



Universität St.Gallen

Institut für Führung
und Personalmanagement

Burnoutprävention mithilfe des BGM, effektiver Führung und der Förderung individueller Resilienz

BGM-Tagung

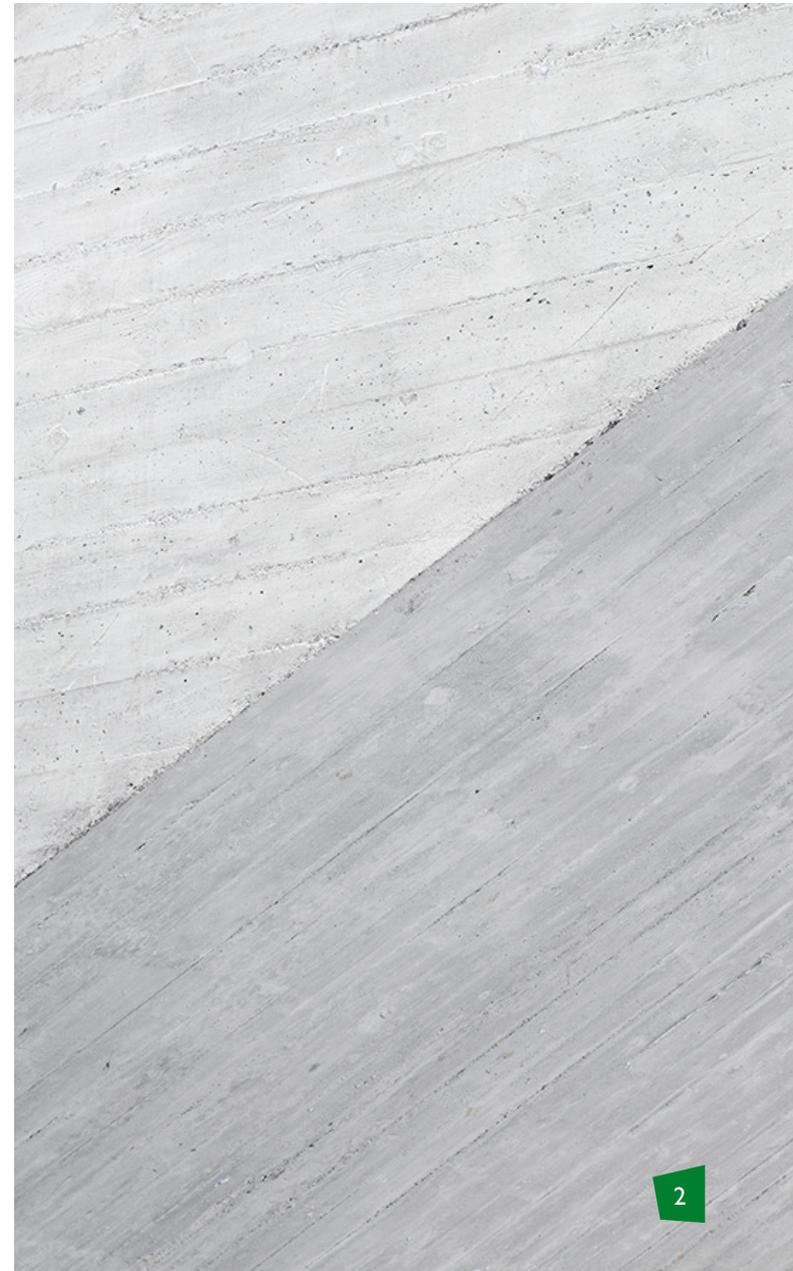
Bern, 31.08.2022

Dr. med. Doris Straus & Frederik Hesse, M.A.

From insight to impact.

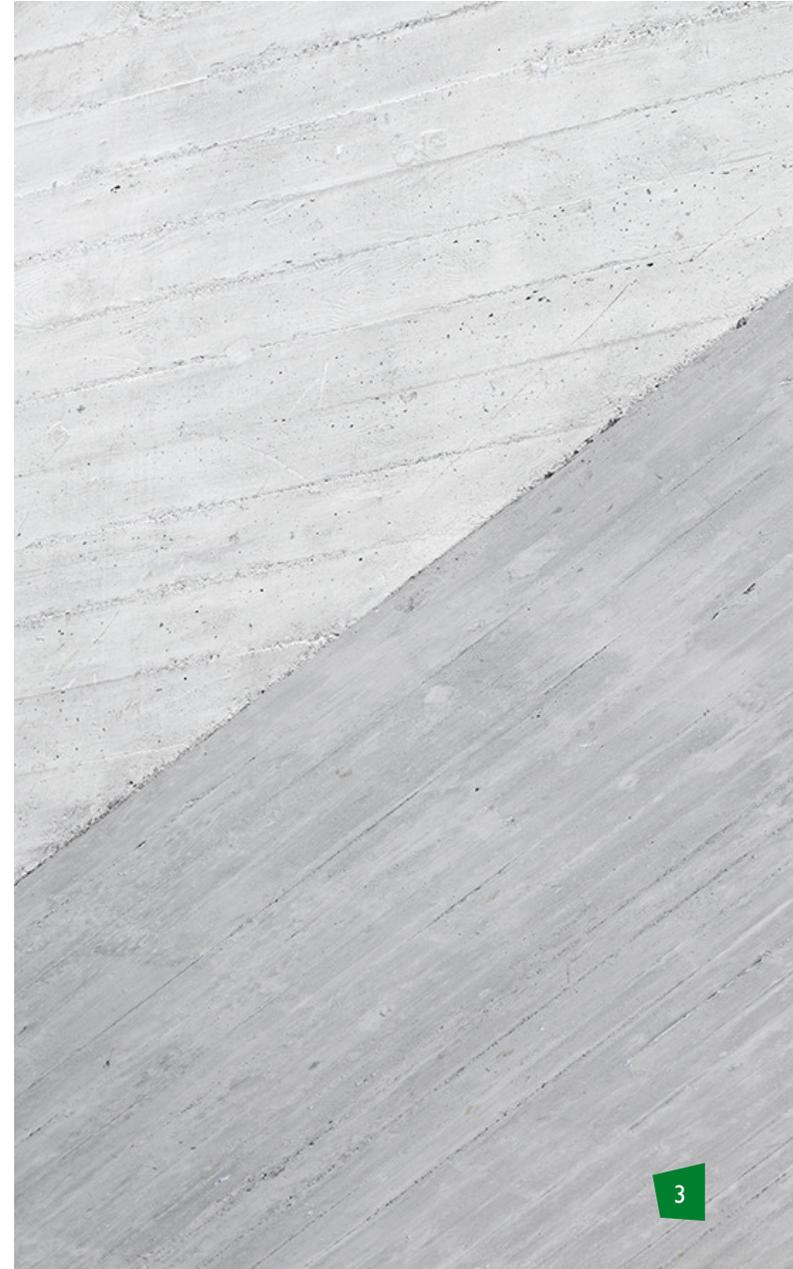
Agenda

1. Die Arbeitswelt verändert sich: Neue Anforderungen und steigende Stresslevel
2. Burnout
 - Folgen für den Einzelnen
 - Folgen für das Unternehmen
3. Ansatzpunkte zur Prävention von Burnout
 - Was der Einzelne tun kann
 - Ansatzpunkte für Unternehmen

