

# **Burnout in der IT-Branche: Sind Reflexion, Coaching und Supervision wirksame Instrumente zur erfolgreichen Prävention?**

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Science

im Universitätslehrgang Supervision und Coaching

von

Dipl.-Ing. Tim Sturm, MSc, Salzburg

ts@b-more.at

Department für Psychotherapie und Biopsychosoziale Gesundheit

an der Donau-Universität Krems

Betreuerin: Dr. Brigitte Schigl

Eingereicht am 29. Mai 2012

# Inhaltsverzeichnis

<b>I. Theoretischer Teil</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Burnout in den Medien</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2 Motivation und Forschungsinteresse</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3 Don Quijote als Metapher für Burnout</b> .....	<b>5</b>
<b>2 Was ist Burnout?</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1 Historie des Begriffes Burnout</b> .....	<b>6</b>
<b>2.2 Definitionen von Burnout</b> .....	<b>6</b>
2.2.1 Duden .....	7
2.2.2 Brockhaus .....	7
2.2.3 Burnout-Definition von Herbert Freudenberger .....	7
2.2.4 Burnout-Definition von Christina Maslach .....	7
2.2.5 Burnout-Definition von Wilmar Schaufeli & Dirk Enzmann .....	7
2.2.6 Burnout-Definition von Hilarion Petzold.....	8
2.2.7 Burnout als Krankheit?.....	8
<b>2.3 Abgrenzung von Burnout</b> .....	<b>9</b>
2.3.1 Eine zeitlich begrenzte Phase starker Belastung.....	9
2.3.2 Persönliche Krise oder Krisensituation.....	9
2.3.3 „Jammern“.....	10
<b>2.4 Phasen und Modelle des Burnout</b> .....	<b>10</b>
2.4.1 Die zwölf Stadien nach Herbert Freudenberger & Gail North .....	10
2.4.2 Die drei Dimensionen des Burnout nach Christina Maslach .....	11
2.4.3 Phasenverlauf des Burnout nach Christina Maslach.....	13
2.4.4 Phasenmodell nach Robert Golembiewski .....	13
2.4.5 Burnout-Prozessmodell nach Michael Leiter .....	14
<b>2.5 Burnout aus systemischer Sicht</b> .....	<b>15</b>
2.5.1 Weitere Ursachen für Burnout .....	16
2.5.2 Fazit .....	17
<b>2.6 Burnout Symptomatologie</b> .....	<b>18</b>
2.6.1 Burnout-Symptomatik nach Burisch.....	18
2.6.2 Burnout-Symptomatik nach Schaufeli und Enzmann .....	18
2.6.3 Burnout-Symptomatik nach Maslach und Leiter .....	19
<b>2.7 Burnout und Depression</b> .....	<b>20</b>

<b>2.8</b>	<b>Burnout und Stress .....</b>	<b>21</b>
<b>2.9</b>	<b>Prävalenz und Kosten von Burnout .....</b>	<b>22</b>
2.9.1	Prävalenz .....	22
2.9.2	Kosten von Burnout für das Unternehmen.....	22
2.9.3	Kosten von Burnout für die Person .....	23
2.9.4	Kosten von Burnout für die Allgemeinheit .....	23
2.9.5	Berechnung der Kosten anhand eines Fallbeispiels .....	24
<b>2.10</b>	<b>Messung und Diagnostik von Burnout.....</b>	<b>24</b>
2.10.1	Das Maslach Burnout Inventory.....	25
2.10.2	Interpretation des MBI nach Glaser.....	25
2.10.3	Das niederländische Burnout Handbuch .....	26
2.10.4	Das finnische Modell.....	26
<b>2.11</b>	<b>Formen der Burnout-Prävention .....</b>	<b>27</b>
<b>3</b>	<b>Von der EDV zur IT-Branche .....</b>	<b>29</b>
<b>3.1</b>	<b>Abgrenzung der IT-Branche .....</b>	<b>30</b>
<b>3.2</b>	<b>Vom Eldorado „guter Arbeit“ zur „Burnout-Zone“?.....</b>	<b>30</b>
<b>3.3</b>	<b>Stressoren in der IT-Branche.....</b>	<b>30</b>
3.3.1	Projektarbeit.....	31
3.3.2	Kleinteilige Arbeit .....	31
3.3.3	Belastung durch neue Managementkonzepte .....	31
3.3.4	Keine Identifikation .....	31
3.3.5	Leistungsverdichtung .....	31
3.3.6	Physiologische Arbeitsbedingungen .....	32
3.3.7	Die RISP Studie .....	32
<b>3.4</b>	<b>Belastung durch Wandel in der IT-Arbeit .....</b>	<b>33</b>
3.4.1	Hohe Verfügbarkeit der Mitarbeiter .....	33
3.4.2	Neue Unsicherheit für IT-Beschäftigte.....	33
3.4.3	Outsourcing.....	33
3.4.4	Offshoring.....	34
3.4.5	Wandel in der Unternehmenskultur.....	34
<b>3.5</b>	<b>Die IT-Branche in Deutschland, Österreich und der Schweiz.....</b>	<b>34</b>
3.5.1	Deutschland.....	34
3.5.2	Österreich.....	35
3.5.3	Schweiz.....	35

<b>4</b>	<b>Formen der beruflichen Reflexion.....</b>	<b>36</b>
4.1	MitarbeiterInnengespräch.....	36
4.2	Team Training .....	36
4.3	Mentoring .....	37
4.4	Coaching .....	38
4.5	Supervision.....	38
4.6	Settings beim Coaching und in der Supervision.....	39
4.6.1	Einzelsetting .....	39
4.6.2	Teamsetting .....	40
4.6.3	Gruppensetting.....	40
4.7	Sinn, Vorteile und Ziele von Coaching und Supervision.....	41
<b>5</b>	<b>Kernkonzepte Integrativen Coachings und Supervision.....</b>	<b>43</b>
5.1	Grundregeln Integrativer Arbeit .....	43
5.2	Exzentrizität.....	44
5.3	Intersubjektivität.....	44
5.4	Polylog .....	45
5.5	Kokreativität .....	45
5.6	Mehrperspektivität .....	45
5.7	Affiliation .....	46
5.8	Die Fünf Säulen der Identität .....	47
5.8.1	Identität.....	48
5.8.2	Leiblichkeit (LBK) .....	48
5.8.3	Soziales Netzwerk (SN) .....	48
5.8.4	Arbeit, Freizeit & Leistung (AFZ) .....	49
5.8.5	Materielle Sicherheit (MS) .....	49
5.8.6	Werte und Normen (WN).....	50
5.9	Mehrebenenreflexion .....	50
5.9.1	Ebene I (reflexiv).....	51
5.9.2	Ebene II (koreflexiv, diskursiv).....	51
5.9.3	Ebene III (metareflexiv, polylogisch) .....	51
5.10	Hermeneutische Spirale .....	52
5.11	Konvivialität.....	53

5.12	Das Ko-respondenz Modell .....	54
<b>6</b>	<b><i>Burnout-Prävention mit Coaching und Supervision</i></b> .....	<b>57</b>
6.1	Coping.....	57
6.2	Creating .....	58
6.3	Enlargement .....	58
6.4	Empowerment.....	58
6.5	Resilienz .....	58
6.6	Rollencoaching und -analyse .....	59
6.7	Burnout und Störungen der Identität.....	60
<b>7</b>	<b><i>Fragestellungen und Ziel dieser Arbeit</i></b> .....	<b>61</b>
<b>II.</b>	<b><i>Empirischer Teil</i></b> .....	<b>63</b>
<b>8</b>	<b><i>Design der Studie</i></b> .....	<b>63</b>
8.1	<b>Das Maslach Burnout Inventory</b> .....	<b>63</b>
8.1.1	Emotionale Erschöpfung (EE).....	63
8.1.2	Depersonalisation und Zynismus (DPZ).....	64
8.1.3	Persönliche Erfüllung (PE) .....	64
8.2	<b>Fragebogen zur Erfassung der Fünf Säulen der Identität</b> .....	<b>64</b>
8.2.1	Leiblichkeit (LBK) .....	65
8.2.2	Soziales Netzwerk (SN) .....	65
8.2.3	Arbeit, Freizeit und Leistung (AFZ) .....	66
8.2.4	Materielle Sicherheit (MS) .....	66
8.2.5	Werte und Normen (WN) .....	66
8.2.6	Fünf Säulen Index (FSI).....	67
8.3	<b>Merkmale zum Arbeitsumfeld in der IT-Branche</b> .....	<b>67</b>
8.4	<b>Merkmale zur Erfahrung mit beruflicher Reflexion</b> .....	<b>68</b>
8.5	<b>Ablauf der Studie</b> .....	<b>68</b>
8.6	<b>Statistische Überlegungen zum Konfidenzintervall</b> .....	<b>69</b>
8.7	<b>Stichprobengröße und statistische Bedeutsamkeit der Studie</b> .....	<b>70</b>
<b>9</b>	<b><i>Statistische Kennzahlen und demografische Daten</i></b> .....	<b>72</b>
9.1	<b>Korrelationsmatrix</b> .....	<b>72</b>
9.2	<b>Demographische und MBI Kennzahlen der Stichprobe</b> .....	<b>73</b>

<b>9.3</b>	<b>Demographische Daten der TeilnehmerInnen.....</b>	<b>74</b>
9.3.1	Verteilung über die Länder .....	74
9.3.2	Verteilung über die Reflexionsart .....	74
9.3.3	Verteilung über Parameter beruflicher Reflexion .....	75
9.3.4	Verteilung über Teamgröße und fachliche Vertretung .....	76
9.3.5	Verteilung über Score Leiblichkeit.....	77
9.3.6	Verteilung über Score Soziales Netzwerk.....	78
9.3.7	Verteilung über Score Arbeit-Freizeit-Leistung .....	79
9.3.8	Verteilung über Score Materielle Sicherheit .....	79
9.3.9	Verteilung über Score Werte & Normen.....	80
9.3.10	Verteilung über den Fünf Säulen Index .....	81
9.3.11	Verteilung über das Alter.....	81
9.3.12	Verteilung über die Position.....	82
9.3.13	Verteilung über den Höchsten Bildungsgrad .....	83
9.3.14	Verteilung über die durchschnittliche Wochenarbeitsleistung .....	83
9.3.15	Verteilung über das jährliche Bruttoeinkommen.....	84
<b>10</b>	<b>Auswertungen und Ergebnisse.....</b>	<b>85</b>
<b>10.1</b>	<b>Auswertungen nach demographischen Merkmalen.....</b>	<b>85</b>
10.1.1	Burnout-Gefährdung nach Ländern und Geschlechtern .....	85
10.1.2	Burnout-Gefährdung in Deutschland und Österreich .....	88
10.1.3	Burnout-Gefährdung und Gehalt .....	90
10.1.4	Burnout-Gefährdung und Alter .....	91
10.1.5	Burnout-Gefährdung und Wochenarbeitsstunden.....	92
10.1.6	Burnout-Gefährdung und Position .....	93
10.1.7	Burnout-Gefährdung und Bildungsgrad .....	94
<b>10.2</b>	<b>Auswertungen nach Merkmalen der beruflichen Reflexion.....</b>	<b>95</b>
10.2.1	Burnout-Gefährdung und Art der Reflexion.....	95
10.2.2	Burnout-Gefährdung und Reflexionsart im Detail.....	97
10.2.3	Burnout-Gefährdung und Reflexionsmöglichkeit & Wissen.....	99
10.2.4	Burnout-Gefährdung und weitere SVC Parameter.....	100
<b>10.3</b>	<b>Auswertungen nach den Fünf Säulen der Identität .....</b>	<b>102</b>
10.3.1	Burnout-Gefährdung und die Säule Leiblichkeit.....	102
10.3.2	Burnout-Gefährdung und die Säule Soziales Netzwerk.....	104
10.3.3	Burnout-Gefährdung und die Säule Arbeit-Freizeit-Leistung.....	108
10.3.4	Burnout-Gefährdung und die Säule Materielle Sicherheit.....	116
10.3.5	Burnout-Gefährdung und die Säule Werte & Normen.....	118
10.3.6	Burnout-Gefährdung und Score Fünf Säulen Index (FSI).....	119
10.3.7	Konstruktion der Auswertungsschablone für den FESI.....	121

10.4	Methodentriangulation.....	121
10.5	Vergleich mit anderen Studien .....	122
<b>11</b>	<b><i>Interpretation und Diskussion der Ergebnisse</i></b> .....	<b>123</b>
11.1	Burnout-Gefährdung in der IT-Branche .....	123
11.2	Demografische Merkmale .....	123
11.3	Merkmale beruflicher Reflexion .....	124
11.4	Die Fünf Säulen der Identität .....	125
11.5	Fazit .....	127
<b>12</b>	<b><i>Schlussfolgerungen und Empfehlungen</i></b> .....	<b>128</b>
12.1	Reliabilität der Studie.....	128
12.2	Burnout Management.....	128
12.3	Empfehlungen zur erfolgreichen Burnout-Prävention.....	129
12.3.1	Zwölf Wege Burnout zu verhindern .....	129
12.3.2	Umdenken der Gesellschaft .....	130
12.4	Burnout – Quo vadis?.....	130
12.4.1	Forschungsbedarf .....	131
12.4.2	Die Fünf Säulen der Identität – eine Alternative?.....	131
12.5	Schlusswort.....	132
<b>13</b>	<b><i>Literaturverzeichnis</i></b> .....	<b>133</b>
<b>14</b>	<b><i>Tabellenverzeichnis</i></b> .....	<b>139</b>
<b>15</b>	<b><i>Abbildungsverzeichnis</i></b> .....	<b>142</b>
<b>16</b>	<b><i>Abkürzungsverzeichnis</i></b> .....	<b>144</b>
	<b><i>Anhang A: Der Online-Fragebogen</i></b> .....	<b>146</b>
	<b><i>Anhang B: Fragebogen zur Erfassung der Fünf Säulen der Identität (FESI)</i></b> .....	<b>151</b>

## Danksagungen

Zu Beginn möchte ich den vielen TeilnehmerInnen aus der IT-Branche an dieser Studie meinen herzlichen Dank aussprechen. Ohne Ihre rege Beteiligung wäre diese Arbeit niemals ermöglicht worden. Vielen Dank!

Mein Dank gilt Brigitte Schigl von der Donau-Universität Krems für die kompetente Betreuung dieser Arbeit, Jürgen Glaser, der mir die aktuelle Version des Maslach Burnout Inventars (MBI) zukommen ließ und mir wertvolle Hilfe bei dessen Interpretation leistete sowie Heike-Susanne Wassenhofen von der Xing IT-Connection und Lars Nitsch vom IT-Administrator Magazin, welche hervorragende Artikel über meine Studie verfasst haben und somit maßgeblich zur großen Anzahl von TeilnehmerInnen beigetragen haben.

Herzlichen Dank auch an meine Lektorin Sandra Pichler.

Besonderer Dank gilt meiner Familie, die mich immer mental unterstützt und meine Entscheidungen respektiert hat.

Widmen möchte ich diese Arbeit meiner 2011 verstorbenen Großmutter.

## Abstract

„Burnout in der IT-Branche: Sind Reflexion, Coaching und Supervision wirksame Instrumente zur erfolgreichen Prävention?“, Dipl.-Ing. Tim Sturm, M.Sc.

In dieser empirischen Forschungsarbeit werden die Daten von 1155 TeilnehmerInnen hinsichtlich des Maslach Burnout Inventars sowie den Merkmalen arbeitsbezogener Daten der IT, beruflicher Reflexion und der Fünf Säulen der Identität ausgewertet, um die Prävalenz von Burnout in der deutschsprachigen IT-Branche zu ermitteln und Möglichkeiten zur Burnout-Prävention zu erforschen. Der theoretische Teil behandelt das Phänomen Burnout, Arbeitsbedingungen und -belastungen der IT-Branche, Formen der beruflichen Reflexion, Kernkonzepte der Integrativen Theorie sowie Möglichkeiten der Burnout-Prävention mit Coaching und Supervision. Der empirische Teil beschreibt den Online-Fragebogen, die Studie und die erkenntnisreichen Ergebnisse im Detail. Dabei wird der Zusammenhang von Burnout bzw. Burnout-Prävention mit Coaching, Supervision und den Fünf Säulen der Identität verdeutlicht.

Schlüsselwörter:

Burnout Studie, Supervision, Prävention, IT-Branche, Fünf Säulen der Identität

In this empirical research, the data of 1155 participants are analyzed in terms of the Maslach Burnout Inventory as well as the characteristics of work-related data in the IT, professional reflection and the five pillars of identity, to determine the prevalence of burnout in the German and Austrian IT industry as well as to explore opportunities for burnout prevention. The theoretical part deals with the phenomenon of burnout, working conditions and burdens of the IT industry, types of vocational reflection, core concepts of the Integrative Theory and ways of preventing burnout with coaching and supervision. The empirical part describes the online survey, the study and insightful results in detail. At the same time, the relationship between burnout and burnout prevention, respectively with coaching, supervision, and the five pillars of identity is clarified.

Keywords:

Burnout study, supervision, prevention, IT industry, five pillars of identity

## Vorwort

Zu Beginn möchte ich den vielen TeilnehmerInnen der IT-Branche meinen herzlichen Dank aussprechen. Ohne Ihre rege Beteiligung wäre diese Studie niemals ermöglicht worden. Vielen Dank!

Mein Dank gilt auch Jürgen Glaser, der mir die aktuellen Versionen des Maslach Burnout Inventars (MBI) zukommen ließ und Hilfe bei der Interpretation leistete sowie an Heike-Susanne Wassenhofen von der Xing IT-Connection und Lars Nitsch vom IT-Administrator Magazin, welche hervorragende Artikel über meine Studie verfasst haben und somit maßgeblich zur großen Anzahl von TeilnehmerInnen beigetragen haben.

Ziel dieser Arbeit ist, eine wissenschaftlich fundierte Aussage über das tatsächliche Ausmaß der Burnout-Gefährdung der deutschsprachigen IT-Branche in Abhängigkeit von verschiedensten Parametern zu treffen. Mit über 1150 TeilnehmerInnen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz handelt es sich um eine der größten Arbeiten in diesem Bereich. Aufgrund der Fülle von Daten habe ich zwei Arbeiten verfasst:

1. Ein Leistungsnachweis, in welchem verschiedenste Parameter wie Alter, Anstellungstyp, Arbeitsbereich, Arbeitszeit, Bildungsgrad, Geschlecht, etc. in Zusammenhang mit dem Burnout-Risiko analysiert werden.
2. Diese Master Thesis „Burnout in der IT-Branche: Sind Reflexion, Coaching und Supervision wirksame Instrumente zur erfolgreichen Prävention?“, welche sich noch intensiver mit den Möglichkeiten der Burnout-Prävention durch Reflexion, Coaching und Supervision beschäftigt.

Eines sei vorweg genommen: Die Ergebnisse sind meiner Meinung nach – leider im negativen Sinne – dramatisch und höchst alarmierend!

Ich habe über 2000 Stunden in die Arbeiten investiert. Bitte beachten und respektieren Sie die Urheberrechte. Die Arbeiten sind für nicht-kommerzielle Zwecke kostenlos unter <http://www.b-more.at/b-more-downloads.htm> verfügbar. Die ungesicherten Versionen mit der Möglichkeit, Grafiken auszuschneiden, Texte zu kopieren, in HQ zu drucken und der Erlaubnis, diese unter Angabe der Quelle auch in eigenen Workshops etc. zu verwenden, sind ab Oktober unter der selben URL gegen eine geringe Gebühr via E-Mail erhältlich.

Gerne präsentiere ich die Ergebnisse als Workshop persönlich in Ihrem Unternehmen.

## I. Theoretischer Teil

### 1 Einleitung

#### 1.1 *Burnout in den Medien*

In den letzten Jahren und Monaten ist ein regelrechter Hype um den Begriff **Burnout** entstanden. Manchmal habe ich den Eindruck, Burnout ist schon zum festen Bestandteil im Leben eines modernen Menschen geworden. Sowohl Boulevardblätter als auch seriöse Zeitschriften und TV-Sender nehmen sich dem Thema Burnout an.

In Österreich warb das Magazin News jüngst im Radio mit der Schlagzeile „Bereits 500.000 Österreicher im Burnout“.

Der Spiegel schrieb am 21. Dezember 2011 mit der Headline „Totale Erschöpfung“:

Für das Volksleiden Burnout gibt es keine Standarddiagnose. Das Krankheitsbild ist diffus, die Symptome sind vielschichtig: Manche bekommen einen Hörsturz, Drehschwindel, Schlafstörungen. Andere leiden unter Angstzuständen, Herzbeschwerden, kippen einfach um. Nicht selten verbirgt sich dahinter eine handfeste Depression (Spiegel Online, 2011).

#### 1.2 *Motivation und Forschungsinteresse*

Burnout ist längst keine reine „Managerkrankheit“ mehr und hat bereits in die IT-Branche Einzug gefunden. In meiner über zwanzigjährigen Erfahrung als Anwendungsentwickler, IT-Architekt und IT-Manager konnte ich den Wandel der Arbeit in der IT-Branche, wie von Anja Gerlmaier und Erich Latniak (2011) beschrieben ist, hautnah miterleben. Mein eigener Burnout hat mein Leben völlig verändert und mich neue Wege gehen lassen. Darunter auch das Studium „Supervision und Coaching“ an der Donau-Universität Krems, da ich selbst erst durch die positiven Erfahrungen mit Coaching und Supervision mein Leben wieder in den Griff bekommen habe und damit mein Interesse für dieses Thema geweckt worden war. Somit war eine Kombination meiner beiden Professionen naheliegend.

Ziel dieser Arbeit ist, eine wissenschaftlich fundierte Aussage über das tatsächliche Ausmaß der Burnout-Gefährdung der IT-Branche in Abhängigkeit von verschiedensten Parametern – insbesondere von beruflicher Reflexion, Coaching und Supervision – in

der deutschsprachigen IT-Branche zu treffen und anhand dieser Ergebnisse neue Möglichkeiten zur Burnout-Prävention zu erkennen. In den meisten Studien wird der wichtige, ganzheitliche Aspekt von Burnout vernachlässigt und nur mit dem Maslach Burnout Inventory (MBI) gemessen. Folglich habe ich eine überarbeitete Version des Fragebogens zur Erfassung der Fünf Säulen der Identität (FESI), einem ganzheitlichen Konzept der Integrativen Theorie, entwickelt und maßgeblich in diese Arbeit einfließen lassen – die Ergebnisse sind bemerkenswert.

Mit 1155 TeilnehmerInnen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz handelt es sich um eine der größten sowie aussagekräftigsten Arbeiten in diesem Bereich.

### **1.3 *Don Quijote als Metapher für Burnout***

Don Quijotes Kampf gegen die Windmühlen, welche in seiner Wahrnehmung zu Riesen werden, ist die bekannteste Episode des Romans aus dem Jahr 1615 (de Cervantes Saavedra & Braunfels, 2010). Sie spielt im Original nur eine untergeordnete Rolle, ist aber für moderne Interpretationen von zentraler Bedeutung: Der ausweglose Kampf des Herrn gegen die gnadenlose Maschine – man könnte die Maschine auch als das System bezeichnen. Im Buch trieb der rasante technische Fortschritt den Machtverlust der Aristokratie voran. Die Auflehnung des Junkers gegen die Windmühlen war das ideale Symbol dafür. Heute kämpfen viele Menschen, speziell in der IT-Branche, ebenfalls mit dem technischen Fortschritt. An dieser Stelle wähle ich ganz bewusst das Wort „mit“ statt „gegen“, denn es muss nicht notwendiger Weise ein Kampf von konfrontativer Natur sein. Ist es nicht viel mehr ein Kampf oder eine Auseinandersetzung mit den permanenten Innovationen, dem ständigen Zeitdruck, der immer höher werdenden Komplexität der Applikationen oder der erwarteten, hohen Verfügbarkeit von Systemen und Menschen, welche uns auf Dauer zerbrechen lassen?

Ehemals selbst von einer schweren Burnout-Krise betroffen, ist für mich Don Quijote mehr als eine Metapher: Ein Beispiel für den Kampf bis zur völligen Erschöpfung. Ich habe damals übermenschliche Anstrengungen unternommen, wollte das Unmögliche möglich machen ohne selbst darauf Einfluß nehmen zu können, war von übertriebenem Ehrgeiz sowie Perfektionismus geprägt und versuchte zu verändern, was unveränderbar war. Nachdem alle meine Anstrengungen nicht gefruchtet hatten und alle Ressourcen ausgeschöpft waren, kam es zum völligen Zusammenbruch.

## 2 Was ist Burnout?

### 2.1 *Historie des Begriffes Burnout*

Im Roman „A Burnt-Out Case“ von Graham Greene aus dem Jahr 1960, in dem ein desillusionierter Architekt seinen Beruf aufgab, um anschließend im afrikanischen Dschungel zu leben, wird der Begriff Burnout das erste Mal erwähnt (Greene, 1960).

Mitte der 70er Jahre war es Herbert Freudenberger, der ein Modell der zwölf Stadien des Burnout entwickelte. Somit gilt er als Begründer der Burnout-Forschung.

Die wenigsten Menschen wissen, dass Hilarion Petzold bereits 1968 die psychischen Auswirkungen der Fließbandarbeit auf ostanatolische GastarbeiterInnen in der deutschen Autoindustrie untersuchte. Den Begriff Burnout hat er damals noch nicht verwendet, sondern Überforderung (Petzold, 1968).

Ebenfalls untrennbar mit Burnout verbunden ist Christina Maslach, die 1981 zusammen mit Susan Jackson das Maslach Burnout Inventory (MBI), ein Testverfahren zur Messung von Burnout, entwickelte (Maslach & Jackson, 1981).

Zu den heute aktivsten Forschern zählen neben den Niederländern Wilmar Schaufeli, Arnold Bakker, Dirk Enzmann und Stephanie Leone auch der Finne Raija Kalimo sowie die Deutschen Matthias Burisch und Ina Rösing. Letztere haben beide Standardwerke der Burnout-Literatur verfasst. In Österreich haben Carmen Unterholzer und Stefan Geyerhofer Artikel über Burnout und systemische Sichtweisen verfasst.

### 2.2 *Definitionen von Burnout*

Die bekannten Burnout-ForscherInnen sowie die wesentlichen Nachschlagewerke und Lexika sind sich in einer geeigneten Definition von Burnout uneinig. Diese Problematik wird von Burisch angesprochen (Burisch, 2010, S. 14-20) und er kommt zu dem doch ernüchternden Erkenntnis:

Dass eine allgemein akzeptierte Definition fehlt, hat zur Folge, dass Burnout beinahe alles und damit nichts ist. (...) So entspringt denn die operationale Definition „Burnout ist, was das MBI misst“ im besten Falle einer gewissen Ratlosigkeit (Burisch, 2010, S. 20).

Auch Rösing widmet sich diesem Thema und hat mehrere Seiten an Burnout-Definitionen aufgelistet (Rösing, 2008, S. 66-68).

Nichtsdestotrotz führe ich die meines Erachtens bedeutsamsten Definitionen an.

### **2.2.1 Duden**

„Burnout ist das Syndrom des Ausgebranntseins, der völligen psychischen und körperlichen Erschöpfung“ (Duden, 2012).

### **2.2.2 Brockhaus**

Burnout ist ein Krankheitsbild, das Personen aufgrund spezifischer Beanspruchungen entwickeln können und das mit dem Gefühl verbunden ist, sich verausgabt zu haben, ausgelaugt und erschöpft zu sein. Es kommt zu einer Minderung des Wohlbefindens, der sozialen Funktionsfähigkeit sowie der Arbeits- und Leistungsfähigkeit (Brockhaus, 2010).

### **2.2.3 Burnout-Definition von Herbert Freudenberger**

Ausbrennen bedeutet: Sich entleeren. Die eigenen körperlichen und seelischen Reserven zu erschöpfen. Sich selbst bei dem Versuch zerstören, unter Aufbietung aller Kräfte unrealistische Erwartungen zu verwirklichen, die selbst gesetzt oder vom Wertesystem der Gesellschaft aufgezwungen sind (Freudenberger, 1982, S. 38).

### **2.2.4 Burnout-Definition von Christina Maslach**

Burnout ist ein Syndrom emotionaler Erschöpfung, Depersonalisation und persönliche Leistungseinbußen, das bei Individuen auftreten kann, die in irgendeiner Art mit Menschen arbeiten. Es ist eine Reaktion auf die chronische emotionale Belastung, sich andauernd mit Menschen zu beschäftigen, besonders, wenn diese in Not sind oder Probleme haben (Maslach zit. nach Burisch, 2010, S. 17).

