



# er.kennen & handeln

Die ManagementOASE – Ihr Partner  
für Burnout und betriebliches  
Gesundheitsmanagement.

## Inhalt

|   |   |
|---|---|
| Gesprächsthema:<br><b>er.kennen &amp; handeln</b> | 1 |
| Leitartikel:<br><b>Burnout in Unternehmen</b>     | 2 |
| Blitzlicht: <b>Aus Ostafrika</b>                  | 2 |
| Druckfrisch: <b>Feldstudie Burnout</b>            | 2 |
| <b>Angebote zum Thema</b>                         | 3 |
| Praxistipps: <b>Wirksame Maßnahmen</b>            | 4 |
| HängeMatte: <b>Thymus klopfen</b>                 | 4 |

## Impressum

Die ManagementOASE –  
Schweifer & Partner OG

Grillparzergasse 5,  
A-2340 Mödling bei Wien  
T 0043 (0)2236 86 99 88-0  
F 0043 (0)2236 86 99 88-11  
info@managementoase.at  
www.managementoase.at

Für den Inhalt verantwortlich:  
Brigitte Schweifer-Winkler, MSc, MBA  
Mag. Dr. Franz J. Schweifer

Copyright der Inhalte: Alle Rechte liegen  
bei Die ManagementOASE

Eine neue Feldstudie zum Thema „Burnout in Unternehmen – Umgang und Maßnahmen“ zeigt auf: Top-ManagerInnen, Führungskräfte und HR-ManagerInnen erkennen sehr wohl, dass Burnout im Unternehmen ein Thema ist. Signifikant dabei ist, dass vor allem wichtige Leistungsträger wie Führungskräfte betroffen (10 %) bzw. gefährdet (34 %) sind.

Dennoch werden wenige bis keine Maßnahmen gesetzt. Es grenzt beinahe schon an Fahrlässigkeit, nicht sofort zu handeln. Denn wer seine Führungskräfte und MitarbeiterInnen „verbrennen“ lässt, zahlt dafür einen hohen Preis.

Vorausschauende Unternehmen jedoch er.kennen & handeln und sparen dabei viel Geld. Freude, Loyalität, Leistungswille und Leistungsfähigkeit bleiben erhalten und bewirken so den Erfolg des Unternehmens. Ein Sog für die Besten am Markt wird erzeugt.

Mehr zu einigen wesentlichen Erkenntnissen unserer brandaktuellen Burnout-Studie, konkrete Anregungen für wirksame Präventiv-Maßnahmen und vieles mehr erfahren Sie in diesem OaseLetter.

Mit oase.reichen Grüßen

  
Brigitte Schweifer-Winkler, MSc, MBA

  
Mag. Dr. Franz J. Schweifer

Geschäftsführer und Inhaber  
Die ManagementOASE



## BlitzLicht

Ein Mensch wird nicht lange leben, wenn er dreierlei nicht weiß: was zu viel für ihn ist, was zu wenig für ihn ist und was genau richtig für ihn ist.

*Aus Ostafrika (Suaheli)*

## DruckFrisch

*Unsere Feldstudie zeigt, dass Burnout vom Management, von Führungskräften und PersonalistInnen sehr wohl wahrgenommen wird. Und obwohl den Unternehmen bewusst ist, dass Burnout hohe Kosten verursacht, werden bis dato wenige bis keine Maßnahmen gesetzt.*

In der empirischen Feldstudie zum Thema „Burnout in Unternehmen“ ging die ManagementOASE dem brandaktuellen Phänomen nach. Dabei wurden im Zeitraum von zwei Jahren Gespräche mit 39 Führungskräften geführt. Die Auswertung der empirischen Daten liegt nun in einer ausführlichen Studien-Dokumentation vor. Für erste Details lesen Sie den Artikel auf dieser Seite.

**Brigitte Schweifer-Winkler,  
Franz J. Schweifer: Burnout in Unternehmen – Umgang und Maßnahmen (Feldstudie),**  
43 S., Jänner 2011.