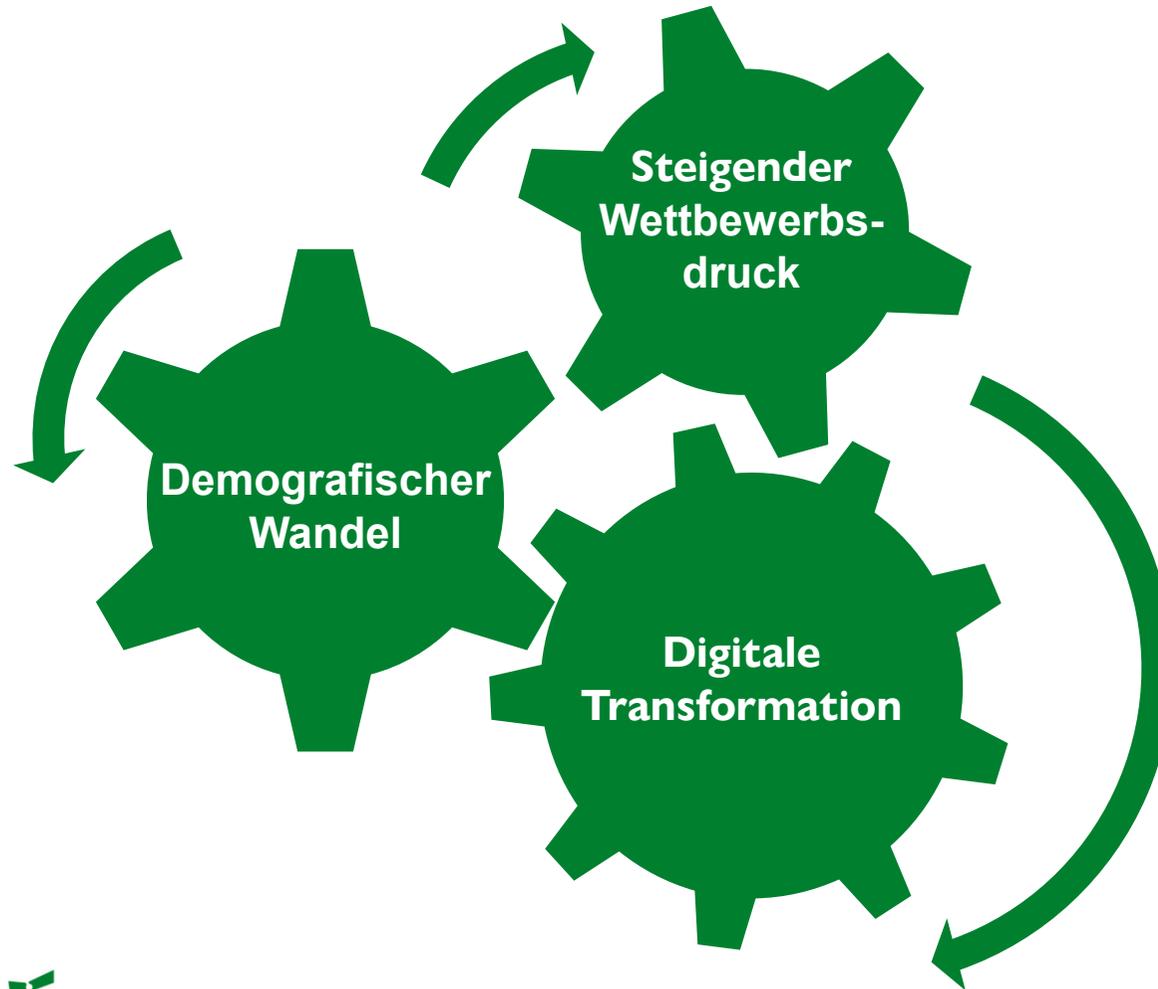


Agenda

1. **Die Arbeitswelt verändert sich: Neue Anforderungen und steigende Stresslevel**
2. Burnout
 - Folgen für den Einzelnen
 - Folgen für das Unternehmen
3. Ansatzpunkte zur Prävention von Burnout
 - Was der Einzelne tun kann
 - Ansatzpunkte für Unternehmen



Die Arbeitswelt verändert sich



Die Arbeitswelt verändert sich



Gestern



Heute



Morgen

Mitarbeitende als Ausführende

Mitarbeitende als Gestaltende aufgrund der
Wissensarbeit

New Work – Agil / Netzwerkartig / Einbezug /
Demokratie / Selbstorganisation

Stressbelastung nimmt stetig zu

Stressbelastung ist seit
2014 kontinuierlich
gestiegen
(Job-Stress-Index 2020)

15% der Schweizer
Bevölkerung fühlen sich
2017 mittel bis stark
psychisch belastet
(Schuler et al. 2020)

Kosten von CHF
7.600.000.000
pro Jahr in der
Schweiz
(Job-Stress-Index 2020)



29% der Erwerbstätigen
fühlen sich emotional
erschöpft
(Job-Stress-Index 2020)