### **2.2.5 Burnout-Definition von Wilmar Schaufeli & Dirk Enzmann**

Burnout ist ein dauerhafter, negativer, arbeitsbezogener Seelenzustand „normaler“ Individuen. Er ist in erster Linie von Erschöpfung gekennzeichnet, begleitet von Unruhe und Anspannung (**distress**), einem Gefühl verringerter Effektivität, gesunkener Motivation und Entwicklung dysfunktionaler Einstellungen und

Verhaltensweisen bei der Arbeit. Diese psychische Verfassung entwickelt sich nach und nach, kann dem betroffenen Menschen aber dann unbemerkt bleiben. Sie resultiert aus einer Fehlanpassung von Intentionen und Berufsrealität. Burnout erhält sich wegen ungünstiger Bewältigungsstrategien (**coping**), die mit dem Syndrom zusammenhängen, oft selbst aufrecht (Schaufeli & Enzmann zit. nach Burisch, 2010, S. 19).

### 2.2.6 Burnout-Definition von Hilarion Petzold

Burnout ist ein komplexes Syndrom, das durch multifaktorielle, zeitextendierte Belastung bzw. Überlastung eines personalen oder sozialen Systems bis zur völligen Erschöpfung seiner Ressourcen verursacht wird, besonders, wenn ein Fehlen protektiver Faktoren und eine schon vorhandene Vulnerabilität gegeben ist.

Sofern nicht durch die Beseitigung von Stressoren und Entlastung, z.B. durch Zuführung von Ressourcen eine Wiederherstellung der Funktionsfähigkeit gewährleistet wird, hat Burnout Funktionsstörungen, Fehlleistungen und Identitätsverlust des Systems zu Folge. Bei personalen Systemen führt dies zu Motivationsverlust, emotionaler Erschöpfung, Leistungsabfall, Selbstwertkrisen und psychischen bzw. psychosomatischen, aber auch psychosozialen Symptomen, wie z.B. aggressiver Umgang mit KlientInnen [und KundInnen] bis hin zu Vernachlässigung und Misshandlung (Petzold & van Wijnen, 2010, S. 4).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass es sich bei Burnout – in allen Unterschiedlichkeiten der Definitionen – um einen Zustand massivster und dauerhafter Erschöpfung handelt. Offen bleibt die Fragestellung, ob Burnout ausschließlich mit der Arbeit zu tun hat.

### 2.2.7 Burnout als Krankheit?

Im Gegensatz zur Uneinigkeit bei den Definitionen gibt es zur Frage „Ist Burnout eine Krankheit?“ eine klare Aussage: „Nein“ ist die Antwort der meisten ForscherInnen! Die Schwammigkeit von Burnout wird durch diese Aussage allerdings noch verstärkt, denn wenn es keine Krankheit ist, was ist es dann?

Etwas mehr Klärung schafft die WHO in ihren ICD-10 Klassifikationen: Burnout wird in der „Internationalen Klassifikation der Erkrankungen“ (ICD-10) als „Ausgebranntsein“ und „Zustand der totalen Erschöpfung“ unter dem Schlüssel Z73.0 erfasst. Dieser gehört zum Abschnitt Z73 und umfasst „Probleme mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der

Lebensbewältigung“. Nach dieser Einstufung ist Burnout eine Rahmen- oder Zusatzdiagnose und keine Behandlungsdiagnose, die zum Beispiel die Einweisung in ein Krankenhaus ermöglichen könnte. Hier ein Auszug des Schlüssels Z73 (Deutsches Institut für Medizinische Dokumentation und Information, 2011):

- Z73 Probleme mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung
- Z73.0 Ausgebranntsein
- Z73.1 Akzentuierung von Persönlichkeitszügen
- Z73.2 Mangel an Entspannung oder Freizeit
- Z73.3 Stress, anderenorts nicht klassifiziert
- Z73.4 Unzulängliche soziale Fähigkeiten, anderenorts nicht klassifiziert
- Z73.5 Sozialer Rollenkonflikt, anderenorts nicht klassifiziert
- Z73.6 Einschränkung von Aktivitäten durch Behinderung
- Z73.8 Sonstige Probleme mit Bezug auf die Lebensbewältigung

## **2.3 Abgrenzung von Burnout**

Erich Gamsjäger verweist auf drei beispielhafte Zustände, die oft mit Burnout verwechselt werden, aber nicht als solche zu werten sind (Gamsjäger, 1994):

### **2.3.1 Eine zeitlich begrenzte Phase starker Belastung**

Fühlt sich jemand infolge intensiver Arbeit erschöpft und ausgelaugt, kann es sich zunächst um eine völlig normale, gesunde Müdigkeit handeln. Als Beispiel sei hier eine komplexe Serverumstellung in einem Unternehmen erwähnt: Eine solche Umstellung bedarf tages-, wenn nicht wochenlanger Planung. Die tatsächliche Umstellung kann ähnliche Zeitspannen in Anspruch nehmen. Kommt dabei ein Gefühl der Erschöpfung auf, hat das (noch) nichts mit Burnout zu tun.

### **2.3.2 Persönliche Krise oder Krisensituation**

Erschöpfung und Verzweiflung kann einen Menschen auch dann treffen, wenn dieser sich in einer persönlichen Krise befindet, wie zum Beispiel durch den Verlust eines geliebten Menschen in Folge Trennung oder Tod. Dabei handelt es sich jedoch meist

um Krisensituationen, die – auch wenn noch so schmerzhaft – mit Geduld und Ruhe überwunden werden können. Auch hier handelt es sich (noch) nicht um Burnout.

### **2.3.3 „Jammern“**

Oft haben Menschen ein ausgesprochen ausgeprägtes Anerkennungsbedürfnis. Erhalten diese nicht genug Aufmerksamkeit, kommt es oft vor, dass sie zu jammern und zu klagen beginnen, wie schwer nicht alles ist und wie ausgebrannt sie sind. Dieser Zustand darf keinesfalls mit Burnout verwechselt werden. Im Gegenteil – solche Menschen tragen immens zu Verwirrung um die Begrifflichkeit „Burnout“ bei. Personen, die tatsächlich von Burnout betroffen sind, wollen diese Tatsache in der Regel nicht anerkennen, ja verleugnen es sogar und wollen keinesfalls von Mitmenschen bedauert werden.

## **2.4 *Phasen und Modelle des Burnout***

Ebenso vielfältig wie die Definitionen von Burnout sind die von den WissenschaftlerInnen erarbeiteten einzelnen Modelle, Phasen und Verläufe des Syndroms. Die mir am wichtigsten erscheinenden Modelle und Phasen habe ich in diese Arbeit aufgenommen.

### **2.4.1 Die zwölf Stadien nach Herbert Freudenberger & Gail North**

Die einzelnen Stadien müssen nicht unbedingt alle in gegebener Reihenfolge durchlaufen werden. Sie können sich überlappen oder auch gar nicht auftreten.

Der Burnout-Prozess beginnt mit dem (1) Zwang, sich selbst und anderen etwas beweisen zu wollen, was zu (2) verstärktem Einsatz führt, um die besonders hohen Erwartungen an sich selbst zu erfüllen. Dieser Einsatz geht mit der (3) Vernachlässigung anderer persönlicher Bedürfnisse und sozialer Kontakte einher wodurch Konflikte im beruflichen und persönlichen Kontext entstehen, welche aber (4) verdrängt bzw. nicht beachtet oder wahrgenommen werden. Ein Austragen des Konflikts könnte ja eine Enttarnung bedeuten. Folglich kommt es zu einer (5) Wahrnehmungsveränderung und Umdeutung der eigenen Werte womit eine Verschiebung der Prioritäten stattfinden kann. (6) Probleme werden durch die veränderte Wahrnehmung häufiger, aber jetzt erst recht verleugnet.

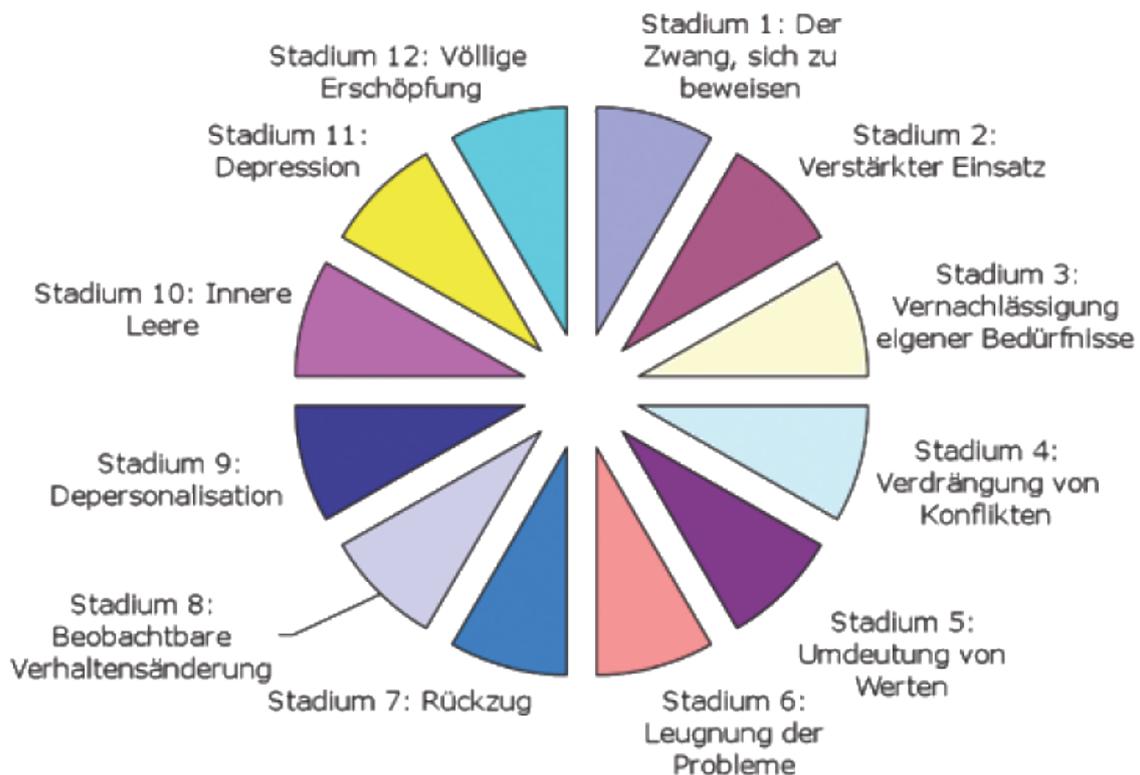


Abbildung 2-1: Die 12 Stadien des Burnout nach Freudenberger & North (1992, S. 38)

Nun kann es bereits zu Zynismus, Ungeduld und aggressiven Verhalten kommen. Soziale Kontakte werden als anstrengend empfunden und es kommt zum (7) Rückzug. Kritik wird nicht vertragen und Hoffnungslosigkeit tritt auf. Für andere – nicht aber für die betroffene Person selbst – offensichtliche (8) Verhaltensänderungen, Gefühle der Wertlosigkeit und Ängstlichkeit treten auf. (9) Depersonalisation durch Kontaktverlust zu sich selbst und zu anderen ist die Folge. Jegliches Gefühl für Nähe und andere Empfindungen gehen verloren. (10) Innere Leere entsteht und verzweifelnde Versuche, diese Gefühle durch Überreaktionen in Bezug auf Sexualität, Essgewohnheiten, Alkohol, Drogen, etc. zu überspielen, werden unternommen. Dies führt zur (11) Depression mit Symptomen wie Gleichgültigkeit, Hoffnungslosigkeit und Erschöpfung. Erste Suizidgedanken als Ausweg entstehen und führen dazu oder sogar zu einem (12) völligen mentalen und physischen Zusammenbruch.

#### 2.4.2 Die drei Dimensionen des Burnout nach Christina Maslach

Wie Abbildung 2-2 zeigt, ist Burnout (Maslach zit. nach Rösing, 2008, S. 72) ein Syndrom aus emotionaler Erschöpfung, Depersonalisation und reduzierter Leistungsfähigkeit.

Emotionale Erschöpfung (EE) gilt als Vitalitäts- und Energiekomponente von Burnout. Diese wird als notwendiges, jedoch nicht ausreichendes Moment im Burnoutprozess verstanden. Emotional Erschöpfte fühlen sich in ihrer Zusammenarbeit mit anderen Menschen gefühlsmäßig überfordert und ausgelaugt. Sie haben den Eindruck, dass von ihnen mehr verlangt wird, als sie zu geben imstande sind.

Depersonalisation und Zynismus (DPZ) ist als die interpersonelle Komponente von Burnout zu bezeichnen, die sich auf Einstellungen gegenüber PatientInnen, KlientInnen und KundInnen sowie Reaktionen auf die EmpfängerInnen von Humandienstleistungen bezieht. Maslach begreift Depersonalisation als Schutzreaktion, die auf hohe emotionale Belastung folgt, also als Folge der emotionalen Erschöpfungskomponente. Depersonalisation beinhaltet eine nicht mitfühlende, ablehnende, zynische und objektive Wahrnehmung der Mitmenschen sowie des Unternehmens.

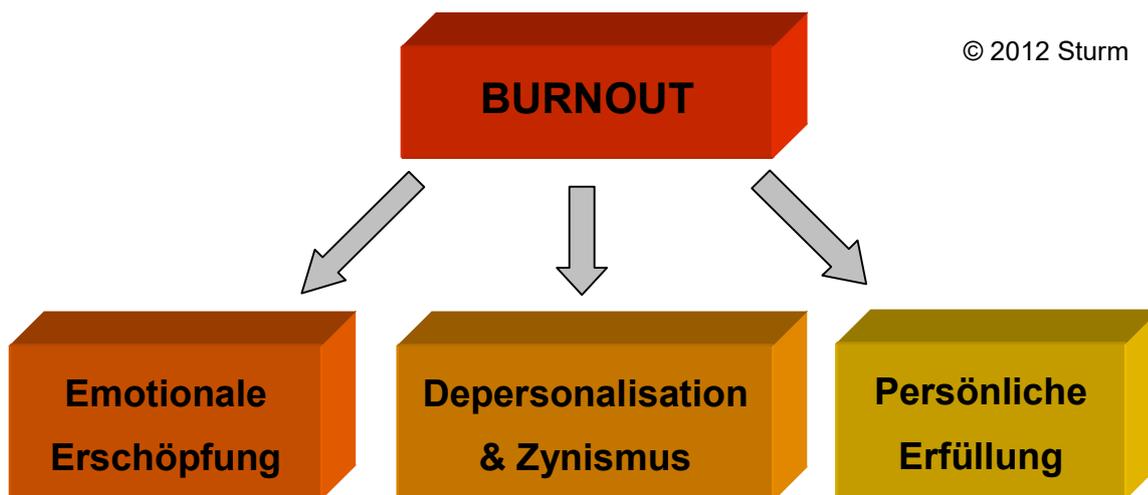


Abbildung 2-2: Die drei Dimensionen des Burnout nach Maslach & Jackson (1981)

Die Komponente Persönliche Erfüllung (PE) beziehungsweise reduzierte Leistungsfähigkeit, betrifft die arbeitsbezogene Selbstbewertung. Personen mit geringer persönlicher Leistungsfähigkeiten beginnen „sich inkompetent, unzureichend, unproduktiv, verzettelt zu fühlen – immer unfähiger, die Anforderungen der Arbeit zu erfüllen, immer unfähiger, warm und zugewandt mit Patienten umzugehen ..., immer unfähiger, den Gegenstand der Arbeit zu achten“ (Rösing 2008, S. 72). Die subjektiv wahrgenommene reduzierte Leistungsfähigkeit äußert sich darin, dass man sich bei seiner Arbeit weniger kompetent fühlt und das Gefühl hat, weniger erfolgreich zu sein.

Man entwickelt ein negatives Selbstbild in Bezug auf die eigene Arbeit, welches auch auf den privaten Bereich ausstrahlen kann.

Zu diesen drei Hauptdimensionen von Burnout können weitere Begleiterscheinungen hinzukommen: Eine allgemeine berufliche Unzufriedenheit, Angstgefühle, psychosomatische Beschwerden, starke Niedergeschlagenheit bis hin zu Depressionen sowie ein erhöhter Medikamenten- und Drogenkonsum.

### 2.4.3 Phasenverlauf des Burnout nach Christina Maslach

Maslach gliedert Burnout in drei Phasen (Maslach zit. nach Burisch, 2010, S. 40)

1. Phase 1a: Emotionale Erschöpfung
  - a. Müdigkeit schon beim Gedanken an Arbeit
2. Phase 1b: Physische Erschöpfung
  - a. Schlafstörungen
  - b. Anfälligkeit für (Kopf) Schmerzen, Erkältungen
3. Phase 2: Dehumanisierung
  - a. Negative, zynische Einstellungen zu KollegInnen
  - b. Negatives Gefühl für KundInnen / KlientInnen
  - c. Schuldgefühl, Rückzug
  - d. Vermeidung von Unannehmlichkeiten
  - e. Reduzierung der Arbeit auf das Notwendigste
4. Phase 3: Terminales Stadium
  - a. Widerwillen gegen sich selbst und alle anderen
  - b. Widerwillen gegen überhaupt alles

Anzumerken ist, dass die dritte Dimension des MBI, die persönliche Erfüllung – manchmal auch reduzierte Leistungsfähigkeit genannt – in Maslachs eigenem Phasenmodell keine Berücksichtigung findet.

### 2.4.4 Phasenmodell nach Robert Golembiewski

Ganz konträr zu den Burnout-Phasen nach Maslach ist das Modell von Golembiewski (zit. nach Burisch, 2008, S. 41). Er bedient sich ebenfalls der drei Dimensionen von

Maslach, jeweils mit N für niedrig und H für hoch gekennzeichnet. Für ihn beginnt Burnout beziehungsweise ein potentielles Burnout-Risiko mit Depersonalisation (II), gefolgt von Leistungsunzufriedenheit (III) sowie Emotionaler Erschöpfung (V) und allen möglichen Kombinationen (IV, VI, VII und VIII), wie in Tabelle 2-1 dargestellt.

Burnout-Phase	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Depersonalisation	N	H	N	H	N	H	N	H
Leistungsunzufriedenheit	N	N	H	H	N	N	H	H
Emotionale Erschöpfung	N	N	N	N	H	H	H	H

Tabelle 2-1: Die 8 Phasen des Burnout nach Golembiewski

Fraglich bleibt, ob und falls ja, welches der Phasenmodelle tatsächlich richtig ist. Es zeigt jedoch auf, dass sich die ForscherInnen auch beim Phasenverlauf von Burnout völlig uneinig sind.

### 2.4.5 Burnout-Prozessmodell nach Michael Leiter

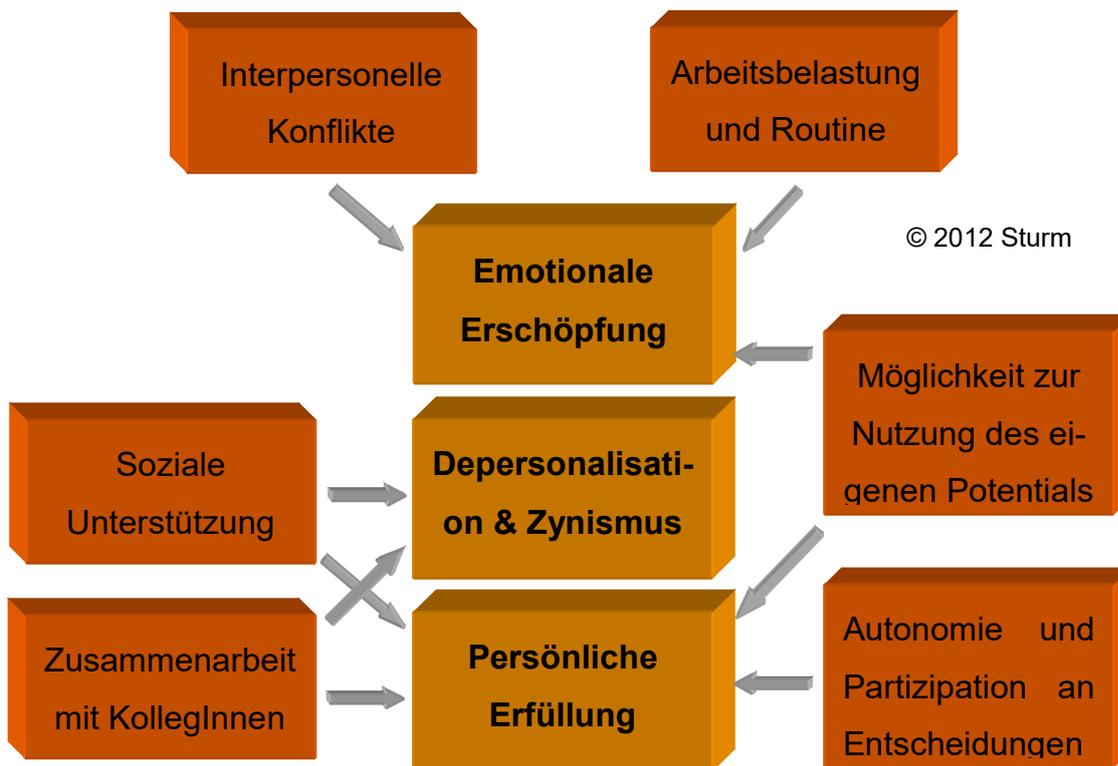


Abbildung 2-3: Burnout-Prozessmodell nach M. Leiter (1993)

Das in Abbildung 2-3 skizzierte Modell zeigt die Zusammenhänge der Burnout Dimensionen nach Maslach und den beeinflussenden Komponenten aus den jeweiligen, individuellen Lebensumständen einer Person auf (Leiter, 1993, S 237-250).

Gut ersichtlich ist, auf welcher der drei Dimensionen die einzelnen Faktoren wirken. Das gibt der Forschung Möglichkeiten zu erkennen, wo Potential für präventive Maßnahmen besteht. Leiter hat bereits 1993 erkannt, dass sich interpersonelle Konflikte, Arbeitsbelastung und Routine äußerst negativ auf das individuelle Wohlbefinden auswirken und dies der Emotionalen Erschöpfung zugeordnet wird – in den Auswertungen sehen wir die Bestätigung dieser Annahme. Ist eine Person permanent belastet oder Routinetätigkeiten ausgesetzt, resultiert dies seiner Meinung nach zwangsläufig in einer Erschöpfung. Dasselbe trifft zu, wenn die Nutzung des individuellen Potentials gehemmt wird. Resultat ist ebenfalls ein Erschöpfungszustand sowie eine reduzierte persönliche Erfüllung. Letztere wird auch dann zunehmend eingeschränkt, wenn Autonomie und Partizipation an Entscheidungen fehlt. Folge ist, dass sich der Mensch wie eine „Maschine“ und ohne Gestaltungsmöglichkeiten fühlt. Die weiteren beiden Faktoren nach Leiter spiegeln die soziale Struktur wieder: Einerseits die Zusammenarbeit mit KollegInnen, welche sowohl die Dimension der persönlichen Erfüllung als auch die Depersonalisation beeinflusst, andererseits die soziale Unterstützung, welche ebenfalls Auswirkungen auf beide Dimensionen hat. Der Unterschied besteht im beruflichen Kontext. Die KollegInnenschaft bezieht sich auf das Arbeitsumfeld, die soziale Unterstützung hingegen ist auf der familiären und freundschaftlichen Ebene angesiedelt.

Wie diese Faktoren tatsächlich mit dem Burnout-Risiko einer Person zusammen hängen, wird im empirischen Teil dieser Arbeit noch ausführlich diskutiert.

## **2.5 *Burnout aus systemischer Sicht***

Stefan Geyerhofer und Carmen Unterholzer haben die Burnout-Thematik aus systemischer Sichtweise betrachtet und schreiben dazu:

Wer ein Burnout erlebt, befindet sich oft in einer familiären Konstellation, die Burnout fördernd ist. Überhöhte Leistungsansprüche in Familien, unklare Trennung zwischen Beruf und Freizeit, keine freien Wochenenden, mangelnde Möglichkeiten, psychohygienisch zu agieren – wie jammern, reden, sich Kraft holen – tragen dazu bei, auszubrennen. Sehr oft finden sich bereits in der Anamnese Hinweise auf zusätzliche Belastungen wie Krankheit, Pflege- oder auch Todesfälle in der Familie. Oft gibt es neben Problemen am Arbeitsplatz Konflikte in der Familie, mit PartnerInnen, Kindern oder den eigenen Eltern. Trennung, Scheidung

oder der Schuldenberg nach dem Hausbau machen zusätzlich Druck und reduzieren Lösungsmöglichkeiten wie Kündigung oder Stundenreduktion. Die Betroffenen müssen den ungeliebten Job weiter aushalten – allen Warnsignalen und körperlichen Beschwerden zum Trotz (Geyerhofer & Unterholzer, 2008, S. 189).

Durch die Arbeit mit Burnout KlientInnen haben sie vier Bereiche – die Person selbst, den Job, die Familie und die Gesellschaft – mit den jeweiligen (Risiko) Faktoren als mögliche Ursachen und aufrechterhaltende Bedingungen für Burnout identifiziert, wie in Tabelle 2-2 zusammengefasst. Anzumerken ist, dass sie auch der sich im Wandel befindlichen Gesellschaft einen guten Teil zuschreiben.

<p><b>1. Die Person</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeit ist mein Leben</li> <li>• Idealismus, Fleiß</li> <li>• Perfektionismus</li> <li>• Wunsch nach Anerkennung</li> <li>• Selbstwert basiert auf Erfolg</li> <li>• Überengagement</li> <li>• Hohe Ansprüche an die Arbeit</li> <li>• Subjektive Hilflosigkeit</li> </ul> <p><b>2. Die Familie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doppelbelastung: Familie, Beruf</li> <li>• Pflege von Angehörigen</li> <li>• Zurückstellen eigener Wünsche</li> <li>• Wenig Verständnis und Halt in der Familie</li> <li>• Außergewöhnliche familiäre Belastungen (Scheidung,... )</li> </ul>	<p><b>3. Der Job / das Arbeitsumfeld</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlerintoleranz</li> <li>• Mangelnde Führungsqualität</li> <li>• Fehlende Anerkennung</li> <li>• Arbeitsmenge</li> <li>• Schlechtes Betriebsklima</li> <li>• Konflikte im Team</li> <li>• Routinetätigkeit, Monotonie</li> <li>• Fehlende Perspektiven und Ziele in der Entwicklung</li> <li>• Karriere, finanzielle Anreize</li> <li>• Fehlende Kontrolle, Autonomie</li> </ul> <p><b>4. Die Gesellschaft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Werte</li> <li>• Überhöhte Idealvorstellungen</li> <li>• Fehlende Gemeinschaft.</li> <li>• Extra Verpflichtungen</li> </ul>
---	---

**Tabelle 2-2: Burnout-Bereiche und Ursachen nach Geyerhofer und Unterholzer**

### 2.5.1 Weitere Ursachen für Burnout

Ina Rösing fasst die Ursachen für Burnout auf unterschiedlichen Ebenen und von unterschiedlichen ForscherInnen zusammen (Rösing, 2008, S. 92-115).

1. Demographische Variablen: Alter, Geschlecht, Familienstatus, Bildung und Arbeitserfahrung.

2. Persönlichkeitsvariablen: Gereiztheit, Ärgerneigung, negative Affektivität, Zimperlichkeit bei der Risikowahrnehmung, Ängstlichkeit, Unzufriedenheit, eher niedrige emotionale Intelligenz, Angstneigung als allgemeines Merkmal, Neurotizismus und Konkurrenzangst, schwaches Selbstvertrauen, Unfähigkeit, Probleme rational zu lösen, Gier nach Lob und Bestätigung, eine selbsterabsetzende Haltung, geringe Stabilität und viel Angst sowie einen emotional vermeidenden, ausweichenden und zudeckenden Stil des Umgangs mit der Belastung anstelle eines problemorientierten, aktiven und konfrontativen Zugangs.
3. Emotionale Arbeitsbelastung: Zeitdruck und hohe Arbeitsbelastung, Rollenkonflikte und Rollenambiguität, quantitative Arbeitslast und relative Autonomie, neuerdings auch besonders Arbeitszeitautonomie.
4. Firmenkultur: Die Essenz der Firmenkultur liegt in den zu Grunde liegenden Annahmen, Werten und Überzeugungen, die gemeinsam erlernt und von den Organisationen als selbstverständlich angesehen wurde.
5. Außerdem unterscheidet Rösing zwischen drei Erklärungsebenen für die Chronifizierung von Burnout: Der intrapersonalen, also der rein persönlichen Ebene wie unter (2) angeführt, der interpersonellen, also die Ebene der Zwischenmenschlichkeit und Beziehungen zu Mitmenschen und der Person - Institutionen Ebene.

### 2.5.2 Fazit

„Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Burnout ein schleichend einsetzender chronischer Prozess der physischen, emotionalen und mentalen Erosion ist, der lange unbemerkt bleiben kann“ (Rösing, 2008, S. 72).

