

Akad Hilfe 24



Burnout bei Führungskräften

Hausarbeit Beispiel

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Das Burnout-Syndrom	2
2.1 Risikofaktoren.....	2
2.2 Symptome	4
3. Arbeitsbedingter Stress und Burnout	4
3.1 Work Life Balance	4
3.2 Überlastung der Führungskräfte.....	5
4. Schäden für die Unternehmen	6
5. Burnout-Auslöser im Unternehmen	6
6. Betriebliches Gesundheitsmanagement im Unternehmen und Präventionsmaßnahmen.....	7
7. Zusammenfassung.....	8
Literaturverzeichnis	10

1. Einleitung

Das Lebenstempo hat sich vor allem in Großstädten beschleunigt. Wirtschaftliche und soziale Veränderungen wirken sich auf die Arbeitsbedingungen stark aus. Als Folgen des zunehmenden Drucks und der hohen Anforderungen an das Berufsleben sind Stress, Schlafmangel und Müdigkeit für viele Menschen zu ständigen Begleitern geworden.

Ein stressiger Lebensstil kann Menschen unter extremen Druck setzen, bis sie sich erschöpft, leer und ausgebrannt fühlen und unfähig sind, damit umzugehen. Stress bei der Arbeit kann auch die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit beeinträchtigen. Extremes Engagement, Überstunden und Perfektion bei der Arbeit haben oftmals negative Auswirkungen auf die Gesundheit. Ein Beispiel dafür ist das Burnout-Syndrom. Burnout ist eine häufig auftretende Berufskrankheit im 21. Jahrhundert und das Phänomen ist in aller Munde. In der modernen Gesellschaft ist das Burnout-Syndrom keineswegs selten. Burnout ist weniger ein Problem für Menschen, die erfolgreich mit beruflichem Stress umgehen können und in der Lage sind, konstruktive Veränderungen unter stressigen Bedingungen vorzunehmen. Menschen mit hohem Selbstwertgefühl und Vertrauen in sich selbst, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten sind seltener betroffen. Ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal von Menschen, die gegen professionelles Burnout resistent sind, ist ihre Fähigkeit, positive, optimistische Einstellungen und Vertrauen zu entwickeln und aufrechtzuerhalten, sowohl in Bezug zu sich selbst als auch zu anderen Menschen und zum Leben im Allgemeinen.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema Burnout bei Führungskräften. Sie stellt die Frage, ob die Ursache des Burnout-Syndroms eher der Organisation oder dem Individuum zugeschrieben wird. Dazu untersucht sie auf Basis einer umfangreichen Literaturrecherche zunächst, inwieweit der organisatorische Rahmen, die Atmosphäre oder die Organisationskultur die Entwicklung des Burnout beeinflussen. Daneben werden persönliche Faktoren, die ein Burnout verursachen können, in den Mittelpunkt der Analyse gestellt. Ziel der Arbeit ist, neben der Beantwortung der zentralen Forschungsfrage, eine Lösung des Burnout-Problems für Führungskräfte zu finden. Unternehmen sollten sich der Bedeutung des Burnout-Syndroms bewusst sein und dieses nicht ignorieren, sondern als Gelegenheit zum Handeln betrachten. Um das Burnout-Syndrom zu verstehen, werden im Folgenden die zentralen Begriffe definiert und Symptome beschrieben. Es folgt eine Diskussion der inhaltlichen Aspekte der Burnout-Forschung, an die sich die Erarbeitung von Präventionsmaßnahmen anschließt. Eine Schlussbetrachtung fasst die wesentlichen Erkenntnisse aus der Literaturanalyse zusammen und reflektiert diese.