Beziehbar über  
„Die ManagementOASE –  
Schweifer & Partner“

# Feldstudie

## Burnout in Unternehmen – Umgang und Maßnahmen

Im Rahmen unserer Feldstudie haben wir 18 GeschäftsführerInnen bzw. Vorstände befragt. Zusätzlich 21 PersonalleiterInnen bzw. -entwicklerInnen, eine Betriebsrätin und eine Betriebsärztin. Insgesamt wurden den StudienteilnehmerInnen 20 Fragen gestellt.

Unsere InterviewpartnerInnen arbeiten in 21 Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen: von der Versicherungsbranche über Handel, Produktion, Pharma, Telekommunikation bis hin zur Dienstleistungsbranche. Mit einer MitarbeiterInnenzahl von 70 bis 36.000 standen vor allem mittlere bis größere Unternehmen im Fokus. Die Interviews wurden im Zeitraum Dezember 2008 bis Dezember 2010 durchgeführt. Nachfolgend lesen Sie einige wichtige Ergebnisse.

### Thema Burnout ist bekannt

Auf die Frage „Gibt es in Ihrem Unternehmen das Thema Burnout“, antworteten 34 der insgesamt 39 interviewten Personen mit „Ja“. Nur vier gaben an, dass sie dieses Problem nicht kennen. Eine Person antwortete mit „weiß nicht“. Insgesamt haben sich 80 % der Befragten bereits näher mit dem Thema befasst.

### Gefahrenzone Führungskraft

Im Durchschnitt gab es in den befragten Unternehmen 3 bis 4 % Burnout-Betroffene und 14 % Burnout-Gefährdete. Ein bemerkenswertes Ergebnis ist: Die Gefahrenzone liegt eindeutig in der Führungsetage. So leiden im Durchschnitt 10 % der Führungskräfte eines Unternehmens unter Burnout und 34 % sind gefährdet. Gerade bei Burnout an der Unternehmensspitze ist eine negative Systemwirkung für das Unternehmen gegeben. Dieser Umstand scheint jedoch nicht bewusst oder relevant zu sein.

### Erkennen gegeben, Handlungen fehlen

Ein Erkennen von Burnout wird am ehesten dem Management (62 %) bzw. den Führungskräften (75 %) zugetraut. Trotz dieses relativ hohen Erkennungswertes wird über das Thema wenig gesprochen. So gaben 70 % an, „nicht“ bzw. „eher nicht“ über Burnout im Unternehmen zu sprechen. Nur 27 % antworteten mit „Ja“.

Die Frage nach den Auswirkungen wurde recht klar beantwortet: (1) Leistungsabfall bzw. -verlust, sinkende Produktivität und Effizienz; (2) Ausfälle, Fluktuation und Krankenstände; (3) Demotivation, Unzufriedenheit, schlechtes Betriebsklima, Verlust von Freude und Wohlbefinden am Arbeitsplatz; (4) finanzielle Schäden. Diese Auswirkung wurde vergleichsweise selten genannt.

Erstaunlich ist, dass trotzdem nur in Ausnahmefällen gezielte Maßnahmen gesetzt werden: Coachings, Gesundheitstage, Seminare oder ein betriebliches Gesundheitsmanagement. Meistens wird jedoch nur in akuten Fällen reagiert. Eine Evaluierung der gesetzten Maßnahmen fehlt häufig.

### Dunkelziffer Kosten und Folgeschäden

Ein weiteres überraschendes Ergebnis: Zahlen zu Kosten und Folgeschäden von Burnout fehlen. So lauteten die Antworten fast durchwegs: „keine Ahnung“, „schwer zu quantifizieren“ oder „nicht berechnet“.



## Angebote zum Thema

Unsere Seminare bzw. unser Angebot richtet sich an Personen mit Führungsverantwortung, an Menschen in anspruchsvollen Positionen und an solche, die sich in herausfordernden Situationen befinden. Wir unterstützen Unternehmen und deren Verantwortliche bei komplexen Veränderungen. Hier einige ausgewählte Angebote, die Sie praxisnah, wirkungsvoll und nachhaltig auf Ihrem Weg unterstützen.