Burnout ist im Zeitverlauf zunehmend und es wird immer schwieriger, aus diesem Prozess auszubrechen. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass man auf Warnsymptome der Anfangsphase (überhöhter Energieeinsatz, unrealistische Zielsetzungen) achtet und frühzeitig etwas zur Burnout-Prophylaxe unternimmt. Ob der Prozess mit Emotionaler Erschöpfung, reduzierter Leistungsfähigkeit oder Depersonalisation beginnt, kann aufgrund der vorliegenden Literatur nicht eindeutig geklärt werden.

## 2.6 Burnout Symptomatologie

### 2.6.1 Burnout-Symptomatik nach Burisch

<p>1. Warnsymptome</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Überhöhter (Energie) Einsatz</li> <li>• Erschöpfung</li> </ul> <p>2. Reduziertes Engagement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Für KlientInnen</li> <li>• Für andere allgemein</li> <li>• Für die Arbeit</li> <li>• Erhöhte Ansprüche</li> </ul> <p>3. Emotionale Reaktion</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Depression</li> <li>• Aggression</li> <li>• Ruhelosigkeit</li> <li>• Konflikte</li> </ul> <p>4. Abbau</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• der kognitiven Leistungsfähigkeit</li> <li>• der Motivation</li> <li>• der Kreativität</li> <li>• Erhöhter Widerstand</li> <li>• Vermehrtes Schwarzweißdenken</li> </ul>	<p>5. Verflachung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des emotionalen Lebens</li> <li>• Des sozialen Lebens</li> <li>• Des geistigen Lebens</li> </ul> <p>6. Psychosomatische Reaktionen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwächung des Immunsystems</li> <li>• Schlafstörungen, Alpträume</li> <li>• Ständige Nervosität</li> <li>• Erhöhter Blutdruck, Puls</li> <li>• Verdauungsstörungen</li> <li>• Veränderte Eßgewohnheiten</li> <li>• Muskelverspannungen</li> <li>• Herzklopfen</li> </ul> <p>7. Verzweiflung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negative Einstellung zum Leben</li> <li>• Hoffnungslosigkeit</li> <li>• Gefühl der Sinnlosigkeit</li> <li>• Selbstmordabsichten</li> <li>• Existentielle Verzweiflung</li> </ul>
---	---

**Tabelle 2-3: Burnout-Symptomatik (Auszug) nach Burisch (2010, S. 25-26)**

Burisch hat mehr als 130 Symptome für Burnout identifiziert. Einen Auszug zeigt Tabelle 2-3. Allerdings kritisiert er selbst, dass nicht geklärt ist, welche davon tatsächlich auftreten müssen, um Burnout zu erleiden. Manche Symptome schließen sich sogar gegenseitig aus. Er gliedert die Symptome in sieben Kategorien, welche aber keine zeitlich voneinander abhängige Phasen darstellen.

### 2.6.2 Burnout-Symptomatik nach Schaufeli und Enzmann

Schaufeli und Enzmann schließen aus ihren eigenen sowie den Arbeiten von Burisch, dass man die über 130 Symptome auf ein Kernsymptom sowie vier begleitende, allgemeine Symptome reduzieren könne (zit. nach Rösing, 2008, S. 66).

Diese wären dann:

#### 1. Kernsymptom Erschöpfung

2. Affektives, kognitives, physisches und verhaltensbezogenes Leiden (distress)
3. Ein Gefühl reduzierter Effektivität
4. Abbau von Motivation
5. Unangemessene Einstellungen und Verhaltensweisen am Arbeitsplatz

Hier zeigt sich eine starke Affinität zum bereits erwähnten Modell von Maslach: 1 und 2 stehen in Wechselwirkung mit der Dimension Emotionale Erschöpfung, 3 und 4 mit der persönlichen Erfüllung und 5 mit Depersonalisation und Zynismus. Allerdings ist die Reihenfolge etwas anders: Die andauernde Erschöpfung führt zu dauerhaftem Leiden, welches wiederum das Gefühl von Ohnmacht und verringerter Effektivität auslöst. Das führt zum Abbau von Motivation, denn man hat das Gefühl, keine Veränderungen bewirken zu können, was letztlich in unangemessenem Verhalten wie Depersonalisation und/oder Zynismus resultiert.

### 2.6.3 Burnout-Symptomatik nach Maslach und Leiter

Maslach und Leiter (2001, S. 41-61) kamen zu folgenden Ergebnissen als Ursachen des Burnout:

1. Arbeitsüberlastung
  - a. die Arbeit nimmt mehr Zeit in Anspruch
  - b. die Arbeit ist komplexer
  - c. die Arbeit ist intensiver
  - d. die Arbeit führt zu Erschöpfung und Überlastung
2. Mangel an Kontrolle
3. Unzureichende Belohnung
4. Der Zusammenbruch der Gemeinschaft
  - a. das Untergraben von Teamarbeit
  - b. jeder arbeitet für sich allein, nicht mit anderen zusammen
5. Das Fehlen von Fairness
6. Widersprüchliche Werte

Ursula Kreft hat in ihrer Arbeit (2008), welche im nächsten Kapitel zusammengefasst wird, genau diese Ursachen, speziell auf MitarbeiterInnen der IT-Branche bezogen, beforscht und erläutert.

## 2.7 ***Burnout und Depression***

Rösing fasst die Differenzen zwischen Burnout und anderen Diagnosen zusammen. Sie weist auf die bereits beschriebenen drei Dimensionen des Burnout hin, weiters auf den schleichenden Prozess der Chronifizierung und auf den Teufelskreischarakter von Burnout (Rösing, 2008, S. 78).

Zwischen Burnout und Depression gibt es wichtige Überschneidungen wie zum Beispiel die Emotionale Erschöpfung. Es zeigte sich, dass sich diese zwar überlappen, d. h. eine gewisse gemeinsame Varianz haben, die Burnout Dimensionen der Depersonalisation und der reduzierten arbeitsbezogenen Selbstbewertung jedoch nicht mit Depression korrelieren (Rösing 2003, S. 81).

Burisch (2010, S. 61ff) führt die Gedanken des Schweden Lennart Hallsten aus. Dieser sieht Burnout als Spezialfall von Depression mit folgenden Kernelementen:

- Eine alles verzehrende Zielbindung und übermäßigen Ehrgeiz
- Ein labiles Selbstbild, das von der erfolgreichen Ausübung einer einzigen Rolle abhängig ist
- Es gibt keine tragenden Nebenrollen außerhalb der Arbeit
- Fehlende soziale Unterstützung

Hallsten meint, Burnout tritt dann auf, wenn die Ausübung eben dieser einen einzigen, aktiven, selbstdefinierten Rolle unterbunden oder bedroht wird, ohne dass eine Alternative zur Hand ist.

Auf der Ebene der subjektiven und objektiven Merkmale sind Burnout und Depression schwer zu unterscheiden. Oft liegen dieselben Symptome und dieselben Pathomechanismen, egal ob somatisch oder psychisch, zugrunde. Der Unterschied liegt im Schweregrad sowie der Einschränkung der Handlungsfähigkeit.

Burnout scheint auch nicht im Katalog der Krankenkassen auf. Wenn Burnout auf medizinischer Seite behandelt wird, muss für die Abrechnung auf die Diagnose

Depression oder auf sonstige klassifizierte psychische Erkrankungen ausgewichen werden – siehe vorne, Burnout ist ja keine Krankheit.

## 2.8 *Burnout und Stress*

Gemäß der Weltgesundheitsorganisation (WHO) gehört Stress zu den größten Gesundheitsrisiken des 21. Jahrhunderts. Die europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EASG) schätzt, dass Europa weit ca. 60% aller Fehlzeiten auf beruflichem Stress beruhen. Dadurch entstehen für deutsche Unternehmen Kosten von jährlich 20 Milliarden €. Die Ausgaben für die Behandlung der Stress bedingten psychischen Erkrankungen stehen mit ungefähr 27 Milliarden € im Jahr schon an dritter Stelle der Kostentabellen nach Diagnosegruppen (Korczak, Kister & Huber, 2010, S. 13).

Auch Schaufeli und Enzmann (zit. nach Burisch, 2010, S. 19) erwähnen Stress in ihrer Definition von Burnout und werden sogar konkreter: Sie sprechen von Disstress – also einer erlebten Überforderung, welche diese Folgen haben kann:

1. Zunahme von Fehlhandlungen
2. Abnahme der quantitativen Leistung
3. Kommunikationsprobleme, soziale Isolation
4. Verminderung körperlicher und geistiger Fähigkeiten
5. Verlust des gesunden Wechsels zwischen Anspannung und Entspannung
6. Häufiges Kranksein und Zunahme von Unfällen

Burisch selbst hat sich ebenfalls der Korrelation zwischen Burnout und Stress gewidmet. Seine vier Modi der Stressbewältigung zeigt Tabelle 2-4.

	<b>Aktiv</b>	<b>Inaktiv</b>
<b>Direkt</b>	Die stresshafte Situation verändern	Die stresshaften Elemente der Situation ignorieren
	Bestimmte Stressfaktoren beeinflussen	Die stresshaften Elemente der Situation vermeiden
	Eine positive Einstellung einnehmen	Die Situation verlassen
<b>Indirekt</b>	Über den Stress sprechen	Trinken
	Selbstveränderung	Krank werden
	Andere Tätigkeiten aufnehmen	Zusammenbrechen

**Tabelle 2-4: Die vier Modi der Stressbewältigung (Burisch, 2008, S. 170)**

## 2.9 Prävalenz und Kosten von Burnout

### 2.9.1 Prävalenz

Nach Schätzungen der Betriebskrankenkassen (BKK) sind rund 9 Millionen Menschen in Deutschland vom Burnout-Syndrom betroffen. Demnach ist die Häufigkeit des Auftretens von Burnout erheblich. In einer telefonischen bevölkerungsrepräsentativer Befragung ermittelte die Technikerkrankenkasse Deutschland (TKK) 10 Millionen Tage Krankschreibung aufgrund von Burnout. Umgerechnet bedeutet das, dass jährlich 40.000 Arbeitskräfte wegen einer Burnout Krankschreibung am Arbeitsplatz fehlen. In derselben Studie zeigte sich auch, dass sich sechs von zehn gestressten Personen auch ausgebrannt fühlen. Als besonders häufige Stressoren am Arbeitsplatz sind ständiger Zeitdruck, Über- oder Unterforderung, mangelnde Anerkennung, zu geringer Handlungsspielraum und Konflikte mit Vorgesetzten oder KollegInnen zu nennen (Korczak et al., 2010, S. 13).

Ergebnisse für Österreich liefert die „Burnout Studie“ der Business Doctors (2008), in welcher an die 2500 Personen aus verschiedensten Bereichen befragt wurden. Konkrete Zahlen gibt es keine, lediglich die Aussage, dass je nach Arbeitsbereich zwischen 13% (in der Versicherungsbranche) und 23% (in der IT-Branche) der Befragten Burnout gefährdet seien. Wie die Messungen genau stattgefunden haben, wird leider nicht erwähnt.

### 2.9.2 Kosten von Burnout für das Unternehmen

In Österreich gelten folgende Regelungen für die Entgeltfortzahlung im Falle eines längeren Krankenstandes, welche stark von der Unternehmenszugehörigkeit (UZG) der betroffenen Person abhängig sind. Zusätzlich hat das Unternehmen auch noch die Lohnnebenkosten zu tragen. Tabelle 2-5 zeigt die Fakten nach dem österreichischen Entgeltfortzahlungsgesetz (RIS, 2012).

UZG in Jahren	Gehalt 100%	Gehalt 50%
1-5	6 Wochen	4 Wochen
> 5-15	8 Wochen	4 Wochen
> 15-25	10 Wochen	4 Wochen
> 25	12 Wochen	4 Wochen

Im öffentlichen Dienst		
> 10	6 Monate	

**Tabelle 2-5: Regelungen zur Gehaltsfortzahlung in Österreich**

Dies sind jedoch nicht die einzigen Kosten, welche ein Unternehmen zu tragen hat. Hinzu kommen noch folgende Faktoren:

- Überstunden der KollegInnenschaft
- Zeit für Einschulung neuer MitarbeiterInnen
- Verlorene Kompetenz der MitarbeiterIn
- Eventuelle Anmietung von LeiharbeiterInnen

### 2.9.3 Kosten von Burnout für die Person

Auch für die betroffene Person können beträchtliche, sogar Existenz bedrohende Kosten anfallen:

- Ab spätestens 12 Wochen nur noch 50% des Gehalts
- Anteilige (Psycho-) Therapiekosten
- Anteilige Medikamentenkosten
- Kosten für Coaching, Supervision oder Lebensberatung
- Kosten für Alternativmedizin und esoterische Behandlungen
- Immaterielle Verluste:
  - Im sozialen Netzwerk durch Rückzug
  - Neid, Missstimmung und Unverständnis der KollegInnen

### 2.9.4 Kosten von Burnout für die Allgemeinheit

Neben den immensen Kosten für Unternehmen und Betroffene hat auch die Allgemeinheit einen erheblichen Beitrag zu leisten:

- Krankenversicherung zahlt 50% der Gehälter
- Krankenhausaufenthalte, Therapien und Medikamente
- Aufenthalte in Rehabilitationskliniken

Laut der vorher angesprochenen Studie liegen die Kosten bei 47 Mrd. € jährlich allein in Deutschland.

### 2.9.5 Berechnung der Kosten anhand eines Fallbeispiels

Die Berechnung der Kosten eines 6-monatigen Krankenstandes in Folge eines Burnout einer über 5 Jahre im Unternehmen tätigen MitarbeiterIn mit einem monatlichen Bruttolohn von 5.000,- € gestaltet sich wie folgt:

1. Für das Unternehmen:  $5000 \times 14 \text{ Jahresgehälter} / 52 \text{ Wochen} \times 10 \text{ Wochen}$  (8 mit 100%, 4 mit 50%) = 13.462,- €. Hinzu kommen die derzeit in Österreich gültigen Lohnnebenkosten von 31%, also noch einmal 4.173,- €. **Gesamt also 17.635,- €!**
2. Für die MitarbeiterIn: 70.000,- € brutto ergeben ein Jahresnetto von 43.064,- €, also 828,- € pro Woche. 8 Wochen bezieht die DienstnehmerIn 100%, danach nur noch 50%. Es ergibt sich ein Verlust von 18 Wochen mit je 414,- €, also 7.452,- €. Hinzu kommen therapeutische Behandlungskosten von 100,- € pro Woche, also noch einmal 2.600,- €. **Gesamt also 10.052,- €!**
3. Für die Allgemeinheit: Die Krankenkasse übernimmt 14 Wochen des Krankengeldes je 414,- €, also 5.796,- €. Einen möglichen 8-wöchigen Aufenthalt in einer Rehabilitationsklinik zu ungefähr 600,- € je Tag (laut dem Jahresbericht 2010 der Statistik Austria kosteten die Krankenanstalten ca. 11,5 Mrd. € bei ca. 18,3 Mio. Aufenthaltstagen) insgesamt 33.600,- €, teilen sich Krankenkasse und Bundesland. **Gesamt 39.396,- €!**

Ingesamt fallen bei einem halbjährigen Krankenstand in Folge eines Burnout Gesamtkosten für alle beteiligten Parteien von über **66.600,- €** an. Diese Zahl verdeutlicht, wie wichtig Aufklärung, Verhinderung und Prävention von Burnout ist.

## 2.10 Messung und Diagnostik von Burnout

Weder Matthias Burisch noch Ina Rösing benennen eine Norm, wie man das individuelle Maß an Burnout nun tatsächlich messen oder diagnostizieren kann, einfach, weil es (noch) keine validierte Vorgehensweise gibt. Anzumerken ist, dass eine **Diagnose**, ob ein Mensch unter dem Burnout-Syndrom leidet, ausschließlich ÄrztInnen, PsychotherapeutInnen sowie klinischen PsychologInnen vorbehalten ist. Aber – Burnout

wird in 90% aller Studien mit dem Maslach Burnout Inventory (MBI) erhoben und erweist sich deshalb als heuristische Schablone sinnvoll.

### **2.10.1 Das Maslach Burnout Inventory**

Das MBI ist ein Fragebogen (Maslach & Jackson, 1981, 1986) zur Selbstbeurteilung mit drei Varianten,

1. MBI-HSS (Human Services Survey), entwickelt für Menschen, die mit Menschen arbeiten, z.B. ÄrztInnen und Pflegepersonal
2. MBI-ES (Educators Survey) für Menschen, die im Bildungsbereich tätig sind, z.B. LehrerInnen, ProfessorInnen, etc.
3. MBI-GS (General Survey) für Menschen, die nicht 1. oder 2. angehören, z.B. Personen aus der IT-Branche, Service DienstleisterInnen, etc.

und hat in Abhängigkeit der Version zwischen 16 und 22 Items.

Das MBI zielt auf die bereits erwähnten drei Dimensionen Emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und Zynismus sowie persönliche Erfüllung. Die in dieser Studie verwendete deutsche Fassung MBI-GS-DE wurde in Bezug auf den MBI-General Survey von Jürgen Glaser adaptiert. Die Fragen zu Burnout können in einem sechsstufigen Format beantwortet werden, wobei sowohl die Häufigkeit als auch Intensität des Gefühls erfasst werden. Es ergibt sich somit eine sechsstellige Likert Skala mit Wertebereich von 1 (nie) bis 6 (sehr oft) bzw. (sehr stark).

### **2.10.2 Interpretation des MBI nach Glaser**

Für jede der drei Burnout Dimensionen werden Mittelwerte über die zur jeweiligen Skala zugehörigen Fragen gebildet.

Entsprechend der Empfehlung von Glaser (Bobens, Brunner, Bürg, Schmid, Troy & Wagner, 2011, S. 53) werden Personen mit Werten von 4.0 und höher in den Skalen Emotionale Erschöpfung, Depersonalisation bzw. Zynismus als gefährdet gewertet. Bei der Skala Persönliche Erfüllung gilt ein Wert von 3.0 und kleiner als Gefährdung.

Werte höher als 5.0 in den Skalen Emotionale Erschöpfung sowie Depersonalisation und Zynismus wertet Glaser als kritischen und therapeutisch zu behandelnden Burnout. An dieser Stelle sei nochmals erwähnt, dass es sich bei dieser Berechnungsregel um

keine **Burnout-Diagnose**, sondern um eine Gruppierung anhand empirischer Erfahrungswerte handelt, um statistische Berechnungen vornehmen zu können.

### 2.10.3 Das niederländische Burnout Handbuch

Das niederländische Burnout Handbuch nach Schaufeli et. al. (zit. nach Leone, Huibers, Knottnerus & Kant, 2007, S. 619) schlägt eine Kombination der drei MBI Dimensionen zur Diagnose von Burnout vor:

Dabei geht Schaufeli von einem Burnout aus wenn:

1. Die Emotionale Erschöpfung größer dem 75. Perzentil der Stichprobe liegt
2. und/oder (Depersonalisation & Zynismus DPZ größer dem 75. Perzentil der Stichprobe oder Persönliche Erfüllung kleiner dem 25. Perzentil der Stichprobe)

Ein Perzentil ist dabei eine Bewertungsgröße aus der statistischen Auswertung von Messergebnissen, bezogen auf 100% der Messwerte. Ein 98-Perzentil-Wert z. B. sagt aus, dass höchstens 2% der Messwerte darüber liegen dürfen.

Problematisch bei diesem Vorgehen ist die Abhängigkeit von der Stichprobe. Es sind **keine Rückschlüsse** auf die Grundgesamtheit möglich! Was würde geschehen, wenn beispielsweise gesunde ÄrztInnen befragt werden und daraus auf die Grundgesamtheit geschlossen würde?

### 2.10.4 Das finnische Modell

Die finnische Gruppe um Raija Kalimo (Kalimo, Pahkin, Matanen & Toppinen-Tanner, 2003, S. 113) hat anhand einer Studie mit über 3000 FinnInnen eine Formel zur Bestimmung von Burnout definiert, in welcher die drei MBI Dimensionen zu einem Gesamtwert berechnet werden ( $KBO = 0,4 \times EE + 0,3 \times DPZ + 6 - 0,3 \times PE$ ).

Die Interpretation des errechneten Wertes zeigt Tabelle 2-6:

Punktzahl	Klassifikation	Symptommhäufigkeit
0-1,49	Kein Burnout	Nie oder wenige male im Jahr
1,50 – 3,49	Einige Burnout-Symptome	Ein paar mal pro im Monat bis wöchentlich
3,50 – 6,00	Ernsthafter Burnout	Mehrmals pro Woche bis täglich

Tabelle 2-6: Burnout-Diagnostik nach Kalimo et. al. (2003, S. 113)

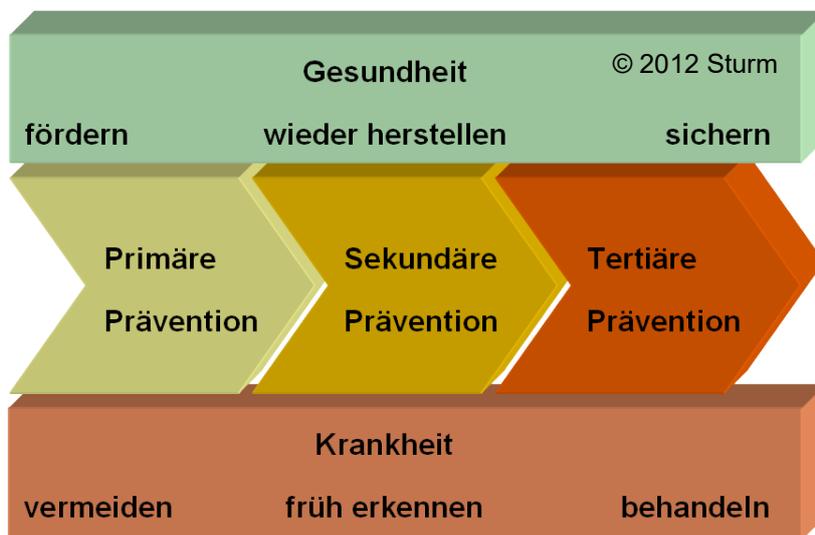
Vorteile dieser Methode:

1. Es gibt einen absoluten Wert des individuellen Burnout-Niveaus.
2. Bei Auswertungen ist dieser Wert auch für einzelne Untermengen, beispielsweise Gruppierungen nach Alter, Bildungsgrad, Geschlecht, etc. aussagekräftig.
3. Es ist auch möglich, „gesunde“ Menschen statistisch zu evaluieren und auszuwerten.

## 2.11 Formen der Burnout-Prävention

Abbildung 2-4 verdeutlicht das Prinzip von Zusammenspiel und Wechselwirkung zwischen den drei Formen der Prävention nach Theresia Gabriel (2010, S. 20):

1. Primäre Prävention: Krankheit vermeiden und Gesundheit fördern
2. Sekundäre Prävention: Krankheit erkennen und Gesundheit wieder herstellen
3. Tertiäre Prävention: Krankheit behandeln und Gesundheit sichern



**Abbildung 2-4: Zusammenspiel der drei Präventionsformen**

Tabelle 2-7 zeigt die Kombinationen, welche Präventionsart auf welcher Ebene möglich, wirksam und erwünscht ist (Gabriel, 2010, S. 24). Für alle Beteiligten bestehen auf jeder Präventionsstufe adäquate Möglichkeiten zur Sicherung der Gesundheit. Aufgrund des vorher durchgerechneten Fallbeispiels über die enormen Kosten eines einzigen Burnout erscheint die Umsetzung jeder nur erdenklichen Maßnahme auf jeder Ebene erforderlich.

	<b>Primäre Prävention</b>	<b>Sekundäre Prävention</b>	<b>Tertiäre Prävention</b>
<b>Individuen / Mitarbeitende</b>	Information Sensibilisierung Stressmanagement Entspannung	Arbeitspsychologische Beratung, Coaching, SV Urlaub Krankenstand	Psychotherapie Behandlung Rückfallprophylaxe
<b>Betrieb / Strukturen</b>	Passende Anforderungen Möglichkeiten zur Erholung	Reduktion von Belastungen Stressmanagement Fördern von Erholung	Wiedereingliederungsmanagement Neuanpassung von Belastungen und Arbeitszeiten
<b>Gesellschaft / Betriebskultur</b>	Humanökologische Unternehmensführung BO Leitfaden	Kooperation mit ExpertInnen Erfahrungsaustausch	Enttabuisierung Akzeptanz für BO Prävention schaffen

**Tabelle 2-7: Primäre, sekundäre und tertiäre Burnout-Prävention**

### 3 Von der EDV zur IT-Branche

Die Informationstechnologie (IT) ist eine sehr junge Disziplin, welche sich als Spezialgebiet der Mathematik entwickelt hat. Als Begründer der elektronischen Datenverarbeitung (EDV) gilt Konrad Zuse, welcher im Jahre 1937 ein mechanisches Rechenwerk namens Z1 entwickelt hat. Der Z1 gilt als Vorläufer des modernen Computers, der nach wie vor in einer ähnlichen Art aufgebaut ist. Er arbeitete als erster Rechner mit dem binären Zahlensystem, besaß bereits ein Ein- und Ausgabewerk, ein Rechenwerk, ein Speicherwerk und ein Programmwerk, das die Programme von gelochten Filmstreifen abgelesen hat. Anzumerken ist, dass der Z1 1 Tonne Gewicht hatte und ein mittleres Wohnzimmer ausfüllte. Seine Taktfrequenz lag bei damals unglaublichen 1Hz – moderne Personal Computer (PC) von heute schaffen bis zu 4 GHz, also das 4-milliardenfache!

Am 12. August 1981 brachte IBM den ersten PC auf den Markt. Damit wurde erstmals ein Standard gesetzt, der die rasante Verbreitung von PCs in Unternehmen und Privathaushalten initiierte und den Grundstein für den Aufstieg von IBM, Microsoft und Intel legte. Auch 30 Jahre und zahlreiche Geräte-Generationen später verkaufen sich PCs sehr gut. 2010 wurden nach Angaben der International Data Corporation (IDC) weltweit 346,2 Millionen PCs abgesetzt, 13,7 Millionen davon in Deutschland, so viele wie nie zuvor.

Das Internet ging aus dem im Jahr 1969 entstandenen ARPANET hervor, einem Projekt der *Advanced Research Project Agency* (ARPA) des US-Verteidigungsministeriums. Es wurde zur Vernetzung von Universitäten und Forschungseinrichtungen benutzt. Ziel des Projekts war zunächst, die knappen Rechenkapazitäten sinnvoll zu nutzen, erst in den USA, später weltweit. Die anfängliche Verbreitung des Internets ist eng mit der Entwicklung des Betriebssystems Unix – ebenfalls 1969 entwickelt - verbunden. Nachdem das Arpanet im Jahr 1982 TCP/IP adaptierte, begann sich auch der Name Internet durchzusetzen und nach der Veröffentlichung des ersten World Wide Web (WWW) Browser Anfang der 90er auch dessen rasante Verbreitung.

Das Motto des 21. Jh. lautet „Mobile Computing“: Jeder Dienst, jede Applikation soll möglichst jederzeit auf jedem Endgerät verfügbar sein. Neue, leistungsfähige Datennetze wurden entwickelt und die endgültige Verschmelzung von EDV und Telekommunikation fand statt. Die IT und damit auch die IT-Branche waren geboren.

### 3.1 **Abgrenzung der IT-Branche**

Obwohl die Diskussion um eine Definition und Abgrenzung des IT-Sektors noch nicht abgeschlossen ist, kristallisiert sich doch eine Zuordnung der verschiedenen Wirtschaftszweige zum IT-Bereich heraus: Die Informations- und Kommunikations- (IuK) Branche umfasst in einer engen Definition die Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen, Rundfunk- und Nachrichtentechnik, Fernmeldedienste, Datenverarbeitung inklusive Entwicklung und Beratung (Menez, 2000, S1).

### 3.2 **Vom Eldorado „guter Arbeit“ zur „Burnout-Zone“?**

So lautete die Frage zur Auftaktveranstaltung des Projekts DiWa-IT (Demographischer Wandel und Prävention in der IT) 2008 in Gelsenkirchen.

Lange Zeit galt die IT-Branche als das Eldorado „guter Arbeit“: Die physischen Belastungen waren gering, und es wurde angenommen, dass sich die hohe Freiheit und der große Raum für Kreativität gut auf die Gesundheitssituation der MitarbeiterInnen auswirken. Neue Forschungsergebnisse lassen jedoch auf eine dramatische Zunahme gesundheitlicher Belastungen schließen.

Unsere eigenen empirischen Erhebungen bestätigen diese These. Gespräche mit Expert[Inn]en in der Branche und insbesondere die gut 150 Intensivinterviews mit den Beschäftigten, die wir zwischen 1998 und 2007 erhoben haben, lassen den Schluss zu, dass wir es in den letzten zehn Jahren mit einer deutlichen Zunahme gesundheitlicher Belastungen in der IT-Industrie zu tun haben (Boes, Bultemeier, Kämpf, Marrs & Trinks, 2008, S. 3).