2. Das Burnout-Syndrom

Burnout lässt sich am einfachsten als Zustand extremer emotionaler Müdigkeit beschreiben, der mit Depersonalisierung einhergehen kann. Am häufigsten tritt ein Burnout aufgrund übermäßiger Müdigkeit und Stress bei der Arbeit auf. Eine gängige Definition von Burnout liefert Rösing (2008, S. 20): „Burnout ist ein Zustand emotionaler Erschöpfung am Beruf. Er geht einher mit negativen Einstellungen zum Beruf, zu den Inhalten oder den Mitteln des Berufs (Zynismus) oder zu den Partnern oder Klienten im Beruf (Depersonalisation). Hinzu kommt ein erheblich reduziertes Selbstwertgefühl in Bezug auf die eigene berufsbezogene Leistungsfähigkeit. Burnout ist ein sich langsam entwickelndes Belastungssyndrom, das nicht selten wegen der kreisförmigen, gegenseitigen Verstärkung der einzelnen Komponenten (emotionale Erschöpfung führt zu geringerem Selbstwertgefühl, welches nur zu mehr emotionaler Erschöpfung führt usw.) zur Chronifizierung neigt“ (Rösing, 2008, S. 20).

Ungünstige Arbeitsbedingungen und Beziehungen zu Mitarbeitern und Kollegen können ebenfalls zu Burnout führen. Zu den externen Belastungen, die zum Burnout von Arbeitnehmern führen können, gehören ein schlechtes Arbeitsumfeld, schlechte Arbeitsatmosphäre und schwer zu verwaltende Arbeitsprozesse und -umgebungen (Faust, 2011, S. 3).

Burisch beschreibt das Burnout als: „Sonderform oder Vorstufe der Stressdepression. Der ursprüngliche Begriff beschreibt eine Erschöpfungsdepression, die aus beruflicher Dauerbelastung entsteht“ (Keck, 2013, S. 4). Was professionelles Burnout betrifft, so ist es eine solche Erschöpfung der emotionalen, psychischen und physischen Kräfte, die zu einer akuten Arbeitszurückhaltung führt. Professionelles Burnout äußert sich in einem depressiven Zustand, einem Gefühl von Müdigkeit und Leere, einem Mangel an Energie, Begeisterung und Fähigkeit, die positiven Ergebnisse der eigenen Arbeit zu sehen, gefolgt von einer negativen Einstellung zur Arbeit.

Heutzutage wird immer häufiger über Burnout gesprochen, und zwar nicht nur von Personen, die viel mit Menschen arbeiten – wie Ärzten oder Sozialarbeitern –, sondern auch von Mitarbeitern in anderen Branchen.

2.1 Risikofaktoren

Es gibt viele Ursachen für Burnout. Innere (Persönlichkeit) und externe Faktoren (Umwelt) hängen immer mit der Entwicklung des Burnout-Syndroms zusammen. Nelting (2014, S. 119) betrachtet Burnout als „einen Anpassungsversuch unseres Körpers an die Lebensbedingungen und Anforderungen der heutigen Welt“. Leider ist das Wort „Versuch“ passend ausgewählt, denn jeder

reagiert anders auf Stress. Manche Menschen können mit großem Druck gut umgehen, andere nicht. Maslach und Leitner (2001, S. 41) nennen sechs Bereiche, die als Ursachen für Burnout gesehen werden:

- **Arbeitsüberlastung**
Der Arbeitsumfang bestimmt die Arbeitsbelastung. Die aktuelle Krise am Arbeitsplatz wirkt sich in vielerlei Hinsicht auf die Arbeitsbelastung aus: Die Arbeit wird intensiver, erfordert mehr Zeit und wird komplexer. Daher ist es nicht verwunderlich, dass es ziemlich schwierig ist, diese Situation zu lindern.
- **Mangel an Kontrolle**
Die richtige Herangehensweise der Arbeitsabläufe und Auswahl von Ressourcen sind wichtige Aspekte der individuellen Autonomie bei der Arbeit. Wenn man keine Kontrolle über die eigenen Arbeitsschritte hat, wird man davon abgehalten, auf auftretende Probleme einzugehen.
- **unzureichende Belohnung**
Bei der Arbeit zählen Menschen darauf, dass ihre Arbeit angemessen belohnt wird. Belohnung kann in Form von Geld, Prestige und Sicherheit erfolgen.
- **Zusammenbruch der Gemeinschaft**
Der Verlust von Arbeitsplatzsicherheit und eine Konzentration auf kurzfristige Profiterreichung lässt kompetente Menschen außer Acht. Konflikte zwischen Menschen, abnehmende gegenseitige Unterstützung und Respekt sowie zunehmende Gefühle der Isolation führen zu einem Zusammenbruch der Gemeinschaft.
- **Mangel an Fairness**
Jeder Mitarbeiter, der zum Erfolg des Unternehmens beigetragen hat, verdient es auch geschätzt zu werden und als wichtiger Bestandteil des Unternehmens gesehen zu werden.
- **widersprüchliche Werte**
Einfache Zugangsmöglichkeiten und billigerer Service haben den persönlichen Kontakt verdrängt.

