

Betriebliche Prävention

Arbeit | Gesundheit | Unfallversicherung



Grafik: Foto von Vitaly Gariev auf Unsplash

Andreas Müller

Individuelle vs. organisationale Verantwortung

Wer trägt die Hauptverantwortung in der Burnout-Prävention?

Burnout ist erst seit 2019 im ICD-11, der Internationalen Klassifikation der Krankheiten, konkretisiert als ein berufsbedingtes Phänomen aufgeführt, wurde jedoch nicht als medizinische Erkrankung klassifiziert. Es soll auch nicht in anderen Kontexten als dem beruflichen verwendet werden. Der Begriff wird von der WHO als ein Syndrom definiert, das als Folge von nicht erfolgreich bewältigtem chronischem Stress am Arbeitsplatz aufkommt. Es ist durch drei Dimensionen gekennzeichnet:

- ▶ Gefühl von Energiemangel oder Erschöpfung,
 - ▶ zunehmende mentale Distanz zur Arbeit oder Gefühle von Negativismus oder Zynismus in Bezug auf die Arbeit,
 - ▶ verminderte berufliche Effizienz.
- (World Health Organisation, 2024)

Der Begriff „Burnout“ findet seit den 2000er-Jahren Einzug in den öffentlichen Diskurs und wird enttabuisiert (Gedamke, 2013). Die AOK zählte 2023 durchschnittlich 7,7 Arbeitsunfähigkeitsfälle (je 1.000 Mitglieder) aufgrund einer Burnout-Diagnose gegenüber 1 Fall je 1.000 Mitglieder im Jahr 2005, 4 Fällen je 1.000 Mitglieder 2010 und 6 Fällen je 1.000 Mitglieder 2021.

Ein weiterer deutlicher Anstieg konnte bei den Krankheitstagen von 13,9 im Jahr 2005 auf 174,8 Krankheitstage 2023 festgestellt werden (Radtko, 2025). Somit kann davon ausgegangen werden, dass „trotz“ der medial gestiegenen Aufmerksamkeit die Symptomatik zunehmend ist.

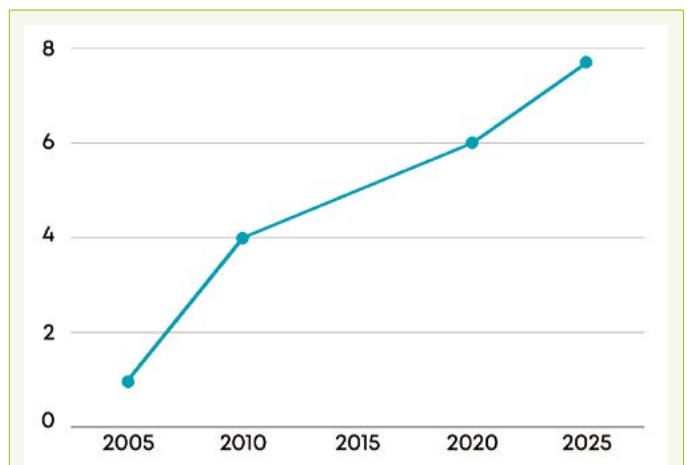


Abb. 1: Entwicklung der Arbeitsunfähigkeitsfälle aufgrund einer Burnout-Diagnose je 1.000 Mitglieder, AOK 2021

Allein die damit verbundenen Ausfallkosten in Produktion und Bruttowertschöpfung schätzt die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) jährlich auf 36,1 Milliarden Euro – das entsprach 2019 1,1 Prozent des Bruttonationaleinkommens (BAuA, 2020). Dazu kommen die gesundheitlichen Folgekosten sowie das hinter diesen Zahlen stehende persönliche Leid der Betroffenen und ihrer Angehörigen. Aufgrund der gem. WHO definierten Begrenzung auf den beruflichen Kontext ist naheliegend, dass die

Verantwortung zur Prävention auch vollständig aufseiten der Arbeitgeber liegt. Doch welchen Handlungsspielraum haben Unternehmen und welchen Einschränkungen unterliegen sie?