### 3.3 **Stressoren in der IT-Branche**

IT-Fach- und Führungskräfte leiden häufig unter psychosomatischen Symptomen. Zu diesem Ergebnis kommen mehrere Studien, die das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München (ISF) zusammengestellt hat (Boes et al., 2008) und die von Anja Gerlmeier und Erich Latniak (2011) ergänzt wurden. Folgende Gründe für die Zunahme gesundheitlicher Probleme in der IT-Branche wurden ermittelt:

### **3.3.1 Projektarbeit**

Ein Problem für die Gesundheit ist offensichtlich die Projektarbeit. IT-Fachkräfte arbeiten oft parallel an mehreren Projekten. Dabei kommt es zu unterschiedlichen betrieblichen Arbeitsanforderungen und Sozialordnungen, die als belastend erlebt werden können.

### **3.3.2 Kleinteilige Arbeit**

IT-Arbeit wird immer kleinteiliger. Im Gegensatz zu früher haben die IT-Kräfte häufig nur noch mit bestimmten Modulen einer Applikation und nicht mehr mit übergreifenden Prozessen zu tun. Auch stehen Standardisierungs- und Ökonomisierungszwänge im Gegensatz zur beruflichen Identität der IT-Experten.

### **3.3.3 Belastung durch neue Managementkonzepte**

Für IT-Beschäftigte wird es immer schwieriger, Ziele selbstverantwortlich zu erreichen. Den Fachkräften wird zwar Verantwortung zugewiesen, oft aber ohne die erforderlichen Ressourcen oder Handlungs- und Entscheidungsfreiheiten. Diese Situation führt zu dem Paradoxon, dass die Mitarbeiter zwar wissen, dass sie die Ziele nicht eigenständig erreichen können, aber dennoch dafür verantwortlich gemacht werden – eine unnötige und selbst gemachte Überforderung.

### **3.3.4 Keine Identifikation**

Die Identifikation der Mitarbeiter mit den Arbeitsinhalten trifft auf die Notwendigkeit, möglichst effizient und kostengünstig zu arbeiten. In der Regel sind IT-Fachkräfte eher logisch denkend und genau. Somit führen die Anforderungen zu einem massiven Widerspruch und in weiterer Folge gehen Vertrauensbeziehungen sowie das Gefühl der Gemeinschaft sukzessive verloren.

### **3.3.5 Leistungsverdichtung**

Kaum ein Arbeitsfeld ist so kurzlebig, wie die von permanenten technischen Fortschritten und Neuerungen geprägte IT-Branche. Somit unterliegen IT-Fachkräfte einem besonders hohen und permanenten Fortbildungsdruck. Weiterbildung ist immens wichtig, ist aber immer weniger organisiert. MitarbeiterInnen müssen sich immer öfter in ihrer Freizeit weiterbilden, um die fachliche Kompetenz zu bewahren.

### 3.3.6 Physiologische Arbeitsbedingungen

Sitzen ist angesagt. Den ganzen Tag lang. Sitzen vorm Computer, sitzen im Auto, sitzen beim Kunden. Sorgt die MitarbeiterIn nicht selbst aktiv für Bewegung – in der IT-Branche wird sie diese kaum finden.

Hinzu kommt eine – wenn auch noch nicht wissenschaftlich bewiesene – Belastung durch elektromagnetische Strahlung, sei es durch den PC oder Server, Internet Sticks, Handys, Monitore, etc.

### 3.3.7 Die RISP Studie

Eine Studie des Rhein-Ruhr-Institut für Sozialforschung und Politikberatung, kurz RISP (Kreft, 2008), hat mögliche Belastungsfaktoren mit den Burnout-Symptomen nach Maslach und Leiter (2001, S. 41-61) assoziiert:

1. Dauerhafte Arbeitsüberlastung: Zu viel Arbeit muss in kurzer Zeit mit unzureichenden Mitteln erledigt werden um festgesetzte Ziele zu erreichen.
2. Mangel an Kontrolle: Starre und unflexible Vorgaben führen zu einer Einschränkung des persönlichen Handlungsspielraums und somit zu dauerhaft anhaltenden Stress – ein erfolgreicher Nährboden für Burnout.
3. Unzureichende Belohnung: Menschen erwarten eine angemessene Belohnung – entweder materiell in Form von Geld, Prestige und einer sicheren beruflichen Zukunft oder in immaterieller Form wie Freude an der Arbeit, Wertschätzung durch KundInnen, Vorgesetzte oder KollegInnen.
4. Zusammenbruch der Gemeinschaft: Durch den permanenten Wechsel der MitarbeiterInnen gibt es kein eingespieltes Team von vertrauten KollegInnen mehr, welches den Arbeitsstress mindern könnte. Für rasch wechselnde Aufgaben werden neue Teams – manchmal spricht man auch von einer Matrixorganisation – aus wechselnden Personen gebildet.
5. Fehlen von Fairness: Manche MitarbeiterInnen haben den Eindruck, dass Management verschweigt ihnen wichtige Hintergründe oder sieht sie nur als Kostenbelastung. Mögliche Folgen sind Motivationsverlust und eine zynische Haltung zur Arbeit – so wie von Maslach beschrieben, siehe dazu. Kapitel 2.

6. Widersprüchliche Vorgaben und Werte: Menschen werden gezwungen, ihre beruflichen Qualitätsstandards zu vernachlässigen, um oft sehr knapp gesetzte Abgabetermine einzuhalten zu können.

### **3.4 Belastung durch Wandel in der IT-Arbeit**

Boes et al. (2008) sowie Gerlmeier und Latniak (2011) haben Veränderungsprozesse in der IT hinsichtlich deren Auswirkungen auf die Belastungen von IT-Fach- und Führungskräften untersucht:

#### **3.4.1 Hohe Verfügbarkeit der Mitarbeiter**

Durch Internet und Smartphones sind MitarbeiterInnen in der Lage, Mails mit wichtigen Arbeitsaufträgen auch in der arbeitsfreien Zeit zu lesen. Dies bringt sowohl eine Erhöhung der Arbeitszeit als auch eine Verringerung der Entspannungsphasen mit sich. Selbst wenn kein aktives Einschreiten erfolgt – außer in Notfällen – sind diese Personen dennoch im Kopf nach wie vor bei der Arbeit.

#### **3.4.2 Neue Unsicherheit für IT-Beschäftigte**

Lange Zeit galten IT-Arbeitsplätze als besonders sicher. Heute müssen sich auch IT-Beschäftigte, wie in anderen Branchen, um ihre Arbeitsplätze sorgen. IT-Kräfte erleben Personalabbau sowie Verlagerungen, Outsourcing und Offshoring. Wie die Arbeitslosigkeit selbst, ist auch die Angst vor ihr sowie vor der „Austauschbarkeit“ der IT-Profis ein belastender Faktor.

#### **3.4.3 Outsourcing**

Unter Outsourcing versteht man das Auslagern einzelner Services an ein firmenexternes Unternehmen. So kann es passieren, dass zum Beispiel eine Versicherung ihre gesamte IT-Abteilung outsourced. Diese MitarbeiterInnen sitzen dann von einem Tag auf den anderen in einem neuen Unternehmen, in einem neuen Gebäude, sind keine Firmenangehörigen mehr, erfüllen aber weiterhin die gleiche Rolle und mehr – denn der große Profit des Outsourcings liegt ja darin, dass geballte Kompetenzen mannigfaltig eingesetzt werden. Konkret bedeutet dies, dass ein Spezialist der Versicherung XY nun im Outsourcing Zentrum sitzt und für mehrere Versicherungen Ansprechpartner in seinem Spezialgebiet ist.

#### **3.4.4 Offshoring**

Offshoring in der IT-Branche wird als Auslagerung von einfacheren Tätigkeiten – meist Programmierarbeiten – in „Programmierfarmen“ in Billig- und Billigstlohn-ländern wie Rumänien, Indien, Vietnam, etc. verstanden. Dies bringt zwei Belastungsfaktoren mit sich: Einerseits die Angst um den Arbeitsplatz, vor dem „überflüssig Sein“ oder „ausrangiert“ zu werden, andererseits eine Zusatzbelastung für Projektverantwortliche, da das Projektteam um MitarbeiterInnen erweitert wird, welche Tausende Kilometer entfernt sind und überdies in der Regel schlecht Englisch sprechen, von Deutsch ganz zu schweigen.

#### **3.4.5 Wandel in der Unternehmenskultur**

Folgendes Zitat aus einem Interview mit einer IT-Fachkraft gibt sehr gut wieder, wie in manchen Unternehmen heutzutage mit MitarbeiterInnen umgegangen wird und diese sich fühlen (Gerlmaier & Latniak, 2011, S. 132):

Früher war man Mitarbeiter. Dann wurde das in Human Resources umbenannt. Dann war man eine Personalnummer und jetzt ist man ein FTE – ein Full Time Equivalent. Schön. Ist man eine Nummer, ein Kostenfaktor. Wenn dann auch noch der Chef, der Regionalchef herkommt und meint, wir müssen jetzt Personen abbauen, wollen sie nicht gehen? Dann weiß man, dass man ein Kostenfaktor ist und kein Mitarbeiter mehr, auf den man zählt. Mitarbeiter sind Nummern, die man hin- und herschiebt. Ja am besten wegekelt.

### **3.5 Die IT-Branche in Deutschland, Österreich und der Schweiz**

Die Daten geben einen Überblick der Beschäftigten in der Sparte „Information und Kommunikation“ nach der Nomenclature européenne des activités économiques, besser bekannt als NACE (Wirtschaftskammer Österreich, 2008, S. 2). Beschäftigte im Verlagswesen zähle ich nicht zur IT-Branche und werden deshalb abgezogen.

#### **3.5.1 Deutschland**

Die Daten über Deutschland stammen aus dem Jahresbericht der Bundesagentur für Arbeit (2011, S. 127, 130, 162). Selbständige sind inkludiert.

Information und Kommunikation	Frauen	Männer	Gesamt
Sozialversicherungspflichtige	292.845	530.918	823.763
Verlagswesen			-141.076
IT und Telekommunikation			682.687

Tabelle 3-1: IT-Beschäftigte in Deutschland

### 3.5.2 Österreich

Für das österreichische Verlagswesen konnte ich keine Zahlen finden. Die Zahlen sind daher – wenn auch im Vergleich mit Deutschland und der Schweiz an der unteren Grenze – mit 15% der Beschäftigten geschätzt. Die Daten selbst stammen aus den Berichten der Statistik Austria (2011a, 2011b).

Information und Kommunikation	Frauen	Männer	Gesamt
Selbständig	2.300	14.800	17.100
Unselbständig	30.200	61.800	92.000
Verlagswesen (geschätzt)			-16.365
IT und Telekommunikation			92.735

Tabelle 3-2: IT-Beschäftigte in Österreich

### 3.5.3 Schweiz

Die Daten über die Schweiz stammen aus dem Bericht des Bundesamts für Statistik (2011). Selbständige sind inkludiert.

Information und Kommunikation	Frauen	Männer	Gesamt
Unselbständig	19.700	82.400	102.100
Verlagswesen	-5.600	-12.100	-17.700
IT und Telekommunikation	14.100	60.300	84.400

Tabelle 3-3: IT-Beschäftigte in der Schweiz

Somit ergibt sich eine Grundgesamtheit an erwerbstätigen Fach- und Führungskräften im Bereich IT-Dienstleistung und Telekommunikation in Deutschland, Österreich und der Schweiz von 859.822, gerundet also ca. **860.000** Personen.

## 4 Formen der beruflichen Reflexion

### 4.1 *MitarbeiterInnengespräch*

Eine der größten Personalagenturen, Hill International, beschreibt das MitarbeiterInnengespräch in einem Fachartikel auf ihrer Homepage wie folgt (Hill International, 2012b): Das MitarbeiterInnengespräch ist ein strukturiertes Gespräch, welches in der Regel einmal im Jahr zwischen direkt vorgesetzter Führungskraft und MitarbeiterIn statt findet. Dabei werden strategische Zielsetzungen und Entwicklungen festgelegt. Wesentliche Inhalte sind die zu beurteilenden Leistungen der MitarbeiterIn und die Zielvereinbarungen der abgelaufenen und/oder kommenden Arbeitsperiode sowie die persönliche Sichtweise sowohl der Führungskraft als auch der MitarbeiterIn hinsichtlich des jeweiligen Arbeitsumfeldes. Ziel ist, Unternehmensziele und Individualziele miteinander zu verbinden

Das MitarbeiterInnengespräch mit den jeweiligen Zielvereinbarungen ist eine effiziente Führungsmethode, denn durch wohldefinierte Ziele sind die Leistungen besser zu kontrollieren und zu überprüfen. Klare Zielvereinbarungen sind Basis für eine objektive und faire Leistungsbeurteilung sowie –honorierung.

Die Beurteilungskriterien zur Evaluierung und Nachvollziehbarkeit der Leistung der MitarbeiterIn werden in der Regel gemeinsam erarbeitet. Die MitarbeiterIn soll dabei die Möglichkeit haben, ihre Arbeitsweise und ihr berufliches Agieren auf diese Kriterien auszurichten. Die Vereinbarungen des MitarbeiterInnengespräches dienen daher der Sicherheit sowohl des Mitarbeiters als auch der Führungskraft und sollen inhaltlich realistisch und umsetzbar sein, sowie gleichermaßen als Herausforderung und Motivation wirken. Eine wertschätzende Gesprächshaltung und eine gute, möglichst offene Kommunikation sind nicht nur während des gesamten MitarbeiterInnengespräches sondern im täglichen Arbeitsprozess unabdingbare Voraussetzungen.

### 4.2 *Team Training*

Für die gelungene Zusammensetzung eines Arbeitsteams ist bereits die Auswahl der MitarbeiterIn von größter Bedeutung. Das Auswahlverfahren sollte sowohl Leistungskriterien als auch Persönlichkeitsaspekte einer KandidatIn beurteilen und darauf abzielen, dass die jeweilige Person zum bestehenden Team passt. Ein

konstruktives Arbeitsklima im Team ist eine weitere wesentliche Voraussetzung für effiziente Arbeit. Durch den Erfolgsdruck im Arbeitsalltag werden beziehungsrelevante Dinge selten ausgesprochen. So entstehen oft Missverständnisse, welche reibungslose Arbeitsabläufe und Teamwork behindern können.

Folglich ist die Betreuung durch einen externen Coach im Rahmen spezieller Teamtrainings in Form von Workshops, Outdoor-Seminaren, etc. von großer Bedeutung. Wesentliche Erfolgskomponenten sind sowohl eine gewisse Regelmäßigkeit der Trainings als auch größtmögliche Vollständigkeit der Teammitglieder (Hill International, 2012c).

Der erste Schritt in einem Teamtraining ist meist die exakte Definition von Aufgaben, den gemeinsam zu erreichenden Zielen und Ergebnissen auf der Sachebene. Ziel auf der Beziehungsebene hingegen ist das Aufarbeiten aufgetauter zwischenmenschlicher Ressentiments und Widerstände, wobei persönliche Angriffe und eventuelle Verletzungen zu vermeiden sind. Überfällige Auseinandersetzungen finden unter Anleitung und Moderation eines geschulten Coaches statt.

### **4.3 Mentoring**

Eine der größten Personalagenturen, Hill International, beschreibt das MitarbeiterInnengespräch in einem Fachartikel auf ihrer Homepage wie folgt:

Das Grundkonzept ist, dass eine erfahrene, kompetente und meist ältere Person, der sogenannte Mentor, eine jüngere, oft neu zum Unternehmen gekommene Person, den sogenannten Mentee, für einen gewissen Zeitraum bei der individuellen Entwicklung ihrer Potenziale begleitet und unterstützt (Hill International, 2012a).

Dabei gibt der Mentor in regelmäßigen Gesprächen seine Erfahrungen und vor allem sein unternehmensspezifisches Wissen weiter und bespricht Fragen des Mentees zu seiner konkreten beruflichen Situation und auch zu langfristigen Karrierestrategien und -schritten. Ziel des Mentorings ist die Förderung sowohl der persönlichen als auch der fachlichen Entwicklung des Mentees. Der Mentor fungiert dabei als persönlicher Ratgeber und Vertrauter.

Die Vorteile von Mentoring sind offensichtlich: Der Mentee hat die Chance, sich sowohl persönlich als auch fachlich weiterzuentwickeln. Mentoring ermöglicht ihm darüber hinaus eine Möglichkeit zur Reflexion seines beruflichen Handelns, zum gezielten Setzen von Karriereschritten und Knüpfen wichtiger Kontakte. Neben dem Gefühl, einen

wichtigen Beitrag zum Erfolg eines anderen Menschen zu leisten, profitiert der Mentor seinerseits vom Feedback, Engagement und Wissen seines Mentees. Zusätzlich kann der Mentor seine Beraterkompetenz erweitern und ebenfalls sein Netzwerk ausbauen.

#### 4.4 **Coaching**

Coaching ist ein interaktiver personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess im beruflichen Kontext, der zeitlich begrenzt und thematisch (zielorientiert) definiert ist.... Coaching findet auf einer tragfähigen Beziehungsbasis statt, die durch Freiwilligkeit, gegenseitiges Respektieren und Vertrauen begründet ist und eine gleichwertige Ebene des Kooperierens bedingt. Das Gespräch zielt immer auf eine Förderung von Selbstreflexion und -wahrnehmung, von Bewusstsein und Verantwortung, und von Selbsthilfe / Selbstmanagement ab.... Coaching ist ergebnis- und lösungsorientiert und braucht daher evaluierbare Kriterien für das Erreichen konkreter Ziele und explizit formulierte operable Aufträge für Inhalte, Rahmen und Interventionen (Austrian Coaching Council, 2012).

Typische Einsatzmöglichkeiten von Coaching:

1. Beratung in Führungs- und Managementaufgaben
2. Kreative Impulse zur flexiblen Gestaltung der Führungsrolle
3. Entwicklung der persönlichen Performance
4. Unterstützung bei Veränderungsprozessen und in Krisensituationen
5. Hilfestellung bei der persönlichen Karriereplanung
6. Individuelle Kompetenzerweiterung

#### 4.5 **Supervision**

Leider ist der Ausdruck „Supervision“ in der Privatwirtschaft etwas negativ besetzt und vermittelt den Anschein von Kontrolle. Dabei stammt es vom Lateinischen „supervidere“ (bedeutet „darüber schauen“) und ist hervorragend zur beruflichen Reflexion geeignet.

Supervision ist **die** professionelle Beratungsmethode für alle beruflichen Herausforderungen von Einzelpersonen, Firmen und Organisationen. Die SupervisorIn unterstützt Sie dabei, berufliche Handlungen zielgerichtet, effizient und erfolgreich zu gestalten. Ziel von Supervision ist es, im Einzelgespräch, im

Team oder in der Gruppe berufliche Situationen zu reflektieren und die TeilnehmerInnen zu befähigen, die damit verbundenen Probleme und Herausforderungen konstruktiv zu bewältigen, Konflikte zu lösen und Veränderungsprozesse aktiv zu steuern. Supervision hilft sowohl der Einzelperson als auch der Gruppe, neue Dimensionen und Möglichkeiten zu entdecken. Durch gezieltes Querdenken und ... Fragen initiiert die SupervisorIn neue Antworten und Lösungen (Österr. Vereinigung für Supervision, 2012).

Typische Einsatzmöglichkeiten von Supervision:

1. Innovative Lösungen bei neuen Fragestellungen und Herausforderungen
2. Reflexions- und Entscheidungshilfe sowie Unterstützung in herausfordernden oder belastenden Arbeitssituationen, aktuellen Anlässen und bei Konflikten
3. Optimierte Gestaltung von Aufgaben, Aufträgen, Funktionen und Rollen
4. Begleitung bei Veränderungsprozessen und deren Bewältigung
5. Eine wirksame Prophylaxe gegen Mobbing und Burnout
6. Eine Vielzahl von Möglichkeiten für individuelles Wachstum
7. Individuelle Kompetenzerweiterung

## **4.6 Settings beim Coaching und in der Supervision**

Drei verschiedene Konstellationen, Einzel-, Team- und Gruppensetting, sind verbreitet, wobei Coaching vor allem im Einzelsetting angeboten wird – Supervision hingegen in allen drei Varianten. Lehr- und Ausbildungssupervision sind spezielle Formen der Einzel- bzw. Gruppensupervision und für diese Arbeit nicht relevant.

### **4.6.1 Einzelsetting**

In diesem Szenario wird für Einzelpersonen eine professionelle begleitete Reflexion durch eine SupervisorIn oder einen Coach angeboten. Im Fokus stehen dabei die individuellen Anliegen der Person, welche im direkten Dialog angesprochen, reflektiert oder optimiert werden. Die Wirksamkeit dieses Prozesses wird ganz wesentlich durch die fachliche und persönliche Flexibilität der SupervisorIn bestimmt. Mit anderen Worten, nach der Vielfalt und Komplexität der Handlungs- und Deutungsmuster sowie der Fähigkeit, die gemeinsame Arbeit immer wieder aus einer anderen, distanzierteren Perspektive zu beobachten (Schreyögg, 2004, S. 105).

### 4.6.2 Teamsetting

Ein Team ist ein gruppaes System, das einen Bezug zu einem organisatorischen System aufweist, etwa das Team der Führungskräfte oder das Team der Datenbankverantwortlichen eines Unternehmens. Im Fokus stehen die Aktivitäten, Prozesse, Rollen, etc. des Teams. Entgegen dem Einzelsetting ist die Beziehung des Teams zur SupervisorIn nicht von tragender Bedeutung, sondern eher die Beziehungen zwischen den Mitgliedern des Teams. Teamsupervision wird durch drei situative Parameter geprägt:

1. Der formale Kontext: Die SupervisorIn hat die Rolle einer „externen BeraterIn“ um die Leistungs- und Handlungsfähigkeit des Teams zu erhalten oder zu verbessern.
2. Die Beziehungen, welche sich nach formalen und nicht-formellen Mustern des Systems gestalten – zusätzlich zu den jeweiligen Beziehungen zwischen SupervisorIn und den Teammitgliedern.
3. Die Themen, welche sich vereinbarungsgemäß um die Praxis der Teammitglieder zentrieren oder sich aus der Dynamik des Gruppenprozesses selbst ergeben (Schreyögg, 2004, S. 333-338).

### 4.6.3 Gruppensetting

Analog zum Teamsetting funktioniert auch die professionelle Supervision in der Gruppe. Markanter Unterschied ist jedoch, dass es sich bei einer Gruppe nicht um ein organisiertes System oder Teilsystem handelt (Schreyögg, 2004, S. 307-309). Das bedeutet, dass in der Regel keine Rangordnungen des Teams oder „eingefahrene“ Sichtweisen mitgebracht werden. Ein gutes Beispiel ist die Gruppensupervision von IT-Fach- und Führungskräften aus unterschiedlichen Unternehmen, um mit einer „freien“ SupervisorIn professionell begleitet zu arbeiten. Jede TeilnehmerIn hat die Möglichkeit, ihr individuelles Anliegen, ihre Erfahrung und ihre Sichtweise aus ihrer jeweiligen Arbeitssituation einzubringen. Die anderen TeilnehmerInnen können dabei ihre Anmerkungen, Ergänzungen und Fragen nach dem Prinzip der selektiven Offenheit (Petzold, 1993, S. 203) – d.h. alle Aussagen erfolgen freiwillig und nur das, was man preisgeben will, wird mitgeteilt – kundgeben. In derartigen Prozessen können sich ergiebige und aufschlussreiche Aspekte für alle Beteiligten ergeben.

#### 4.7 Sinn, Vorteile und Ziele von Coaching und Supervision

Beide Verfahren sind hervorragend zur Reflexion des individuellen Handelns geeignet. Die Selbstwahrnehmung sowie die Sichtweisen auf sich selbst, andere Personen, Organisationen und Situationen wird durch Einnehmen der exzentrischen Position sowie durch Mehrperspektivität (Petzold, 2007, S. 104) geschärft und positiv verändert. Exzentrisch und mehrperspektivisch bedeutet, in professioneller Begleitung aus sich herauszugehen, um sich selbst und wichtige Situationen aus verschiedensten Blickwinkeln zu betrachten. Das fördert das Verständnis für sich selbst, schwierige Situationen und schafft ein verstärktes Einfühlungsvermögen für die Mitmenschen.

Coaching und Supervision können akute Probleme im Sinne von Störungen des Arbeitsablaufes, wie der Beeinträchtigung der Arbeitsergebnisse oder der Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen, beheben. Beide Verfahren machen jedoch besonders dann Sinn, wenn sie prophylaktisch die berufliche Arbeit dauerhaft begleiten, noch bevor sich störende oder unbewusste Prozesse entfalten können.

Eine weitere, wesentliche Aufgabe von Beratung, Supervision und Coaching besteht darin, blockierte Ressourcen nutzbar zu machen, welche zuvor durch falsche Bewertung, fehlendes Wissen und Kompetenz oder unzureichende Performanz sowie Skills verborgen geblieben sind. Ziel ist, diese Ressourcen zu erkennen und neue Nutzungsmöglichkeiten zu erschließen. Das Ressourcenpotential eines Systems wird dadurch erheblich erweitert, da die Handlung von Systemen – einzelnen Personen, Gruppen und/oder Organisationen – in dieser Perspektive von Problemen, Ressourcen und Potentialen bestimmt wird (Petzold, 2007, S. 295).

Zusätzlich differenziert Petzold (2007, S. 152) drei Arten von Zielen:

1. Richt- beziehungsweise Globalziele: Dazu zählen die Humanisierung, also das „Menschlichmachen“ des Lebenszusammenhanges, die Gewährleistung von Integrität für Menschen, Gruppen oder Lebensräumen sowie das Ausrichten des Fokus auf die Zwischenmenschlichkeit.
2. Als globale Ziele nennt er unter anderem die Förderung personaler, sozialer und professioneller Kompetenz sowie Performanz – Kompetenz bezeichnet dabei das erlernte Wissen sowie die erworbenen Fähigkeiten eines Menschen, Performanz hingegen bezeichnet das Können und die Fertigkeiten der effizienten Anwendung oder Umsetzung dieser Kompetenz. Wünschenswert ist überdies die Förderung

von komplexer Bewusstheit und Mehrperspektivität. Dabei geht es darum, sich der Komplexität über eigene Lebenssituationen und –umstände bewusst zu sein sowie idealerweise aus einer exzentrischen Sichtweise zu betrachten.

3. Feinziele sieht er vorrangig in der Klarheit der Beziehungen und funktionalen Strukturen, in der Konsistenz von Zielen und der zur Verfügung stehenden Mitteln sowie in der adäquaten Verwendung von Methoden und Techniken. Das bedeutet, es ist wichtig, die Beziehungen und Strukturen, in denen man sich selbst befindet, klar im Fokus zu haben, sich seiner Mittel und Ressourcen bewusst zu sein und diese „richtig“ einzusetzen.

Im Fokus steht dabei stets die Lösung diverser Probleme auf persönlicher, formaler und inhaltlicher Ebene.

## 5 Kernkonzepte Integrativen Coachings und Supervision

### 5.1 Grundregeln Integrativer Arbeit

Petzold nennt folgende Grundregeln als Basis Integrativer Arbeit (1993c, S. 1050):

1. Die SupervisandIn, also die Person, welche in Supervision geht, bringt die prinzipielle Bereitschaft mit, sich in der Supervision mit sich selbst und ihrem Handeln auseinanderzusetzen. Das geschieht in einer Form, in der sie ihren Möglichkeiten entsprechend ihre Kompetenzen und Performanzen, ihre Probleme und subjektiven Theorien einbringt, Mitverantwortung für das Gelingen übernimmt und die Integrität der SupervisorIn nicht verletzt.
2. Die SupervisorIn bringt eine engagierte Bereitschaft mit, sich aus einer intersubjektiven Grundhaltung mit der SupervisandIn als Person, ihrer beruflichen Situation, ihren Schwierigkeiten und Belastungen aber auch mit ihren Ressourcen, Kompetenzen und Entwicklungsaufgaben auseinanderzusetzen, um ihr nach bestem Wissen mit professioneller Hilfe zur Seite zu stehen, sie zu unterstützen und zu fördern.
3. SupervisandIn und SupervisorIn anerkennen die „Expertenschaft“ des jeweils anderen und von sich selbst. Sie anerkennen auch die „Andersheit des Anderen“ und achten ihre „Souveränität“. Sie bemühen sich, auftretende Probleme in der Supervisionsbeziehung ko-respondierend und lösungsorientiert zu bearbeiten.
4. Das Setting muss gewährleisten, dass „informierte Übereinstimmung“ (informed consent), Fachlichkeit und die Würde der SupervisandIn gesichert (client dignity) sind und die SupervisorIn die Bereitschaft hat, ihre Arbeit (mit Zustimmung der SupervisandIn) selbst durch Supervision fachlich überprüfen und unterstützen zu lassen.
5. Das Supervisionsverfahren und die Methode müssen gewährleisten, dass mit größtmöglicher Flexibilität in Bezug auf philosophische und psychologische Beziehungstheorie reflektierte, begründbare und prozessual veränderbare Regeln der Beziehungsgestaltung mit der SupervisandIn ausgehandelt und vereinbart werden.

