



Burnout

erkennen, verstehen,
bekämpfen

VBG-Fachwissen

VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung

Von A wie Architekturbüro bis Z wie Zeitarbeitsunternehmen – über 1,8 Millionen Unternehmen aus mehr als 100 Branchen sind Mitglied der gesetzlichen Unfallversicherung VBG. VBG ist die Kurzbezeichnung für die Verwaltungs-Berufsgenossenschaft. Sie ist eine der neun auf Branchen ausgerichteten gewerblichen Berufsgenossenschaften in Deutschland. Die VBG steht ihren Mitgliedern in zwei wesentlichen Bereichen zur Seite: bei der Prävention von Arbeitsunfällen, Wegeunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren sowie bei der Unterstützung im Schadensfall. Im Jahr 2025 wurden über 132.000 Berufskrankheiten und meldepflichtige Unfälle angezeigt. Die VBG kümmert sich darum, dass Versicherte bestmöglich wieder zurück in den Beruf und ihr soziales Leben finden. Über 2.500 Vollbeschäftigte an elf Standorten arbeiten an dieser Aufgabe mit. Darüber hinaus finden in den sechs Akademien die VBG-Seminare für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit statt. Neben Präsenz-Seminaren bietet die VBG auch verstärkt Online-Seminare für eine ortsunabhängige Weiterbildung an.

Weitere Informationen: www.vbg.de

Inhaltsverzeichnis

1	Einstieg	4
1.1	Quick-Check: Riecht's schon brenzlich?	5
1.2	Eine Fallgeschichte	6
2	Burnout erkennen	7
2.1	Definition	8
2.2	Diagnostik.....	8
2.3	Verlauf.....	9
2.4	Häufigkeit	9
2.5	Berufe und Tätigkeiten	11
3	Burnout verstehen	12
3.1	Risikofaktoren für Burnout	13
3.2	Bedeutung von Stress	16
3.3	Warnsymptome bei chronischem Stress am Arbeitsplatz	17
4	Burnout bekämpfen	20
4.1	Individuelle Burnoutprävention	21
4.2	Gesunde Führung und Burnoutprävention im Team	26
4.3	Burnoutprävention in der Organisation	30
	Fazit	34
	Literatur	35

1 Einstieg



Worum geht es?

Burnout ist in aller Munde. Der bildhafte Begriff hat sich im alltäglichen Sprachgebrauch etabliert.

Doch es gibt viele Unklarheiten, Missverständnisse und Fragen. Was ist Burnout eigentlich genau? Welche Rolle spielen individuelle und arbeitsbedingte Faktoren? Wie kann Burnout entgegengewirkt werden?

Diese Broschüre enthält Informationen über Anzeichen, Entstehung und Verlauf von Burnout. Sie liefert Ideen für Ansatzpunkte in der Burnoutprävention auf verschiedenen Ebenen.

Zum Einstieg bietet sich der Quick-Check „Riecht’s schon brenzlich?“ an und die Fallgeschichte von Andreas D.

1.1 Quick-Check: Riecht’s schon brenzlich?

Warnzeichen für Burnout	Ja	Nein
Mir fällt es heute schwerer als früher, nach der Arbeit abzuschalten.	☐	☐
Ich habe seit einer Weile Hobbys aufgegeben, und zwar, weil mir die Zeit und die Kraft dafür fehlen.	☐	☐
Ich arbeite deutlich mehr, als mir lieb ist.	☐	☐
Mein privater Bekanntenkreis hat sich seit einer Weile verkleinert.	☐	☐
Ich bin deutlich reizbarer geworden als früher.	☐	☐
Ich hatte in letzter Zeit häufiger als früher das Gefühl, dass mir alles über den Kopf wächst.	☐	☐
Ich schlafe heute schlechter als früher.	☐	☐
Ich spüre häufiger als früher ein Gefühl der Erschöpfung, ohne körperlich gearbeitet zu haben.	☐	☐

Tabelle 1: Quick-Check Burnout



Auswertung:

Wenn Sie mehrfach mit „Ja“ antworten können, riecht es schon brenzlich.

1.2 Eine Fallgeschichte



Andreas D. ist Personalleiter eines Versicherungsunternehmens. Eigentlich war ihm in Aussicht gestellt worden, in die Geschäftsführung aufzusteigen. Ihn hatte es ursprünglich mehr zu Architektur oder Psychologie hingezogen. Auf Drängen seines Vaters studierte er dann doch BWL. Er arbeitete sich in der Versicherung über mehrere Stufen nach oben. Zugute kam ihm sein Händchen für Menschen, aber auch seine eiserne Arbeitsmoral. Er war morgens der Erste im Büro und machte abends als Letzter das Licht aus. Ins Wochenende nahm er reichlich Arbeit mit.

Als seine Versicherung von einer anderen übernommen wurde, bekam er die Personalleitung des fusionierten Konzerns angeboten. Er zog also mit Frau und zwei Söhnen an den Standort des neuen Hauptquartiers. Zu seinen ersten Aufgaben gehörte es zwangsläufig, einige Dutzend Beschäftigte zu entlassen. Darunter waren viele, mit denen er lange zusammengearbeitet hatte. Auch sonst war viel zu tun, denn die Prozesse der beiden Gesellschaften waren sehr verschieden. Die Kinder bekamen ihn kaum noch zu Gesicht.

Zunehmend fiel ihm das Einschlafen schwer, Alpträume quälten ihn. Ein Freund riet ihm, doch etwas kürzer zu treten. Er ignorierte das. Es war etwa um diese Zeit, dass er schon morgens Herzrasen bekam. Aber sein Kardiologe konnte keinerlei organischen Befund feststellen.

Die Konflikte in der Firma, die er hätte auflösen sollen, nahm er zunehmend wie ein Unbeteiligter wahr. Mit seiner Frau gab es häufiger Streitereien, in denen er klein beigab. Der Bekanntenkreis hatte sich schon durch den Umzug stark reduziert. Für seine Hobbys – Architektur, Photographie, Kunst – blieb seit Jahren keine Zeit mehr übrig. Die geliebten Kurzurlaube brachten kaum noch Freude und Erholung. Schließlich erkrankte der jüngere Sohn schwer. Drei Tage später saß Andreas D. in seinem Büro und fühlte sich unfähig, auch nur einen Telefonhörer in die Hand zu nehmen. Wie in Trance fuhr er zu seinem Hausarzt. Der untersuchte ihn gründlich und hörte ihm lange zu. Am Ende empfahl er ihm schließlich eine psychosomatische Klinik. An Arbeit sei zurzeit nicht zu denken. Sein Zustand würde sich sonst nur weiter verschlechtern.

2 Burnout erkennen

Was ist ein Burnout-Syndrom?

Burnout wird nicht als eigenständige Erkrankung angesehen, sondern als Symptom-sammlung, die in Folge längerfristiger Arbeitsüberforderung auftreten kann. Ein häufiges Symptom ist starke Erschöpfung. Es kann zu langen Fehlzeiten kommen.

Burnout erhöht das Risiko für psychische und körperliche Erkrankungen, kann aber auch mit bestehenden körperlichen oder psychischen Erkrankungen einhergehen. Burnout erhöht auch das Unfallrisiko. Eine gründliche Diagnose ist wichtig.

Im Folgenden werden Definition, Symptome und Verlauf beschrieben.

2.1 Definition

Es gibt unterschiedliche Definitionen und Konzepte zu Burnout. Hilfreich sind daher Definitionen, die auf einer abgestimmten Fachmeinung basieren.

Krankheiten und Gesundheitsprobleme werden in Klassifikationssystemen gelistet. Das in Deutschland genutzte System ist die sogenannte ICD (englisch: International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems). Ein Klassifikationssystem ermög-

licht eine Diagnosestellung und eine gemeinsame Sprache zwischen allen Beteiligten, wie Betroffenen, Ärztinnen und Ärzten oder Psychotherapeutinnen und Psychotherapeuten.

In der ICD ist Burnout nicht als eigenständige Krankheit definiert, sondern als Syndrom oder Symptomsammlung und kann lediglich als Ergänzung bei der Diagnose von Erkrankungen, zum Beispiel Depression oder einer psychosomatischen Erkrankung, herangezogen werden.



» *Burnout ist ein Syndrom, das als Folge von chronischem Stress am Arbeitsplatz, der nicht erfolgreich bewältigt wurde, entstehen kann.* «

➤ Definition Burnout nach ICD 11

2.2 Diagnostik

Es liegt demnach im Ermessen des Behandlers, Beschwerden als Burnout einzuordnen und bei der Diagnose als Zusatzkategorie auszuwählen und damit das Beschwerdebild zu konkretisieren. Dies kann im Verlauf der weiteren Behandlung hilfreich sein.

Studien zeigen, dass mit Burnout sehr häufig die Kriterien für eine psychische Erkrankung erfüllt sind, wie Depressionen, psychosomatische Erkrankungen oder Angststörungen.

Vielen Menschen fällt es leichter, mit dem Begriff Burnout zurechtzukommen als mit Diagnosen aus dem Bereich psychischer Beschwerdebilder und Erkrankungen. Beim Burnout schwingen gesellschaftlich positiv besetzte Werte wie Anstrengung, Ehrgeiz und Leistungsstärke mit. Dabei sind die Symptome sehr ernst zu nehmen, da sie das Risiko für psychische und körperliche Erkrankungen oder Unfälle erhöhen können.

Die Symptome, die im Zusammenhang mit Burnout diskutiert werden, sind sehr vielfältig und können häufig von anderen Beschwerdebildern, wie zum Beispiel einer Depression, nicht klar abgegrenzt werden. Aus diesem Grund müht sich die Wissenschaft immer noch mit der Einordnung von Burnout ab.