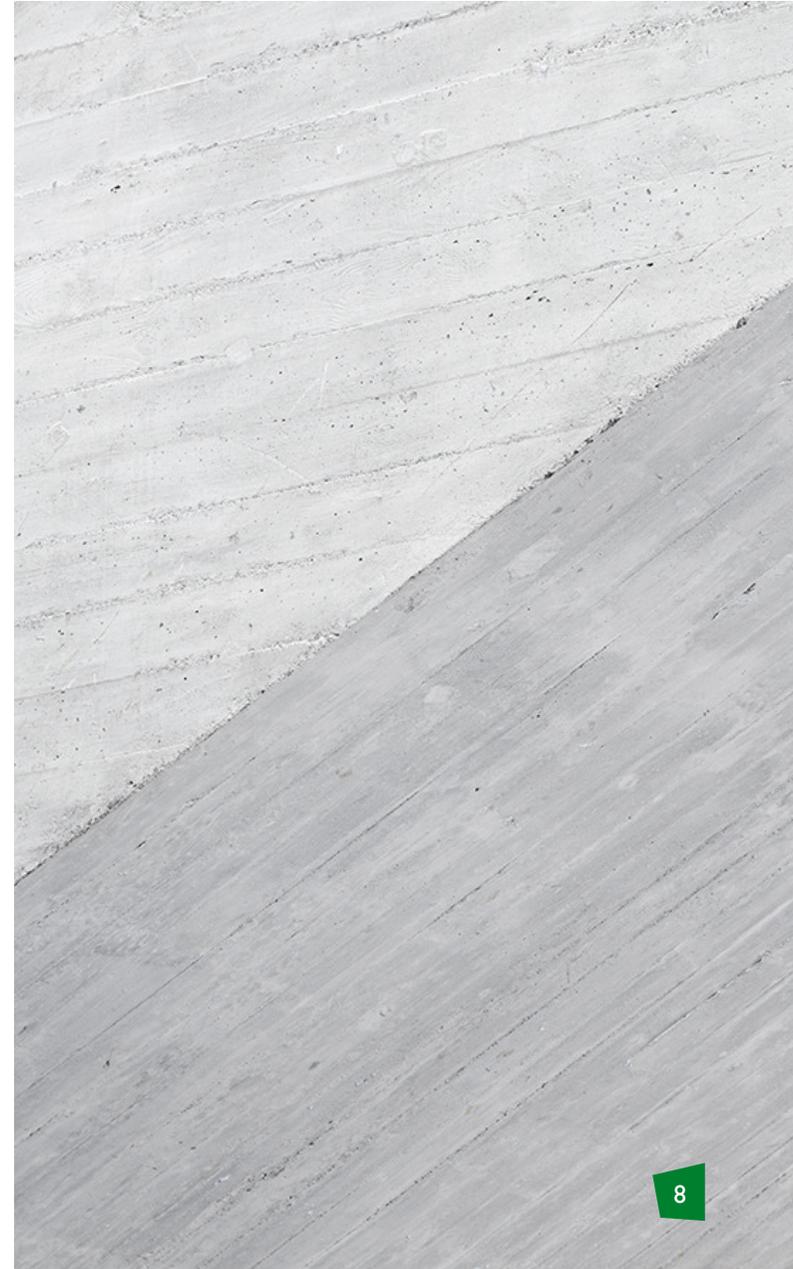
Arbeitskontexte werden
als zunehmend stressvoll
erlebt
(Hüttermann & Bruch, 2019)

Weltweiter Anstieg mentaler
Gesundheitsprobleme
(geschätzte Kosten für die
Weltwirtschaft 2030: 16
Billionen Dollar) (Patel et al., 2018)

Blitzlicht Gruppenarbeit

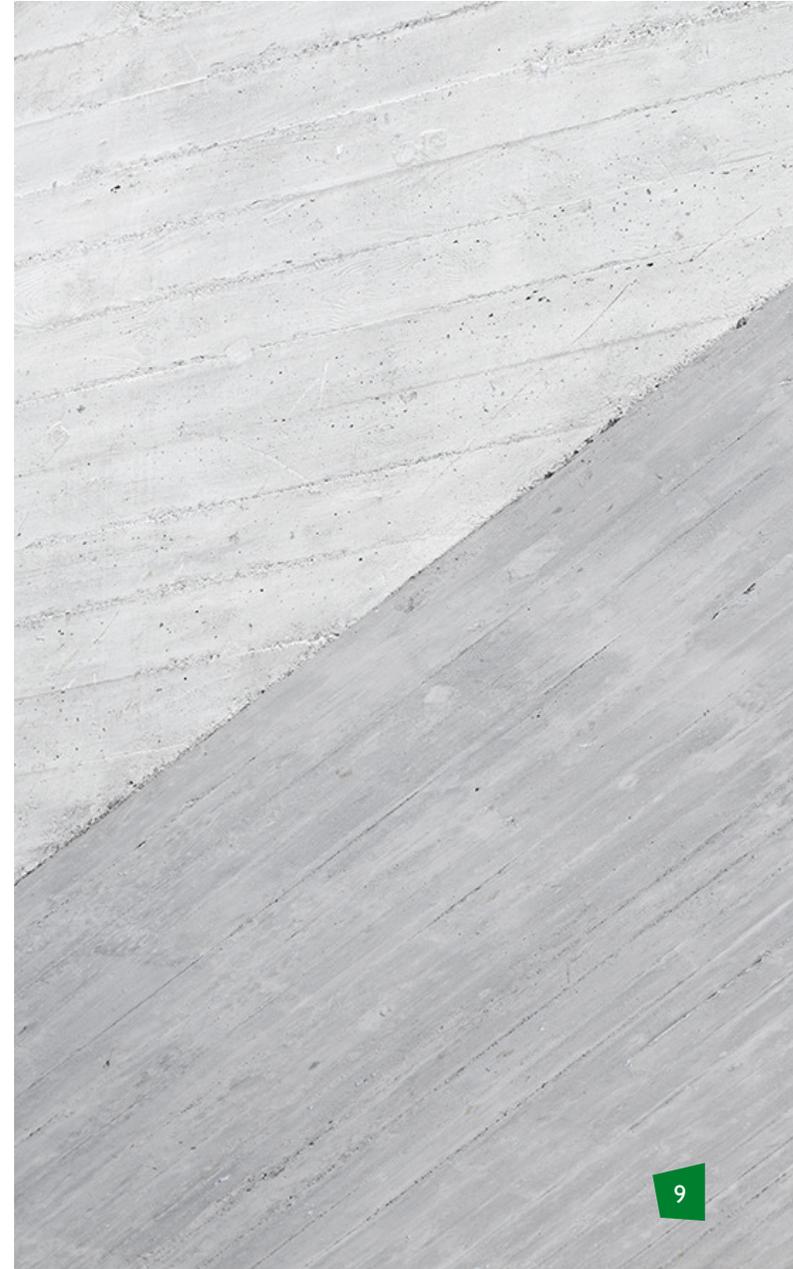
Agenda

1. Die Arbeitswelt verändert sich: Neue Anforderungen und steigende Stresslevel
2. **Burnout**
 - Folgen für den Einzelnen
 - Folgen für das Unternehmen
3. Ansatzpunkte zur Prävention von Burnout
 - Was der Einzelne tun kann
 - Ansatzpunkte für Unternehmen