## 5.2 Exzentrizität

Exzentrizität ist ein Mittel zur Nähe- und Distanzregulierung. Exzentrizität bedeutet das Abweichen vom Mittelpunkt, in der Integrativen Theorie aber vor allem die Fähigkeit, sich selbst, seine persönliche Situation, seine Symptomatik und seinen individuellen Lebensraum von außen, also außerhalb des Mittelpunkts, zu betrachten sowie die Fähigkeit, sich selbst und seine Umwelt sowohl in der Vergangenheit als auch in der Gegenwart und in der Zukunft bewusst zu erleben, zu reflektieren sowie relativieren zu können und dadurch, zumindest teilweise, Alternativen entwickeln zu können, ohne den Realitäts- und Gegenwartsbezug zu verlieren. Petzold definiert Exzentrizität als „...Fähigkeit, von Situationen, Problemen und Konzepten Abstand zu nehmen, ohne Kontakt zum Geschehen zu verlieren und in ‚engagierter Distanz‘ den breiten Kontext der Gegenwart, Vergangenheitshintergründe, Zukunftsperspektiven und Alternativen zu betrachten“ (2007, S. 193).

## 5.3 Intersubjektivität

Im Menschenbild der Integrativen Theorie ist der Mensch „... ein Leib-Subjekt in der Lebenswelt, das bedeutet, er ist ein Körper-Seele-Geist-Wesen in Kontext und Kontinuum und steht in der lebenslangen Entwicklung einer souveränen und schöpferischen Persönlichkeit“ (Petzold, 1993c, S. 1062). Das bedeutet, der Mensch wird geprägt durch die

1. Gesamtheit aller physiologischen Prozesse des Organismus sowie dem physiologischen Körpergedächtnis (Körper).
2. In körperlichen Prozessen abgebildete Gesamtheit aller Gefühle, Motivationen Willensakte und schöpferischen Impulse (Seele).
3. Gesamtheit aller neurophysiologischen kognitiven und mentalen Prozesse samt den personen- und kulturspezifischen Inhalten und Stilen (Geist).

Intersubjektivität ist die Begegnung zweier oder mehrerer Menschen unter Berücksichtigung der eben definierten Begrifflichkeit des Leib-Subjekts. Petzold spricht von „Auseinandersetzung in Freiheit und Wertschätzung auf gleicher Ebene im Respekt vor der Würde des Anderen als Mitmensch“ (1993c, S. 787).

## 5.4 *Polylog*

Ein Polylog wird verstanden als „vielstimmige Rede“, die den Dialog zwischen Menschen umgibt und in ihm zur Sprache kommt, ihn durchfiltert, vielfältigen Sinn konstituiert oder einen hintergründigen oder untergründigen oder übergreifenden Polylogos aufscheinen und „zur Sprache kommen“ lässt (Petzold, 2003, S. 808).

Ein Polylog ist wesentlich mehr als ein zwischenmenschlicher Dialog. Es braucht Rede und Gegenrede, Sinn und Gegensinn sowie Kommunikation nach vielen Seiten und auf vielen Ebenen. Ein Polylog ist ein kokreatives miteinander Sprechen, Zuhören und aufeinander Eingehen, eben angewandte und gelebte Intersubjektivität. Ein Polylog führt immer zum „Wir“, zum Auseinandersetzen, Hören und Gehörtwerden mit dem Gegenüber.

Ein Polylog ist aber auch das „vielstimmige innere Gespräch, innere Zwiesprachen .... nach vielen Seiten“ (Petzold, 2007, S. 395), also auch das Auseinandersetzen und die dialogische Begegnung mit sich selbst.

## 5.5 *Kokreativität*

Kokreativität ist ein Phänomen, welches im Rahmen interaktiver und kommunikativer Prozesse entsteht. Wichtigster Aspekt ist die Reduktion von Komplexität um neue, bewältigbare Lösungen zu kreieren. Nach Petzold entsteht Kokreativität durch die koreflexive Verbindung verschiedener Elemente wie Ideen, Information, Materialien, etc. sowie durch Verbindung und Vernetzung in und zwischen den einzelnen, komplexen Systemen welche personaler, gruppaler oder organisationaler Natur sein können (Petzold, 2007, S. 242).

## 5.6 *Mehrperspektivität*

Das Konzept der Mehr- oder Multiperspektivität hat eine fundamentale Bedeutung für die Integrative Arbeit. Die Mehrperspektivität geht Hand in Hand mit der Exzentrizität, denn sie ist die Fähigkeit, vielfältige, individuelle und vielschichtige (pluriforme) Wirklichkeiten exzentrisch aus verschiedenen Blickwinkeln (Perspektiven) der an einer Situation Beteiligten mit unterschiedlichen Optiken (politisch, ökonomisch, technisch, etc.) und theoretischen Referenzrahmen (Folien), z.B. die Folie der SoftwareentwicklerIn, SystemarchitektIn, NetzwerktechnikerIn, etc., zu betrachten, um neue Aspekte zu gewinnen, vorhandene Komplexität zu erfassen und diese wiederum in

Ko-responzenprozessen zu reduzieren. Petzold spricht von einer „**wahrgenommenen Wirklichkeit**“ (1993a, S. 90). Ebenso gilt es, zwischen unterschiedlichen Disziplinen oder Kulturen übergreifende Prinzipien und Qualitäten zu finden oder durch Förderung von Emergenz- oder Entwicklungspotentialen zu deren Generierung beizutragen.

Dadurch wird die vorhandene Komplexität erfassbarer. Es geht auch darum, die „Brille“ zu wechseln und unterschiedliche Optiken zu verwenden. Supervisorisches Ziel ist, nicht nur einen Sinnzusammenhang oder eine Bedeutung zu erkennen, sondern auch zu lernen, wie man sich mehr Sinn erschließen und eine Vielfalt an Bedeutungen gewinnen kann. Diese Perspektiven und Optiken werden von der SupervisorIn mit den Strukturen des Prozesses und der Situation in Bezug gesetzt. Strukturelle Größen sind dabei das Individuum, die Gruppe, der Kontext sowie das Zeit-Kontinuum.

In der Supervision geht es häufig um komplexe Phänomene. Durch den Perspektivenwechsel kann die Geschichte einer KlientIn aus anderen und für diese aus neuen Perspektiven betrachtet werden. Diese Perspektiven können auch personenbezogen sein. Die Betrachtung aus dem Blickwinkel der KlientIn, des Vaters, der Mutter, der ChefIn, der KollegIn, der LehrerIn usw. können zum Beispiel durch ein Rollenspiel nicht nur kognitiv reflektiert sondern auch leiblich erlebt werden. Mehrperspektivität meint auch die Betrachtungsweise in anderen Kontexten und aus anderen Disziplinen um ein disziplinenübergreifendes Verständnis zu erarbeiten. Fragen wie: Was würde eine PsychologIn dazu sagen?, was eine TechnikerIn?, was eine ManagerIn?, etc. wären angebracht. Oder, um in der IT-Branche zu bleiben, die SystemarchitektIn fragt sich, wie die FachspezialistInnen und VerkäuferInnen ihre vorgeschlagene Lösung sehen könnten. Sie versucht also, die Lösung mit der Perspektive der anderen zu betrachten.

Der Ansatz der Integrativen Supervision basiert auf der Überzeugung, dass menschliche Erkenntnis idealerweise mehrperspektivisch erfolgt. Das Festlegen auf eine einzige Sichtweise würde eine Erstarrung des menschlichen Seins bedeuten. Ziel ist folglich der Versuch, die Wirklichkeit einer anderen Person zu erfassen und verstehen zu lernen, was wiederum Verständnis und Empathie fördert.

## 5.7 *Affiliation*

Affiliation ist das intrinsische Bedürfnis des Menschen nach Nähe zu anderen Menschen in geteiltem Nahraum, zu Menschengruppen mit Vertrautheitsqualität,

denn die wechselseitige Zugehörigkeit ist für das Überleben der Affilierten, aber auch der Affiliationsgemeinschaft insgesamt, grundlegend: für die Sicherung des Lebensunterhalts, für den Schutz gegenüber Feinden und bei Gefahren, für die Entwicklung von Wissensständen und Praxen.... Affiliation prägt entscheidend die Beziehungsgestaltung zwischen zwei oder mehreren Menschen. Die Arten der Beziehungen werden dabei durch die menschlichen Wesensmerkmale bestimmt. Dahinter steht das grundlegende Bedürfnis der Menschen nach emotionaler Unterstützung wie das „sich umsorgt und wertgeschätzt Fühlen“ (Petzold, 2007, S. 375).

Affiliation (engl. Affiliation: Anschluss, Zugehörigkeit) hat sich über mehrere tausende Generationen in der Evolution der Menschheitsgeschichte entwickelt, war doch das Zusammenleben in gesellschaftlichen Verbänden oder Netzwerken überlebensnotwendig. Folglich kann man Affiliation auch als „Bündel von Mustern der Zugesellung“ (Petzold, 2007, S. 379) sehen. Affiliation ist weiters die Fähigkeit von Menschen, sich motorisch, emotional und kognitiv zu „synchronisieren“. Affiliationen können in verschiedenen Intensitäten, z.B. als Bekanntschaft, KollegInnenschaft, Freundschaft oder Partnerschaft sowie in unterschiedlichen Intensitäten, z.B. als Teamgeist, Kameradschaft bis hin zur Abhängigkeit in Sekten, ausgeprägt sein.

Eine wohldefinierte, klar abgegrenzte Affiliation zwischen SupervisorIn und KlientIn ist eine fundamentale Voraussetzung für einen erfolgreichen Supervisionsprozess. Die SupervisorIn fungiert dabei als „wohlwollende, freundschaftliche BeraterIn“. Dies gilt sowohl im Einzel-, als auch im Team- oder Gruppensetting. Eine der Kernaufgaben von Coaching und Supervision ist folglich das Fördern von Affiliation in sozialen Netzwerken und die dazu erforderliche Kompetenz sowie Performanz zu vermitteln (Petzold, 2007, S. 375-397).

## **5.8 Die Fünf Säulen der Identität**

Wie bereits erwähnt, ist der Mensch ein Körper-Seele-Geist-Subjekt in Kontext und Kontinuum. Die Fünf Säulen der Identität sind ein Konzept der Integrativen Theorie zur Beschreibung und Analyse des menschlichen Daseins und können auch als Spiegelbild des individuellen Befindens oder Gesundheitszustands einer Person gesehen werden. Petzold ergänzt dazu: „Die Identitätsarbeit des personalen Selbst ist grundlegend für Gesundheit, Krankheit und Persönlichkeitsentwicklung des Subjekts denkbar“ (2007, S. 425). Abbildung 5-1 verdeutlicht den Zusammenhang.

Helmut Kames hat sich in seiner Arbeit mit den Fünf Säulen der Identität beschäftigt (2011) und auch einen Fragebogen entwickelt, auf den später noch zurückgekommen wird.

### **5.8.1 Identität**

Identität ist das Bild und das Gefühl, dass man von sich selbst hat. Es entsteht aus dem Zusammenspiel von Identifikation (wie sehe ich mich selbst“) und Identifizierung (wie werde ich von anderen gesehen?). Die Verflechtung von Identifikation, Identifizierung, Übereinstimmung und gegenseitige Ergänzung machen Identität aus. Zur Identität gehören z.B. das Gewissen, die geschlechtliche Identität als Frau (wir Frauen) oder Mann (wir Männer), die Gruppenidentität (wir IT-Fachkräfte), etc.

### **5.8.2 Leiblichkeit (LBK)**

Der Leib stellt die Verankerung des Menschen in der Welt dar. Die Leiblichkeit des Menschen ist die basale Säule der Identität, ohne Leib gibt es kein Sein. Der Leib ist die Einheit von Körper, Seele und Geist. Die Leiblichkeit betrifft die Bereiche Körper, Gesundheit, Wohlbefinden, Leistungsfähigkeit, die Vitalität und Anmut des Körpers, Aussehen, Erleben leiblicher Integrität, Zufriedenheit mit seinem Aussehen, sich in „seiner Haut Wohlfühlen“, „in seinem Körper zu Hause sein“, etc.

### **5.8.3 Soziales Netzwerk (SN)**

Vom Beginn ihrer Existenz an ist unsere Leiblichkeit auf andere bezogen. Als Individuum braucht man den anderen in einem ganz existentiellen Sinne wie am Beispiel einer Mutter-Kind Beziehung nachvollziehbar ist. Im Laufe der lebenslangen Sozialisation tauschen wir Menschen uns in interaktiven Prozessen mit unseren Mitmenschen aus. Somit wird unsere Identität nachhaltig von unseren sozialen Beziehungen und Netzwerken (die mir zugehören und denen ich zugehöre), der Familie, den Freundschaften, den KollegInnen, etc. geprägt. Menschen, die für uns wichtig sind, mit denen wir zusammen arbeiten oder leben, auf die wir uns verlassen können, die für uns da sind oder für die wir da sind, bestimmen unser soziales Netzwerk ebenso wie die Menschen, welche uns weniger oder gar nicht wohl gesonnen sind.

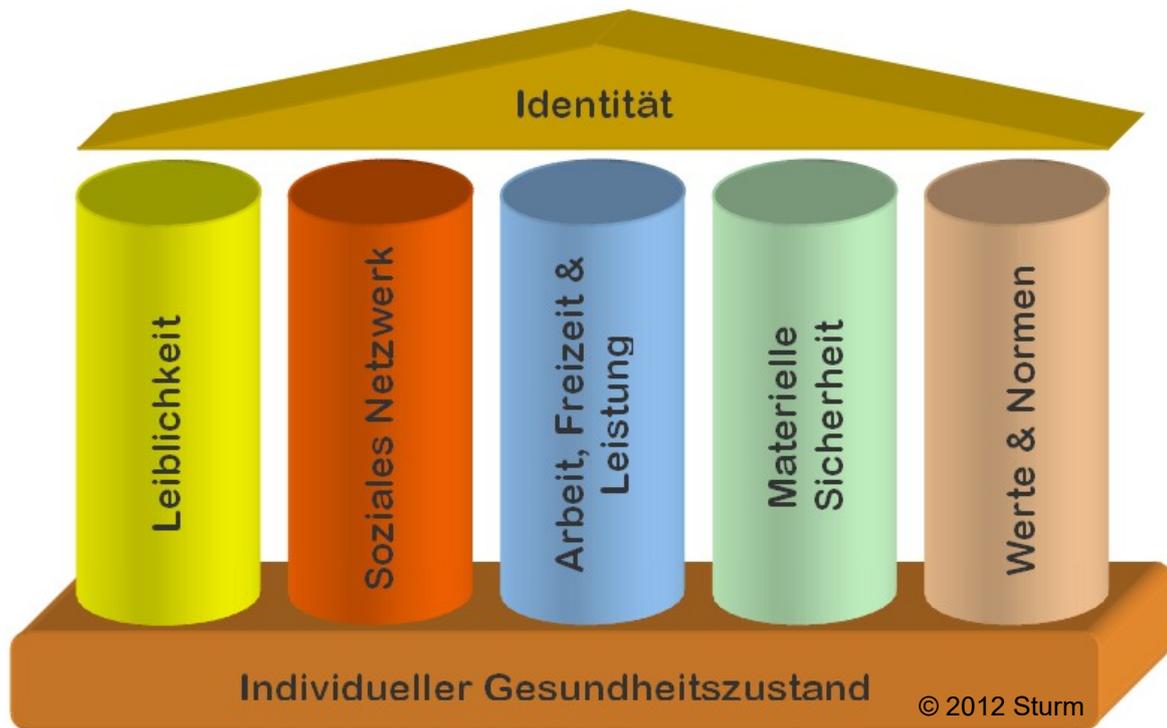


Abbildung 5-1: Die Fünf Säulen der Identität

#### 5.8.4 Arbeit, Freizeit & Leistung (AFZ)

Diese Säule beschreibt den Beruf, die Schule/Ausbildung, die Arbeit sowie die Freizeit (das, mit dem ich mich identifizieren kann und durch das ich identifiziert werde) und betrifft insbesondere Arbeitsleistung, -zufriedenheit und -überlastung, Ehrenamt, Hobby sowie andere Freizeitaktivitäten. Auf den ersten Blick mag die Frage „Was hat Arbeit mit Freizeit zu tun?“ aufkeimen, aber da Arbeit in der Regel mit Freizeit negativ korreliert (je mehr Arbeit desto weniger Freizeit), sind diese beiden Lebensbereiche in einer Säule zusammengefasst. Ohne Schule oder Beruf, Arbeit und Anbindung in der Freizeit fehlt Orientierung und Struktur.

Störungen der Identität können dann entstehen, wenn das Erschaffene kein „Stück“ mehr von uns ist, die Arbeit nicht mehr die unsere oder wir uns nicht mehr mit ihr identifizieren, z. B. wenn wir eine aufgezwungene Arbeit leisten müssen. Dann kann Arbeit zur Mühe oder zur physischen Überforderung werden und den arbeitenden Leib angreifen und zerstören. Sie „frisst einen auf“ (Kames, 2011, S. 9).

#### 5.8.5 Materielle Sicherheit (MS)

Diese Säule umfasst die ökonomische Absicherung sowie das ökologische Eingebundensein und betrifft die Bereiche Einkommen, Ver- sowie Absicherungen,

Rente, Besitz, Essen und Trinken, Wohnung und Wohnsituation, die finanzielle Situation und die Zukunftsperspektive. Die materielle Sicherheit hängt meist eng mit der Säule Arbeit, Freizeit und Leistung zusammen. Massive Einbußen im ökonomischen Bereich werden häufig als existenzbedrohend erlebt.

Ökologisch eingebettet sein im Haus und in der Umgebung vermittelt ein Gefühl von Zuhause, von Heimat. Das ist ein oft vernachlässigter Aspekt: Heimat. Ein Flüchtling, ein Vertriebener, ein Heimatloser zu sein beeinträchtigt nachhaltig die Säule der materiellen Sicherheit.

Identitätsstörungen im ökologischen und ökonomischen Bereich können vielerlei Formen annehmen: Ein maßloser Umgang mit Konsumgütern und anderen Dingen, ein ausbeuterisches Verhältnis zu den materiellen Lebensressourcen, mangelnde Sensibilität für Umweltfragen und politische Apathie zeigen unglückliche Bewältigungsversuche an (Kames, 2011, S. 10).

#### **5.8.6 Werte und Normen (WN)**

Die Werte und Normen (die meine sind und die ich mit anderen, Gleichgesinnten, teile) eines Menschen entstehen aus seiner Bezogenheit zu anderen Menschen. Die Wurzeln der Werte entwickeln sich bereits im frühen Kindesalter, z.B. das Gefühl des Angenommenseins oder -werdens. Werte lassen sich kaum direkt vermitteln, ihre Vermittlung verläuft indirekt durch Vorleben in einem strukturierten Rahmen. Werte und Normen werden dem Menschen von klein auf durch Sprache und Vorbilder, Eltern und Umwelt vermittelt. Diese Säule beschreibt die Sinnfrage des Lebens, die moralische Entwicklung des Ich, die Zugehörigkeit zu einer religiösen, kulturellen oder politischen Gruppen und betrifft Glauben, Gruppenzugehörigkeit, was wir für richtig und wichtig halten, wofür wir eintreten, unsere Überzeugungen und Grundprinzipien.

#### **5.9 Mehrebenenreflexion**

Die Mehrebenenreflexion, der Fachbegriff lautet: „metahermeneutische Triplexreflexion“, ist ein mächtiges Instrument der Integrativen Arbeit. Petzold hat drei Ebenen definiert und je höher die Ebene der Reflexion, desto größer ist der Reflexionsgrad sowie der Erkenntnisgewinn (2007, S. 128-136, 193-195):

### 5.9.1 Ebene I (reflexiv)

Die individuelle Wahrnehmung wird beobachtet und reflektiert („Ich selbst beobachte und reflektiere mich“). Diese Ebene ist sehr stark vom Kontext und vor allem von der persönlichen Interpretation desselben abhängig.

Ein Beispiel ist die Beobachtung einer beruflichen Situation durch die ManagerIn, welche daraufhin aufgrund ihrer persönlichen Erfahrung Entscheidungen trifft oder Maßnahmen einleitet.

### 5.9.2 Ebene II (koreflexiv, diskursiv)

Die Beobachtung aus Ebene I wird reflektiert („Ich/wir beobachten und reflektieren dieses Beobachten mehrperspektivisch, im Kontext der Situation und ggf. intersubjektiv“). Diese Ebene stellt eine differentiellere, weiträumigere Exzentrizität dar, da der Reflexionsprozess aus Ebene I nun selbst mehrperspektivisch, diskursiv und in der Regel in Ko-respondenz analysiert wird.

Im Beispiel von vorher reflektiert die ManagerIn nun gemeinsam mit den an der Situation beteiligten MitarbeiterInnen, zieht deren Sichtweisen in Betracht und trifft erst danach ihre Entscheidungen. Alternativ dazu reflektiert die ManagerIn mit einer SupervisorIn, bezieht in diesem Prozess mögliche Perspektiven der MitarbeiterInnen ein und trifft danach die Entscheidungen. Welche der beiden Möglichkeiten passender ist, hängt von der jeweiligen Situation ab.

### 5.9.3 Ebene III (metareflexiv, polylogisch)

Der Prozess der Reflexion aus Ebene II wird seinerseits beobachtet, reflektiert und untersucht, und zwar auf kulturelle, historische und ökonomische Bedingungen in polylogischen Ko-respondenzen („Wir reflektieren dies alles intersubjektiv, interdisziplinär und untersuchen das Reflektieren und dessen Bedingungen selbst“). Die Polyloge selbst beziehen sich auf wissenschaftliche/fachliche Disziplinen (eine VerkäuferIn und eine TechnikerIn diskutieren gemeinsam über ein Problem), unterschiedliche Kulturen (die der KundIn sowie die des Unternehmens), ökologische und ökonomische Diskurse (technische Umsetzbarkeit sowie entstehende Kosten), etc. Die Exzentrizität wird weiter gesteigert. Petzold spricht von „Hyperexzentrizität“ und einem „Querdenken des Gewohnten“ (2007, S. 130).

Am Beispiel von vorher reflektiert die ManagerIn nicht nur mit den an der Situation beteiligten MitarbeiterInnen über deren Sichtweisen, sondern bezieht die in den eben genannten Polylogen gewonnenen Aspekte in ihre Entscheidungsfindung mit ein. Spätestens auf dieser Ebene ist ein Einbeziehen einer externen BeraterIn, SupervisorIn oder eines Coaches unbedingt erforderlich, da diese durch spezielle Ausbildung, Fragestellungen und Objektivität den stattfindenden intersubjektiven, korrespondierenden sowie diskursiven Prozess begleiten, führen, moderieren und – im Sinne eines durchgängigen „roten Fadens“ – hüten können.

Der Vollständigkeit halber sei noch eine vierte Ebene, die „philosophische Kontemplation“ erwähnt, welche aber den reflexiven Rahmen überschreitet und folglich in dieser Arbeit nicht weiter behandelt wird.

### **5.10 Hermeneutische Spirale**

Die hermeneutische Spirale ist ein rückbezüglicher Prozess, in welchem der Coach/die SupervisorIn erfahren kann, wie der Coachee/die SupervisandIn die Welt wahrnimmt, aufnimmt, erkennt, verarbeitet und erklärt. Der Prozess selbst besteht aus vier Schritten (Petzold, 2002, S. 20; Petzold, 1993a, S. 162-179):

1. Wahrnehmen
2. Erfassen
3. Verstehen
4. Erklären

Das Wahrnehmen erfolgt auf leibnaher Ebene als Phänomen (ein Phänomen ist hier nichts außergewöhnliches, sondern als markantes, ungewöhnliches Ereignis zu sehen; daher auch der Begriff „phänomenologische Vorgehensweise“), z.B. „meine Chefln verhält sich heute aber irgendwie merkwürdig“. Im zweiten Schritt erarbeitet man, wie der Mensch die Welt erfasst. Um beim Beispiel zu bleiben, wäre die Frage „Woran erkennen Sie, dass die Chefln sich merkwürdig verhält?“ möglich. Dadurch wird der Fokus auf das Phänomen gelenkt und dieses genau erfasst. Eine Antwort wäre etwa „Sie hat mich nicht begrüßt und mit einem abweisenden Blick angesehen“. Das Erfassen erfolgt immer in Assoziation mit bereits abgespeicherten Wahrnehmungen. In der nächsten Stufe geht es um den Erkenntnisgewinn, um das Verstehen des Lebenszusammenhangs und das Integrieren. Folgende Frage wäre angebracht: „Was

bedeutet es für Sie, wenn Sie jemand nicht begrüßt und mit abweisendem Blick ansieht?“. Die KlientIn könnte sich z.B. an ihre Kindheit erinnern und feststellen, dass ihre Mutter sie immer mit einem abweisenden Blick ansah, wenn diese mit ihr unzufrieden war. Die KlientIn versteht, warum sie das Verhalten der ChefIn als merkwürdig wahrgenommen hat. Das Verstehen ist oft an einen „Aha“ Effekt gekoppelt. Am Beispiel: „Aha, das hängt mit dem damaligen Verhalten der Mutter zusammen!“ Im Schritt des Erklärens könnte man nun feststellen, dass der Blick der ChefIn jedoch nichts mit dem damaligen Verhalten der Mutter zu tun hat und somit nicht sicher gestellt ist, ob sie tatsächlich unzufrieden war. Somit besteht die Möglichkeit, Neues zu kreieren und durch Reorientierung eine Veränderung des Lebenskontexts sowie der eigenen Verhaltensweisen herbeizuführen. Am Beispiel etwa: „Meine ChefIn war einfach zu beschäftigt, um mich wahrzunehmen und freundlich zu begrüßen.“

Nun kann der nächste Zyklus der hermeneutischen Spirale beginnen. Ausgestattet mit diesem Wissen kann die KlientIn bei der nächsten Begegnung mit der ChefIn deren Verhalten „neu“ wahrnehmen, erfassen, verstehen und erklären.

Ziel des Prozesses ist es, Verständnis für die eigene Lebenssituation und deren Hintergründe zu entwickeln, Klarheit zu schaffen und die gewonnenen Erkenntnisse in das weitere Leben zu integrieren und sich gegebenenfalls neu zu orientieren.

## 5.11 *Konvivialität*

Das Konzept der Konvivialität bestimmt die Qualität von Beziehungen: „Ich will, dass Dir zukommt, was ich für mich beanspruche!“ ist dabei der Grundgedanke. Konvivialität ist also Nährboden und Kontext guter Dialoge und Polyloge. Sie kennzeichnet ein „soziales Klima“ wechsel- und gegenseitiger Zugewandtheit, Hilfeleistung und Loyalität, ein verbindliches Engagement für das Wohlergehen der Anderen und bildet einen „Konvivialitätsraum“, in welchem sich Menschen sicher und unterstützt fühlen können.

Konvivialität ist die Grundlage guter Sozialbeziehungen im Freundeskreis, der Nachbarschaft aber auch in professionellen Arbeits- und Sozialbeziehungen, wie sie in Beratung, Coaching und Supervision entstehen können. Sie gründet sich auf dem Koexistenzaxiom „Sein ist Mitsein, Mensch ist man als Mitmensch“.

Konvivialität beschreibt die Qualität eines freundlichen Miteinanders und Gemeinschaftlichkeit, die aufkommt, wenn Menschen zusammen kommen. Diese Qualität umfasst auch Verbundenheit sowie die Akzeptanz der Anderen in deren

Andersartigkeit. Sie bietet Sicherheit, Vertrautheit, Schutz und einen Raum, in welchem man ohne Furcht und in Freiheit sagen kann, was man für wahr, wichtig und richtig hält. Konvivialität ermöglicht ein „gutes Leben“ (Petzold, 2002, S. 82-83).

## 5.12 *Das Ko-respondenz Modell*

Ko-respondenz (lat. co-respondere: Sich in Beziehung setzen) ist die diskursive Auseinandersetzung über Probleme, Ressourcen, Potentiale und Kontextbedingungen auf der Sach- und Affektebene zwischen den an einer Aufgabe beteiligten Personen mit dem Ziel, einen Konsens zu finden, diesen zu Konzepten auszuarbeiten und in Kooperation umzusetzen. Ko-respondenz ist außerdem als ein synergetischer Prozess direkter, ganzheitlicher Begegnung und Auseinandersetzung über Sachverhalte oder Themen unter Einbeziehung des jeweiligen Kontexts (Lebensraum) und Kontinuums (Zeitraum) zwischen Subjekten auf der Leib-, Gefühls- und Vernunftebene zu verstehen. Konkret ist dabei auch die Begegnung zwischen SupervisorIn und SupervisandIn bzw. Coach und Coachee gemeint. Ziel dabei ist die Konstituierung von Sinn als Konsens (Übereinstimmung), der sich in Konzepten auswirkt, die von Konsensgemeinschaften getragen und für diese zur Grundlage von Kooperation werden (Petzold, 2003a, S.115-139).