Man hat sich auf bestimmte Dimensionen für Burnout verständigt:

Gefühle der Energieerschöpfung oder Erschöpfung

Das Gefühl der Überforderung und des körperlichen und psychischen Ausgelaugtseins zeigt sich zum Beispiel durch Müdigkeit und Niedergeschlagenheit bei Rastlosigkeit, Anspannung und Erholungsunfähigkeit. An körperlichen Symptomen können sich Schlafstörungen, Kopf- und Rückenschmerzen, Magen-Darm-Probleme und gehäufte Infektionen zeigen.

Erhöhte mentale Distanz zur Arbeit oder Gefühle von Negativismus oder Zynismus in Bezug auf die Arbeit

Enthusiasmus, Idealisierungen und hohes Engagement können sich in Frustration und Verbitterung umkehren. Diese Entwicklung kann zur Abwertung der Arbeit und zu emotionaler Starre, Taubheit, Zynismus und Distanzierung führen und sich gegen Kolleginnen und Kollegen oder Kundinnen und Kunden richten.

Ein Gefühl der Ineffektivität und des Mangels an Leistung

Betroffene erleben eine Abwärtsspirale der Leistungsfähigkeit, angetrieben durch starke Gefühle wie Unzufriedenheit, Angst und Schuld.



Dimensionen von Burnout nach ICD 11

- Gefühle der Energieerschöpfung oder Erschöpfung
- Gefühle von Negativismus oder Zynismus in Bezug auf die Arbeit
- Gefühl der Ineffektivität und des Mangels an Leistung

2.3 Verlauf

Verschiedene Phasenmodelle zu Burnout sind verbreitet. Diese versuchen auf stark vereinfachte Weise den Verlauf von Burnout in verschiedenen Phasen zu beschreiben und den einzelnen Phasen Symptome zuzuordnen.

Die Phasenmodelle sollen ausdrücken: Ein Burnout entsteht nicht über Nacht. Er ist meist durch einen jahrelangen Prozess gekennzeichnet, der in verschiedene Phasen eingestuft werden kann. Betroffene können sich in unterschied-

lichen Phasen wiederfinden, in einer Phase feststecken und auch zwischen den einzelnen Phasen vor- und zurückbewegen (siehe Abbildung 1, Seite 15). Betroffene erleben einen hohen Leidensdruck. Wenn sie sich nicht rechtzeitig Unterstützung holen, kann es zu langen Ausfallzeiten kommen. Daher ist es wichtig, schon frühzeitig auf wiederkehrende Muster und Symptome zu achten.

2.4 Häufigkeit

Die Frage, wie häufig Burnout vorkommt, ist nicht eindeutig zu beantworten.

Eine Erhebung der BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) hat in einer Längsschnittstudie 2021 ein Vorkommen von 11 % in der Erwerbsbevölkerung ermittelt.

Derzeit gibt es darüber hinaus keine repräsentativen Bevölkerungsstudien wie bei anderen Erkrankungen. Eine ältere repräsentative Erhebung (Studie zur Gesundheit Erwachsener in Deutschland (DEGS1) des Robert-Koch-Insti-

tutes (RKI)) berichtete 2012, dass bei 4 % ein Arzt oder approbierter Psychotherapeut bereits ein Burnout festgestellt hätte. Die Ergebnisse der Erhebung des RKI zeigen auch, dass mit Burnout sehr häufig auch die Kriterien für eine psychische Erkrankung erfüllt waren, wie Depressionen, psychosomatische Erkrankungen oder Angststörungen.

Diese Daten zu Burnout decken sich im Wesentlichen auch mit Studien und Erhebungen aus anderen Ländern.



» *Beim Burnout schwingen gesellschaftlich positiv besetzte Werte wie Anstrengung, Ehrgeiz und Leistungsstärke mit.* «

Phasen des Burnoutprozesses im Individuum



Abbildung 1: Phasen des Burnoutprozesses im Individuum

2.5 Berufe und Tätigkeiten

Ursprünglich entstand das Konzept des Burnout-Syndroms bei sozialen und pflegenden Berufen und wurde an diesen Berufsgruppen erforscht.

In späteren Forschungsarbeiten wurde festgestellt, dass Burnout in allen Berufsgruppen vorkommen kann. Vielmehr sind es bestimmte Anforderungen und Bedingungen und deren Kombination, die am Arbeitsplatz das Burnout-Risiko mitbestimmen (siehe auch Seite 14 zu den arbeitsbezogenen Risikofaktoren). Anders als es Medienberichte suggerieren mögen, sind Führungskräfte nicht vermehrt von Burnout betroffen.

Burnout als Berufskrankheit?

Der explizite Arbeitsbezug der neuen Burnout-Definition im ICD 11 („Burnout ist ein Syndrom, das als Folge von chronischem Stress am Arbeitsplatz, der nicht erfolgreich bewältigt wurde, entstehen kann.“) bekräftigt die Verantwortung von Arbeitgebenden, nach dem Arbeitsschutzgesetz Maßnahmen zu treffen, die Gefährdungen der physischen und

psychischen Gesundheit möglichst vermeiden und verbleibende Gefährdungen möglichst geringhalten (§ 4 ArbSchG).

Das Burnout-Syndrom erfüllt nicht die Kriterien für einen Arbeitsunfall, weil es definitionsgemäß nicht durch ein einzelnes Ereignis innerhalb einer Arbeitsschicht ausgelöst wird, sondern sich meist über einen längeren Zeitraum entwickelt.

Auch die Kriterien einer Berufskrankheit erfüllt Burnout weiterhin nicht. Berufskrankheiten sind Erkrankungen, die Versicherte erleiden und bei denen ihre berufliche Tätigkeit gesichert als Ursache für die Erkrankung angesehen wird. Die Ursachen für Burnout sind in der Regel immer noch nicht eindeutig. Eine übermäßige und ursächliche Belastung bestimmter Berufsgruppen konnte bisher nicht nachgewiesen werden.

Alle bisher anerkannten Berufskrankheiten sind in der sogenannten Berufskrankheitenliste aufgeführt.



» Eine Anerkennung von Burnout durch die gesetzliche Unfallversicherung als Arbeitsunfall oder Berufskrankheit ist versicherungsrechtlich ausgeschlossen. «

3 Burnout verstehen



Wie entsteht ein Burnout-Syndrom?

Burnout entsteht nicht im luftleeren Raum. Es entwickelt sich zwar im Individuum, aber das Individuum lebt, lernt und arbeitet in spezifischen Lebens- und Arbeitsbedingungen. Stress spielt dabei eine wichtige Rolle.

Im Folgenden werden die Ebenen und Faktoren beschrieben, die für die Entstehung von Burnout relevant sind.

3.1 Risikofaktoren für Burnout

Man kann sich Burnout als Wechselspiel von individueller, zwischenmenschlicher und organisationsbezogener Ebene vorstellen (Abbildung 2, Seite 10). Jede Ebene birgt Risikofaktoren, aber auch Chancen und Ressourcen für die Prävention.

Individuelle Ebene:

Persönlichkeit, Prägungen und Ressourcen

Die **individuelle Ebene** umfasst Persönlichkeit, Prägungen, Fähigkeiten, Einstellungen, Ziele, Ressourcen und spezifische Lebensbedingungen einer Person.

Die Anfälligkeit für Burnout ist individuell unterschiedlich. Früh ausgebildete individuelle Denk- und Verhaltensmuster können ein Risiko für Burnout sein. Kritisch sind zum Beispiel eine übermäßige und einseitige Fixierung auf Leistungsziele, ein sehr hoher Leistungsanspruch

sowie die Neigung, diesem alles unterzuordnen. Solche sogenannten Antreiber (siehe Tabelle 2, Seite 15) sind tief verankerte Prägungen und steuern alltägliche Entscheidungen im Modus „Autopilot“. Sie verhindern oft unbemerkt die Fähigkeit, ein Verhalten zu verändern oder Einfluss auf die Lebens- beziehungsweise Arbeitssituation zu nehmen.

Häufig sind Antreiber aus sinnvollen Werten und Verhaltensweisen wie Fleiß, Disziplin, Ordnung, Gewissenhaftigkeit und Kooperation entstanden.

Sie können allerdings über das Ziel hinauschießen und eine so starke Wirkung entfalten, dass sie selbst dann nicht reguliert werden können, wenn sie das Wohlbefinden, die Gesundheit oder die Leistungsfähigkeit gefährden. Betroffenen sind diese Muster lange nicht bewusst.

Sogenannte Erlauber (siehe Seite 22) bilden demgegenüber schützende Ressourcen. Das Erarbeiten von Erlaubern kann für Entlastung sorgen.



» *Kritisch sind zum Beispiel eine übermäßige und einseitige Fixierung auf Leistungsziele, ein sehr hoher Leistungsanspruch sowie die Neigung, diesem alles unterzuordnen.* «

Zwischenmenschliche Ebene: Team und Führung

Für viele Menschen ist der Arbeitsplatz der Ort, an dem die meisten Begegnungen mit anderen stattfinden.

Der Arbeitsplatz ist damit ein bedeutender sozialer Ort und bietet neben möglichen Stressbedingungen auch Ressourcen, die für die Burnoutprävention relevant sind.

Gibt es wenig soziale Unterstützung im Team? Wird Konkurrenzdruck und Misstrauen befeuert? Fehlen Mitgestaltungsmöglichkeiten? Finden wenig Austausch und Teamaktivitäten statt? Gibt es kein offenes Ohr für Probleme bei der Arbeit? Werden Konflikte unter den Teppich gekehrt und bleiben ungelöst? Werden Führungsprobleme geduldet?

All dies erhöht das Burnoutrisiko.

In einem solchen sozialen Klima fehlen wichtige ausgleichende Impulse für den Einzelnen oder die Einzelne, und individuelle Antreiber können noch verstärkt werden (zum Beispiel Leistungsdruck). Außerdem besteht die Gefahr, dass die oder der Einzelne mit Problemen allein dasteht und sie so für sie oder ihn immer größer werden.