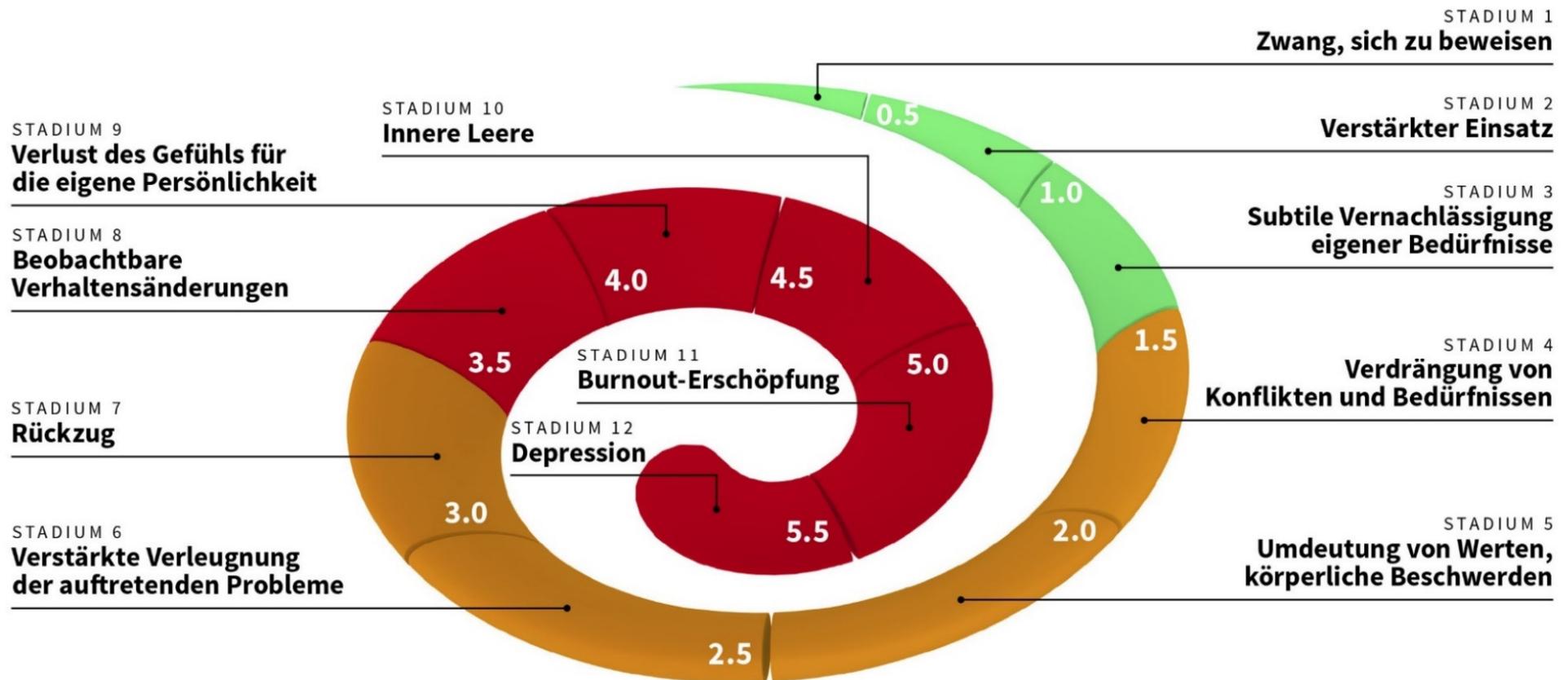


Agenda

1. Die Arbeitswelt verändert sich: Neue Anforderungen und steigende Stresslevel
2. Burnout
 - **Folgen für den Einzelnen**
 - Folgen für das Unternehmen
3. Ansatzpunkte zur Prävention von Burnout
 - Was der Einzelne tun kann
 - Ansatzpunkte für Unternehmen



Burnout-Prozess



Folgen von Burnout – (psycho)somatisch

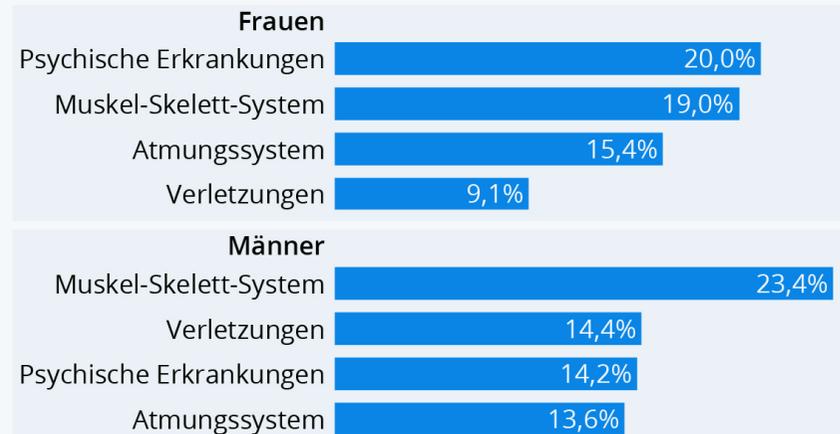
- Herz-Kreislauf-Erkrankungen
 - Hypertonus, KHK, Thromboseneigung
- Stoffwechselstörung
 - Diabetes, Fettstoffwechselstörung, Übergewicht
- Veränderte Entzündungsaktivität
 - Infektneigung, chron. Entzündungen
 - Autoimmunerkrankungen ↑
- Atemwegs-, Hauterkrankungen, Allergien
- Muskuloskelettale Erkrankungen

- Schlafstörungen
- Depression, Angststörungen
- Substanzmissbrauch
- Kognitive Störungen