Der Begriff „Ko-respondenz“ beinhaltet das Ko-respondieren von Subjekten, Gruppen, Systemen, etc. auf gleicher Ebene, also ein Aufeinander-Antworten, ein Miteinander-Antworten. Er impliziert Bezogenheit, Bezogensein, In-Beziehung-Setzen, ein Zusammenwirken (Synergie) und ermöglicht Kokreation durch Ko-kreativität, also der Vorgang einer gemeinschaftlichen „Schöpfung“. Ein Scheitern oder Fehlen von Ko-respondenz führt in der Regel zu Entfremdung, Frontenbildung und in der extremsten Ausprägung zu Krieg.

Die wichtigsten Prinzipien des Ko-respondenzmodells sind (Petzold, 2002, S. 36-37):

1. Alles sein ist Mit-Sein (Koexistenzaxiom). Es gibt keine alleinige Existenz
2. Alles fließt und ist miteinander verbunden. Es gibt keinen Stillstand
3. Lebensprozesse geschehen im ständigen Wandel unter den Konditionen von sowohl Diskontinuität als auch Regelmäßigkeit (Metamorphose-Prinzip, Kontinuitäts-/ Diskontinuitätskonzept)

4. Der Mensch ist auf den Mitmenschen gerichtet. Der Mensch wird erst zum Menschen durch den Mitmenschen und bleibt dabei selbst Subjekt durch Intersubjektivität (Consorsprinzip)
5. Die Wirklichkeit ist pluriform, in sich mehrdeutig und erfordert Mehrperspektivität (Polymorphieprinzip). Jeder Mensch hat seine eigene individuelle Wirklichkeit und durch Mehrperspektivität haben wir die Möglichkeit, uns diese zugänglich zu machen
6. Sinn ergibt sich immer mit anderen und anderem (Konsensprinzip), die Bedeutung einer Angelegenheit oder Situation ergibt sich erst in der Deutung und Bedeutung von/durch andere
7. Die Gesamtheit der Wirkungen ist mehr und etwas anderes als die Summe der Teilwirkungen. Durch das Zusammenspiel von Verschiedenem entsteht Neues (Synergieprinzip)

Weil das „Ich“ und das „Du“ immer nur koexistieren, ist es sinnvoll, in Ko-respondenz zu treten. Ziel des Ko-respondenz Modells ist es, die höchste Stufe menschlichen Daseins und Miteinander zu erlangen, die Konvivialität. Um dorthin zu gelangen, sind verschiedene Schritte notwendig und werden von Petzold wie folgt beschrieben:

**Ko-respondenz** als konkretes Ereignis zwischen Subjekten in ihrer Andersheit, d.h. in **Intersubjektivität**, ist ein synergetischer Prozess direkter, ganzheitlicher und differentieller Begegnung und Auseinandersetzung auf der Leib-, Gefühls- und Vernunftsebene, ein **Polylog** über relevante Themen unter Einbeziehung des jeweiligen Kontextes im biographischen und historischen Kontinuum mit der Zielsetzung, aus der Vielfalt der vorhandenen Positionen und der damit gegebenen **Mehrperspektivität** die Konstituierung von Sinn als **Kon-sens** zu ermöglichen [und sei es Konsens darüber, dass man **Dissens** hat, den zu respektieren man bereit ist]. Auf dieser Grundlage können konsensgetragene **Konzepte** erarbeitet werden, die Handlungsfähigkeit als **Ko-operation** begründen, die aber immer wieder **Überschreitungen** durch **Ko-kreativität** erfahren, damit das Metaziel jeder Ko-respondenz erreicht werden kann: durch ethisch verantwortete Innovation eine humane, **konviviale** Weltgesellschaft und eine nachhaltig gesicherte mundane Ökologie zu gewährleisten (Petzold, 2007, S. 396).

Im Integrativen Ansatz liegt das Ko-respondenzmodell jeder Beziehungsgestaltung zugrunde. Gute Beziehungen in der Konvivialität, also im freundlichen Miteinander, Akzeptanz der Andersheit des Anderen und Empathie wirken heilend.

## 6 Burnout-Prävention mit Coaching und Supervision

Supervision wird allgemein als wichtiger Beitrag zur Burnout- Prävention angesehen. Durchforstet man relevante Standardwerke zur Supervision [ ... ] nach Beiträgen zu diesem Thema, finden sich zwar vielfältige Bezüge eingewebt in die allgemeine theoretische Auseinandersetzung, eine konzentrierte Darstellung der Wirkungszusammenhänge zwischen Arbeit, Burnout und Supervision sucht man zumeist vergeblich. Diese Situation macht der angehenden SupervisorIn die Einarbeitung in die Thematik nicht gerade leicht und wird [ ... ] der zunehmenden Bedeutung der Themen Burnout und Burnout-Prävention in der Arbeitswelt des 21. Jh. und somit auch in der supervisorischen Praxis nicht gerecht (Ernst Erker, 2009, S. 2).

An dieser Situation hat sich noch nicht viel geändert. Es fehlt weiterhin ein empirischer „Beweis“, dass Formen der beruflichen Reflexion und insbesondere Supervision Burnout präventiv wirksam sind – die zentrale Forschungsfragestellung dieser Arbeit. Dennoch gibt es praxeologische Ansätze und spezielle Modelle und Techniken, die zur Burnout-Prävention verwendet werden können.

### 6.1 Coping

Unter Coping (engl. Bewältigen) versteht man das Lernen mit gegebenen Beeinträchtigungen (weiter) zu leben um ein Optimum an Lebensqualität zu realisieren. Und zwar in den Bereichen, wo eine Wiederherstellung von Gesundheit oder das Eliminieren der Belastung nicht mehr oder schwer möglich ist. Der Fokus beim Coping liegt auf der Entwicklung von (Konflikt) Lösungs- und Bewältigungsstrategien für beeinträchtigende Lebenssituationen und -umstände. Petzold unterscheidet drei Arten von Copingstilen (2002, S. 66):

1. Evasives Coping: Es wird versucht, Belastungen und Bedrohungen durch Ausweich- und Vermeidungsstrategien zu entgehen.
2. Aggressives Coping: Es wird versucht, Belastungen und Bedrohungen durch Konfrontation, (Selbst-) Behauptung und Kampf entgegen zu wirken.
3. Adaptives Coping: Es wird versucht, Belastungen und Bedrohungen durch Anpassung, Regression und Zurücknehmen der eigenen Bedürfnisse abzuschwächen.

## 6.2 *Creating*

Unter *Creating* (engl. Gestaltung) versteht man Möglichkeiten zur schöpferischen, kreativen bzw. kokreativen Lebensgestaltung und Problemlösung. Folglich ist *Creating* meist mit Ressourcengewinn verbunden, da in Ko-respondenz für unterschiedliche Frage- und Problemstellungen neue, bisher verborgene, Ressourcen entdeckt und erarbeitet werden. Petzold unterscheidet drei Arten von *Creating*stilen (2002, S. 67):

1. *Creative Adjustment*: Ein kreatives An- und Einpassen an Gegebenheiten unter Ausnutzung vorhandener und Schaffung neuer Möglichkeiten.
2. *Creative Change*: Kreatives Gestalten und Verändern der tatsächlichen Gegebenheiten im Sinne ihrer Überschreitung und Ressourcenvermehrung.
3. *Creative Cooperation*: Das individuelle schöpferische Tun überschreitende kokreative Aktivitäten, vor allem in der Gruppe

## 6.3 *Enlargement*

*Enlargement* (engl. Erweiterung) bedeutet, seinen persönlichen Handlungsspielraum zu erweitern, vor allem dort wo die Entwicklung der Persönlichkeit eingeschränkt erscheint und Potentiale oder Ressourcen noch erweiterungsfähig sind bzw. nicht optimal eingesetzt werden. *Enlargement* ist dem *Enrichment* (engl.: Bereicherung) sehr ähnlich, allerdings sieht Petzold das *Enrichment* vorrangig als Erschließung neuer Ressourcen (2007, S. 141).

## 6.4 *Empowerment*

*Empowerment* (engl. Selbstermächtigung) bezeichnet die Förderung von Selbstbestimmtheit und persönlicher Souveränität. Menschen können durch *Empowerment* besser und erfolgreicher Stärke zeigen, persönliche Angelegenheiten selbst in die Hand nehmen, Initiativen ergreifen und ihre Interessen forcieren und durchsetzen (Petzold, 2007, S. 141).

## 6.5 *Resilienz*

*Resilienz* (engl. resilient: elastisch, widerstandsfähig, sich nicht unterkriegen lassen) bezeichnet die Fähigkeit, persönliche Krisen ohne langfristige Beeinträchtigungen zu überstehen. Es geht dabei um die Aktivierung vorhandener Ressourcen zur Bewältigung

von Erschöpfung und Überforderung, eigene Stärken zu erkennen, Problemlösungsstrategien zu entwickeln, nach Lösungen zu suchen, soziale Beziehungen aufzubauen, Verbündete in der Arbeit zu suchen, etc.

Johanna Sieper bezeichnet Resilienz als „psychologische bzw. die psychophysiologische Widerstandsfähigkeit, die Menschen befähigt, psychologische und psychophysische Belastungen (stress, hyperstress, strain) unbeschädigt auszuhalten und zu meistern“ (2011, S. 15).

Petzold hat folgende Resilienzfaktoren festgestellt (2002, S. 53):

1. Eine stabile Vitalität, die eine gewisse Unempfindlichkeit gegenüber Belastungsfaktoren gewährleistet
2. die Fähigkeit, Belastungen oder Risiken effektiv zu bewältigen
3. die Fähigkeit, sich nach traumatischen Erfahrungen schnell und nachhaltig zu erholen sowie Situationskontrolle und Kompetenz unter akutem Stress und in Konfliktsituationen aufrechtzuerhalten
4. die Fähigkeit, sich an die Belastungssituationen so anzupassen, dass Möglichkeiten bestehen, in ihnen zu überleben, ohne dass psychische oder psychosomatische Schädigungen feststellbar werden
5. die Möglichkeit, Belastungserfahrungen zu kommunizieren und mit interaktiver Kompetenz Schutzpersonen und –mechanismen zu mobilisieren

## 6.6 ***Rollencoaching und -analyse***

Wie bereits in Kapitel 2 erwähnt, sieht Hallsten (zit. nach Burisch, 2010, S. 61ff) den Rollenkonflikt bzw. die Unterbindung der Ausübung der selbstdefinierten Rolle als maßgeblichen Auslöser für Burnout. Nachvollziehbarerweise ist ein Prozess zur Bestimmung und ggf. Veränderung der Rolle einer Person äußerst wichtig. Gerhard Fatzer (2005, S. 209-247) hat das Konzept des Rollencoachings definiert. Dabei nennt er Rollenanalyse, Rollenverhandeln und Rollengestaltung als elementare Prozesselemente.

Ziel der Rollenanalyse ist die Klärung der Anforderungen, Erschwernisse und Ressourcen einer Rolle. Der Fokus liegt auf den Abhängigkeiten zwischen den Aufgaben und Beziehungen einer Rolle hinsichtlich Inhalt, Prozess und Struktur. Tabelle 6-1 zeigt den Prozess der Rollenanalyse.

	<b>Aufgabe</b>	<b>Beziehung</b>
<b>Inhalt</b>	Was sind die Aufgaben, Kompetenzen, Ziele, etc.?	Wer macht was bei/für/mit wem?
<b>Prozess</b>	Wie die Aufgaben erfüllt und die Probleme gelöst werden?	Welche Verbindungen existieren wohin?
<b>Struktur</b>	Übliche Verfahren, Weisungen, Vorschriften, Dienstwege, etc.	Zuordnungen und Abhängigkeiten; Formen der Kooperation

**Tabelle 6-1: Prozess der Rollenanalyse nach Fatzer (2005, S. 217)**

Beim Rollenverhandeln geht es primär darum, die Balance zwischen Erwartung, Interpretation und Gestaltung der Rolle sowie deren Auswirkungen auf Situationen, Personen und Organisation zu finden. Es handelt sich dabei um einen kokreativen Prozess aller beteiligten Personen.

Ziel des Rollencoachings ist dann, die jeweilige Rolle mit allen in den beiden vorherigen Prozessen gewonnenen Erkenntnissen zu finden und zu gestalten – zum Besten der Organisation sowie der RollenträgerIn. Auch mögliche Defizite und Hindernisse werden im Prozess bearbeitet.

## **6.7 *Burnout und Störungen der Identität***

Die Frage ist, wie es nun zu Störungen der Identität kommen kann? Heintl und Petzold nennen drei Perspektiven (zit. nach Kames, 2011, S. 5):

1. Konflikte zwischen Identifikation und Identifizierung
2. Verlust oder Entzug einer oder mehrerer Säulen der Identität
3. Beeinträchtigungen bei der Entwicklung der Säulen

Eine vierte, nicht angeführte Form der Störung, sollte ebenfalls Berücksichtigung finden: Die **kontinuierliche, sukzessive Erosion** einer oder mehrerer Säulen!

## 7 Fragestellungen und Ziel dieser Arbeit

Zielstellung der Arbeit ist es, mögliche Zusammenhänge zwischen den wahrgenommenen Burnout-Symptomen, Belastungen sowie der Burnout-Gefährdung der IT-Stichprobe und der in Anspruch genommenen beruflichen Reflexion, insbesondere Supervision und Coaching, zu erkennen. Ebenso wird untersucht, ob die Fünf Säulen der Identität ein geeigneter Indikator für eine mögliche Burnout-Gefährdung sein können. Zusätzlich werden die wichtigsten demographischen Daten in Zusammenhang mit einer möglichen Burnout-Gefährdung ausgewertet.

Folgende Forschungsfragestellungen werden in dieser Arbeit beantwortet:

1. Wie Burnout gefährdet sind Personen in der IT-Branche?
  - a. Ist das Risiko in Deutschland, Österreich und der Schweiz ähnlich?
  - b. Sind Frauen stärker Burnout gefährdet als Männer?
2. Reduziert die Inanspruchnahme von beruflicher Reflexion (MitarbeiterInnengespräch, Team Training, Mentoring, Coaching und Supervision) die individuelle Burnout-Gefährdung?
3. Wie wirkt es sich auf die Burnout-Gefährdung aus, wenn jemand mit Coaching und Supervision vertraut ist, als hilfreich empfindet und selbst organisiert oder bezahlt?
4. Gibt es einen Zusammenhang hinsichtlich der Burnout-Gefährdung und den fünf Säulen der Identität – auf jeder einzelnen Säule und/oder im Gesamten?
  - a. Leiblichkeit
  - b. Soziales Netzwerk
    - i. Teamgröße
    - ii. Konflikthäufigkeit
    - iii. Wohlfühlen im zwischenmenschlichen Kontext
  - c. Arbeit, Freizeit und Leistung
    - i. Manche Dinge kommen wegen der Arbeit zu kurz
    - ii. Gefühl der Wertschätzung der Arbeit

- iii. Respekt vor der Entscheidung der Vorgesetzten
  - iv. Sinn der Arbeit
  - d. Materielle Sicherheit
  - e. Werte und Normen
  - f. Fünf Säulen Index
5. Hat die Höhe des Gehalts Auswirkungen auf das Burnout-Risiko?
  6. Wirkt sich das Alter auf das Burnout-Risiko aus?
  7. Erhöhen hohe Wochenarbeitszeiten das Burnout-Risiko?
  8. Hat die Position eine Auswirkung auf das Burnout-Risiko?
    - a. Sind Führungskräfte stärker Burnout gefährdet als Fachkräfte?
  9. Hat der Bildungsgrad einen Effekt auf das Burnout-Risiko?
    - a. Sind QuereinsteigerInnen stärker Burnout gefährdet?

Weitere Fragestellungen, Auswertungen dazu und Detailtabellen wurden bereits in der empirischen Studie über Burnout in der IT-Branche abgehandelt (Sturm, 2012). Die Studie ist unter <http://www.b-more.at//b-more-downloads.htm#ergebnis-burnout-studie> verfügbar.

## II. Empirischer Teil

### 8 Design der Studie

Diese Studie ist eine Arbeit der quantitativen Sozialforschung. Die Datenerhebung basiert auf einem freiwillig online auszufüllenden Fragebogen (s.h. Anhang A), welcher aus vier Teilen besteht und unter der URL <http://www.b-more.at/Burnout-Umfrage/IT-Burnout-Fragebogen.htm> aufgerufen werden kann. Die Studie ist vorerst abgeschlossen, dennoch ist der Fragebogen zur Selbstevaluierung mit sofortigem Feedback über das individuelle Burnout-Risiko weiterhin online.

#### 8.1 *Das Maslach Burnout Inventory*

Der erste Teil des Fragebogens umfasst den MBI General Survey in der deutschen Fassung (MBI-GS-DE) mit 16 Items, welcher folgende Aussagen mit einer 6-stufigen Antwortmöglichkeit (nie, sehr selten, eher selten, manchmal, eher oft, sehr oft) umfasst. Die Antworten werden in der Datenbank als numerische Werte (nie=1, sehr oft=6) gespeichert, um einen Score für jede Dimension errechnen zu können. Dieser Score ist das arithmetische Mittel der Summe der einzelnen Itemwerte je Dimension. Aufgrund von Urheberrechten darf das vollständige MBI hier nicht angegeben werden. Somit werden lediglich einzelne Items beispielhaft angeführt.

##### 8.1.1 Emotionale Erschöpfung (EE)

Itemnr.	Wortlaut
7.	Ich fühle mich ...
10.	Am Ende eines Arbeitstages fühle ich mich verbraucht
11.	Ich fühle mich ...
18.	Ich fühle mich ...
22.	Den ganzen Tag zu arbeiten, ist für mich wirklich anstrengend

**Tabelle 8-1: MBI-GS-DE Items Emotionale Erschöpfung**

$$\text{Score EE} = (7.+10.+11.+18.+22.) / 5$$

### 8.1.2 Depersonalisation und Zynismus (DPZ)

Itemnr.	Wortlaut
25.	Seit ich in diesem ...
26.	Meine Begeisterung für meine Arbeit hat abgenommen
29.	Ich möchte nur ...
30.	Ich bin zynischer darüber geworden, ob ich mit meiner Arbeit irgendeinen Beitrag leiste
31.	Ich bezweifle ...

**Tabelle 8-2: MBI-GS-DE Items Depersonalisation und Zynismus**

$$\text{Score DPZ} = (25.+26.+29.+30.+31.) / 5$$

### 8.1.3 Persönliche Erfüllung (PE)

Itemnr.	Wortlaut
12.	Ich habe in dieser Arbeit viele lohnenswerte Dinge erreicht
23.	Ich kann ...
24.	Ich habe das Gefühl, dass ich einen effektiven Beitrag für dieses Unternehmen leiste
27.	Ich leiste ...
28.	Ich bin guter Stimmung, wenn ich in meiner Arbeit etwas erreicht habe
32.	Bei meiner Arbeit ...

**Tabelle 8-3: MBI-GS-DE Items Persönliche Erfüllung**

$$\text{Score PE} = (12.+23.+24.+27.+28.+32.) / 6$$

## 8.2 Fragebogen zur Erfassung der Fünf Säulen der Identität

Der zweite Teil basiert auf dem Fragebogen zur Erfassung der Fünf Säulen der Identität (FESI) nach Helmut Kames (2011, S. 13-15). Das Konzept des FESI wurde bereits 1992 entwickelt, aber erst 2011 elektronisch veröffentlicht und in der Praxis kaum verwendet bzw. weiterentwickelt. Dennoch habe ich den ganzheitlichen Ansatz von Kames aufgegriffen und mit dieser Studie den Versuch gestartet, den FESI als alternative bzw. ergänzende heuristische Schablone zum MBI zur Feststellung einer möglichen Burnout-Gefährdung zu etablieren. Deshalb habe ich den FESI hinsichtlich der Items modifiziert – sozusagen ein „Prototyp“, welcher noch nicht wissenschaftlich verifiziert ist. Das Original von Kames findet sich im Anhang B.

Ursprünglich hatte der FESI 50 Items, 10 für jede Säule. 25 Items habe ich aufgrund von möglicher fehlender Prägnanz, Unangemessenheit oder Redundanz eliminiert und 6 mir wichtig erscheinende Items hinzugefügt. Diese sind in den nachfolgenden Tabellen 8-4

bis 8-8 *kursiv* angeführt. Somit umfasst der in der Studie angewandte FESI insgesamt 31 Items. Ebenso habe ich Aussagen, die quantitative Bewertungen wie „manchmal“, „oft“, etc. beinhalten, entsprechend umformuliert. Kames erwähnt, dass noch keine „Auswertungsschablone“ zur Verfügung steht (2011, S. 13). Folglich habe ich mich – auch im Sinne der Konsistenz bei den Antworten – an die 6-stufige Antwortmöglichkeit (nie, sehr selten, eher selten, manchmal, eher oft, sehr oft) des MBI gehalten. Die Antworten werden in der Datenbank als numerische Werte (nie=1, sehr oft=6) gespeichert, um einen Score für jede Säule und auch einen Gesamtscore als „Fünf Säulen Index“ (FSI) errechnen zu können. Negativ gepolte Items sind mit einem (-) versehen und werden bei der Berechnung des Scores von 7 subtrahiert um einen konsistenten Wert zwischen 1 und 6 zu erhalten.

### 8.2.1 Leiblichkeit (LBK)

Itemnr.	Wortlaut
2.	Ich fühle mich in meinem Körper wohl
3.	Ich vernachlässige meinen Körper (-)
4.	Ich achte darauf, dass mein Körper die Ruhe und Anregung bekommt, die er braucht
5.	Ich bin krank, anfällig für körperliche Krankheiten oder habe Schmerzen (-)

**Tabelle 8-4: FESI Items Leiblichkeit**

$$\text{Score LBK} = (2.+7-3.+4.+7-5.) / 4$$

### 8.2.2 Soziales Netzwerk (SN)

Itemnr.	Wortlaut
6.	Ich habe den Eindruck, andere Personen sind schuld daran, wenn ich unglücklich bin (-)
7.	Persönliche Nähe zu Menschen zu finden, fällt mir leicht
8.	Im zwischenmenschlichen Kontext fühle ich mich gut und selbstbewusst
9.	<i>Ich lebe in einer erfüllten Partnerschaft</i>
10.	<i>Ich leide unter einem Konflikt mit anderen Menschen (-)</i>
23.	Am liebsten würde ich für immer auf einer einsamen Insel leben (-)

**Tabelle 8-5: FESI Items soziales Netzwerk**

$$\text{Score SN} = (7-6.+7.+8.+9.+7-10.+7-23.) / 6$$

Zur Berechnung dieses Scores wurde auch Item 23, welches in Kames' Version der Säule MS zugeordnet war, berücksichtigt, denn, wenn jemand für immer auf einer einsamen Insel leben möchte, kann man davon ausgehen, dass dieser Sachverhalt Auswirkungen auf das soziale Netzwerk hat.

### 8.2.3 Arbeit, Freizeit und Leistung (AFZ)

Itemnr.	Wortlaut
11.	Was ich erarbeite oder herstelle, erachte ich als wichtig und sinnvoll
12.	Ich leide darunter, dass wegen meiner Arbeit viele andere Dinge zu kurz kommen (-)
13.	Mein Beruf entspricht meinen Neigungen und Fähigkeiten
1.	<i>Meine Arbeit wird von meinen Vorgesetzten und/oder KollegInnen wertgeschätzt</i>
14.	Mein Job erfüllt den Anspruch, den ich mir selbst gestellt habe
16.	<i>Meine Arbeitsleistung wird angemessen entlohnt</i>
17.	<i>Ich respektiere die Entscheidungen meiner Vorgesetzten</i>

**Tabelle 8-6: FESI Items Arbeit, Freizeit und Leistung**

$$\text{Score AFZ} = (11.+7-12.+13.+1.+14.+16.+17.) / 7$$

### 8.2.4 Materielle Sicherheit (MS)

Itemnr.	Wortlaut
15.	<i>Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz</i>
18.	Mit dem Verhältnis zu meinen Nachbarn bin ich zufrieden
19.	Ich muss mit meinem Geld sehr sparsam umgehen (-)
20.	Ich lebe an einem schönen Ort
21.	Dort wo ich wohne, ist auch meine Heimat
22.	Ich leide unter einer finanziellen Notlage (-)

**Tabelle 8-7: FESI Items materielle Sicherheit**

$$\text{Score MS} = (15.+18.+7-19.+20.+21.+7-22) / 6$$

### 8.2.5 Werte und Normen (WN)

Itemnr.	Wortlaut
24.	Auf dieser Welt gibt es Dinge, an denen ich mich wirklich orientieren kann
25.	Schöne Dinge betrachte ich nur am Rande (-)
26.	Für meine Überzeugungen kann ich einstehen
27.	Mir fällt es schwer, wichtige Entscheidungen zu treffen (-)
28.	Ich weiß, was im Leben erstrebenswert ist
29.	Ich habe Angst, die Kontrolle zu verlieren (-)
30.	Ich habe den Eindruck versagt zu haben (-)
31.	Für mein Leben sehe ich keine Ziele mehr (-)

**Tabelle 8-8: FESI Items Werte und Normen**

$$\text{Score WN} = (24.+7-25.+26.+7-27.+28.+7-29.+7-30.+7-31.) / 8$$

### 8.2.6 Fünf Säulen Index (FSI)

Um einen Gesamtscore für alle Fünf Säulen der Identität benennen zu können – mit dem auch diverse Berechnungen oder Gruppierungen angestellt werden können – habe ich folgende Berechnungsvorschrift definiert:

$$\text{Score FSI} = (\text{Score LBK} + \text{Score SN} + \text{Score AFZ} + \text{Score MS} + \text{Score WN}) / 5$$

### 8.3 Merkmale zum Arbeitsumfeld in der IT-Branche

Parameter	Typ	Wertebereich
<b>Geschlecht</b>	Radiobutton	Weiblich, Männlich
<b>Alter</b>	Selectbox	Unter 20 Jahre, 21 - 29 Jahre, 30 - 38 Jahre, 39 - 47 Jahre, 48 - 56 Jahre, Alter als 56 Jahre
<b>Unternehmenszugehörigkeit</b>	Selectbox	Weniger als 4 Jahre, 4 - 8 Jahre, 9 - 15 Jahre, 16 - 22 Jahre, Mehr als 22 Jahre
<b>Anstellung</b>	Selectbox	Geringfügig Beschäftigt, Teilzeit, Freiberuflich, Projekt, Befristet, Unbefristet, Selbständig, Eigenes Unternehmen
<b>Optionen zur Anstellung</b>	Checkbox	Überstundenpauschale, Teleworking, Shared Desk, Bereitschaft, Firmenhandy, Firmenwagen, Vorwiegend im Außendienst
<b>Position</b>	Selectbox	IT-Fachkraft, Teamleitung, Abteilungsleitung, Mittleres Management, Top Management
<b>Optionen zur Position</b>	Checkbox	Fachliche Verantwortung, An mich berichtende Personen, Personalverantwortung, Budgetverantwortung, Umsatzverantwortung, Prokura, Geschäftsführung
<b>Höchster Bildungsgrad</b>	Selectbox	Keine Ausbildung, Lehre, Fachschule, Matura / Abitur, HTL / HBLA, Fachhochschule, Universität, Doktorat
<b>Option zum Bildungsgrad</b>	Checkbox	QuereinsteigerIn
<b>Arbeitsbereich</b>	Selectbox	2nd Level Support, Aus- oder Weiterbildung, Consulting, Forschung, HW Service Technik, Management, Project Management, SW Entwicklung, System Admin., Telekommunikation, User Helpdesk, Vertrieb, Verwaltung
<b>Fachliche Vertretung</b>	Radiobutton	Ja, Nein
<b>Ø Wochenarbeitsleistung</b>	Selectbox	Weniger als 40 Stunden, 40 - 46 Stunden, 47 - 53 Stunden, 54 - 60 Stunden, Mehr als 60 Stunden
<b>Größe des Teams</b>	Selectbox	Ich arbeite alleine, Weniger als 5 Personen, 5 - 10 Personen, 11 - 20 Personen, Mehr als 20 Personen
<b>Größe der IT-Abteilung</b>	Selectbox	Weniger als 5 Personen, 5 - 10 Personen, 11 - 20 Personen, 21 - 50 Personen, 51 - 100 Personen, Mehr als 100 Personen
<b>MitarbeiterInnen im Unternehmen</b>	Selectbox	Weniger als 10 Personen, 10 - 50 Personen, 50 - 100 Personen, 101 - 500 Personen, 501 - 1000 Personen, Über 1000 Personen
<b>Int. Unternehmen</b>	Radiobutton	Ja, Nein
<b>Jährliches Bruttoeinkommen</b>	Selectbox	Bis 30000.- €, 30001 - 50000.- €, 50001 - 75000.- €, 75001 - 100000.- €, Über 100000.- Euro

Tabelle 8-9: Merkmale zum Arbeitsumfeld in der IT-Branche

In diesem dritten Teil des Fragebogens werden demografische und arbeitsbezogene Daten erhoben, wie in Tabelle 8-9 dargestellt. Die Parametertypen bedeuten dabei: Ein Radiobutton erfordert eine Eingabe, eine Checkbox ist optional mit einem Häkchen zu versehen, eine Selectbox erfordert die Auswahl aus einer Liste.