Hier hat die Führungskraft eine zentrale Rolle. Ihr Verhalten bestimmt maßgeblich das Teamklima und das soziale Miteinander. Wenn sie Werte wie Vertrauen und gegenseitige Unterstützung nicht fördert, sondern dazu tendiert, Probleme zu ignorieren oder ihnen mit Druck zu begegnen, wird die Situation sich nicht verbessern.

Der oder die Einzelne profitiert vor allem dann, wenn eine gute soziale Einbindung gegeben ist.

Anregungen für die Unterstützung auf Teamebene und durch die Führungskraft finden sich ab Seite 26.

Organisationsbezogene Ebene: Arbeitsbedingungen und Unternehmenskultur

Die Arbeitsbedingungen und die Unternehmens- und Führungskultur bestimmen mit, ob Burnout im Unternehmen zu einem größeren Problem wird.

Denn eine Reihe von psychosozialen Arbeitsbedingungen spielt eine gewichtige Rolle für das Burnoutrisiko.

Der größte Risikofaktor liegt in einer zu hohen Arbeitsmenge. Daneben sind ebenfalls als Risikofaktoren relevant: zu hohe emotionale Arbeitsanforderungen (zum Beispiel schwierige Kundenkontakte, häufige Konfrontation mit schwerwiegenden Ereignissen), Arbeitsplatzunsicherheit, Ungerechtigkeit, fehlende Anerkennung für hohen Einsatz und großes Engagement sowie Leistungs- und Erfolgsdruck.

Soziale Unterstützung, Führungsqualität, Handlungs- und Entscheidungsspielräume hingegen können das Risiko für chronischen Stress und Burnout abfedern.

Da die genannten Risikofaktoren, insbesondere eine zu hohe Arbeitsmenge, sehr häufig und auch in Kombination mit anderen schwierigen Bedingungen auftreten, ist es wichtig, die Arbeitsbedingungen in den Blick zu nehmen und gut zu gestalten, um Burnout zu verhindern.

Den Rahmen bildet die Unternehmenskultur, also der „Stil des Hauses“, der seinen Ausdruck in geschriebenen und vor allem ungeschriebenen Regeln des Miteinanders findet.

Geschriebene Regeln finden sich zum Beispiel in Leitbildern, Mission Statements oder Vereinbarungen, während sich ungeschriebene Regeln in Umgangsformen, dem Umgangston oder dem Informationsfluss offenbaren.

Sind die Umgangsformen von Leistungsdruck, Misstrauen und Konkurrenzdruck geprägt, ist auch Burnout wahrscheinlicher.

Arbeitgebende haben immer einen Spielraum, die Arbeitsbedingungen und die Kultur so zu gestalten, dass ihre Mitarbeitenden gern zur Arbeit kommen, gesund bleiben und so über lange Strecken leistungsfähig bleiben können (siehe Abschnitt 4.3, Seite 30).



» *Der größte Risikofaktor liegt in einer zu hohen Arbeitsmenge.* «

Burnout als Wechselspiel von individuellen, zwischenmenschlichen und organisationsbezogenen Faktoren

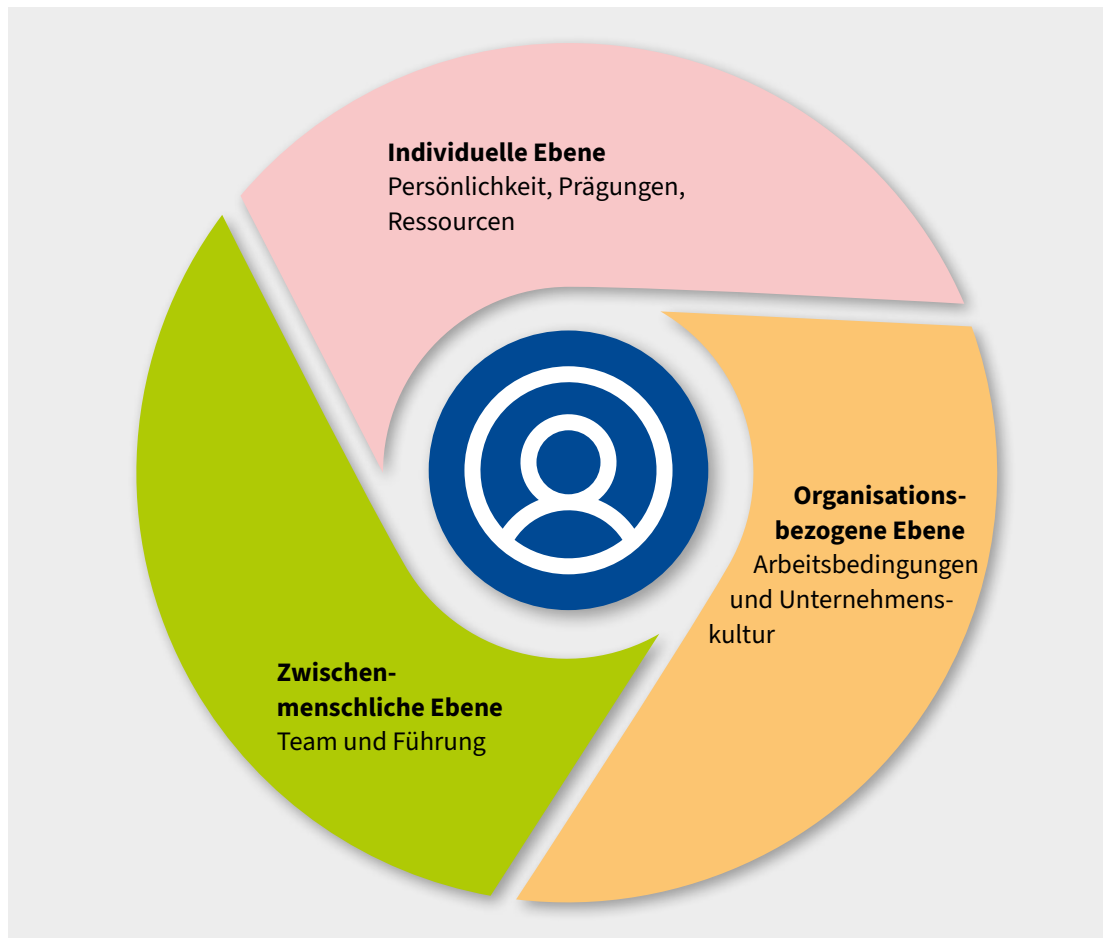


Abbildung 2: Burnout-Faktoren

Die fünf häufigsten Antreiber

Antreiber	Denkmuster, die dahinter stecken
1. Sei perfekt!	Ich muss ALLES perfekt machen – auch bei scheinbaren Kleinigkeiten. (Ich bin IMMER nur mit dem Besten zufrieden. Und weil man selbst das Beste IMMER noch ein bisschen besser machen kann, bin ich eigentlich NIE zufrieden, schon gar nicht mit mir selbst.)
2. Streng dich an!	Ich gebe IMMER ALLES. (Ich höre erst dann auf, mich anzustrengen, wenn ich völlig am Ende bin; Ich mache es mir auf gar keinen Fall leicht und lege lieber noch mal eine Schippe drauf.)
3. Beeil dich!	Ich mache ALLES, was ich tue, so schnell wie möglich. (Auch wenn die Sache gar nicht eilig ist – es gibt IMMER viel zu tun. Was weg ist, ist weg.)
4. Sei stark!	Ich reiße mich IMMER zusammen, Augen zu und durch. (Gefühle sind ein Zeichen von Schwäche – also empfinde ich am besten gar nichts und verlasse mich IMMER nur auf mich selbst.)
5. Mach's den anderen recht!	Ich möchte nicht egoistisch sein und IMMER allen helfen. (Ich halte es einfach nicht aus, auch mal nein zu jemandem zu sagen und auf Ablehnung zu stoßen.)

Tabelle 2: Antreiber steuern alltägliche Verhaltensweisen im „Autopilot“

3.2 Bedeutung von Stress

Burnout kann als nicht bewältigter chronischer Arbeitsstress verstanden werden. (siehe Definition Seite 8). Jede und jeder kennt Stress. Aber was ist Stress eigentlich genau? Wenn eine Situation sich bedrohlich anfühlt und wir das Gefühl haben, dass sie nicht in unserem Sinne kontrollierbar ist, erleben wir einen unangenehmen Spannungszustand. Daraus resultiert eine erhöhte körperliche und psychische Aktivierung, was eine akute Stressreaktion darstellt.

Akute Stressreaktionen sind schon sehr lange im menschlichen Organismus angelegt und sicherten dem Menschen in der Evolution das Überleben. Stressreaktionen sind somit auch eine gesunde Reaktion des Körpers.

Akute Stressreaktionen laufen automatisiert ab, um Energie zu mobilisieren, und klingen charakteristischerweise wieder ab, wenn ein Stressfaktor weicht. Auch wenn es im heutigen Arbeitsalltag in der Regel nicht ums Überleben geht, reagiert unser Körper mit denselben Mechanismen auf als bedrohlich empfundene Situationen wie schon vor zigtausenden von Jahren.

Ein gewisses Maß an Anspannung und Aktivierung gehört dazu, wenn es darum geht, Herausforderungen zu meistern, zu lernen, neue Fähigkeiten zu entwickeln oder Konflikte zu bewältigen. Stressreaktionen, die kurzzeitig anhalten, sind demnach auch in der heutigen Zeit nicht als problematisch anzusehen und können im besten Fall in Pausen oder in Erholungsphasen wieder reguliert werden.

Dauerhaft anhaltende Stressreaktionen können die Ressourcen von Individuen übersteigen und zum Risikofaktor für zahlreiche Beschwerden und Erkrankungen werden. Schlafstörungen, Bluthochdruck, Magen-Darm-Beschwerden, Muskelverspannungen, chronische Schmerzen oder eine geschwächte Immunabwehr können die Folge sein.