- Verändertes Gesundheitsverhalten

Darum fehlen die Deutschen bei der Arbeit

Anteil der häufigsten Krankheiten an den Arbeitsunfähigkeitstagen 2019



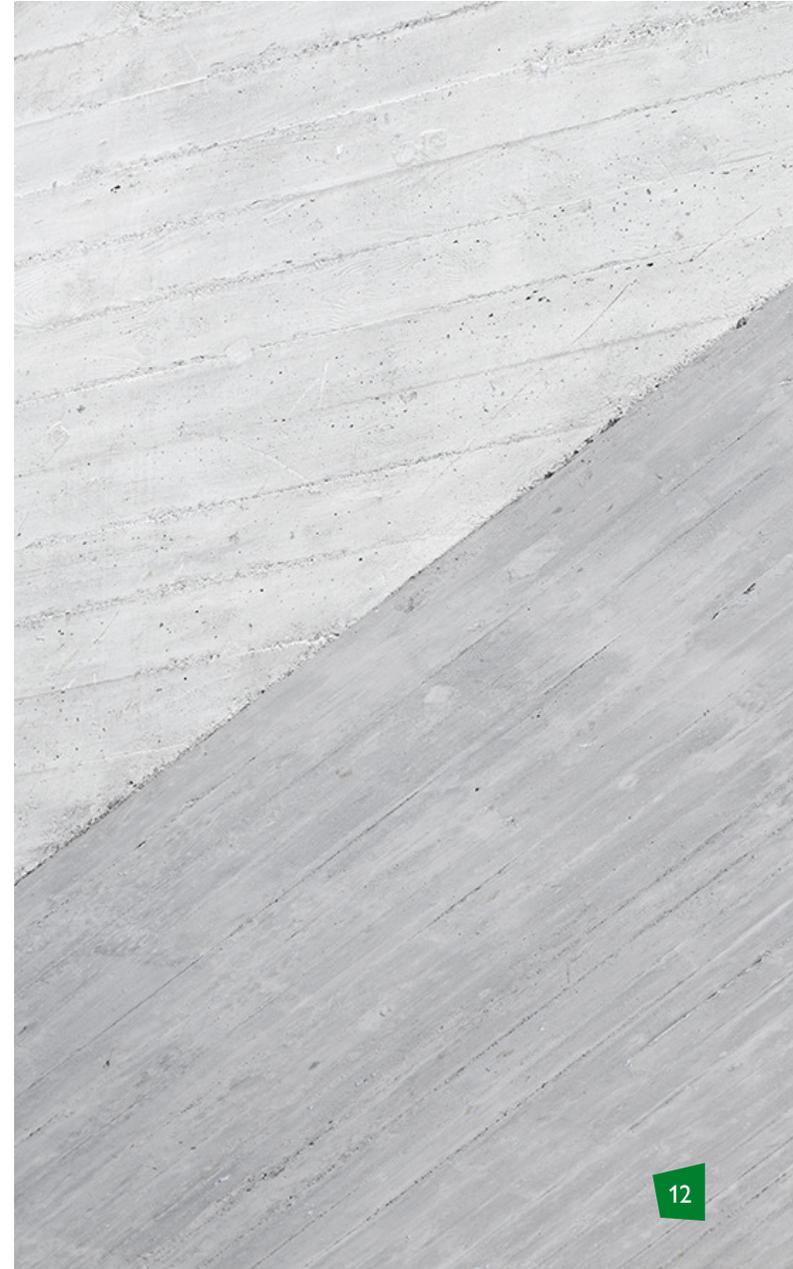
Basis: DAK-Mitglieder
Quelle: DAK



statista

Agenda

1. Die Arbeitswelt verändert sich: Neue Anforderungen und steigende Stresslevel
2. **Burnout**
 - Folgen für den Einzelnen
 - **Folgen für das Unternehmen**
3. Ansatzpunkte zur Prävention von Burnout
 - Was der Einzelne tun kann
 - Ansatzpunkte für Unternehmen



Der Business-Case: Gesundheit

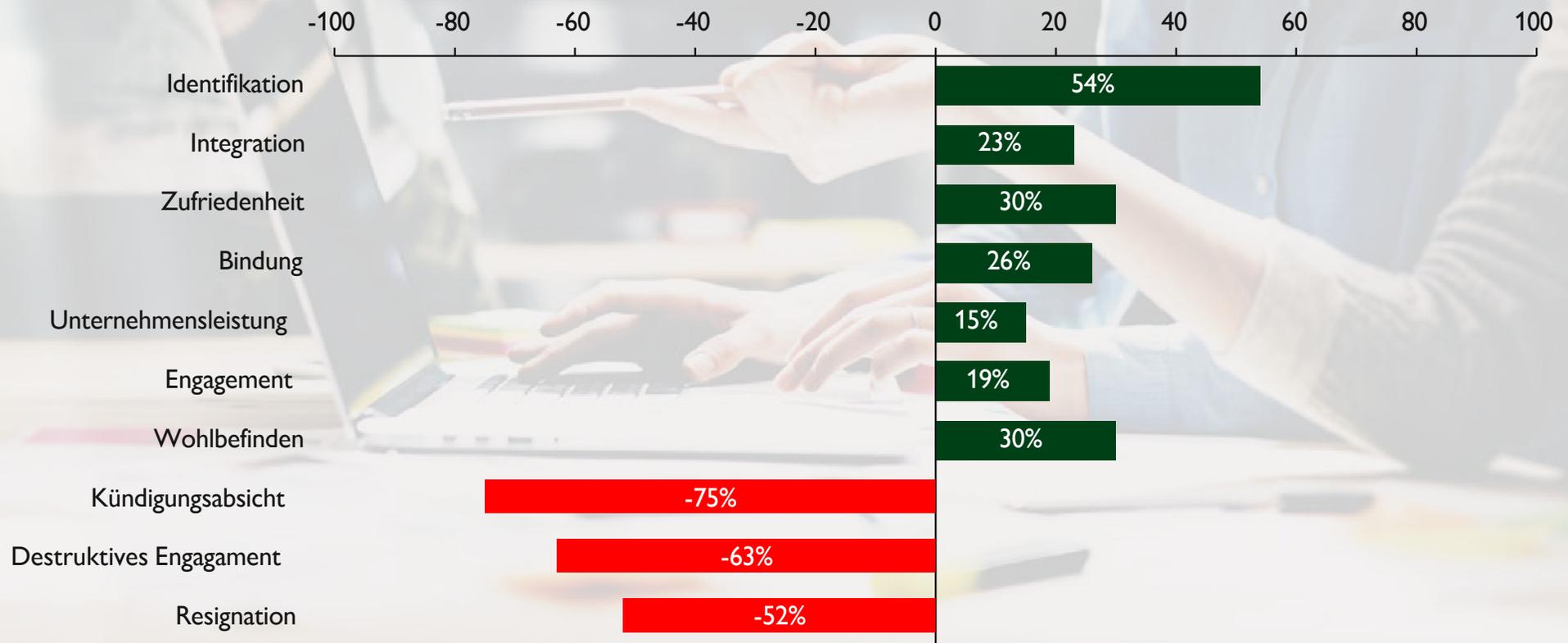
- **Höhere Unternehmensleistung** (Barrick et al. 2015; Hüttermann & Bruch, 2019)
- **Sicherung der Employability** (Berntson & Marklund, 2007)
- **Geringere Fluktuationsrate** (Juhdi et al. 2013)
- **Bessere Arbeitsleistung** (Wright & Cropanzano, 2000)
- **Geringere Kündigungsintention** (Kramer & Son, 2016)
- **Höheres Organizational Citizenship Behavior** (Ford, Cerasoli, Higgins, & Decesare, 2011)
- **Höhere Jobzufriedenheit** (Faragher, Cass, & Cooper, 2013)