Das Arbeitsumfeld hat auch einen großen Einfluss auf die Menschen und deren Leistung. Maslach glaubt, dass das Arbeitsumfeld zunehmend von einem Ungleichgewicht zwischen Bedürfnissen und Ressourcen geprägt ist. Daher sind Ressourcen wie Zeit, Geld und Macht erforderlich. Die gestellten Anforderungen stehen in der Regel in keinem Verhältnis zu den gegebenen Ressourcen. Dieser Stressfaktor ist keineswegs saisonal oder vorübergehend, insbesondere im Management, sondern stellt normalerweise einen Dauerzustand dar (Maslach & Leitner, 2001, S. 23).

2.2 Symptome

Konzentrationsschwierigkeiten, schlechte Entscheidungsfähigkeit, mangelnde Ziele und verminderte Flexibilität sind die psychischen Symptome eines Burnouts. Diese Symptome begleiten emotionale Ausprägungen wie Nervosität, depressive Laune, Unruhe, Pessimismus, mangelnde Motivation, Kontaktverlust zu Mitarbeitern, Kollegen und Freunden sowie innere Leere, mangelndes Selbstwertgefühl und Zynismus. Schließlich können Besonderheiten im Verhalten, wie Hyperaktivität am Anfang und Alkohol-, Nikotin-, Koffein- oder Drogenkonsum auftreten (Scherrmann, 2015, S. 43).

Energieverlust, Leistungsminderung, Gleichgültigkeit, Zynismus und Unzufriedenheit mit früheren (in der Regel langfristigen) sehr hohen Verpflichtungen und überdurchschnittlicher Leistung sind oft die Symptome eines Burnouts. Auch körperliche Beschwerden können auf das Burnout Syndrom hindeuten, beispielsweise Schwitzen, Schwindel, Kopfschmerzen, Magen-Darm-Probleme und erhöhte Muskelschmerzen und Schlafprobleme (Keck, 2013, S. 4).

3. Arbeitsbedingter Stress und Burnout

Die sich im Zeitalter der Globalisierung ständig ändernden Arbeits- und Lebensbedingungen wie die ständige Verfügbarkeit von E-Mail oder Mobiltelefonen stellen neue Anforderungen an die Gesundheit und den richtigen Umgang mit beruflichem Stress (Keck, 2013, S. 4).

Die Europäische Kommission beschrieb arbeitsbedingten Stress bereits 1997 als „emotionale und psychophysiologische Reaktion auf ungünstige und schädliche Aspekte der Arbeit, des Arbeitsumfeldes und der Arbeitsorganisation. Stress ist ein Zustand, der durch hohe Aktivierungs- und Belastungsniveaus gekennzeichnet ist und oft mit dem Gefühl verbunden ist, man könne die Situation nicht bewältigen“ (Bundesverband der Unfallkassen, 2005, S. 51).

3.1 Work Life Balance

Laut der Führungskräftestudie 2009 glauben 92,4 % der Befragten, dass Work-Life-Balance generell wichtig ist, um eine erfolgreiche Führungskraft zu sein (Haufe Akademie, 2009, S. 33). Stress und Druck stellen die größte Bedrohung für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie dar. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist daher in den letzten Jahren zu einer Hauptmaßnahme zur (Wieder-)Herstellung der Work-Life-Balance geworden. Obwohl andere Faktoren (wie gelegentlicher Kontakt zwischen Kollegen oder Managern) in der Freizeit leichter zu bewältigen

sind, ist es nicht so einfach, den hohen Druck der Arbeitszeit auszugleichen. Daher ist die Steigerung der Arbeitsintensität auch eines der größten Probleme bei der Aufrechterhaltung einer gesunden Work-Life-Balance. Die Aufteilung der Arbeitszeiten hängt eng mit der Zufriedenheit zusammen. Die Zunahme der Arbeitsintensität geht offensichtlich zu Lasten dieser Selbstbestimmung und erhöht den Druck. All dies führt wiederum zu einer schlechten Vereinbarkeit von Beruf und Leben.