Wenn aus Alltagsstress dauerhaft anhaltender Stress geworden ist (siehe Abbildung 3), dann verfestigen sich auch Beschwerden und Symptome. Häufig steigen Gefühle von Überforderung, Angst, Hilflosigkeit und Ohnmacht an, weil Bewältigungsversuche gescheitert sind.

Trotz drängender Warnsymptome des Körpers ist es für Betroffene häufig schwer, einen Ausweg aus dauerhaften Überforderungen und Stressspiralen zu finden.

Die Warnsymptome für zu viel Stress und Überforderung sind auch von außen recht gut beobachtbar (siehe Seite 17). Es kann wichtig und hilfreich sein, wenn ein Feedback unter Kolleginnen und Kollegen oder von Führungskräften und Mitarbeitenden erfolgt und so eine gegenseitige Sensibilisierung für anhaltende Überforderung und Stresssymptome wächst.

Als Betroffener oder Betroffene fühlt man sich wie in einer Falle oder dem viel zitierten Hamsterrad, und es scheint keinen Ausweg zu geben. Stress und Burnout müssen nicht zwangsläufig in einem Zusammenbruch ihren Tiefpunkt finden wie in unserem Beispiel von Andreas D. auf Seite 6.

Auch unsere Fallbeispiele auf den Seiten 18 und 19 verdeutlichen die Komplexität der Lage und leiten über zu der Frage, was auf individueller, zwischenmenschlicher und organisationsbezogener Ebene helfen kann, um Burnout-Prozesse zu stoppen.



Gibt es Anhaltspunkte für ein Burnoutisiko? Der Selbsttest HBI21 auf unserer Website www.vbg.de/burnout kann einen Überblick geben.

Das Angebot der VBG zum Thema Stress www.vbg.de/stresspraevention

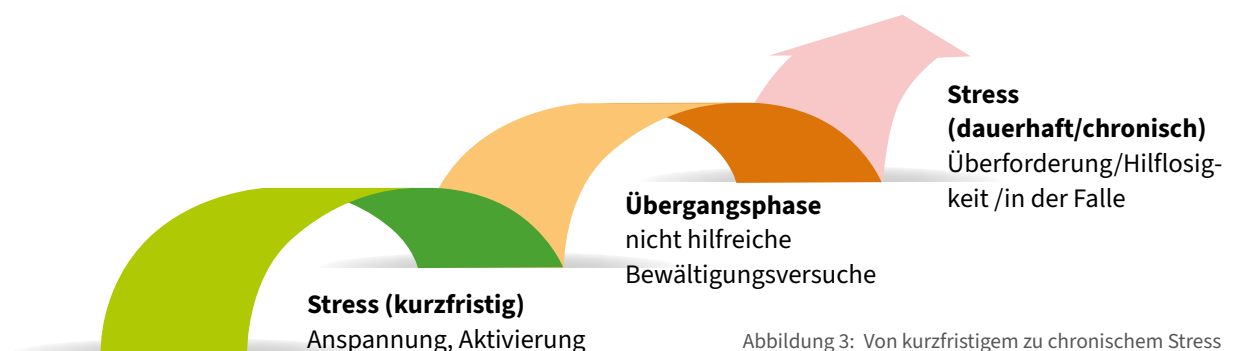


Abbildung 3: Von kurzfristigem zu chronischem Stress

3.3 Warnsymptome bei chronischem Stress am Arbeitsplatz

Gefühl von Zeitnot und Gehetztheit

- Nervosität
- Chronische innere Unruhe
- Andauernde Gehetztheit
- Unfähigkeit zur Entspannung

Grübeleien und Gedankenkreisen

- Quälende Grübeleien
- Einschlaf- und Durchschlafschwierigkeiten
- Probleme „zerdenken“

Sozialer Rückzug

- Rückzug
- Distanz zu Kunden, Chefs und zum Team
- Kurzangebundensein
- Schwierigkeit, anderen zuzuhören

Konzentrationsstörungen

- Zunehmende Zerstreuung
- Flüchtigkeitsfehler
- Schwierigkeiten, sich zu konzentrieren

Emotionale Probleme

- Erhöhte Reizbarkeit, Wutausbrüche
- Niedergeschlagenheit und Trauer
- Ängste
- Starre
- Gefühllosigkeit

Körperliche Signale

- Verspannungen, Rückenschmerzen
- Taubheit, Kribbeln
- Kopfschmerzen
- Schlafstörungen
- Suchtverhalten

Leistungsabfälle

- Erhöhter Zeitaufwand für Routineaufgaben
- Häufiges Verzetteln
- Steigerung von Anstrengung
- Überstunden
- Gefühllosigkeit



» *Trotz drängender Warnsymptome des Körpers ist es für Betroffene häufig schwer, einen Ausweg aus dauerhaften Überforderungen und Stressspiralen zu finden.* «



Beispiel 1: Consultant

Corinna J. ist vor einem Jahr als Consultant in einer großen Unternehmensberatung eingestiegen. Sie ist stolz, dass sie sich gegen die große Konkurrenz durchsetzen konnte, und will unter Beweis stellen, dass sie zu den High Performern zählt. Sie arbeitet bis zu 70 Stunden in der Woche, an Wochenenden und abends sind oft Weiterbildungen angesetzt. Oft ist sie auch an freien Tagen nicht zuhause. Ihre Freundinnen trifft sie immer seltener, da sie auch ihre wenige Freizeit häufig noch mit ihrem Team verbringt. Nachdem sie auch noch den geplanten Kurztrip mit ihrer besten Freundin kurzfristig absagt, herrscht privat Funkstille. Als sie nach einem Autounfall eine Zeitlang krankgeschrieben ist, überflutet sie, allein in ihrer Wohnung, eine Unruhe und Verzweiflung, die sie zuvor niemals zugelassen hätte. „Worauf steuerst du zu, wenn du so weitermachst?“, war das letzte, was sie von ihrer Freundin gehört hatte.



Beispiel 2: Redakteurin

Jutta K. war viele Jahre Redakteurin bei einer Zeitschrift. Sie gilt als begnadete und effiziente Schreiberin. Nach einem unerwarteten Todesfall wurde die Position der Ressortleiterin frei. Die Wahl fiel auf Jutta. Im Nachhinein glaubt sie, sie sei da irgendwie reingeschlittert. Ab diesem Zeitpunkt änderte sich ihr Leben: Sie musste koordinieren, motivieren, redigieren. Sie versuchte, es allen recht zu machen, und wurde innerlich immer unsicherer. Ständig hatte sie das Gefühl zu versagen und befürchtete, die Kollegen und Kolleginnen würden hinter ihrem Rücken über sie tuscheln. Gegen ihre Schlafstörungen und ihre andauernden Spannungskopfschmerzen arbeitete sie mit noch mehr Einsatz an und begann auch bald, Medikamente zu nehmen. Sie wollte schon immer alles allein schaffen, auch jetzt. Nach einem Jahr brach sie entkräftet und ausgelaugt zusammen. „Warum haben Sie denn nichts gesagt?“, fragte ihr Chef sie scheinbar vollkommen überrascht.



4 Burnout bekämpfen



Was lässt sich gegen Burnout tun?

Burnoutprävention ist Arbeit auf verschiedenen Ebenen.

Im Folgenden werden Empfehlungen für Burnoutprävention auf individueller, zwischenmenschlicher und organisationsbezogener Ebene beschrieben. Dabei zeigt sich, dass ähnliche Prinzipien auf allen Ebenen als Schutzfaktoren wirken.

4.1 Individuelle Burnoutprävention

Die folgenden Tipps sind eine Auswahl für individuelle Ansatzpunkte zum Schutz vor Burnout. Wichtig ist die Vermeidung von dauerhafter Überlastung, die Nutzung bestehender Handlungsspielräume, soziale Anbindung sowie angemessene Ausgleichs- und Erholungsaktivitäten. Führungskräfte sind dabei Vorbilder: Ihr Verhalten wirkt sich stark auf die individuelle, die zwischenmenschliche und die organisationsbezogene Ebene aus.

Wichtig: Menschen sind verschieden, Reflexion und Bewusstsein für typische Muster sind die Basis für Veränderung. Dabei ist Ehrlichkeit mit sich selbst eine wichtige Voraussetzung, auch wenn das unbequem sein kann.

Auch wichtig: Sich nicht zu viel auf einmal vornehmen – daraus kann neuer Druck und in der Folge Frust entstehen. Prävention soll nicht in Stress ausarten.



Warnsymptome ernst nehmen: Innenschau starten

Tages- oder Wochenrückblicke, zum Beispiel als kurzes Ritual am Abend oder am Ende der Arbeitswoche, können beim Start für die Innenschau unterstützen. Hilfreich ist es, sich ein paar Notizen zum Tag oder zur Woche zu machen.

Fragen können sein:

- **Wie fühle ich mich?** Gelassen oder unruhig? Entspannt oder getrieben? Handlungsfähig oder festgefahren?
- **Welche Gedanken kreisen in meinem Kopf?** Wie denke ich über mich? Was habe ich geschafft? Was treibt mich an? Kann ich hilfreiche Perspektivwechsel einnehmen, um mich aus Gedankenkreisläufen zu befreien? Oder stecke ich fest?
- **Welche Verhaltensweisen fallen mir an mir auf?**
Gibt es wiederkehrende Verhaltensmuster, die mir das Leben schwer machen? Gerate ich durch bestimmtes Verhalten oder Entscheidungen immer wieder in Stressspiralen?

Hilfreich ist es auch, Papier und Stift auf den Nachttisch zu legen, um Empfindungen, Gedanken und Einfälle kurz vor dem Einschlafen oder mitten in der Nacht – spontan und ungefiltert – zu notieren.



Mit Bedürfnissen in Verbindung bleiben: Self Starter

Im Alltag verlieren wir persönliche Bedürfnisse und Ziele oft aus dem Auge. Dann kann auch das gesundheitliche Gleichgewicht kippen. Der schwedische Autor Lennart Meynert empfiehlt sogenannte Self Starter.