### 8.4 Merkmale zur Erfahrung mit beruflicher Reflexion

In vierten Teil des Fragebogens werden auf berufliche Reflexion, Coaching und Supervision bezogene Daten erhoben, wie in Tabelle 8-10 dargestellt. Großen Wert legte ich auf Angaben zur Erfahrung, Anwendung und Meinung der Befragten zum Thema Reflexion. Die Parametertypen wurden bereits vorher beschrieben.

Parameter	Typ	Wertebereich
<b>Möglichkeit zur Reflexion</b>	Radiobutton	Ja, Nein
<b>Art der Reflexion</b>	Checkbox	MitarbeiterInnengespräch, Teamtraining, Mentoring, Coaching, Supervision
<b>Setting der Reflexion</b>	Checkbox	im Einzelsetting, im Team, in der Gruppe
<b>Anzahl der Reflexionen</b>	Selectbox	0, 1, 2, 4, 6, 12, 24 mal pro Jahr
<b>Optionen zur Reflexion</b>	Checkbox	Regelmäßig, Nach Bedarf
<b>Wer leitet die Reflexion</b>	Radiobutton	Eine firmeninterne MitarbeiterIn, Eine firmenexterne Person, Keine Angabe möglich (k.A.)
<b>Bezahlt von</b>	Radiobutton	Mir selbst, Meinem Unternehmen, k.A.
<b>Organisiert von</b>	Radiobutton	Mir selbst, Meinem Unternehmen, k.A.
<b>Wunsch nach Reflexion</b>	Radiobutton	Ja, Nein
<b>Reflexion hilfreich</b>	Radiobutton	Ja, Nein
<b>Vertraut mit Coaching und Supervision</b>	Radiobutton	Ja, Nein

Tabelle 8-10: Merkmale zur beruflichen Reflexion

### 8.5 Ablauf der Studie

Den Fragebogen habe ich einem Vortest unterzogen und danach auf Plausibilität und Verständlichkeit optimiert. Die einzelnen Datensätze wurden auf meiner Website in einer SQL Datenbank gespeichert, womit mir mächtige Instrumente zur Auswertung der Daten zur Verfügung stehen. Danach habe ich den im Juni 2011 fertig gestellten Fragebogen ab Juli 2011 aktiv beworben. Einerseits in den einschlägigen IT-Foren in Deutschland und Österreich, andererseits über meine persönlichen Kontakte aus über 20 Jahren Erfahrung in der IT-Branche. Ende der Datensammlung für diese Studie war der 31.01.2012. Inzwischen sind einige TeilnehmerInnen hinzugekommen, welche in dieser

Studie leider nicht mehr berücksichtigt werden konnten. In Summe haben 1155 IT-Fach- und Führungskräfte den Fragebogen auf freiwilliger Basis ausgefüllt.

Nach der Erhebungsphase wurden die Daten analysiert und nicht plausible, z.B. immer derselbe Wert oder Zickzack-Muster, etc., Datensätze gelöscht (insgesamt ca. 15, also rund 1%) und die Länderzugehörigkeit anhand der IP Adresse ermittelt.

Die Aufbereitung und Gruppierung der Daten in Tabellenform, die Berechnung der Mittelwerte und Standardabweichungen pro Gruppe erfolgte mit SQL. Die so entstandenen Tabellen habe ich in Microsoft Excel übertragen und dort die Prozent- und Wahrscheinlichkeitswerte errechnet, die Konfidenzberechnungen angestellt, die Chi-Quadrat-Tests – zur Überprüfung der Signifikanz eines Ergebnisses – nach Karl Pearson durchgeführt sowie die einzelnen Graphiken erzeugt. Bei den Chi-Quadrat-Tests wird jeweils der errechnete Wert, der kritische Wert, die Freiheitsgrade (df) sowie die Wahrscheinlichkeit (p) angegeben, bei den Konfidenzberechnungen die Anzahl der Gruppierung, die Anzahl der davon Burnout-Gefährdeten, die Wahrscheinlichkeit (p), die linke und rechte Grenze sowie die Breite des Intervalls

Die Überblicksgraphiken sind alle nach dem gleichen Schema aufgebaut: Für jedes Betrachtungsmerkmal gibt es eine dreigeteilte Säule, welche die Burnout-Gefährdung wieder spiegelt. Rot für kritische Burnout-Symptomatik nach Glaser, gelb für eine Burnout-Gefährdung und grün für einen Zustand ohne Gefährdung. Zusätzlich wird die Anzahl der Personen je Gefährdungsstufe angegeben. An dieser Stelle sei noch einmal erwähnt, dass es sich bei dieser Darstellung um **keine Burnout-Diagnose**, sondern um eine Gruppierung anhand empirischer Erfahrungswerte handelt.

## 8.6 *Statistische Überlegungen zum Konfidenzintervall*

Die gesammelten Daten des online Fragebogens repräsentieren eine Stichprobe der Grundgesamtheit der deutschsprachigen IT-Branche. Aufgabe ist, eine fundierte Aussage der Form „Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit sind zwischen 49,99% und 55,81% der IT-Beschäftigten Burnout gefährdet oder zeigen kritische Burnout-Symptomatik“ treffen zu können.

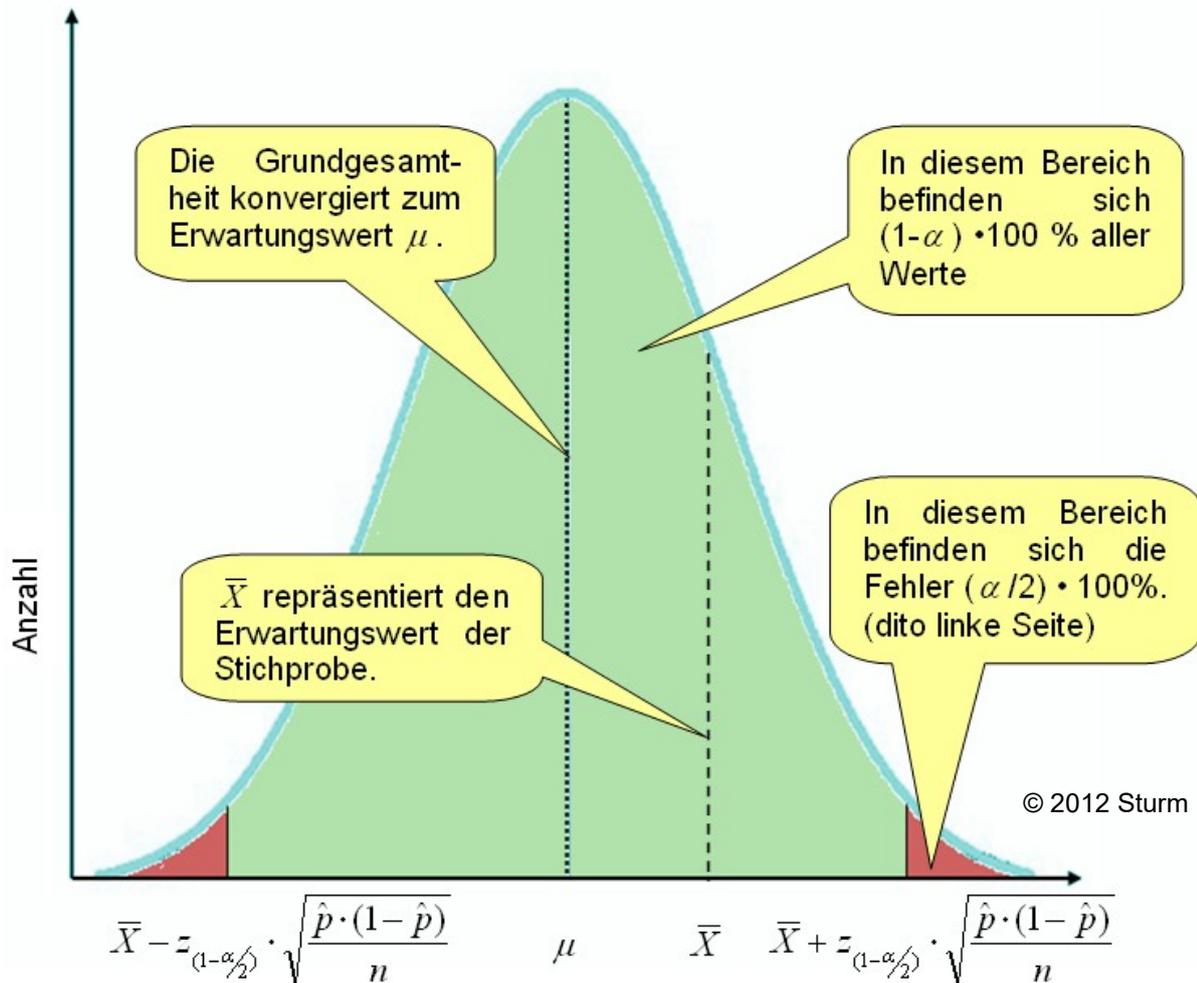


Abbildung 8-1: Prinzip des Konfidenzintervalls

Formal bedeutet das: Liefert eine Stichprobe die Wahrscheinlichkeit  $\hat{p}$  für den Anteilswert des zu untersuchenden Merkmals, so liegt der gesuchte Erwartungswert  $\mu$  der Grundgesamtheit mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit  $\alpha$  innerhalb des Konfidenzintervalls. Der Wert  $z_{(1-\alpha/2)}$  gibt das  $1-\alpha/2$ -Quantil der Standardnormalverteilung an (Hudec & Neumann, 2012).

Das Konfidenzintervall gibt die genau gefragte Auskunft, nämlich in welchem Bereich der Anteil in der Grundgesamtheit mit Fehler  $\alpha$  liegt. Ist  $\alpha$  zum Beispiel 0.05 (also 5%), hat man eine Sicherheit von 95%. Abbildung 8-1 verdeutlicht das Prinzip.

### 8.7 Stichprobengröße und statistische Bedeutsamkeit der Studie

Die Frage, wie groß die Stichprobe sein muss, damit die Merkmale mit Wahrscheinlichkeit  $1-\alpha$  und tolerierbaren Fehler  $e$  zutreffen führt zu folgender Überlegung:

Die Breite des Intervalls beträgt  $z_{(1-\alpha/2)} \cdot \sqrt{\frac{\hat{p} \cdot (1 - \hat{p})}{n}}$ , muss allerdings mit dem Faktor 2 multipliziert werden, da sich das Intervall nach links und nach rechts ausbreitet.

Aufgelöst nach  $n$  ( $p=50\%$ ) ergibt sich folgende Formel:  $n \geq \frac{z^2_{(1-\alpha/2)}}{e^2}$ . Diese wird verwendet, falls die Wahrscheinlichkeit des zu untersuchenden nicht Merkmals bekannt ist. Somit ergibt sich, wie groß die Stichprobe ( $n$ ) sein muss, um diese Bedingung zu erfüllen. Tabelle 8-11 zeigt die mittels der Formel ermittelten Werte.

P=50%		Maximale Abweichung in %				
Irrtum	Sicherheit		10,00	5,00	3,00	1,00
10%	90%	n >	68	272	756	6806
5%	95%	n >	98	392	1089	9801
1%	99%	n >	166	666	1849	16641
0,1%	99,9%	n >	271	1082	3007	27060

**Tabelle 8-11: Erforderliche Stichprobengrößen bei p=50%**

Mit der IT-Stichprobengröße von  $n=1155$  kann man sagen, dass die ausgewerteten Merkmale mit 99,9%-iger Sicherheit bei maximaler Abweichung von +/- 5% oder mit 95%-iger Sicherheit bei maximaler Abweichung von +/- 3% auf die IT-Grundgesamtheit zutreffen.

## 9 Statistische Kennzahlen und demografische Daten

### 9.1 Korrelationsmatrix

Tabelle 9-1 zeigt die Korrelationsmatrix der in dieser Studie verwendeten Parameter, die MBI Dimensionen, die einzelnen FESI Säulen und die Gesamtscores nach Kalimo, Glaser und dem Fünf Säulen Index.

	EE	DPZ	PE	LBK	SN	AFZ	MS	WN	KBO	GBO	FSI
EE	1,00	0,61	-0,40	-0,53	-0,50	-0,52	-0,33	-0,55	0,86	0,79	-0,64
DPZ	0,61	1,00	-0,61	-0,38	-0,52	-0,71	-0,33	-0,56	0,89	0,71	-0,65
PE	-0,40	-0,61	1,00	0,28	0,42	0,67	0,33	0,49	-0,72	-0,49	0,56
LBK	-0,53	-0,38	0,28	1,00	0,49	0,38	0,37	0,56	-0,50	-0,43	0,75
SN	-0,50	-0,52	0,42	0,49	1,00	0,48	0,43	0,64	-0,58	-0,45	0,80
AFZ	-0,52	-0,71	0,67	0,38	0,48	1,00	0,45	0,55	-0,74	-0,54	0,73
MS	-0,33	-0,33	0,33	0,37	0,43	0,45	1,00	0,45	-0,39	-0,29	0,69
WN	-0,55	-0,56	0,49	0,56	0,64	0,55	0,45	1,00	-0,64	-0,51	0,84
KBO	0,86	0,89	-0,72	-0,50	-0,58	-0,74	-0,39	-0,64	1,00	0,82	-0,74
GBO	0,79	0,71	-0,49	-0,43	-0,45	-0,54	-0,29	-0,51	0,82	1,00	-0,58
FSI	-0,64	-0,65	0,56	0,75	0,80	0,73	0,69	0,84	-0,74	-0,58	1,00
Legende:	EE.. emotionale Erschöpfung, DPZ.. Depersonalisation und Zynismus, PE.. persönliche Erfüllung, LBK.. Leiblichkeit, SN.. soziales Netzwerk, AFZ.. Arbeit, Freizeit und Leistung, MS.. materielle Sicherheit, WN.. Werte und Normen, KBO.. Kalimo Burnout-Index, GBO.. Glaser Burnout-Index, FSI.. Fünf Säulen der Identität Index										

**Tabelle 9-1: Korrelationsmatrix der Kennzahlen**

Bei psychologischen Fragebogendaten werden in der Regel Werte bis ca. 0,3 als klein (schwacher linearer Zusammenhang) angesehen, ab ca. 0,5 spricht man von einer guten (mittlerer linearer Zusammenhang), ab ca. 0,7-0,8 von einer sehr hohen (starker linearer Zusammenhang) Korrelation (Universität München, 2012, S. 281). Obwohl sowohl der KBO als auch der GBO anhand der MBI Dimensionen errechnet werden, korreliert der KBO stärker mit den selbigen. Ebenso korreliert der FSI durchwegs gut bis sehr gut mit allen anderen Werten. Besonders die Säule AFZ sei an dieser Stelle erwähnt: Sie korreliert mit den MBI Dimension DPZ und PE besser als die MBI Dimension EE selbst.

## 9.2 Demographische und MBI Kennzahlen der Stichprobe

Um die statistische Vergleichbarkeit für und mit anderen Studien zu ermöglichen, sind in Tabelle 9-2 die statistisch bedeutsamen Kennzahlen angegeben.

	EE	DPZ	PE	LBK	SN	AFZ	MS	WN	KBO	GB0	FSI
<b>Median</b>	3,80	3,20	4,83	4,00	4,33	4,38	4,63	4,38	2,54	1,00	4,26
<b>Mittelwert</b>	3,74	3,17	4,79	3,90	4,26	4,33	4,46	4,31	2,58	0,66	4,25
<b>Standardabweichung</b>	1,04	1,21	0,71	0,94	0,86	0,72	0,77	0,82	0,98	0,70	0,65
<b>Varianz</b>	1,07	1,47	0,51	0,88	0,74	0,52	0,59	0,68	0,96	0,48	0,42

**Tabelle 9-2: Demographische Kennzahlen der Studie**

Tabelle 9-3 zeigt die einzelnen MBI Dimensionen in absoluten Zahlen und %-Werten bezüglich diverser Kriterien.

	EE	%		DPZ	%		PE	%
<b>&gt; 5</b>	102	8,83	<b>&gt; 5</b>	79	6,84			
<b>&gt;= 5</b>	152	13,16	<b>&gt;= 5</b>	118	10,22	<b>&lt;= 2</b>	3	0,26
<b>&gt;= 4</b>	541	46,84	<b>&gt;= 4</b>	341	29,52	<b>&lt; 3</b>	21	1,82
<b>&gt;= 3,5</b>	704	60,95	<b>&gt;= 3,5</b>	485	41,99	<b>&lt;= 3,5</b>	68	5,89

**Tabelle 9-3: MBI Kennzahlen der Studie**

### 9.3 Demographische Daten der TeilnehmerInnen

#### 9.3.1 Verteilung über die Länder

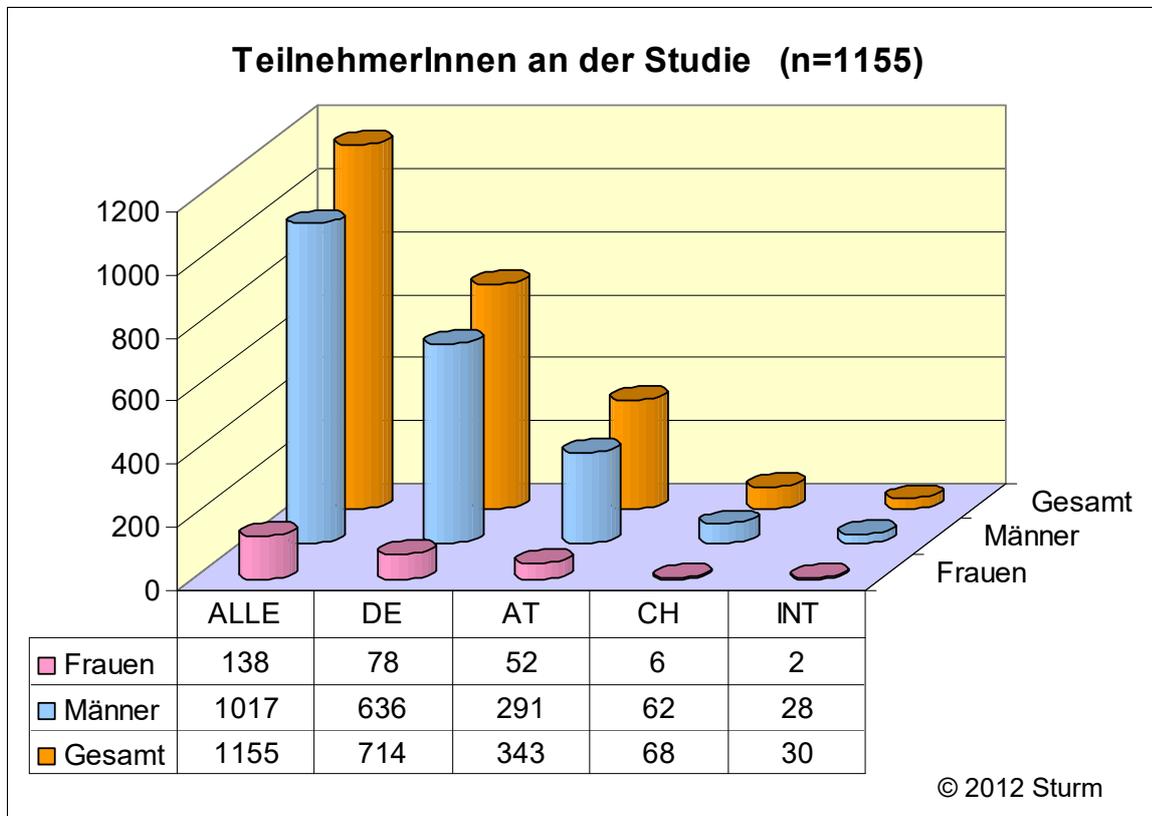


Abbildung 9-1: TeilnehmerInnen nach Ländern und Geschlecht

Abbildung 9-1 zeigt die Verteilung der TeilnehmerInnen nach Ländern und Geschlecht. Mittels deskriptiver Statistik können anhand der ausgewerteten Daten der Stichprobe Erkenntnisse gewonnen und Hypothesen sowie die bereits erwähnten Forschungsfragestellungen überprüft werden.

#### 9.3.2 Verteilung über die Reflexionsart

Abbildung 9-2 zeigt, dass Frauen sich offensichtlich intensiver mit beruflicher Reflexion beschäftigen als Männer, denn die Werte für Supervision und Coaching sind bei Frauen deutlich über dem Durchschnitt.

Die Werte für Mentoring, Team-Training und MitarbeiterInnengespräch liegen ziemlich genau beim Durchschnitt. Allgemein ist festzustellen, dass in der IT-Branche weniger als 12% der Beschäftigten Coaching oder Supervision in Anspruch nehmen. Knapp 50% haben ein MitarbeiterInnengespräch.

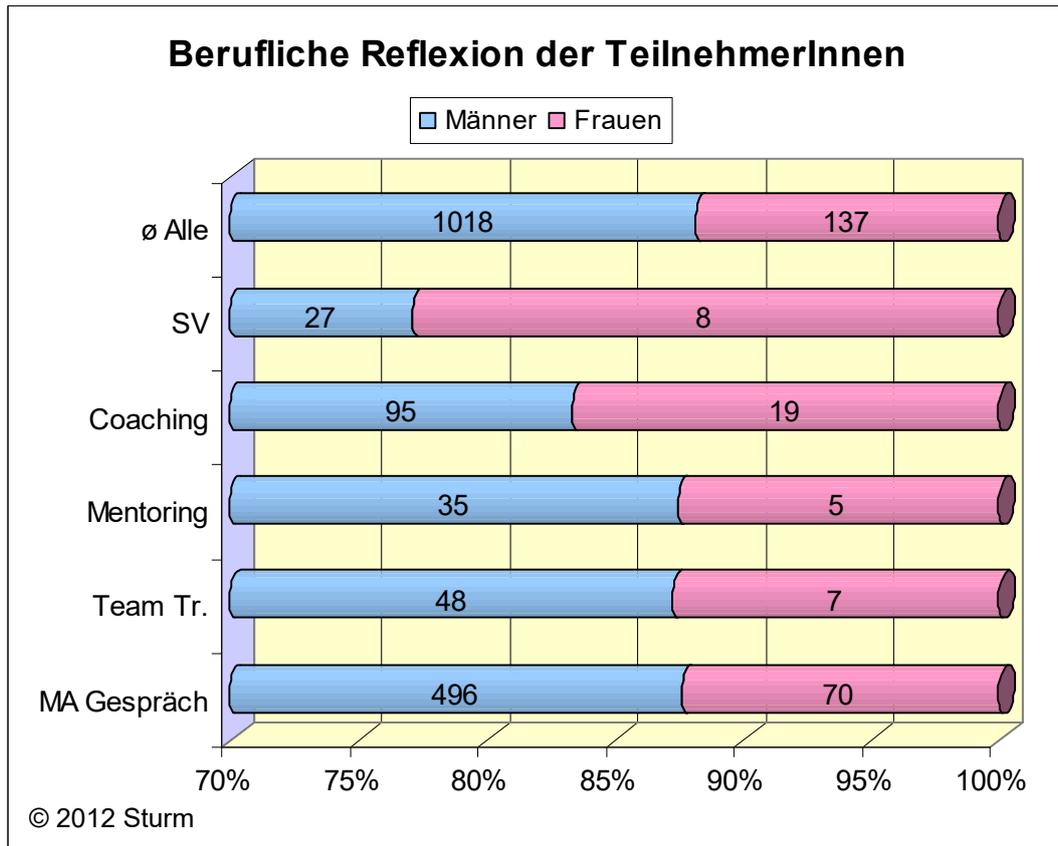


Abbildung 9-2: Geschlechter und Reflexionsart

### 9.3.3 Verteilung über Parameter beruflicher Reflexion

Frauen scheinen auch über die Möglichkeiten von beruflicher Reflexion besser informiert und auch aktiver daran beteiligt zu sein als Männer, wie Abbildung 9-3 verdeutlicht. Überdurchschnittlich viele Frauen sind mit Supervision und Coaching vertraut und organisieren oder bezahlen diese auch selbst.

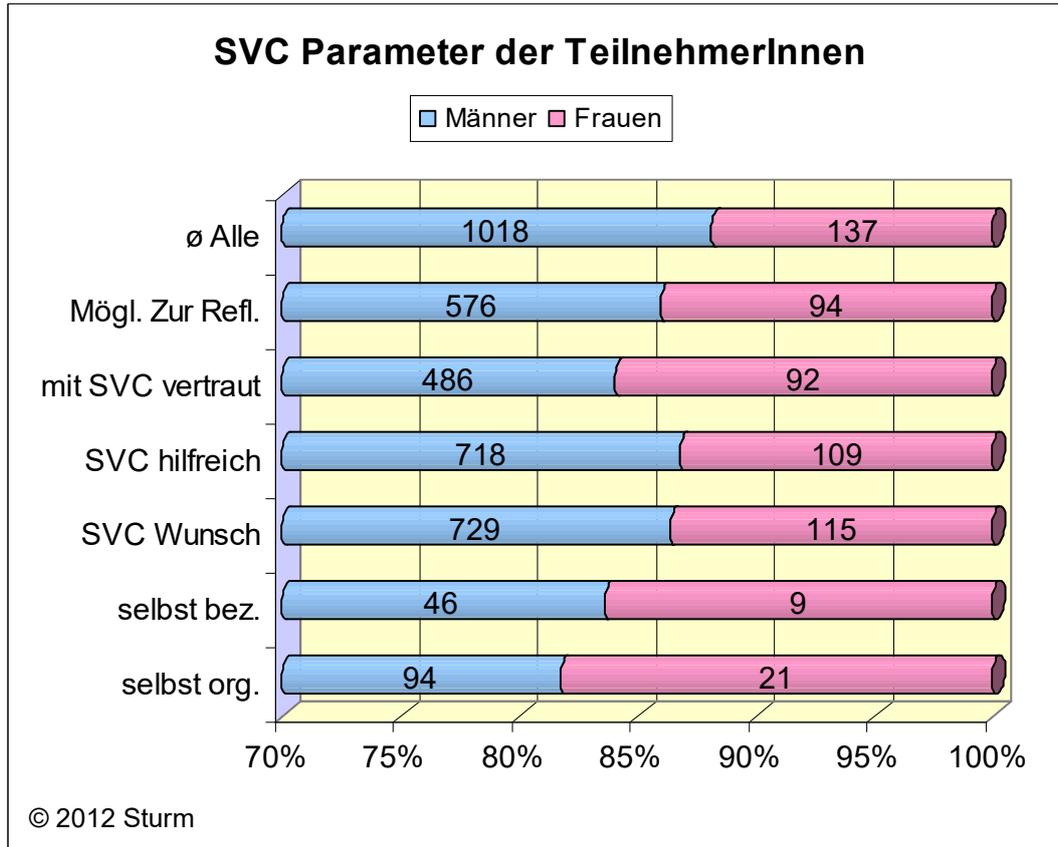


Abbildung 9-3: Geschlechter und Reflexionsparameter

### 9.3.4 Verteilung über Teamgröße und fachliche Vertretung

Abbildung 9-4 zeigt, dass überdurchschnittlich viele Frauen keine Vertretung haben. Die meisten Frauen arbeiten in Teams von 11-20 oder weniger als 5 Personen, die wenigsten arbeiten alleine. Im Gegensatz zu den Männern, von denen überdurchschnittlich viele eher allein oder in Teams mit mehr als 20 Personen arbeiten. Der Großteil der IT-Beschäftigten, ca. 75%, arbeitet in Teams mit 10 oder weniger Personen.