Organisation

Individuum

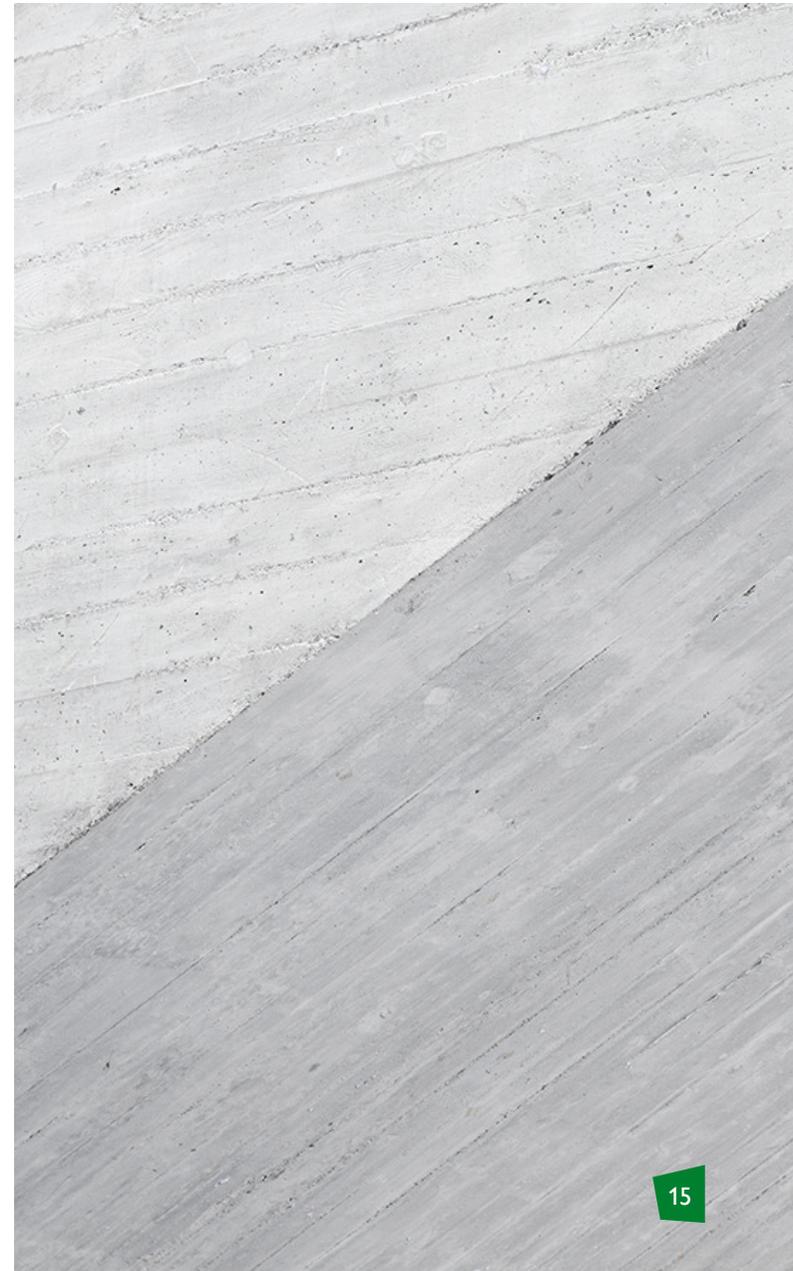
Der Business-Case: Gesundheit

Vergleich zwischen Unternehmen mit niedriger versus hoher Burnoutrate



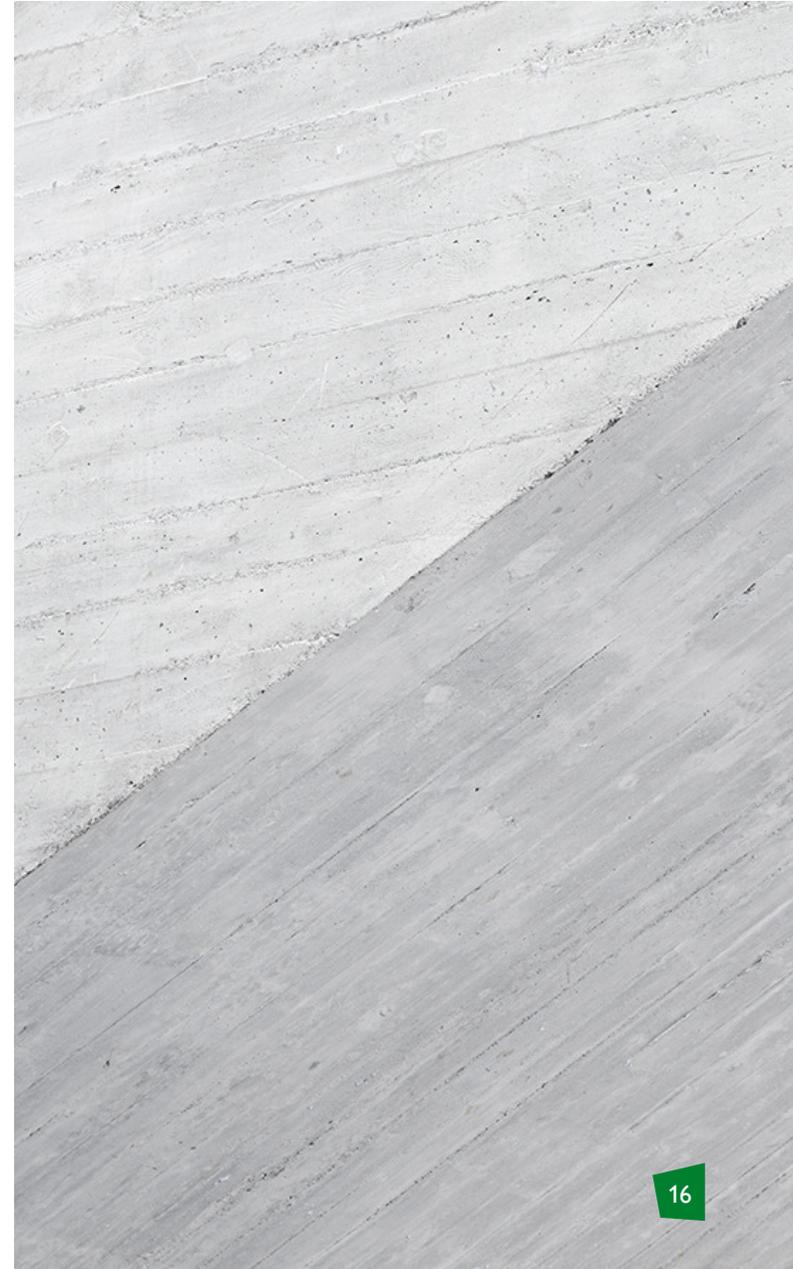
Agenda

1. Die Arbeitswelt verändert sich: Neue Anforderungen und steigende Stresslevel
2. Burnout
 - Folgen für den Einzelnen
 - Folgen für das Unternehmen
3. **Ansatzpunkte zur Prävention von Burnout**
 - Was der Einzelne tun kann
 - Ansatzpunkte für Unternehmen



Agenda

1. Die Arbeitswelt verändert sich: Neue Anforderungen und steigende Stresslevel
2. Burnout
 - Folgen für den Einzelnen
 - Folgen für das Unternehmen
3. **Ansatzpunkte zur Prävention von Burnout**
 - **Was der Einzelne tun kann**
 - Ansatzpunkte für Unternehmen



Resilienzbegriff heute - was fördert Resilienz



Gesunder Lebensstil

Ernährung
Entspannung
Schlaf
Körperliche Aktivität



Grundstruktur der Resilienz

Genetik/Epigenetik der Stressverarbeitung
Stresstoleranz & Selbstberuhigung
Bindungserfahrungen
Grundsicherheit/soziale Unterstützung



Persönliche Erfahrung
Situationsbewertung
Selbsteinschätzung
Persönlichkeitskompetenz