Ein Self Starter ist ein Kärtchen oder ein Zettelchen, das an wichtige persönliche Bedürfnisse und Ziele erinnert und gut sichtbar angebracht ist, zum Beispiel am Badezimmerspiegel, am Bildschirm oder am Smartphone. Das Prinzip ist, sich regelmäßig an Dinge zu erinnern, die für das Gleichgewicht zwischen Anspannung und Erholung wichtig sind, die im Alltagstrubel aber leicht in Vergessenheit geraten. Im Idealfall kommt beim Lesen der Gedanke: „Ah ja, das ist es, was ich brauche!“.

Mit Self Startern erhöht sich die Wahrscheinlichkeit beträchtlich, eigene Bedürfnisse nicht aus dem Blick zu verlieren.

Beispiele für Self Starter

- Wie geht es mir gerade?
- Nicht alles selbst machen wollen
- Mailprogramm zu festgelegten Zeiten ausschalten
- Pause an der frischen Luft machen
- Durchatmen
- Notfallplan: In den Wald gehen
-



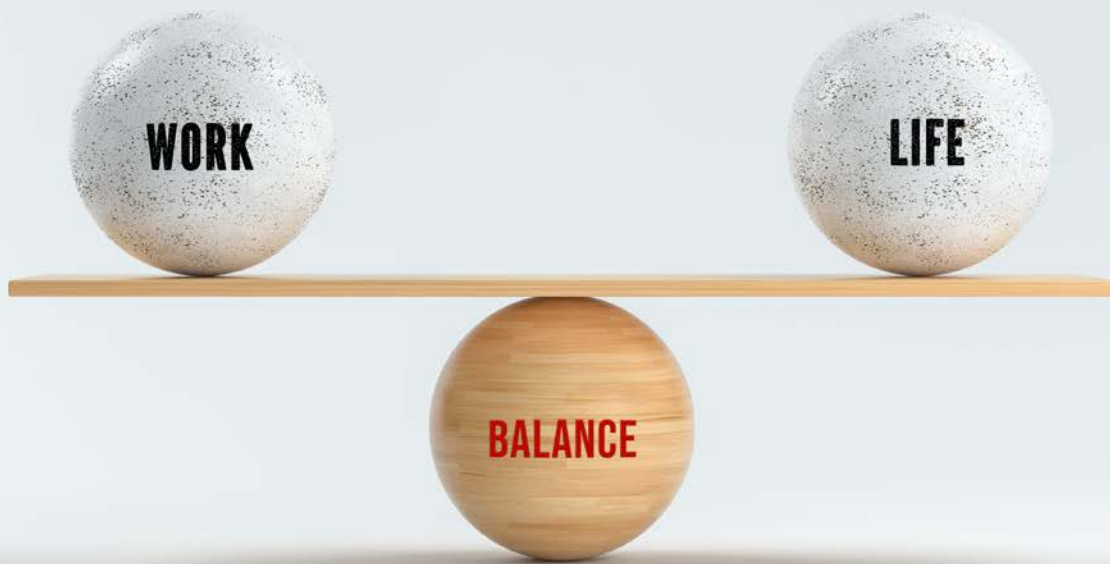
Antreiber in Schach halten

Um Antreiber (siehe Seite 15) in Schach zu halten, kann die Entwicklung von sogenannten Erlaubern zur täglichen Übung werden (siehe Tabelle 3, Seite 22). Auch an diese Erlauber muss man sich in kritischen Situationen erinnern können. Erlauber eignen sich auch sehr gut als „Self Starter“.

Auch hier gilt: Das braucht Zeit. Und in dem Maße, in dem die Fähigkeit größer wird, sich selbst Anerkennung zu geben, wächst auch die Unabhängigkeit von der Anerkennung Anderer.

Antreiber	Gegengift/Erlauber
1. Sei perfekt!	Auch ich darf Fehler machen! Perfektion ist eine Illusion.
2. Streng dich an!	Intelligent arbeiten, nicht hart! Ich muss mich nicht immer bis zum Äußersten anstrengen, und darf es mir mal leicht machen.
3. Beeil dich!	Ich darf mir Zeit nehmen. Oft passieren in Eile vermeidbare Fehler.
4. Sei stark!	Ich darf Schwäche eingestehen und Hilfe von anderen annehmen.
5. Mach's den anderen recht!	Es ist legitim, wenn ich zu anderen auch mal Nein sage. Ich darf meine Bedürfnisse ernstnehmen.

Tabelle 3: Antreiber und Erlauber



Achtsam wahrnehmen und entspannen

Kein Ratgeber, der nicht empfiehlt: Lernen Sie eine Entspannungstechnik!

Eine Technik, die kaum Vorlaufzeit benötigt, heißt „Konstatierendes Aufmerksames Wahrnehmen“; sie entstammt dem Konzept der „Introvision“ der Psychologin Angelika C. Wagner. Sie lässt sich jederzeit und überall praktizieren.

Und so geht's:

Aufmerksamkeit auf nichts Spezielles fokussieren, sondern einfach wahrnehmen, was um einen ist.

Jeweils zwei Minuten lang wahrnehmen

- a. visuell (Was sehe ich gerade?)
- b. auditiv (Was höre ich gerade?) und
- c. kinästhetisch (Was spüre ich gerade in meinem Körper?)

Man kommt so mit sich selbst in Kontakt. Die Übung mag anfangs schwerfallen, aber sie kann ein wichtiger Anker im Alltag werden. Es gibt eine Vielzahl von Achtsamkeitsübungen, die die Entspannung fördern: einfach ausprobieren.



Work-Life-Balance sorgt für Stabilität und Resilienz

Es ist wichtig, stabil im Leben zu stehen und alle Lebensbereiche zu pflegen. Das gibt Sicherheit, Autonomie und im besten Fall Lebensfreude.

Fragen Sie sich: was tue ich wirklich gern? Pflegen Sie eine Liste kraftspendender Aktivitäten und planen Sie diese im Alltag ein.

„Work-Life-Balance“ wird häufig missverstanden. Es bedeutet vor allem, für Stabilität und Resilienz zu sorgen. Arbeit ist für die meisten von uns ein selbstverständlicher und wichtiger Teil des Lebens. Aber man braucht auch Zeit für andere wichtige Aspekte des Lebens. Es ist wichtig, stabile soziale Kontakte und Bindungen im Privatleben zu haben (Freunde, Familie, Partner) und Interessen zu pflegen (Sport, Vereine, Ehrenamt, Kultur). Wer auf nur einem Bein steht, und Arbeit und Leistung über alles stellt, wird leicht umgepustet, wenn der Wind mal auffrischt.



Grenzen schützen hilft vor Dammbbruch: Nein sagen lernen

Nicht Nein sagen können – das haben viele von Burnout Betroffene gemeinsam. Dabei hat alles Grenzen. Dies gilt es anzuerkennen und nicht blind jede Aufgabe anzunehmen.

„Augen zu und durch“ rächt sich allzu oft. Niemand anderes kann für einen selbst sicher die eigenen Grenzen schützen, das muss jede und jeder für sich selbst übernehmen. Nicht selten liegen Ängste im Hintergrund verborgen, die zum überhasteten Ja-Sagen führen.

Es ist schwer, sich diesem inneren Druck entgegenzustellen. Dabei geht es mitnichten um Arbeitsverweigerung, sondern um kreative Lösungen, die am Ende allen zugutekommen.



Gelebte Selbstfürsorge: Termin mit sich selbst vereinbaren

Wer oft bereit ist, einzuspringen, eine zusätzliche Aufgabe oder einen zusätzlichen Termin zu übernehmen, wirkt meistens kooperativ, kundenorientiert und verlässlich. Aber wie sieht es aus bei Terminen aus den Bereichen der Selbstfürsorge? Wie verlässlich sind wir uns selbst gegenüber? Das Sporttraining, der Spaziergang mit der Nachbarin, der Fahrradausflug oder der geplante Kurzurlaub? Es hilft ein simpler Trick: Termine mit sich selbst schon frühzeitig im Kalender buchen. Dann fällt es leichter zu sagen „Tut mir leid, geht leider nicht; da habe ich einen Termin“.



Richtig abschalten: Mit Erreichbarkeit umgehen

Es gibt Diensthandys, Team-Messengergruppen auf dem privaten Smartphone und das Notebook im Dauerbetrieb. Hier gilt es ehrlich zu sein und zu fragen, ob das wirklich zu jeder Zeit sein muss?

Was, wenn man immer öfter das Gefühl hat, hängenzubleiben? Manchmal „nur“ gedanklich oder auch oftmals ganz praktisch, indem aus „eben mal die Mails checken“ ein einstündiges Telefonat resultiert, das man eigentlich nicht vorhatte am Abend noch zu führen, während man mit dem Hund Gassi geht oder den Wochen-einkauf macht? Unsere Unterstützung zum Thema Erreichbarkeit finden Sie [hier](#).



Hilfreich ist es, Zeitfenster einzuplanen, in denen Mails bearbeitet werden, und dazwischen sollte man sich möglichst nicht ablenken lassen. Das erfordert nicht selten Übung und den Mut, nicht jederzeit erreichbar zu sein.



Fragen an mich selbst: Wer bin ich? Was will ich?

Ein Schlüssel zu mehr Widerstandskraft und Resilienz ist, sich Fragen zur eigenen Identität, den eigenen Bedürfnissen und der eigenen Einstellung zur Arbeit zu stellen. Selbstreflexionen wie zum Beispiel mit „Fragen an mich selbst“ helfen dabei, einen Abgleich zwischen inneren Erwartungen und den eigenen Bedürfnissen und Erfahrungen in der Realität des Arbeitsalltags vorzunehmen.

Fragen an mich selbst: Wer bin ich? Was will ich?

- Wo möchte und kann ich mich weiterentwickeln, ohne mich zu dauerhaft zu überfordern?
- Was mache ich gerne, was widerstrebt mir und kostet dadurch zu viele Ressourcen?
- Was möchte ich erreichen im Leben? Will ich das selbst, oder möchte ich jemandem zeigen, dass ich's kann? Was davon lohnt die Anstrengung?
- Will ich Führungskraft sein und warum will ich das?