Die Arbeitszeiten und ihre Regelungen wirken sich auf die Organisation des Privatlebens, einschließlich des Familienlebens, aus. Das Problem der Kombination von beruflichen und familiären Rollen ist ein potenzieller Konflikt- und Kompromissbereich (Papmeyer, 2017, S. 306-307). Eine der Maßnahmen, die Teil der Work-Life-Programme ist, sind daher flexible Arbeitszeiten für Führungskräfte.

Dank der Flexibilität kann selbstständig gearbeitet werden und ein eigener Rhythmus gefunden werden. Es wird eine unabhängige Koordinierung von beruflichen und privaten Verpflichtungen möglich, dadurch können Arbeitsverpflichtungen an private Verpflichtungen angepasst werden. Trotz oder gerade wegen der Flexibilität der Arbeitszeiten sind auch die Dauerhaftigkeit und Vorhersehbarkeit der Arbeitsbelastungen wichtig, damit der Mensch sich auch an die Bedürfnisse des Familienlebens anpassen kann und eine gute Work Life Balance erreicht.

3.2 Überlastung der Führungskräfte

Zwar müssen Führungskräfte in ihrer Führungsrolle dafür Sorge tragen, dass ihre Mitarbeiter nicht dem psychischen Stress und letztlich dem Burnout-Syndrom erliegen; sie sind jedoch häufig selbst davon betroffen. Nach Angaben der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin müssen Führungskräfte gleichzeitig die Interessen ihrer Mitarbeiter vertreten und diese vor zu hohen Belastungen schützen, andererseits aber auch die oftmals konträr dazu verlaufenden Interessen des Unternehmens durchsetzen. Gleichzeitig sollen sie stets als Vorbild dienen (Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2008, S. 16-17). „Eine klassische Führungskraft ist rund um die Uhr erreichbar, niemals krank, sportlich fit und immer state of the art“ (Kypta, 2011, S. 175).

Diese Doppelrolle von Führungskräften kann leicht zu Konflikten und folglich zum Stress führen. Zwar kontrollieren sie die Arbeit des Teams, sind selbst aber kaum ein Teil davon. Deshalb fehlt ihnen oft ein ehrliches Feedback. Die Grundlagen der Entscheidungsfindung werden unsicherer, woraus ebenfalls Stress resultieren kann. Als Folge entsteht mehr Druck, der zum Burnout Syndrom durch Überbelastung führt (Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2008, S. 16-17)

Führungskräfte befinden sich in einer Sandwichposition zwischen Mitarbeitern und Geschäftsleitung. Insbesondere haben sie normalerweise wenig Raum, um zu kommunizieren und über ihre Handlungen und ihre Befindlichkeit nachzudenken. Ihr Verhalten hat direkte und indirekte Auswirkungen auf die Motivation, das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeiter. Durch ihr Handeln können sie zu Vorbildern für die Bewältigung von Stress und arbeitsbedingten Problemen werden. Dies ist einer der Gründe, warum Coaching auch für sie besonders wichtig ist (Kypta, 2011, S. 174-177).

4. Schäden für die Unternehmen

Wenn Mitarbeiter und Führungskräfte am Burnout-Syndrom leiden, wirkt sich das auf die interne Struktur und den Erfolg des Unternehmens aus. Erschöpfte Mitarbeiter führen zu einem Rückgang der Produktivität und Kreativität, was das Schicksal von Einzelpersonen, Teams und des ganzen Unternehmens bestimmen kann.