Die Grundlagen der Burnout-Diagnostik

Zur Feststellung bzw. Messung des Burnout-Syndroms gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, beispielsweise das Maslach Burnout Inventory oder das Oldenburg Burnout Inventory. Diese Tests basieren im Wesentlichen auf dem JD-R-Modell (Job-Demand-Resources) nach Demerouti et al. (2001). Die Befragten geben dabei in einer Selbsteinschätzung an, in welchem Maß die an sie gestellten (empfundene) Anforderungen von ihnen erfüllt werden können und welchen persönlichen Bezug (Depersonalisation, emotionale Erschöpfung) sie zum Aufgabengebiet haben.

Sämtliche Tests geben jedoch nur eine Tendenz hinsichtlich der Gefährdung aus. Sie ersetzen keine ärztliche Diagnose und dienen primär als Frühwarnsystem. Ihre Ergebnisse müssen kontextabhängig, vor allem über die Dauer des Zustandes, eingeordnet werden. Dies gilt auch für weitere der bekannten Methoden.

Individuelle Handlungsansätze

Da Burnout als Syndrom von nicht erfolgreich bewältigtem Stress definiert ist, ist es naheliegend, dass lange Zeit vor allem personenbezogene Ansätze zur Prävention von Burnout bevorzugt wurden. Darunter fallen unter anderem kognitive verhaltensbezogene Maßnahmen mit dem Ziel, (arbeitsbezogene) Kompetenzen zu fördern, Arbeitsmuster zu verändern, soziale Unterstützung, meist innerhalb des Unternehmens, aufzubauen und Entspannungsphasen in den Alltag zu integrieren. Ein weiterer grundlegender Aspekt der Burnout-Prävention ist die Gesundheitsförderung im Allgemeinen (Walter et al., 2012). Das lässt allerdings gegenüber der WHO-Definition auch die Schlussfolgerung zu, dass sich Burnout aus einer ständigen Überforderung unterschiedlicher Herkunft, nicht nur der arbeitsplatzbezogenen Faktoren, entwickelt.

Zu den häufigsten Empfehlungen individueller Handlungsansätze gehörten nach Maslach und Leiter bereits 1998

- die Änderung der Arbeitsgewohnheiten,
- die Entwicklung persönlicher Bewältigungskompetenz,
- der Aufbau und Nutzen sozialer Unterstützung,
- die Anwendung von Entspannungsstrategien und
- die Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden.

Was dabei tatsächlich wirkt und nicht zu einer zusätzlichen Belastung und damit zu einem Stressor führt, der den Burnout eher herbeiführt als verhindert, muss der Mensch eigenständig herausfinden (Kalisch, 2020).

Gerade bei engagierten, ambitionierten und ehrgeizigen Menschen können jedoch auch Ausgleichstätigkeiten zu einer zusätzlichen Belastung führen. Beispielsweise durch den Drang, Bestleistungen erzielen zu müssen, oder sich ehrenamtlich übermäßig in Vereinen einzubringen. Auch zeigen sich deutliche Tendenzen zu einer Überforderung, beispielsweise bei der Kindererziehung oder der Pflege von nahestehenden Angehörigen. So bringen steigende Anforderungen unterschiedlichster Art die Menschen an den Rand der Leistungsfähigkeit und damit in Richtung Burnout (Bildungswerk für therapeutische Berufe, 2020).

Burnout ist ein sich über die Dauer entwickelndes Syndrom, wobei die individuellen Handlungsansätze je nach Fortschritt der Belastung eingeschränkter sind. Burnout wird nach Herbert Freudenberger und Gail North in 12 Phasen unterteilt (Freudenberger und North, 1992). In jeder weiteren Phase des Burnouts wird es für Betroffene schwieriger, sich der Probleme einerseits bewusst zu werden und diese andererseits auch aktiv anzugehen. Da die Übergänge nicht starr, sondern eher fließend sind, kann auch nicht eindeutig festgelegt werden, ab wann zwingend eine professionelle Unterstützung durch beispielsweise Therapie notwendig ist und bis zu welchem Zeitpunkt die „einfache“ Veränderung äußerer Faktoren und Verhaltensweisen ausreicht. Bereits hier zeigen sich auch Schnittstellen zur organisationalen Verantwortung, da ebendiese Veränderungen oft auch eine andere Arbeitsweise oder Arbeitsstelle bedeuten und somit nicht in der alleinigen Verantwortung bzw. im Handlungsbereich der Mitarbeitenden liegen.



