3056 ***erwarten ist?***

3057

3058 Ich denke, es ist die Frage, ob das Unternehmen, konkreter die zuständige  
3059 führungsverantwortliche Person, kapiert hat, die Art, wie die Arbeit organisiert  
3060 war, damit zu tun hat, dass so etwas überhaupt passiert ist. Wenn man es kapiert,  
3061 wird man seine Schlüsse daraus ziehen, was verändern. Dann habe ich eine  
3062 andere Situation und dann denke ich, wird man auch völlig neu umgehen mit dem  
3063 oder es sogar begrüßen, wenn die/der MitarbeiterIn nicht mehr alles macht. Aber  
3064 es ist halt die Frage, ob dieses „Wenn“ einsetzt. Ganz viele werden einfach  
3065 sagen, die Arbeit ist zu tun, Punktum, und damit rennt es gleich weiter wie vorher.

3066

3067 So gibt es ein paar Unternehmen, die „verschrien“ sind. Ich habe vor vielen  
3068 Jahren, als ich angefangen habe zu arbeiten, einen Artikel gelesen über Burn-out  
3069 von Institutionen, wo ein Pflegeheim beschrieben worden ist, wo zuerst die Leute  
3070 ausgebrannt sind und dann sozusagen das so eine Systematik gekriegt hat, dass  
3071 die fast keine Leute mehr gekriegt haben. Mit der Überforderung gehen auch  
3072 Arbeitsqualitätsmängel einher, D.h. es gibt schlechte Arbeitsbedingungen, das  
3073 redet sich unter den Leuten herum. Dann gibt es einen Mangel an neuen  
3074 Mitarbeitern, die alten haben noch mehr Arbeit und das alles geht letztlich auch  
3075 zu Lasten der dortigen BewohnerInnen.