Mit Problemen nicht allein bleiben

Noch ein Tipp, wenn Probleme sich schneller aufhäufen, als man sie lösen kann: Es ist nicht sinnvoll, Probleme immer allein lösen zu wollen, erst recht nicht bei akuter Burnoutgefahr. Auch wenn es Burnoutgefährdeten schwerfällt: Besonders wichtig ist, sich Unterstützung zu holen, wenn einem alles über den Kopf wächst.

Erste Ansprechpersonen können die Führungskraft oder die Kolleginnen und Kollegen sein, aber auch die Hausarztpraxis, Beratungsstellen, Coaching, Psychotherapie oder Selbsthilfegruppen. Es gibt ein großes Angebot an Unterstützungsmöglichkeiten. Sie müssen nur genutzt werden.

Die Partnerin oder der Partner, Freundinnen und Freunde kennen einen häufig besonders gut. Auch das kann helfen: „Sag's mir, wenn Du Veränderungen an mir bemerkst!“ Auch wenn es schwerfällt, wenn es dann soweit ist, gilt es, die Rückmeldung nicht vom Tisch zu wischen, sondern ernstzunehmen und genau hinzuhören.

Hilfe zu suchen, ist weder eine Schande noch ein Zeichen von Inkompetenz. Vielmehr ist es ein Zeichen von Souveränität und Selbstfürsorge, die eigenen momentanen Grenzen anzuerkennen und Hilfe in Anspruch zu nehmen.



» *Wichtig ist die Vermeidung von dauerhafter Überlastung, die Nutzung bestehender Handlungsspielräume, soziale Anbindung sowie angemessene Ausgleichs- und Erholungsaktivitäten.* «

4.2 Gesunde Führung und Burnoutprävention im Team

Wie kann man auf Teamebene Burnout vorbeugen? Im Team können sowohl Führungskräfte als auch Kolleginnen und Kollegen bei der Burnoutprävention unterstützen. Es ist wichtig und hilfreich, auf die Häufung von Warnsymptomen bei chronischem Stress (siehe Seite 16 und 17) zu achten und Schief-lagen im Team und bei den Arbeits-

bedingungen in den Blick zu nehmen und anzusprechen (siehe Seite 14).

Auch auf Team-Ebene ist wichtig: Vermeidung von dauerhafter Überlastung, die Nutzung bestehender Handlungsspielräume, Kommunikation und soziale Unterstützung.

Was Führungskräfte tun können:

- Wenn die Führungskraft Burnoutgefahr bei einem oder einer Mitarbeitenden wahrnimmt, sollte sie das Gespräch suchen. Ein offenes, vertrauensvolles Gespräch hilft, auf mögliche Ursachen zu schauen. Dabei gilt es vor allem, erst einmal zuzuhören. Oft bringt das schon Entlastung. Vielleicht lässt sich unmittelbar etwas an der persönlichen Lage oder an der Arbeitssituation verändern.
- Anteilnahme, Verständnis und Hilfe sind eine gute Basis, Ausdauer und Beharrlichkeit sind allerdings auch gefragt. Denn oft sind die individuellen Antreiber des Mitarbeitenden so stark, dass sie sich nicht von heute auf morgen abstellen lassen.
- In gemeinsamer Absprache können Arbeitsbedingungen angepasst werden, zum Beispiel in Bezug auf Aufgaben, Unterstützungsmöglichkeiten im Team oder Arbeitszeit.
- Es hilft, wenn die Führungskraft mit Mitarbeitenden Ziele, Anspruchs- und Erwartungshaltungen abgleicht, denn hier liegt oftmals auch Potenzial für Entlastung in der Arbeitssituation, zum Beispiel wenn sich aufklärt, dass bestimmte Erwartungen und Ansprüche gar nicht bestehen.
- Gespräche sollten ein vertrauensvolles Hilfsangebot sein, sonst verfehlen sie ihren Zweck. Ist ein Gespräch eher als Strafaktion oder zum Druckausüben gedacht, wird das nach hinten losgehen und das Vertrauen wird nicht selten beschädigt.
- In jedem Fall hilft es, Beratungsangebote oder Coaching zu empfehlen. Wenn es um Fragen der eigenen Leistungs- und Arbeitsfähigkeit geht, handelt es sich um sensible Themen. Mitarbeitende schätzen insbesondere dann neutrale, vertrauliche Ansprechpersonen.
- Besonders hilfreich ist es natürlich, wenn es Angebote in greifbarer Nähe gibt wie zum Beispiel Anlaufstellen in der Region oder auch direkt im Unternehmen, zum Beispiel eine Sozialberatung oder ein EAP (Employee Assistance Program).

Was alle im Team tun können:

- **Wichtig:** Probleme nicht auf Dauer ignorieren – sie verschwinden in der Regel nicht von selbst. Egal ob es einzelnen Teammitgliedern schlecht geht oder es zu Überlastung (zum Beispiel Arbeitsmenge, Zeitdruck, Überstunden, Konflikte) im gesamten Team kommt: Jeder und jede im Team sollte Probleme ansprechen können. Auf keinen Fall sollten Überlastungsthemen heruntergespielt oder weggedrückt werden. Die Folgen bahnen sich trotzdem ihren Weg und wirken sich im schlimmsten Fall auf Produktivität, Teamleistung, Kooperation, Vertrauen und Stimmung aus.
- Am Ball bleiben: Ein gutes Team ist immer in gutem Kontakt. Jede und jeder im Team hat eine Verantwortung für sich und andere. Ein zentrales Prinzip bleibt „Miteinander statt übereinander sprechen“.
- In gemeinsamer Absprache können Arbeitsbedingungen angepasst werden, zum Beispiel in Bezug auf Aufgaben, Unterstützungsmöglichkeiten im Team oder Arbeitszeit.



Team-Tage

Vertrauensvolle Zusammenarbeit und kreative Lösungen werden auf regelmäßigen Arbeitstreffen, nennen wir sie zum Beispiel Team-Tage, am besten gefördert.

Bei einem Team-Tag begibt sich das ganze Team in Klausur, am besten ein- bis zweimal pro Jahr. Wenn die Intervalle kürzer sind, kann auch die Dauer der Treffen verkürzt werden.

Im Team und im Austausch miteinander bietet sich auch die Chance, sich über die Arbeitssituation auszutauschen. Oberthema ist dann nicht das WAS der Arbeit, sondern das WIE:

- Wo flutscht die Zusammenarbeit bei uns, wo können wir uns steigern?
- Wo sind Reibungsverluste, welche Konflikte müssen ausgetragen werden?
- Was behindert uns?
- Gibt es Probleme, bei denen wir Hilfe „von oben“ brauchen?

Im besten Fall gibt der Austausch untereinander dem oder der Einzelnen auch Impulse, individuelle Denk- und Handlungsmuster zu hinterfragen:

- Warum erlebt mein Kollege oder meine Kollegin die Situation mit der Chefin schon wieder anders als ich?

- Wie schaffen die anderen es, nicht vor lauter Arbeit unterzugehen?

Missverständnisse können ausgeräumt, Interessengegensätze geklärt, Kompromisse gefunden werden.

In den folgenden Fällen ist eine externe Moderation zu empfehlen:

- Bei bestehenden Spannungen größerer Tragweite. In diesem Fall sollte eine Moderatorin oder ein Moderator vorgeschaltet Interviews führen.
- Wenn Zweifel bestehen, ob im Team oder bei der Führungskraft genügend Goodwill besteht, fair, wertschätzend und verständnisvoll miteinander umzugehen.

Sobald regelmäßige Team-Tage selbstverständlicher Bestandteil der Team-Kultur geworden sind, sollten sich Klima und Zusammenhalt spürbar verbessern. Im Allgemeinen kommt das auch der Produktivität zugute.

Schriftliche Verabredungen helfen, Veränderungen anzustoßen. Die Workshopkonzepte KiT (Kurzanalyse im Team) oder Team-Agreements helfen, Verabredungen im Team zu treffen.



Themenseiten KiT und Team-Agreements

www.vbg.de/kit

www.vbg.de/team-agreements

TEAM-TAGE

Aufgabe	wer	mit wem	bis wann

Tabelle 4: Schriftliche Verabredungen helfen, Veränderungen anzustoßen



Mitarbeitendengespräche

Sehr häufig sind Mitarbeitendengespräche bereits fest im Unternehmen etabliert. Sie können zur Burnoutprävention genutzt werden, indem auch Gesundheit und Belastungserleben angesprochen werden. Auch hier ist wichtig, zu bedenken, dass es sich um sensible Gesprächsinhalte handelt und eine vertrauensvolle, wertschätzende Kommunikation die Basis für eine gute Zusammenarbeit ist. Das kann die Hemmschwelle auf beiden Seiten senken, Probleme anzusprechen.

Veränderungen benötigen Zeit. Ungeduld und Druck haben keine positiven Effekte und wirken Gesundheit, Motivation und Vertrauen entgegen. Trotzdem liegt die Verantwortung auf beiden Seiten. Vereinbarungen sollten regelmäßig überprüft werden, sodass Probleme nicht verschleppt werden.

Feedback zu geben und sensible Themen anzusprechen ist nicht immer leicht. Führungskräfte sollten sich dementsprechend weiterbilden lassen und ihrerseits offen für Feedback sein.

**VERTRAUEN
STÄRKT!**



Themenseite Führung und Gesundheit
www.vbg.de/gesund-fuehren



4.3 Burnoutprävention in der Organisation

Wie kann man auf organisationsbezogener Ebene Burnout vorbeugen? Klar ist: Wenn die Arbeitsbedingungen gut gestaltet sind, entzieht das der Entstehung von Burnout fruchtbaren Boden!