Persönliche Verantwortung: Bewusstsein

Der erste Handlungsimpuls gegen Burnout basiert zusammengefasst auf einer ausreichenden Selbstwahrnehmung, Selbstreflexion und dem Situationsbewusstsein. Doch was, wenn beispielsweise die Fähigkeit, körperliche Signale zuverlässig wahrzunehmen und zu interpretieren, fehlt? 10 % der deutschen Bevölkerung wiesen

SCHWERPUNKT

2007 eine ausgeprägte Alexithymie auf – besser bekannt als „Gefühlsblindheit“. Hierbei ist die Fähigkeit beeinträchtigt, Emotionen und Gefühle wahrzunehmen beziehungsweise sie ausdrücken zu können. Je nach Ausprägung kann das dazu führen, dass die betroffene Person keinen Zusammenhang aus körperlichen Beschwerden und konkreten Situationen herstellen kann. Es führt auch zu einer erschwerten ärztlichen Diagnostik, da der Zusammenhang körperlicher Beschwerden zu Stress bei der Arbeit oder im Privatleben nicht direkt festgestellt werden kann (Franz et al., 2008). Die typischen Fragen wie beispielsweise im Maslach-Burnout-Inventary-Test basieren jedoch überwiegend auf dem Zusammenhang von Gefühlen in Bezug auf die Art und Weise, wie gearbeitet wird (Maslach, Jackson und Leiter, 1997).

Gerade in der „frühen Phase“ des Burnout besteht somit eine deutliche Einschränkung in der Selbstwahrnehmung, vor allem wenn die Personen beispielsweise gar nicht von der eigenen Gefühlsblindheit wissen und sich deshalb nicht gezielt den Rat und die Einschätzung Außenstehender einholen können.

Organisationale Verantwortung

Organisationen tragen eine grundlegende Verantwortung in der Burnout-Prävention, weil sie die strukturellen Bedingungen schaffen, die das Leben der Mitarbeitenden maßgeblich beeinflussen. Im Schnitt verbringen Menschen in Deutschland rund 6 Stunden pro Tag in Zusammenhang mit der Erwerbstätigkeit (Krüger et al., 2024). Die Organisation schafft mit der Verteilung der Arbeit, den Führungsstrukturen und der Kommunikationskultur sowie mit den strukturellen Bedingungen zur Arbeitszeit und dem Arbeitsort die Grundlage für den Menschen im unternehmerischen Kontext und so auch für die Auswirkung der Arbeit auf ihn.

„
*Eine psychische Erkrankung
liegt nicht per se im betrieblichen
Verantwortungsbereich.*
“

Allen voran stehen die gesetzlichen Rahmenbedingungen zur Gestaltung der Arbeit und der Analyse der Gefährdungen, so auch speziell die Gefährdung durch psychische Belastung. 2021 trat darüber hinaus auch die ISO 45003 in Kraft, die sich als erste internationale Norm ausschließlich mit psychischer Gesundheit und psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz beschäftigt und somit eine Ergänzung, aber auch Hilfestellung zur Ermittlung und dem Umgang mit der Gefährdung durch psychische Belastung am Arbeitsplatz darstellt. Auf die Erwähnung weiterer Regelwerke mit thematischem Bezug wird verzichtet.

Im Zusammenhang mit den organisationalen Handlungsansätzen spielt auch die Arbeitgeberattraktivität eine zunehmende Rolle. Hierzu zählen beispielsweise Programme zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) oder übergreifend das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM), die nicht nur basierend auf den ermittelten Gefährdungen, sondern auch zur Steigerung der Attraktivität eingesetzt werden. Dennoch konnte im Rahmen des Projekts „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung“ in einer Vielzahl von Interviews festgestellt werden, dass diese Programme zwar zunehmend be-

liebter und häufiger angewendet werden, stellenweise jedoch nur, um der Pflichterfüllung nachzukommen oder um Kommunikationsvorteile in Unternehmen zu nutzen. Eine durchgängige Anwendung über alle Ebenen hinweg findet nicht statt (BAuA, 2017).

Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen

Insgesamt bieten sich den Unternehmen eine Vielzahl von Möglichkeiten, die Gesundheit der Mitarbeitenden sowohl auf physischer als auch auf psychischer Ebene nicht nur zu erhalten, sondern diese auch gezielt zu fördern. Als Auszug werden beispielhaft drei Möglichkeiten aus der AOK-Broschüre „Seelisch gesund im Arbeitsleben“ dargestellt:

- **Information der Mitarbeitenden:** beispielsweise Gesundheitstage oder -Workshops zur Steigerung Kompetenz der Mitarbeitenden.
- **Handlungsspielräume geben:** Das stärkt das Selbstvertrauen, die Motivation und die Gesundheit und ermöglicht eine individuell gestaltete Arbeit.
- **Arbeitsintensität prüfen:** Leistungsspitzen dürfen nicht dauerhaft bestehen, sondern maximal temporär vorkommen. (AOK. Die Gesundheitskasse, 2021)

Darüber hinaus können verschiedene Bewegungsangebote wie die Mitgliedschaft in einem Gesundheitsverbund, anonyme psychologische Beratung, Weiterbildungen zum Thema mentale Gesundheit oder der Einsatz speziell geschulter Personen im Unternehmen eingesetzt werden, um Mitarbeitende bei der Gewährleistung eines gesunden Arbeitslebens zu unterstützen.

Grenzen organisationaler Handlungsansätze

Aufgrund der Anforderungen an den Umgang mit personenbezogenen Daten, insbesondere Gesundheitsdaten, ergeben sich entsprechende Herausforderungen und Grenzen im Umgang mit den Handlungsansätzen in Unternehmen:

Wird die Gefährdungsbeurteilung aggregiert und anonymisiert durchgeführt, bleiben individuelle Handlungsmöglichkeiten im Verborgenen, da diese im Rahmen der statistischen Konsolidierung mit den übrigen Antworten und Rückmeldungen verschwimmen. So werden zwar grundlegend strukturelle Handlungsfelder erkennbar und messbar, jedoch keine individuelle Bezugnahme auf Einzelpersonen.

Darüber hinaus sind die typischen Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen analog den Analysemethoden der Burnout-Symptome überwiegend arbeitsplatzbezogen. Die individuell wirkenden, privaten Herausforderungen bleiben dabei im Verborgenen. Auch in einem perfekt erscheinenden Arbeitsumfeld sind Menschen nicht zwingend vor einem Burnout geschützt (Dettmers et al., 2020).

Im Rahmen des vorgängig bereits erwähnten Projekts der BAuA konnte auch festgestellt werden, dass insbesondere bei Entscheidungen in Unternehmen die psychische/mentale Prävention regelrecht abgewehrt wurde. Die Hauptgründe hierbei liegen einerseits in der betrieblichen Relevanz – eine psychische Erkrankung ist nicht per se im betrieblichen Verantwortungsbereich. Genau damit wird die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen von den im Projekt befragten Verantwortlichen bzw. deren Entscheidern jedoch häufig gleichgesetzt. Ein weiterer von den Projektverantwortlichen vermuteter Grund ist die damit einhergehen-

Wer trägt die Verantwortung und was kann getan werden?

Sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene gibt es sowohl eine Vielzahl an Handlungsmöglichkeiten und Ansätzen als auch Begrenzungen. Mitarbeitende können aus den privaten und organisationalen Verpflichtungen und Verantwortungen oft nicht die notwendigen Handlungsempfehlungen umsetzen. In Bezug auf das 12-Phasen-Modell ein sich selbst befeuernder Abstieg in die immer schwerer werdenden Phasen des Burnouts bis hin zur Depression, der völligen Erschöpfung und dem Zusammenbruch.

Auch die Unternehmen sind in den Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt. Die wirtschaftliche Lage bestimmt maßgeblich, welche Maßnahmen realisierbar sind, da insbesondere kleinere Betriebe oft durch begrenzte finanzielle Ressourcen eingeschränkt sind. Zudem wirken nicht alle Maßnahmen bei allen Mitarbeitenden gleich effektiv. Auch private Stressoren wie ungesunde Lebensgewohnheiten oder schwierige Beziehungen entziehen sich oft dem Einfluss des Unternehmens, was zusätzliche Herausforderungen schafft.