In vielen Unternehmen melden sich Mitarbeiter wegen eines Burnout-Syndroms krank. Neben wirtschaftlichen Schäden für das Unternehmen können infolgedessen interne Arbeitsabläufe nicht mehr fließend abgewickelt werden, da das fachliche Wissen des relevanten Mitarbeiters fehlt. Weiterhin sind auch Kollegen und Kunden durch den Ausfall verärgert und es kommt zu hohen Kosten.

Da das Burnout-Syndrom zu langen Arbeitsunfähigkeitszeiten führen kann, erleidet das Unternehmen finanzielle Verluste. Ebenso sollten die persönlichen Verluste der Betroffenen in Betracht gezogen werden, denn zwischenmenschliche Beziehungen und Freundschaften stehen in Gefahr. Eine gezielte Burnout-Prävention wird daher immer wichtiger, um den Gewinn und die Rentabilität des Unternehmens nicht weiter zu beeinträchtigen.

Unternehmen sollten daher unbedingt entsprechende Präventionsmaßnahmen für das Vorbeugen des Burnout-Syndroms vornehmen, noch bevor Mitarbeiter davon betroffen sind. In der Realität treffen treffen viele Unternehmen diese Entscheidung allerdings erst, wenn Mitarbeiter bereits erkrankt sind und ein wirtschaftlicher Schaden entstanden ist.

5. Burnout-Auslöser im Unternehmen

Insgesamt ist es für Organisationen oder Unternehmen sehr wichtig, das Problem der internen Burnout-Belastung anzusprechen. Dies kann mit falschen Managemententscheidungen sowie

Fehlern auf Mitarbeitererebene oder Motivationsverlust zusammenhängen (Kypta, 2011, S. 146). Innerhalb eines Unternehmens sind die Arbeitsatmosphäre und die Organisationskultur Indikatoren, die Stress und nicht zuletzt das Burnout-Syndrom verursachen können. Eine gute Arbeitsatmosphäre und Organisationskultur können daher nicht nur psychologischen Druck verhindern, sondern auch das Unternehmensimage und den Teamgeist der Mitarbeiter verbessern. Sowohl der direkte Arbeitsprozess als auch das soziale System des Unternehmens können Druck ausüben (Nagel & Petermann, 2012, S. 57-58).

In den meisten Fällen glauben die Mitarbeiter, dass ihre Gesellschaft bestimmte Erwartungen an sie hat, und reagieren daher auf Überlastung mit einem höheren Engagement. Das Ergebnis ist, dass ihre Leistung abnimmt, sie keine Zeit zum Ausruhen haben und dauerhaft an chronischer Müdigkeit leiden. Kypta (2011, S. 147) formuliert dazu: „Burnout entsteht dann, wenn ich engagierte Kräfte meines Unternehmens so überfordere, dass ihnen auch die besten Schulungen nichts mehr helfen, weil es eine Frage der Quantität und nicht der Qualität ist.“

Schlechte Arbeitsatmosphäre und Konflikte innerhalb der Abteilung oder des Teams können einzelne Mitarbeiter stark belasten. Dieser Druck kann auch nach der Arbeit nicht mehr abgebaut werden. Hohe Leistung und Kreativität können nur in einem starken Team erzielt werden, das sich gegenseitig unterstützt. Daneben ist das Feedback zwischen den Mitarbeitern äußerst bedeutsam. Teamentwicklungsworkshops, Konfliktmoderation und gemeinsame Aktivitäten tragen ebenfalls zum Zusammenhalt des Teams bei (Nagel & Petermann, 2012, S. 78-84).

6. Betriebliches Gesundheitsmanagement im Unternehmen und Präventionsmaßnahmen

„Mitarbeiter, die sich freiwillig an unternehmerischen Entscheidungen mitbeteiligen können, fühlen sich ernst genommen und wertgeschätzt. Ihre Motivation wächst. [...] und sie können, wenn sie ihre Nützlichkeit gespiegelt bekommen, weit über sich hinauswachsen“ (Nagel & Petermann, 2012, S. 63).