„lebenslanges Lernen“ dynamischer Anpassungsprozess

Risikofaktoren für Burnout

<p>Dysbalance</p> <p>Hoher Einsatz – geringe Wertschätzung</p> <p>Hohe Anforderungen –geringer Handlungsspielraum</p> <p>Zu geringe soziale Unterstützung</p>	<p>Konflikte</p> <p>Ungerechte Behandlung</p> <p>Erleben von Unfairness</p> <p>Rollen- und Wertekonflikte</p> <p>Arbeitsplatzkonflikte</p>	<p>Coping</p> <p>Übersteigerte Verausgabungsbereitschaft</p> <p>Geringe Distanzierungsfähigkeit</p> <p>Externe Kontrollüberzeugung</p> <p>Vermeidendes Coping</p>
<p>Strukturelle Faktoren</p> <p>Zeitdruck</p> <p>Häufige Unterbrechungen</p> <p>Arbeitsplatzunsicherheit</p>	<p>Arbeitslast</p> <p>Qualitative und quantitative Arbeitsüberlastung (emotionale Beanspruchung)</p> <p>Geleistete Arbeitszeit (Arbeitstage dauerhaft > 10h)</p>	<p>Persönlichkeitsfaktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neurotizismus • Narzissmus • Alexithymie

Organisationale Faktoren

Individuelle Faktoren

Burnout - Persönlichkeitsfaktoren

„Sekundäre“ Alexithymie
= dysfunktionales Coping auf
arbeitsbezogenen Stress

Fähigkeit zur Gefühls- und
Körperwahrnehmung wird unter Belastung
„abgestellt“

«Ich habe mich nicht mehr wahrgenommen,
nichts mehr gespürt – nur noch funktioniert»

Narzissmus

= Vulnerabilitäten der Selbstwertregulation

Dysfunktionale Muster
korrelieren hochsignifikant
mit Burnout

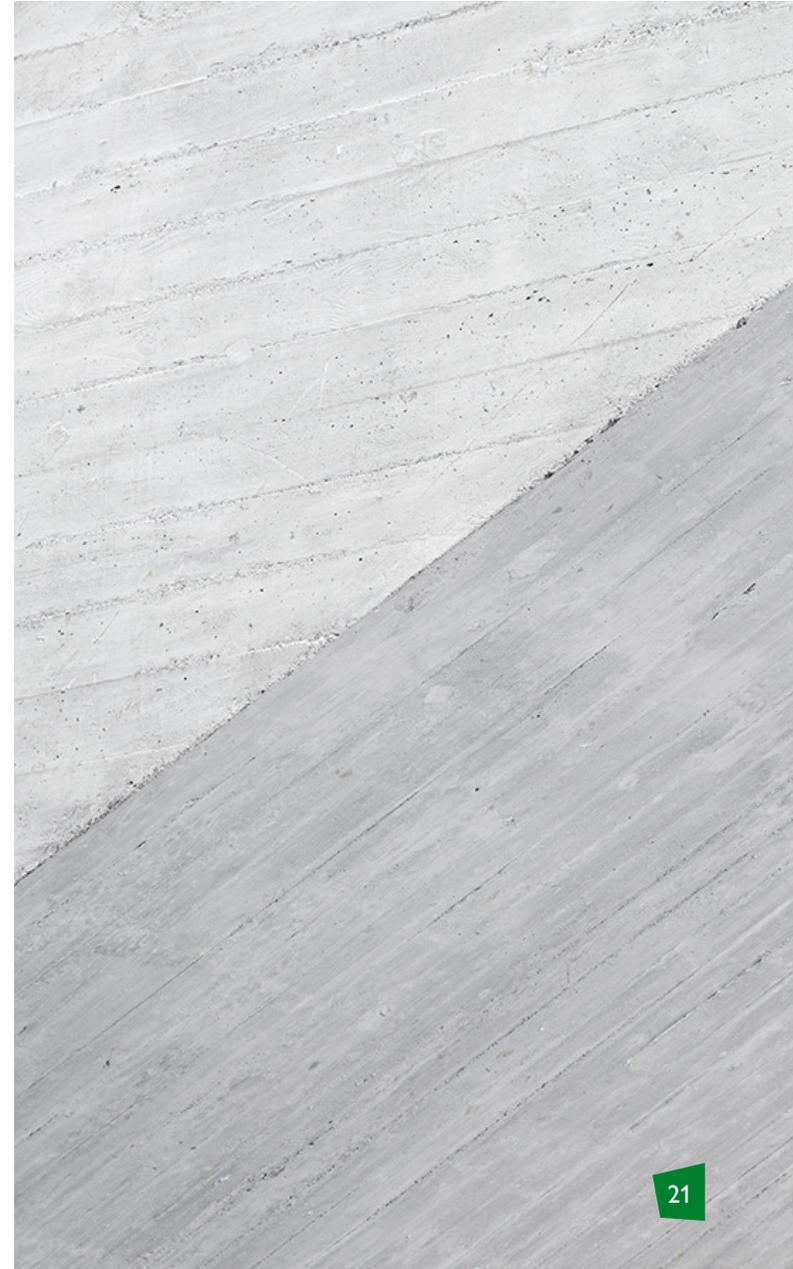
«es reicht nie, es ist nie gut genug»
("innerer Kritiker")

Selbstwahrnehmung, Selbstregulation & Ambivalenzfähigkeit
= Kernkompetenzen gesunden Stressmanagements

Resilienz Gruppenreflektion

Agenda

1. Die Arbeitswelt verändert sich: Neue Anforderungen und steigende Stresslevel
2. Burnout
 - Folgen für den Einzelnen
 - Folgen für das Unternehmen
3. **Ansatzpunkte zur Vermeidung von Burnout**
 - Was der Einzelne tun kann
 - **Ansatzpunkte für Unternehmen**