Für eine wirkungsvolle Burnout-Prävention braucht es das Verständnis und den Willen zur Vermeidung und das Handeln beider Seiten. Dazu gehört allen voran eine offene und vertrauensvolle Kommunikationsebene, um möglichst ohne Zurückhaltung und Angst vor Verurteilung die einzelnen Handlungsfelder aktiv anzugehen. Die hierfür notwendigen Ressourcen und Kompetenzen, sei es durch externe Beratung oder interne Qualifizierung, zur Verfügung zu stellen, liegt klar in der Verantwortung des Unternehmens.

Letztlich leiden unter einem Burnout aber die Einzelperson und ihre nahestehenden Angehörigen. Unternehmen erleiden zwar einen Verlust durch den Ausfall der betroffenen Person, schaffen es aber in der Regel, diesen zu kompensieren. Aus diesem Grund liegt die Verantwortung zum Eigenschutz gleichermaßen, wenn nicht sogar vordergründig, bei den potenziell Betroffenen selbst.



Abb. 3: Zusammenfassung der Möglichkeiten und Grenzen, eigene Darstellung 2025

de Verantwortung. Werden beispielsweise betriebliche Defizite im Unternehmen festgestellt, leidet darunter nicht nur der Status der Führungskräfte, sondern es resultieren auch notwendige Handlungen und Maßnahmen, die nicht im aktuellen Umfang vorgesehen sind (beispielsweise notwendige Budgets für weitere Maßnahmen) (BAuA, 2017).

Mindestens gleichbedeutend wiegt in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass mit dem Aufgreifen der Thematik und der Ableitung weiterführender Maßnahmen auch die „territorialen“ Ansprüche unterschiedlicher Abteilungen und Entscheider einer zielführenden Lösungsfindung gegenüberstehen. Die gesamtheitlich dargestellten Maßnahmen zeigen nur dann eine tatsächliche Wirkung und einen Nutzen für die Mitarbeitenden, wenn sie in die Unternehmenskultur aufgenommen und dort verankert werden können. Rein durch das Angebot eines Sportkurses oder eines jährlichen Gesundheitstages wird keine wirkungsvolle Burnout-Prävention betrieben. Es erfordert vor allem eine unterstützende Unternehmenskultur, in der Mitarbeitende gemeinsam eine positive Entwicklung herbeiführen wollen und sich nicht gegen Veränderungen sperren (Beck, 2013; Kratzer et al., 2011).

Literatur

- AOK. Die Gesundheitskasse. Seelisch gesund im Arbeitsleben [Bericht]. Informationsbroschüre. Remagen: AOK-Verlag GmbH, 2021.
- BAuA Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Wissenschaftliche Standortbestimmung [Bericht]. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2017.
- BAuA Stressreport Deutschland 2019: Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden [Bericht]. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2020.
- Beck David Überlegungen zur Analyse betrieblicher Präventions- und Gesundheitsförderungspraxis als Gegenstand von Politik [Buchabschnitt] // Jahrbuch für Kritische Medizin und Gesundheitswissenschaften. 49: Gesundheitspolitik in der Arbeitswelt. Hamburg. Argument Verlag, 2013.
- Bildungswerk für therapeutische Berufe Burnout: Ursachen und Zusammenhänge [Bericht]. Studienbrief. Remscheid: BA Bergische Akademie für Erwachsenenbildung GmbH, 2020.
- Demerouti Evangelia, Nachreiner Friedhelm und Schaufeli Wilmar B. The Job Demands-Resources Model of Burnout [Artikel] // Journal of Applied Psychology. 06.2001. S. 499–512.
- Dettmers Jan und Krause Andreas Der Fragebogen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (FGBU) [Online] // ResearchGate. 04.2020. 31.05.2025.
- Franz Matthias [et al.] Alexithymia in the German general population [Journal] // Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology, Nr. 43. 2008. S. 54–62.