### SchmunzelEcke

#### Nicht alles auf einmal

Es war einmal ein Zirkusbär. Sein Zuhause bestand aus einem kleinen Käfig. Er war bereits in einem solchen Käfig geboren worden und verbrachte seine Freizeit damit, in diesem Käfig zehn Schritte vorwärts zu machen und wieder zehn Schritte rückwärts.

Irgendwann beschloss der Zirkusdirektor, den Zirkus aufzugeben, da er nur noch Verluste machte. Er fuhr mit dem Bären in den Wald, stellte den Käfig ab und öffnete die Tür, bevor er abfuhr.

Der Bär steckte die Nase aus der offenen Käfig-Tür. Nun stand ihm die Welt offen für ein Leben als ein freier Bär. Der Bär sprang aus dem Käfig. Er stapfte einen Schritt vorwärts, vier, sechs, acht, neun ... Aber nach dem zehnten Schritt ging der Bär wieder zehn Schritte rückwärts.

(nach Bert Hellinger)

### Coaching

#### ZeitPrivatissimum „Group“

Eine exklusive ZeitOase im kleinen Kreis für maximal 6 TeilnehmerInnen.

Sie gibt Raum für Reflexion und lösungsorientierte Intervention bei „brennenden“ ZeitAnliegen. Jeweils 4-stündig.

Nächste Termine: **08.03.2011, 12.04.2011, 17.05.2011, 21.06.2011**

#### Heraus aus der Krise – hinein in die Lebensfreude

Das Top-Angebot zum Schwerpunktthema Burnout: Widmen Sie fünf Tage Ihrer Lebensqualität, damit Burnout keine Chance hat. Ein Coaching-Zyklus mit einer kleinen Gruppe von maximal 5 TeilnehmerInnen.

Start: **14.04.2011**

### Training

#### Zeit meisterhaft managen

Effektiv arbeiten – Zeit gewinnen – Energie tanken.

Nächste Termine: **03.03. bis 04.03.2011, 05.05. bis 06.05.2011**

#### Arbeiten und Leben im Gleichgewicht

Mehr Zeit für Wesentliches gewinnen? Besseres Gleichgewicht im Leben realisieren? Dieser besondere Workshop gibt mögliche Handlungsantworten darauf.

Nächster Termin: **07.04. bis 08.04.2011**

#### Nachhaltige Lebensqualität für ManagerInnen

Handlungsspielräume erweitern und eine neue, gesunde Balance finden.

Nächster Termin: **13.04. bis 14.04.2011**

### Consulting

#### Visions- und KulturProzesse

Starke Visionen sind ein Zugpferd zum Erfolg. Sie schaffen eine gemeinsame Ausrichtung und bündeln die Kräfte der MitarbeiterInnen hin zum gemeinsamen Ziel. Kontaktieren Sie uns zu diesem Angebot persönlich.

Klicken Sie auf den jeweiligen Angebotstitel und erfahren Sie die Detail-Informationen. Weitere Angebote zum engeren und weiteren Themenkreis finden Sie in den ThemenInseln sowie im AngebotsReich unserer Website. Selbstverständlich informieren wir Sie auch gerne persönlich: 0043 (0)2236 86 99 88-0 oder [info@managementoase.at](mailto:info@managementoase.at). Wir freuen uns auf Sie!



# Wirksame Maßnahmen

Burnout wird zu einem umso kostspieligeren Problem, wenn zu lange zugewartet wird. „Die finanzielle Belastung, die sinkende Produktivität, die gesundheitlichen Probleme, die Abnahme der allgemeinen Lebensqualität – all dies ist ein hoher Preis, den man für Burnout zu zahlen hat. Es ist zudem viel schwieriger, effektiv mit Burnout umzugehen, wenn es ein ausgewachsenes Problem ist, als wenn es sich erst im Anfangsstadium befindet“ (Maslach/Leiter, Die Wahrheit über Burnout, 2001, S. 81). Es lohnt sich also auf alle Fälle für jedes Unternehmen, präventive Maßnahmen gegen Burnout zu setzen, ganz im Sinne von: Vorsorgen ist besser und billiger als Heilen.