Die Ursachen für Burnout variieren von Person zu Person. Präventionsmaßnahmen sollten daher nicht nur das private Umfeld, sondern auch Arbeitsplatzbedingungen miteinbeziehen. Besonders für Führungskräfte ist es entscheidend, eine Grenze zwischen Privatleben und Arbeit zu ziehen, um nicht überfordert zu werden.

Welche Behandlung für den Betroffenen sinnvoll ist, hängt von den Symptomen ab und wird vom behandelnden Arzt entschieden. Die Behandlung muss immer auf die betroffene Person angepasst sein, nur so kann ein Psychologe ihr helfen (Faust, 2011, S. 13-15).

Faust meint, es ist entscheidend zunächst eine Situationsanalyse von Umweltbedingungen und persönlichen Zielen zu erstellen. Darüber hinaus sollten die eigenen Kräfte dosiert eingesetzt werden. Der Betroffene sollte sich darüber klar werden, ob der aktuelle Arbeitsplatz sein Wunschberuf ist, und die Ansprüche an sich selbst reduzieren. Ein gesunder Lebensstil ist ebenfalls wichtig. Dies beinhaltet ausreichend Schlaf und regelmäßige Bewegung. Darüber hinaus können gesunde Essgewohnheiten, Hobbys, das Erlernen von Entspannungstechniken und die Aufrechterhaltung von Kontakt präventiv gegen Burnout wirken (Faust, 2011, S. 9-13).

Präventionsprogramme sollten nicht nur beim Betroffenen angesetzt werden, sondern auch beim Unternehmen. Vision und Strategie des Unternehmens dienen als Grundlagen für den Ablauf und die Organisationskultur und sollten daher sorgfältig ausgearbeitet werden (Rittler, 2012, S. 2).

Die Prävention auf Unternehmensseite umfasst sowohl Verhalten als auch Beziehungen. Ersteres beginnt bei den Mitarbeitern und zielt darauf ab, das Verhalten einzelner Mitarbeiter zu beeinflussen. Dies liegt in der Verantwortung der mittleren und unteren Führungskräfte. Beziehungsprävention zielt darauf ab, den Arbeitsprozess und die Organisationsstruktur zu ändern, und wirkt sich hauptsächlich auf den Verantwortungsbereich aus.

Laut Freudenberg ist es sinnvoll, wenn der Betroffene lernt, die Arbeit am Arbeitsplatz zu lassen. Auf diese Weise kann mehr Motivation auf andere Lebensbereiche gerichtet und Kraft aus diesen gezogen werden. Freizeit sollte sinnvoll genutzt werden, beispielsweise um neue Sportarten auszuprobieren. Je ausgeglichener ein Mensch ist, desto besser kann er dem Burnout-Syndrom widerstehen (Freudenberg, 1980, S. 230-235).

7. Zusammenfassung

Die Qualitätsanforderungen und das Arbeitstempo sind in den letzten Jahrzehnten stetig gestiegen, das Zeitlimit wurde strenger und der Marktdruck hat stark zugenommen. Die moderne Arbeitswelt stellt Führungskräfte ständig vor neue Herausforderungen. Aufgrund der Herausforderung der Innovation werden die persönliche Ausdauer und das Engagement erheblich gesteigert, sodass die Arbeit keine klaren Grenzen mehr hat. Das Zusammenwirken externer und interner Belastungsfaktoren kann schnell zur Überlastung und folglich zu einem Burnout führen. Jeder kann erschöpft sein. Was am Burnout so ergreifend ist, ist, dass es hauptsächlich Menschen trifft, die sich sehr für ihre Arbeit engagieren: Man kann nur dann „ausbrennen“, wenn man für seine Arbeit „brennt“.

Berufliche und private Unzufriedenheit und Probleme wirken sich äußerst kritisch auf die Arbeitsleistung und das Führungsverhalten aus und übertragen sich schließlich auf die Mitarbeiter oder breiten sich aus. Es sollte darauf hingewiesen werden, dass Führungskräfte nicht nur der Gefahr einer Überlastung ausgesetzt sind, weil sie zu viel Arbeit leisten müssen. Faktoren wie Mangel an Teamzugehörigkeit, ausbleibende Nähe und Distanz sowie Verzögerungen bei der Entscheidungsfindung stellen ebenfalls Risikofaktoren für ein Burnout-Syndrom bei Führungskräften dar.