Arbeitsbedingungen, Personalführung und die Unternehmens- und Führungskultur spielen bei der Entstehung von Burnout eine wichtige Rolle und bestimmen mit, ob Burnout im Unternehmen zu einem größeren Problem wird.

Neben gesetzlich verankerten Aufgaben haben Arbeitgebende viele Möglichkeiten, chronischen Stress in der Belegschaft zu vermeiden und psychische Gesundheit zu erhalten und zu fördern. Im besten Fall sind die verschiedenen Akteure, die sich im Unternehmen mit Fragen

der Sicherheit und Gesundheit befassen, ob im Rahmen von Führungsaufgaben, Arbeitsschutz oder in der Betrieblichen Gesundheitsförderung, gut miteinander vernetzt.

Die VBG bietet für diese Aufgaben zahlreiche Unterstützungsangebote, von Beratung über Präsenz- und Onlineseminare, hilfreiche Materialien bis zu vielfältigen Veranstaltungen.



Weitere Informationen finden Sie hier:
Themenseite Körperliche und psychische
Gesundheit [www.vbg.de/körperliche-
psychische-gesundheit](https://www.vbg.de/körperliche-psychische-gesundheit)

Präventive Arbeitsgestaltung/Arbeitsschutz

Arbeitsbedingungen gut zu gestalten ist die beste Burnoutprävention. Arbeitgebende sind durch das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet, Arbeit so zu gestalten, dass Gefährdungen für das Leben sowie die physische und die psychische Gesundheit möglichst vermieden werden und verbleibende Gefährdung möglichst geringgehalten wird (§ 4 ArbSchG). Hierzu hat der Arbeitgebende eine Beurteilung der Arbeitsbedingungen durchzuführen (§ 5 ArbSchG).

Je nach Art, Intensität und Dauer kann Belastung bei der Arbeit gesundheitsbeeinträchtigende

Folgen haben, vor allem bei Missverhältnissen von Arbeitsmenge und -zeit, bei unzureichenden Tätigkeitsspielräumen, fehlender sozialer Unterstützung, bei destruktivem Führungsverhalten, Konflikten oder bei überlangen Arbeitszeiten und fehlenden Erholungsmöglichkeiten. Daher ist es erforderlich, in der Gefährdungsbeurteilung auch die Gefährdung durch psychische Belastung zu ermitteln und so weit als möglich zu minimieren (§ 5 Abs. 3 Nr. 6 ArbSchG).

Auch die Unterweisung (§ 12 ArbSchG) sollte psychische und soziale Faktoren berücksichtigen.

Betriebsärztinnen und -ärzte sowie Fachkräfte für Arbeitssicherheit unterstützen Arbeitgebende, Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit zu gewährleisten, zum Beispiel indem sie mit ihrem Sachverstand bei der Gefährdungsbeurteilung unterstützen. Betriebsärztinnen und -ärzte bieten darüber hinaus allgemeine arbeitsmedizinische Beratung sowie die arbeitsmedizinische Wunschvorsorge an. Die arbeitsmedizinische Wunschvorsorge berücksichtigt individuelle, auch ganzheitliche, Beratung von Beschäftigten, einschließlich der Fragen zur psychischen Gesundheit in Bezug auf die Arbeitssituation, und kann damit auch bei der Früherkennung von psychischen Beschwerden und Erkrankungen wie Burnout einen wichtigen Beitrag leisten.

Die VBG bietet für die Beurteilung und Gestaltung von Arbeitsbedingungen zahlreiche Unterstützungsangebote, von Beratung, über Präsenz- und Onlineseminare, hilfreiche Materialien bis zu vielfältigen Veranstaltungen.



Weitere Informationen finden Sie hier:

Themenseite Gefährdungsbeurteilung
www.vbg.de/gfb-psyche

Themenseite Erreichbarkeit
www.vbg.de/erreichbarkeit

Themenseite Hybride Arbeit
www.vbg.de/hybride-arbeit

Themenseite Arbeitsformen und Arbeitsmodelle
www.vbg.de/arbeitsformen

Themenseite Change
www.vbg.de/permanente-change-prozesse



Veranstaltungsreihe zu Theorie und Praxis von arbeitspsychologischen Themen im Betrieb:

www.vbg.de/wirtuell

Wir beraten Sie vor Ort:
www.vbg.de/Kontakt

Betriebliche Gesundheitsförderung und Betriebliches Gesundheitsmanagement

Psychische Beschwerden, Erkrankungen und Burnoutfälle sind in der Bevölkerung sehr weit verbreitet. Es gibt kein Unternehmen, das nicht davon betroffen wäre.

Angebote im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung leisten daher einen wichtigen Beitrag zur Burnoutprävention und zur Förderung von psychischer Gesundheit. Wichtig ist unter anderem das Wissen um gesundheitsfördernde Verhaltensweisen und deren Umsetzung. Dies zu unterstützen gelingt zum Beispiel durch Informations- und Sensibilisierungsangebote in Bezug auf chronischen Stress, Bewegungs-, Stressbewältigungs- und Entspannungsangebote, die Förderung des kollegialen Miteinanders zum Beispiel durch Firmenevents oder Bewegungsangebote, durch Angebot und Vermittlung von Beratung wie Sozialberatung oder EAP (Employee Assistance)-Programme oder auch Gesundheits-Check-ups. Das Spektrum ist groß und viele Unternehmen haben bereits Angebote, die zu ihnen und ihren Beschäftigten passen. Auch Beschäftigtenbefragungen und Workshops können wichtige Hinweise zur Gesundheitssituation in der Belegschaft geben, sodass Unternehmen mit unterstützenden Angeboten reagieren

können. Hier lohnt eine Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure im Betrieb, denn nicht selten gibt es Daten oder Befragungen, die auch für Aspekte des Arbeitsschutzes oder der Gesundheitsförderung wichtige Hinweise liefern.

Die VBG bietet zum Aufbau und zur Struktur von Betrieblicher Gesundheitsförderung und Betrieblichem Gesundheitsmanagement zahlreiche Unterstützungsangebote, wie zum Beispiel Beratung, ein Bescheinigungsverfahren sowie hilfreiche Materialien. Auch die Kenntnis der Angebote anderer Sozialversicherungsträger verstehen wir als unsere Aufgabe.



Weitere Informationen finden Sie hier:

Themenseite GMS
www.vbg.de/gms

Themenseite körperliche und psychische Gesundheit
www.vbg.de/körperliche-psychische-gesundheit



Betriebliches Eingliederungsmanagement

Bei psychischen Beschwerden und Erkrankungen, wie zum Beispiel Burnout, kommt es häufig zu längeren Ausfallzeiten. Unterstützung beim Wiedereinstieg bekommt in diesem Fall eine besonders hohe Bedeutung.

Sind Beschäftigte länger als sechs Wochen innerhalb eines Jahres erkrankt, sind Arbeitgebende auf der Grundlage von § 167 Absatz 2 SGB IX verpflichtet, Beschäftigten ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) anzubieten. Ziel des BEM ist es, längere Arbeitsunfähigkeiten zu vermeiden und erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen. Eine häufig praktizierte betriebliche Eingliederungsmaßnahme ist die stufenweise Wiedereingliederung nach dem „Hamburger Modell“ (§ 74 SGB V oder § 44 SGB IX), die einen angepassten, gestuften Wiedereinstieg ermöglicht.

Wichtige Erfolgsfaktoren für eine gelungene Wiedereingliederung bei psychischen Erkrankungen liegen zum einen darin, überhaupt ein wertschätzendes Wiedereingliederungsangebot zu erhalten, in Kontakt zu bleiben, vertrauensvolle Gesprächspartnerinnen und -partner an die Seite gestellt zu bekommen und die Chance, dass gemeinsam Bedingungen für die Wiederaufnahme der Tätigkeit vereinbart werden

können – zum Beispiel durch Anpassungen bei den Aufgaben, der Arbeitszeit oder des Arbeitsplatzes.

Insbesondere auf den Faktoren, die ein Risiko für Burnout bilden können, sollte beim Wiedereinstieg besonderes Augenmerk liegen. Eine zu hohe Arbeitsmenge, hohe emotionale Arbeitsanforderungen, ungünstige und überlange Arbeitszeiten sollten vermieden werden. Soziale Unterstützung im Team und durch die Führungskräfte sowie Handlungsspielräume erhöhen die Chancen für einen stabilen Wiedereinstieg. Es sollte schrittweise und sorgfältig geprüft werden, ob die Phasen des Einstiegs tragfähig sind. Häufig fällt es Betroffenen schwer, eine sichere Einschätzung im Prozess des Wiedereinstiegs zu finden. Hier ist eine unterstützende Begleitung wichtig.

Die VBG bietet zum Aufbau und zur Struktur von Betrieblichem Eingliederungsmanagement Unterstützungsangebote, wie zum Beispiel Beratung, Seminare sowie hilfreiche Materialien.



Weitere Informationen finden Sie hier:
www.vbg.de/bem

Gesunde Führung/Führungsinstrumente

Gesundheit ist nicht nur ein hoher individueller Wert, sondern auch von erheblicher Bedeutung für ein „gesundes“ Unternehmen. Führungskräfte haben mehr Einfluss auf die Gesundheit ihrer Beschäftigten, als sie häufig annehmen, zum Beispiel durch ihre Vorbildfunktion und ihr Führungsverhalten am Arbeitsplatz und die Art, wie sie Arbeit in ihrem Einflussbereich organisieren.

Gelingt ein lebendiger und vertrauensvoller Austausch zwischen Mitarbeitenden und ihren Führungskräften, können Überforderungen und Überlastung eher sichtbar werden. Gemeinsam kann nach kreativen Möglichkeiten zur Bewältigung von Überforderungen und chronischem Stress am Arbeitsplatz gesucht werden. Neben den jährlichen Mitarbeitendengesprächen ist es wichtig, an vertrauensvollen sozialen Beziehungen zu arbeiten, da diese die Basis dafür sind, ob Mitarbeitende bei Problemen auf die Führungskraft zugehen oder sich im Gespräch öffnen, wenn Führungskräfte Unterstützung anbieten.