STRESSFREI ARBEITEN

sorgt für mehr
**SICHERHEIT UND
GESUNDHEIT!**

Sorgen Sie mit unserem Vortrag
dafür, dass wir dieses Thema in
die Unternehmen bekommen.



Ein wenig Provokant, aber vor allem
Ehrlich, unterhaltsam und Ziel führend.
Ein Einblick in den Vortragsstil von
Andreas Müller



Die "Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen" soll in Unternehmen aufzeigen, wo es Maßnahmen braucht um Mitarbeitende aktiv vor negativen psychischen Auswirkungen zu schützen. Sie ist seit der Novellierung des Arbeitsschutzgesetzes im Jahr 2013 festgeschrieben. Regelmäßige Befragungen der Unternehmen zeigen aber auch, dass sich noch längst nicht alle damit befassen haben.

In unseren Vorträgen und Workshops gehen wir aktiv auf erste präventive Maßnahmen und Möglichkeiten ein, um die psychischen Belastungen in Unternehmen zu reduzieren. Dadurch wird den Verantwortlichen unterhaltsam aufgezeigt, dass die Maßnahmen nicht nur notwendig, sondern vor allem auch leistungsfördernd und wirtschaftlich abgebildet werden können.

Wir garantieren Ihnen, mit unserem Vortrag einen lohnenswertesten Beitrag für die Sicherheit in Unternehmen zu leisten und freuen uns auf Ihre Anfrage.

www.zeitmagnet.de

ZeitMagnet
Andreas Müller



Freudenberger Herbert und North Gail Burn-out bei Frauen: Über das Gefühl des Ausgebranntseins [Buch]. Frankfurt am Main: Krüger Verlag, 1992.

Gedamke Susanne Burnout in der öffentlichen Kommunikation der Schweiz [Buch]. Baden-Baden: Nomos, 2013.

Kalisch Prof. Dr. Raffael Der resiliente Mensch [Buch]. München: Piper Verlag GmbH, 2020. S. 200.

Krüger Nelly, Kott Kristina und Behrends Sylvia 5.5 Zeitverwendung [Artikel] // Sozialbericht 2024. 2024. S. 228–235.

Kratzer Nick und Dunkel Wolfgang Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Zur Einführung. [Buchabschnitt] // Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement / Buchverf. Kratzer Nick [et al.]. Berlin: Edition Sigma, 2011.

Maslach Christina und Leiter Michael P. Preventing of burnout: New perspectives. [Artikel] // Applied and preventive psychology, 7(1). 1998. S. 63–74. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(98\)80022-X](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(98)80022-X).

Maslach Christina, Jackson Susan E. und Leiter Michael The Maslach Burnout Inventory Manual - 3. Edition [Online] // Research Gate. Januar 1997. 18.05.2025. https://www.researchgate.net/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual.

Radtke Rainer Arbeitsunfähigkeitsfälle aufgrund von Burn-out-Erkrankungen* in Deutschland in den Jahren 2004 bis 2023 [Online] // Statista.de. 01.04.2025. 18.05.2025. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/239872/umfrage/arbeitsunfaehigkeitsfaelle-aufgrund-von-burn-out-erkrankungen/>.

Walter U., Krugmann C. und Plaumann M. Burn-out wirksam prävenieren? [Online] // Bundesgesundheitsblatt 55, S. 172–182. 29.01.2012. 07.05.2025. <https://doi.org/10.1007/s00103-011-1412-0>.

World Health Organisation Clinical descriptions and diagnostic requirements for ICD-11 mental, behavioural and neurodevelopmental disorders [Online]. 2024. 10.05.2025. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/375767/9789240077263-eng.pdf>.

Andreas Müller, Sicherheitsingenieur und Berater für stressfreie Arbeitsplätze und Burnout-Prävention, Mitglied der Gesellschaft für Sicherheitswissenschaften, unterstützt mit seinem Unternehmen Zeitmagnet GmbH seit 2020 Unternehmen dabei, den Stress in Unternehmen zu reduzieren, um so die Leistungsfähigkeit, aber auch die Gesundheit der Mitarbeitenden zu steigern und zu erhalten.

E-Mail: info@firelife.de

Website: www.zeitmagnet.de