BGM und Führung als Schlüsselhebel



Betriebliches Gesundheitsmanagement

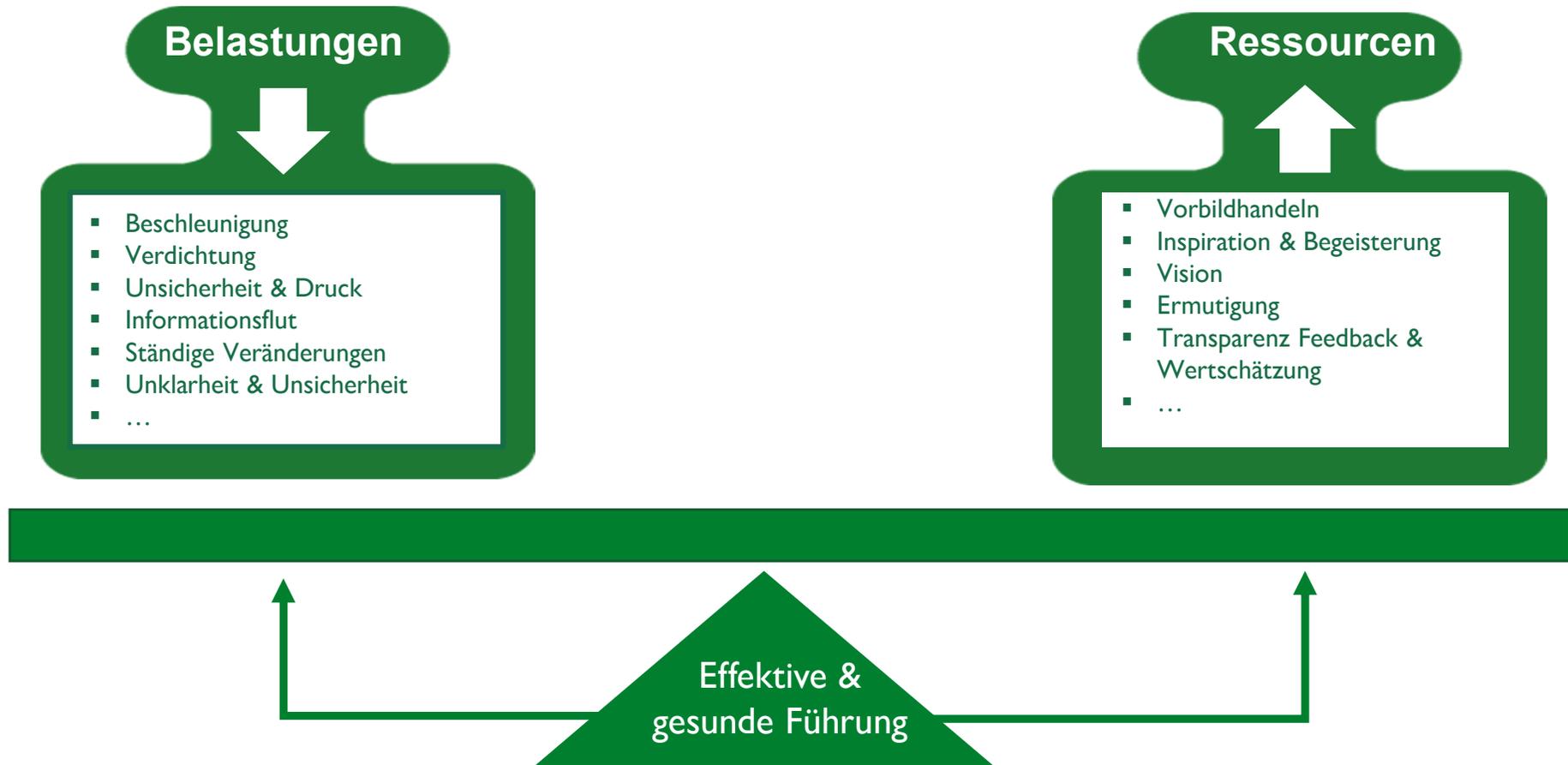


Effektive & gesunde Führung

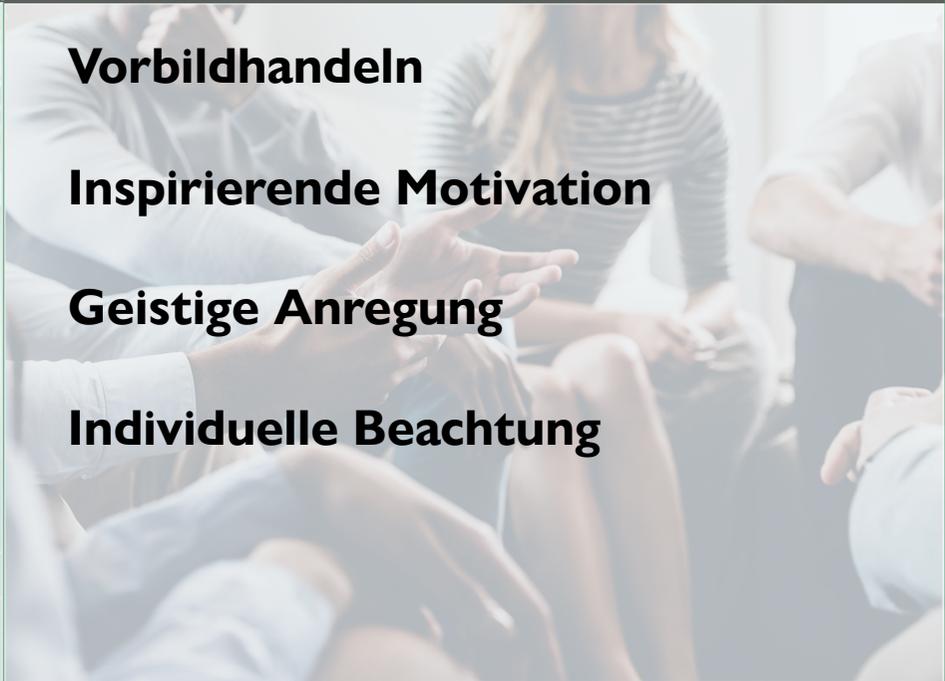
«Die erste und vorrangige Aufgabe von Führungskräften ist es, sich um ihre eigene Energie zu kümmern und dann zu helfen, die Energie anderer nutzbar zu machen.»

Peter Drucker

Effektive & gesunde Führung



Sinnorientierte Führung

Transaktionale Führung	Transformationale Führung
 <p>Ziele setzen</p> <p>Leistungskontrolle</p> <p>Systematisches Feedback</p> <p>Belohnen/bestrafen</p>	 <p>Vorbildhandeln</p> <p>Inspirierende Motivation</p> <p>Geistige Anregung</p> <p>Individuelle Beachtung</p>

Gesund führen – Vorbild sein

Wichtigkeit

- Sorge um und Verantwortung für die Gesundheit von Mitarbeitenden
- Bewusstsein für Risiken von beruflichem Stress und erkennen von Handlungsbedarf

„Ich bin nicht bereit, wegen der Arbeit die Gesundheit meiner Mitarbeitenden zu riskieren.“

Achtsamkeit

- Angemessene Einschätzung des Stresslevels der Mitarbeitenden
- Erkennen von Anzeichen der Belastung bei Mitarbeitenden

„Bei meinen Mitarbeitenden achte ich bewusst auf gesundheitliche Warnsignale.“

Führungsverhalten

- Schaffung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen
- Befähigung und Ermutigung der Mitarbeitenden zu gesunder Selbstführung

„Ich Sorge mit der Verbesserung der Arbeitsbedingungen dafür, dass Belastungen reduziert werden.“

Vorbild

- Gesunde Selbstführung der Führungskraft als Leitbild für Mitarbeitende
- Führungskraft als Vorreiter von gesundem Verhalten

„Ich versuche, bezogen auf Gesundheit, meinen Mitarbeitenden ein gutes Vorbild zu sein.“

Burnoutprävention - Interventionsebenen



Diskussion.



Wollen wir in Kontakt bleiben?



OBERWAID

DAS HOTEL. DIE KLINIK.



Universität St. Gallen

Institut für Führung
und Personalmanagement



Dr. med Doris Straus

CEO & Klinikdirektorin

<mailto:doris.straus@oberwaid.ch>



Frederik Hesse, M.A.

PhD Kandidat & Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Frederik.hese@unisg.ch