Aber Führungskräfte sind auch oft in einer Sandwichposition und sie sind ein gutes Stück weit von den Rahmenbedingungen im Unternehmen abhängig, um gesund führen zu können. Den Anforderungen von „oben“ und den Bedürfnissen von „unten“ gerecht zu werden, ist kein leichtes Unterfangen. In diesem Spannungsverhältnis lastet ein erheblicher Druck auf Führungskräften. Es besteht die Gefahr, sich daran aufzureiben.

Führungskräfte benötigen also in zweifacher Hinsicht Unterstützung. Zum einen geht es um gesunde Selbstführung. Dazu gehört zum Beispiel der eigene Umgang mit hoher Arbeitslast, Erwartungshaltungen und Ressourcen. Auf sich selbst und die eigene Gesundheit gut zu achten, ist die Voraussetzung, um Mitarbeitende gesund führen zu können. Zum anderen geht es darum, wie sie die Arbeit in ihrem Einflussbereich gesund gestalten können.

Beides erfordert Kenntnisse und Kompetenzen sowie Unterstützung, wenn es darum geht, gesunde Arbeitsbedingungen umzusetzen. Optimal ist es, wenn die Unternehmensleitung diese Aufgaben unterstützt und wertschätzt. Darüber hinaus unterstützen Unternehmensangebote im Bereich Qualifizierung und Coaching sowie Austausch mit anderen Führungskräften oder 360-Grad Feedback Führungskräfte bei ihren anspruchsvollen Aufgaben.

Die VBG bietet zum Thema gesunde Führung vielfältige Unterstützung, wie zum Beispiel Beratung, Seminare sowie hilfreiche Materialien.



Themenseite Führung und Gesundheit
www.vbg.de/gesund-fuehren

Offene Präventionskultur: Miteinander über Belastungserleben sprechen können

Im Idealfall sind Sicherheit und Gesundheit im Unternehmen gelebte Werte. Führungskräfte und Unternehmensleitung übernehmen Verantwortung für gesunde Arbeitsbedingungen und engagieren sich für die betriebliche Gesundheitsförderung, weil sie wissen, dass sie dadurch zu einem höheren Wohlbefinden, zu mehr Leistungsfähigkeit und Produktivität beitragen.

An der Präventionskultur kann aktiv gearbeitet werden. Unternehmen profitieren von einer guten Präventionskultur durch gesunde und leistungsfähige Beschäftigte, weniger Fehlzeiten durch Krankheit und Unfälle, motivierte Beschäftigte und eine hohe Attraktivität als Arbeitgebende.

Angebote anderer Sozialversicherungsträger und Kooperationspartner nutzen/Informationen für die Beratung von Unternehmen

Neben den Angeboten der Unfallversicherungsträger bieten auch gesetzliche Krankenversicherungen, die gesetzliche Rentenversicherung sowie weitere Träger und Kooperationspartner Unterstützungsleistungen und Angebote zur Stärkung der psychischen Gesundheit.

Eine systematische Übersicht über bestehende Angebote bietet der **Präventionsguide Psyche** (<https://praeventionsguidepsyche.de/>).

Der Guide bietet einen Überblick über Unterstützungsangebote der Sozialversicherungsträger. Er dient als Informationsportal für Beraterinnen und Berater zu präventiven Angeboten zur Förderung psychischer Gesundheit in Betrieben.

Auch die Landkarte der Unterstützenden bietet einen Überblick über die verschiedenen Angebote und ihre Schnittstellen:

www.dguv.de/gesundheitimbetrieb

Fazit

Niemandem ist geholfen, wenn es zu langen Fehlzeiten, Ausfällen oder Fluktuation wegen Burnout kommt. Burnoutprävention bedeutet, Faktoren, Muster und Bedingungen, die ein Risiko darstellen, rechtzeitig wahrzunehmen, auf der individuellen ebenso wie auf der zwischenmenschlichen Ebene sowie organisationsbezogen.

Neben individuellen können auch arbeitsbezogene Aspekte Burnoutprozesse beschleunigen oder befeuern. Nicht selten werden diese Risikofaktoren am Arbeitsplatz zum Auslöser für Burnout und Burnout-bedingte Fehlzeiten.

Dann gilt es, an einem Strang zu ziehen. Die besten Prognosen bestehen dann, wenn Führungskräfte und Teams sensibel für andauernde Überlastung und chronischen Stress sind und rechtzeitig gegensteuern, wenn Burnout-Betroffene belastende Verhaltensmuster hinterfragen und verändern und wenn am Arbeitsplatz Unterstützung angeboten wird, zum Beispiel durch die Unternehmensleitung.

Aus den Erfahrungen mit dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) ist bekannt, dass unter anderem Anpassungen am Arbeitsplatz und Unterstützung durch Arbeitgebende sowie durch Kolleginnen und Kollegen helfen, die Rückkehr an den Arbeitsplatz gut zu organisieren und weitere Arbeitsunfähigkeiten und Rückfälle zu verhindern.

So haben Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, des Arbeitsschutzes, der Betrieblichen Gesundheitsförderung und des Betrieblichen Eingliederungsmanagements den größten Nutzen, wenn sie ineinandergreifen und verzahnt angestoßen werden.

Die VBG bietet für diese Aufgaben zahlreiche Unterstützungsangebote, von Beratung über Präsenz- und Onlineseminare, hilfreiche Materialien bis hin zu vielfältigen Veranstaltungen. Sprechen Sie uns gern an **www.vbg.de/kontakt**.

Literatur

- BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) (Hrsg.). Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung. Dortmund, 2017.
- BMAS, GDA Arbeitsprogramm Psyche (Hrsg.). Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung – Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis. 4. vollständig überarbeitete Auflage, Berlin, 2022.
- Burisch, M. Das Burnout-Syndrom. 4. Aufl. Heidelberg, 2010.
- Burr H.; Buchallik F.; Ingenfeld P.; Moser J.; Rösler U.; Zeibig R. Psychische Belastung und mentale Gesundheit bei personenbezogenen Tätigkeiten. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2021 (baua: Fakten).
- DGUV (Hrsg.). Fachbereich AKTUELL FBGIB-006, Burnout – Relevanz für die gesetzliche Unfallversicherung
- DGUV (Hrsg.). DGUV Information 206-013, Stress, Mobbing & Co., 12/2022
- Kix, J. (2024). Burn-out, psychosomatische Beschwerden und Erschöpfung am Arbeitsplatz. In: DGUV Forum 9/2024.
- Maske, U. E.; Riedel-Heller, S. G.; Seiffert, I.; Jacobi, F.; Hapke, U. Häufigkeit und psychiatrische Komorbiditäten von selbstberichteten diagnostiziertem Burnout-Syndrom. Ergebnisse der bevölkerungsrepräsentativen „Studie zur Gesundheit Erwachsener in Deutschland (DEGS1)“ Psychiatr Prax 2016; 43(01): 18–24.
- Rose, U.; Müller, G.; Burr, H.; Schulz, A.; Freude, G. Arbeit und mentale Gesundheit. Ergebnisse aus einer Repräsentativerhebung der Erwerbstätigen in Deutschland, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, 2016.
- Seidler, A.; Schubert, M.; Freiberg, A.; Drössler, S.; Hussenöder, F. S.; Conrad, I.; Riedel-Heller, S.; Romero Starke, K. Psychosocial occupational exposures and mental illness—a systematic review with meta-analyses. Deutsches Ärzteblatt 11/2022, Dtsch Arztebl Int 2022; 119: 709–15. DOI: 10.3238/arztebl.m2022.0295.
- Thinschmidt, M.; Deckert, S.; Then, F. et al. Systematischer Review: Der Einfluss arbeitsbedingter psychosozialer Belastungsfaktoren auf die Entstehung psychischer Beeinträchtigungen und Erkrankungen, BAuA-Bericht, Dortmund 2014.

Impressum

Herausgeber



Massaquoipassage 1
22305 Hamburg
Postanschrift: 22281 Hamburg
www.vbg.de

Artikelnummer 42-05-6763-1

Realisation und Illustrationen

Jedermann-Verlag GmbH
www.jedermann.de

Version 1.0
Stand September 2026

Autoren und Autorinnen

Stabsstelle Arbeitspsychologie, VBG
Prof. Dr. phil. Matthias Burisch, Hamburg

Bildnachweise

S. 1: iStock.com/BeritK
S. 4: iStock.com/PeopleImages
S. 6: iStock.com/stockbusters
S. 7: iStock.com/elenaleonova
S. 12: iStock.com/KatarzynaBialasiewicz
S. 18: iStock.com/Xesai
S. 19: iStock.com/fotogenicstudio
S. 20: Halfpoint – stock.adobe.com
S. 23: iStock.com/http://www.fotogestoeber.de
S. 24: iStock.com/MicroStockHub
S. 26-27: iStock.com/Jacob Wackerhausen
S. 29: iStock.com/DMP
S. 30: iStock.com/Ngampol Thongsai
S. 32: iStock.com/David Gyung

Nachdruck nur mit schriftlicher Genehmigung der VBG. Der Bezug dieser Informationsschrift ist für Mitgliedsunternehmen der VBG im Mitgliedsbeitrag enthalten.

**VBG – Ihre gesetzliche
Unfallversicherung**

Massaquoipassage 1
22305 Hamburg
🔗 www.vbg.de



www.vbg.de/standorte

Wir sind für Sie da!



Kundendialog

www.vbg.de/kontakt

telefonisch unter
040 5146-2940



Seminarbuchungen

www.vbg.de/seminare

telefonisch in Ihrer
VBG-Bezirksverwaltung



Auslands-Notfallhotline

Für Beschäftigte im Auslandseinsatz
www.vbg.de/Notfall-im-Ausland

telefonisch unter
+49 (40) 5146-7171