Führungskräfte haben gelernt, dass in der heutigen wettbewerbsorientierten Gesellschaft die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ein entscheidender Nachhaltigkeitsfaktor für sie und ihre Mitarbeiter ist. Maßnahmen wie Timeout können verwendet werden, um Routinen im Zeitmanagement zu gewinnen. Es sollte klar werden, dass im Interesse aller Beteiligten liegt, eine langfristige Leistung zu erbringen. Daher wird eine gezielte Prävention von Burnout immer wichtiger, um Maßnahmen zur persönlichen Work-Life-Balance erreichen, soziale Verbindungen aufrechtzuerhalten und die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens nicht weiter zu beeinträchtigen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass in vielen Organisationen ein grundlegendes Umdenken erforderlich ist, damit ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit, Privatleben, Freizeit und sozialem Engagement sowie körperlicher Gesundheit erreicht werden kann.

Literaturverzeichnis

1. Bundesverband der Unfallkassen (2005). Psychische Belastung am Arbeits- und Ausbildungsplatz.
https://kuvb.de/fileadmin/daten/dokumente/GBI/Gesundheitsdienst/GUV-I_8628.pdf
[10.02.2021].
2. Burisch, M. (2010). Das Burnout-Syndrom. Springer Publishing.
3. Faust, V. (2011). Das Burnout Syndrom und seine Folgen. Erschöpft – verbittert – ausgebrannt. <https://www.psychosoziale-gesundheit.net/pdf/Int.1-Burnout-Syndrom.pdf>
[10.02.2021].
4. Freudenberger, H., Richelson, G. (1980). Ausgebrannt. Die Krise der Erfolgreichen – Gefahren erkennen und vermeiden: Kindler Verlag.
5. Keck, M. (2013). Burnout. Wie entsteht es? Wie wird es behandelt? Was ist der Zusammenhang mit Stress? Wie kann ich vorbeugen? <https://professorkeck.de/wp-content/uploads/2019/09/Burnout-Broschuere-V5.pdf> [10.02.2021].
6. Kypka, G. (2011). Burnout erkennen, überwinden, vermeiden (3. Auflage). Verlag Carl Auer.
7. Maslach, C., Leitner, M. (2001). Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können. Springer.
8. Nagel, U., Petermann, O. (2012). Psychische Belastungen, Stress, Burnout? So erkennen Sie frühzeitig Gefährdungen für Ihre Mitarbeiter und beugen Erkrankungen erfolgreich vor. Verlagsgruppe Hüthing Jehle Rehm.
9. Nelting, M. (2014). Burn-out – Wenn die Maske zerbricht: Wie man Überbelastung erkennt und neue Wege geht. Goldmann Verlag.
10. Pappmeyer, K. (2017). Work-Life-Balance im Kontext von mitarbeiterunterstützenden Dienstleistungen: Eine Untersuchung in einem globalen Technologiekonzern. Springer Gabler.
11. Rösing, I. (2008). Ist die Burnout-Forschung ausgebrannt? Analyse und Kritik der internationalen Burnout-Forschung (2. Auflage). Asanger.
12. Scherrmann, U. (2015). Stress und Burnout in Organisationen. Springer Publishing.
13. Haufe Akademie, Hochschule Deggendorf (2009). Führungskräftestudie 2009. Work-Life-Balance und Führungsverhalten. <https://docplayer.org/5464645-Studie-fuehrungskraeftestudie-2009-work-life-balance-und-fuehrungsverhalten.html> [10.02.2021].
14. Initiative neue Qualität der Arbeit von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2008). Gute Mitarbeiterführung – psychische Fehlbelastung vermeiden.

https://www.infoline-gesundheitsfoerderung.de/fileadmin/infoline/Dokumente/warum_im_betrieb/gute_mitarbeit_erfuehrung_inqa.pdf [10.02.2021].

15. Rittler, C. (2012): Wie Unternehmen dem Burnout vorbeugen können. <https://www.ingenics.de/download.php?id=347> [10.02.2021].