## 7 Praxistipps gegen Burnout. Unsere Empfehlungen:

- 1 Burnout öffentlich machen:** Dem Thema im Unternehmen Aufmerksamkeit geben und es diskutieren. Und zwar top down, ausgehend vom oberen Management. Erst wenn Burnout ein Thema sein darf, schwindet der Druck, der auf den Betroffenen lastet. Zumindest teilweise. Dies hat bereits einen präventiven Effekt. Das Durchbrechen von Sprachlosigkeit ist ein wesentlicher Baustein für Burnout-Prävention und Intervention.
- 2 Netzwerke und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz schaffen:** Die Quellen sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz sind zum einen die KollegInnen – vorwiegend jene der gleichen Ebene. Andererseits auch die Vorgesetzten. Ein Austausch ist bei arbeitsbezogenen Belastungen bzw. Burnout-Gefährdung von großer Bedeutung.
- 3 Weiterbildung, Entwicklungsmaßnahmen anbieten:** Ein funktionierendes Personal-Management kann helfen, Burnout zu verhindern. Daher ist es zielführend, dieses Thema in jede Führungskräfte-Entwicklung mit einfließen zu lassen. Um einerseits zu sensibilisieren. Und andererseits eigene Gefährdungen rechtzeitig zu erkennen.
- 4 Coaching für Führungskräfte:** Regelmäßige Gespräche mit einem Coach sind entlastend und stärkend. Coaching ist ein wichtiger Baustein jeder guten Organisations- und Personalentwicklung. Kein anderes Angebot ist so maßgeschneidert und individuell wie Coaching. Coaching ist daher die professionellste Managementberatung.
- 5 Betriebliches Gesundheitsmanagement einführen:** Ein integrales betriebliches Gesundheitsmanagement (IBGM) macht die Gesundheit aller MitarbeiterInnen zum Thema eines systematisch gesteuerten und kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Und zwar ganzheitlich und auf mehreren Ebenen – personal wie organisatorisch. Damit werden die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft nachhaltig gefördert.
- 6 Gesundheit in Mitarbeitergespräche integrieren:** In diesen wiederkehrenden Gesprächen sollten Belastungen klar angesprochen werden. Dies kann ebenfalls zur Verhinderung von Burnout beitragen. Hilfreich ist es auch, Antworten auf folgende Fragen zu finden: Was sind die Anteile der Organisation (der „Verhältnisse“) bzw. jene der MitarbeiterInnen (des „Verhaltens“) an den Belastungen?
- 7 In Organisationsentwicklung mit einbeziehen:** Die Unternehmenskultur, die Werte und Burnout fördernde Strukturen hinterfragen und gegebenenfalls ändern.

## HängeMatte

### Thymus klopfen

Im klassischen Altertum wurde der Thymus noch als Sitz der Seele angesehen. Sein Name wird abgeleitet von dem griechischen Wort „thymos“ für **Lebensenergie**. Heute wissen wir, dass seine Hauptaufgabe in der Entwicklung und Stärkung des Immunsystems besteht. Die Thymusdrüse kontrolliert und steuert gewissermaßen auch den Energiestrom im Körper.

Der Thymus ist auch das erste Organ, das von Stress beeinflusst wird und dessen Energieniveau sich mit dem jeweiligen emotionalen Zustand positiv oder negativ verändert.

Wenn Sie das Gefühl haben, Ihr Energie- bzw. Immunsystem braucht einen besonderen „Kick“, machen Sie es doch einfach mal wie **Tarzan**:

Klopfen Sie sich mit den Fingerspitzen etwa eine Minute lang leicht auf Ihr Brustbein. So regen Sie Ihre Thymusdrüse an. Für eine stärkere Stimulation bilden Sie Fäuste und klopfen noch fester mit den Knöcheln, eben wie Tarzan. Und wenn Sie Lust verspüren, stoßen Sie dabei noch einen kräftigen TarzanSchrei aus. Das belebt und stärkt zusätzlich.

### Thymus-Wirkungsbereich

- Steigert die allgemeine Vitalität
- Gut für Stressabbau und Energieaufbau
- Gut für Herz und Immunsystem