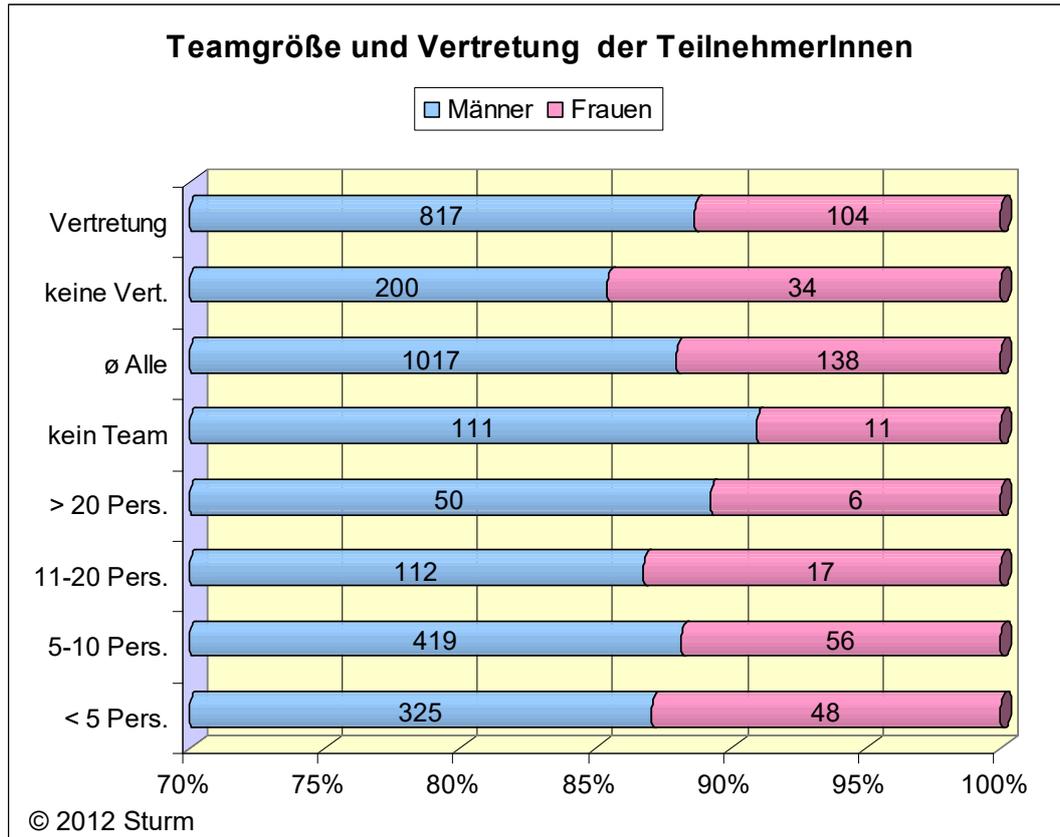


Abbildung 9-4: Geschlechter und Teamgröße

### 9.3.5 Verteilung über Score Leiblichkeit

Abbildung 9-5 veranschaulicht, dass überdurchschnittlich viele Frauen einen Score größer 5,5 oder zwischen 3,5 und 4,49 haben. In allen anderen Bereichen sind Frauen unterdurchschnittlich vertreten, bei Scores kleiner als 1,5 überhaupt nicht.

Die überwiegende Mehrheit der IT-Beschäftigten, knapp 90%, befindet sich im Bereich von 2,5 bis 5,49.

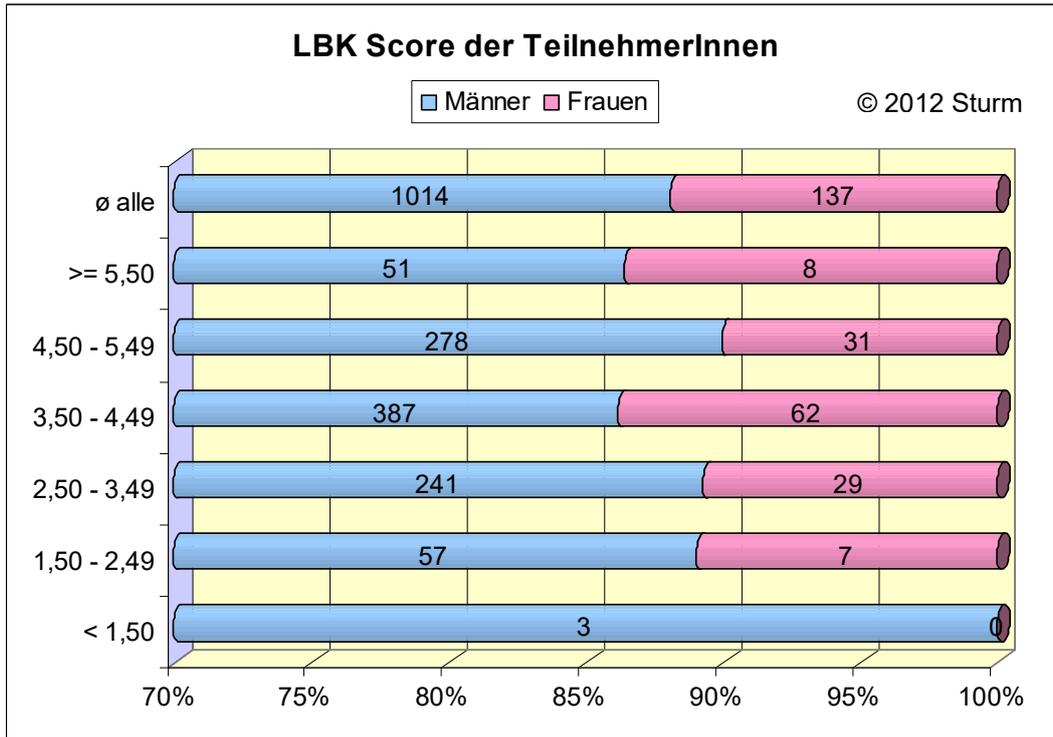


Abbildung 9-5: Geschlechter und Score Leiblichkeit

### 9.3.6 Verteilung über Score Soziales Netzwerk

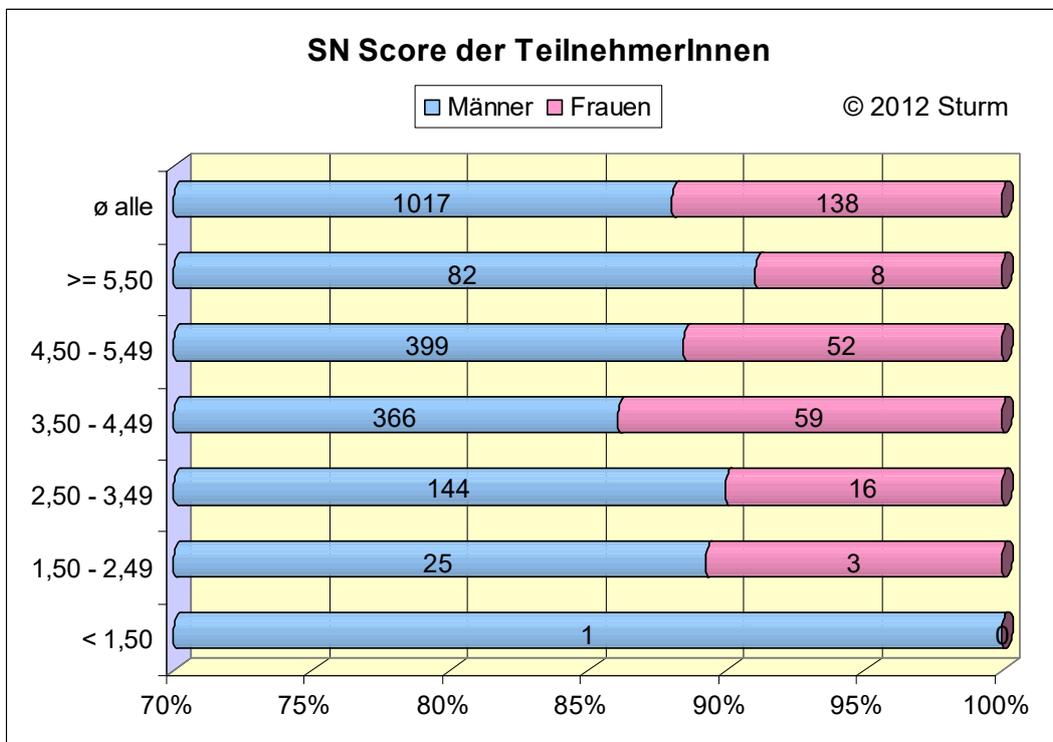


Abbildung 9-6: Geschlechter und Score Soziales Netzwerk

Abbildung 9-6 zeigt eine gewisse Unausgewogenheit in der Säule soziales Netzwerk. Frauen sind in allen Bereichen außer 3,5 – 4,49 unterdurchschnittlich vertreten.

### 9.3.7 Verteilung über Score Arbeit-Freizeit-Leistung

Abbildung 9-7 verdeutlicht, dass Männer beim Score Arbeit-Freizeit-Leistung im obersten sowie im untersten Bereich überdurchschnittlich stark vertreten sind. In den mittleren Bereichen sind Frauen ganz leicht überdurchschnittlich präsent.

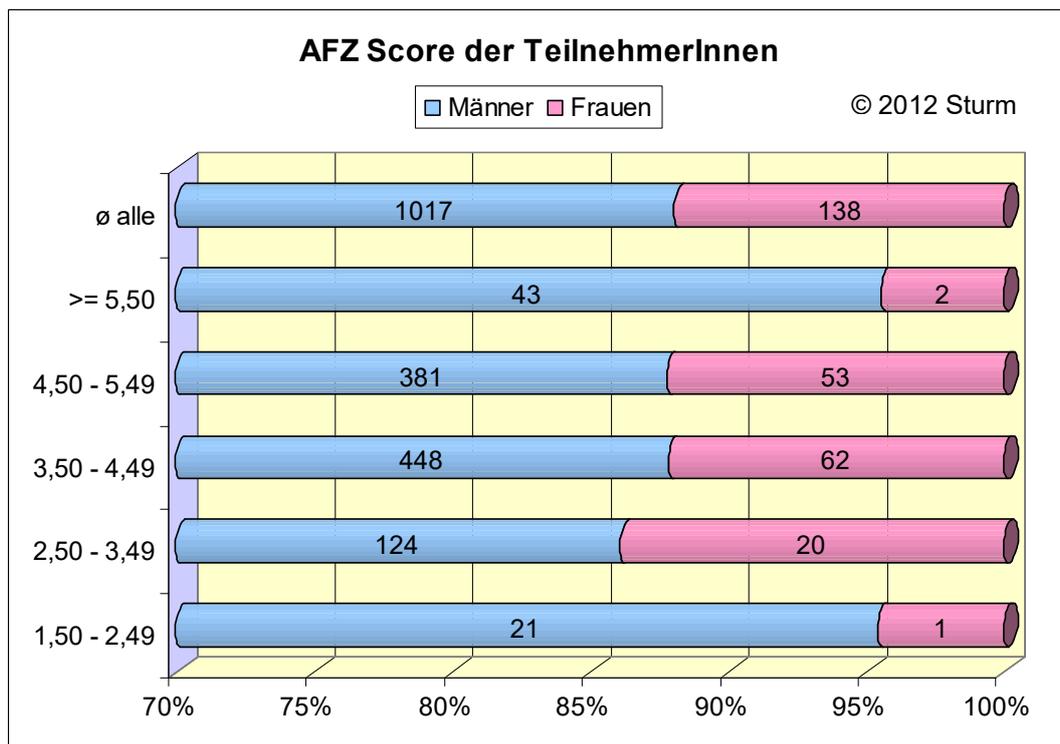


Abbildung 9-7: Geschlechter und Score AFZ

### 9.3.8 Verteilung über Score Materielle Sicherheit

Abbildung 9-8 veranschaulicht eine starke Ausgewogenheit der Geschlechter im Bereich der Materiellen Sicherheit. Einzige Ausnahme ist der niedrigste Wertebereich, in dem ausschließlich Männer vertreten sind. Dennoch sind Männer im obersten Bereich minimal überdurchschnittlich stark vertreten.

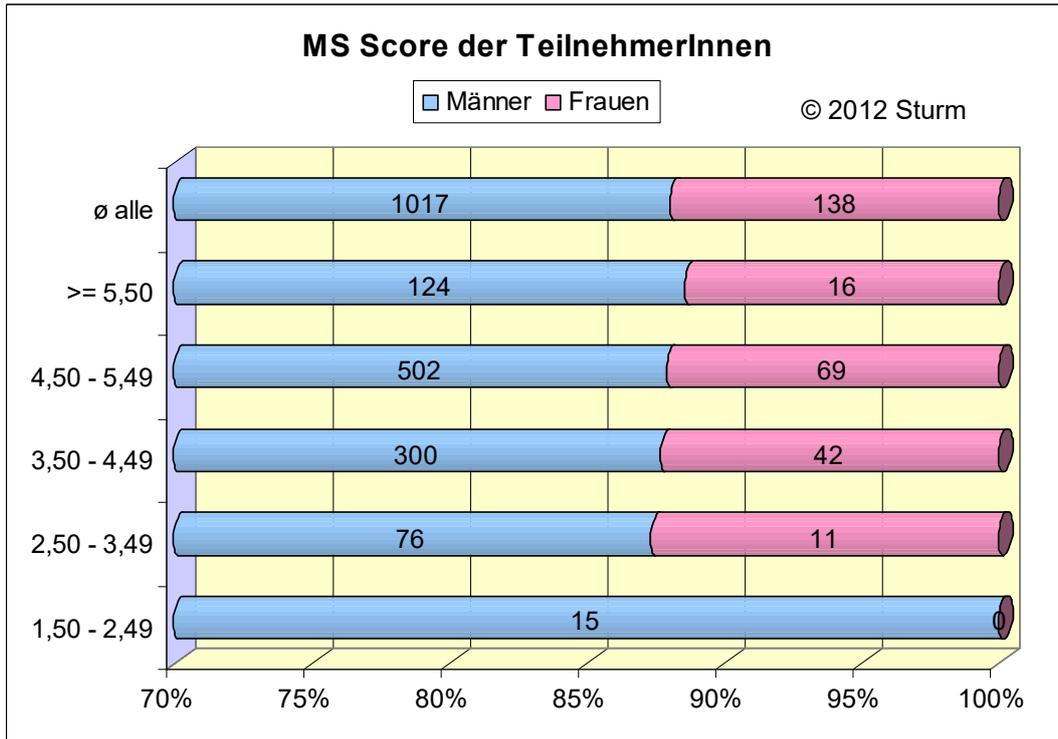


Abbildung 9-8: Geschlechter und Score Materielle Sicherheit

### 9.3.9 Verteilung über Score Werte & Normen

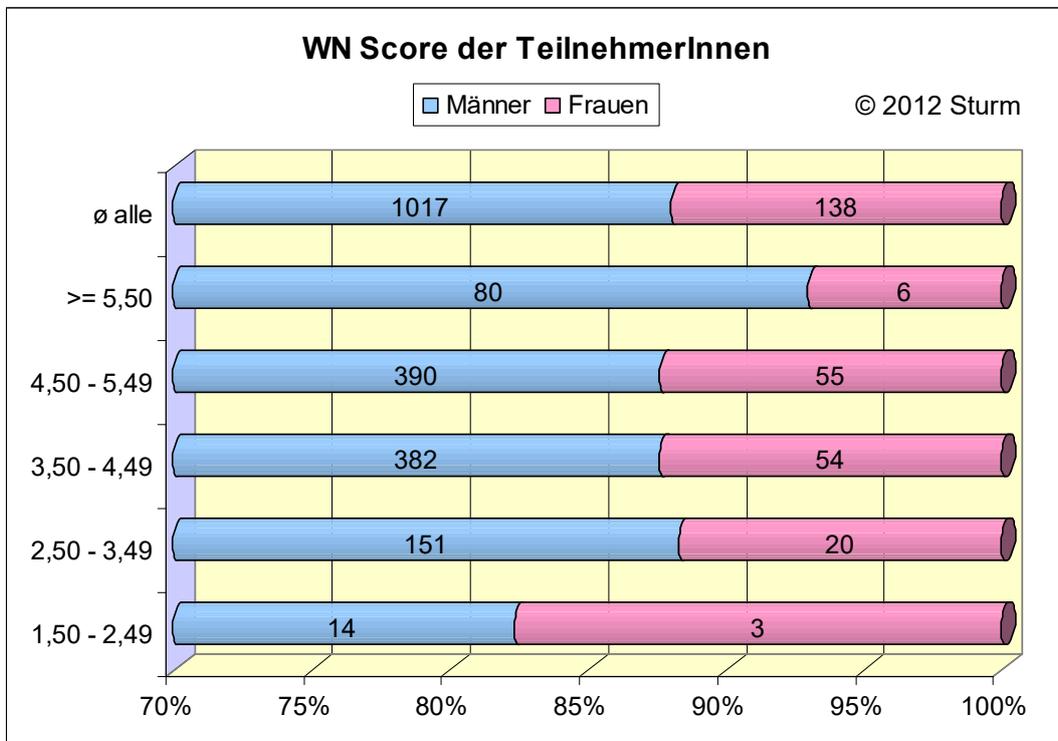


Abbildung 9-9: Geschlechter und Score Werte und Normen

Abbildung 9-9 zeigt, dass Männer offensichtlich einen etwas höheren Score Werte & Normen haben. Frauen sind im obersten Bereich unter- und im untersten Bereich überdurchschnittlich stark vertreten.

### 9.3.10 Verteilung über den Fünf Säulen Index

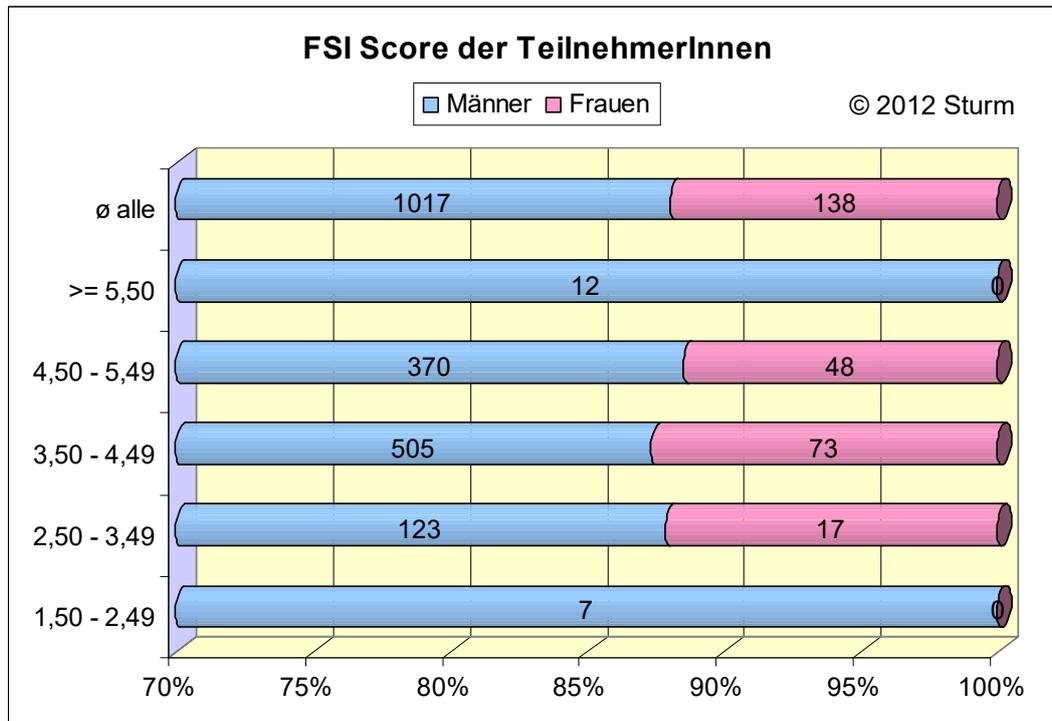


Abbildung 9-10: Geschlechter und FSI Score

Abbildung 9-10 verdeutlicht, dass sich Frauen beim FSI Score im Durchschnitt befinden, sowohl beim Score als auch beim Score Bereich. Frauen sind allerdings weder im höchsten noch im niedrigsten Bereich vertreten.

### 9.3.11 Verteilung über das Alter

Abbildung 9-11 zeigt, dass Frauen in der untersten und obersten Altersgruppe prozentuell unterdurchschnittlich vertreten sind. Die Mehrheit der TeilnehmerInnen ist zwischen 30 und 47 Jahren alt, die wenigsten sind unter 20 oder über 56 Jahre alt.

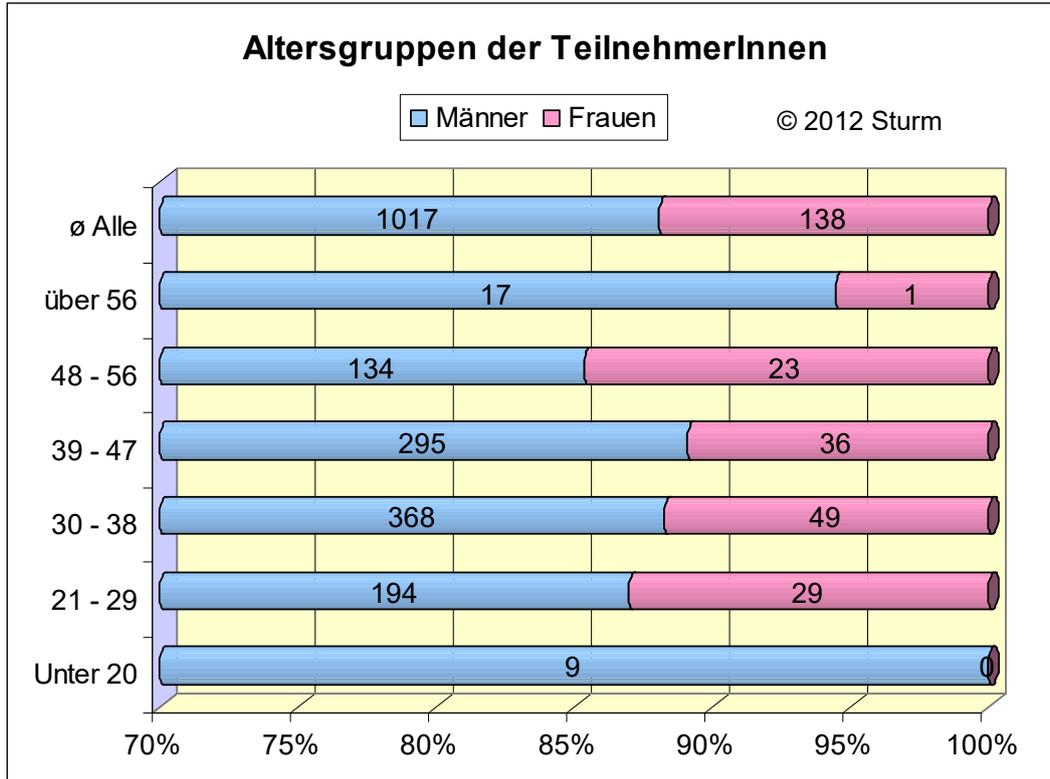


Abbildung 9-11: Geschlechter und Alter

### 9.3.12 Verteilung über die Position

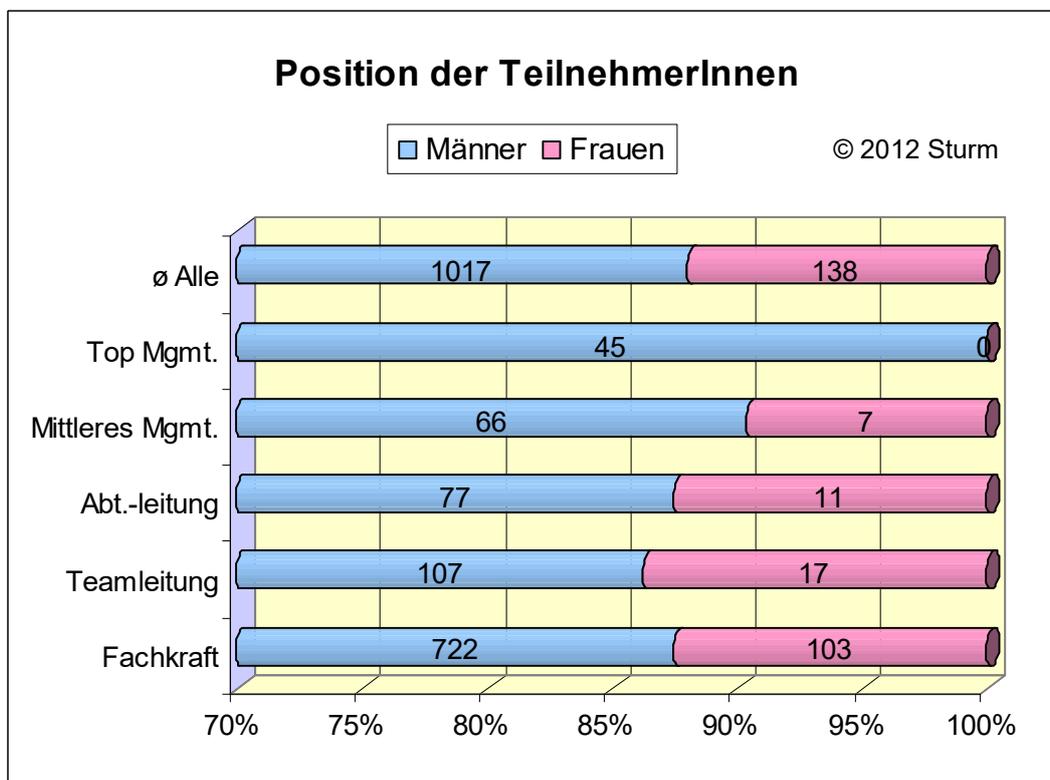


Abbildung 9-12: Geschlechter und Position

Abbildung 9-12 zeigt, dass Frauen der Stichprobe im Topmanagement gar nicht, im mittleren Management unterdurchschnittlich oft und in der Teamleitung überdurchschnittlich oft vertreten sind.

### 9.3.13 Verteilung über den Höchsten Bildungsgrad

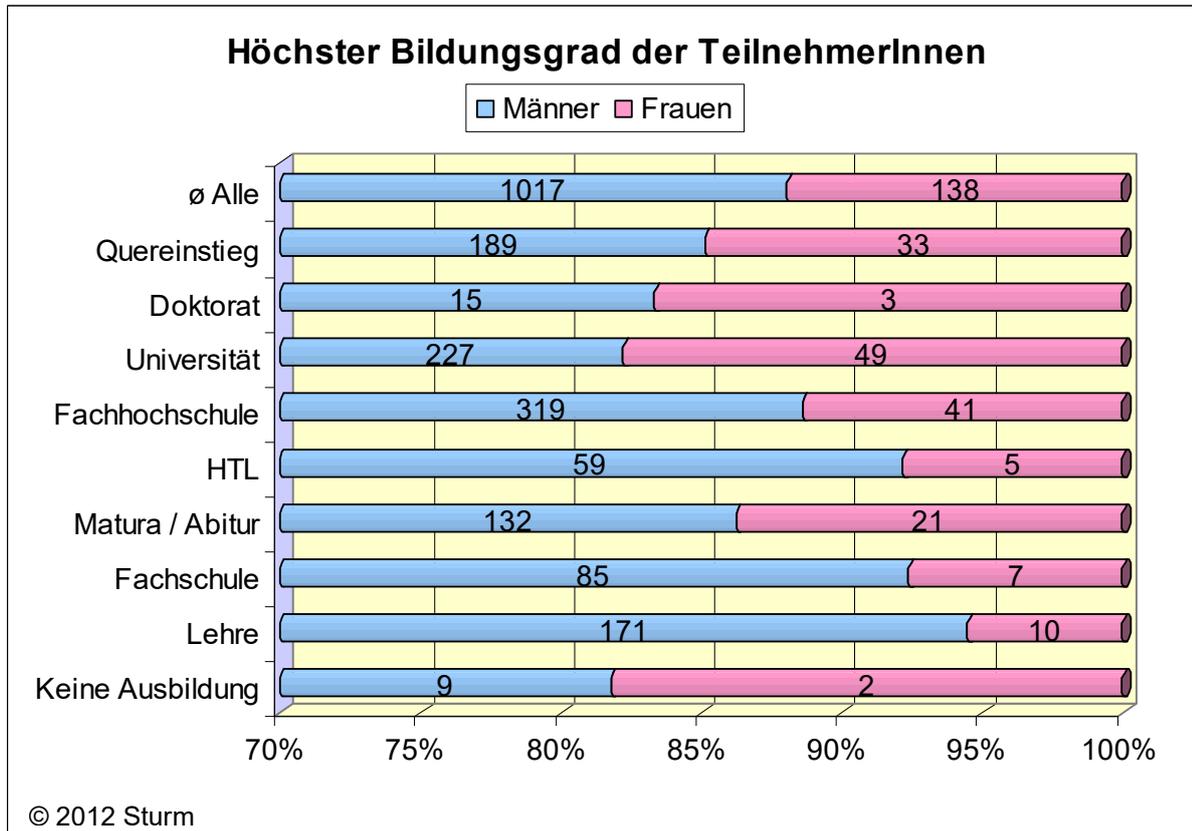


Abbildung 9-13: Geschlechter und Bildungsgrad

Abbildung 9-13 verdeutlicht, dass überdurchschnittlich viele Frauen mit Doktorat oder Universitätsabschluss in der IT-Branche arbeiten. Dafür gibt es unterdurchschnittlich wenige FH Absolventinnen sowie Frauen aus der Fachschule oder mit Lehrabschluss. Frauen überwiegen prozentuell auch beim 20% starken Anteil der QuereinsteigerInnen. Die große Mehrheit (55%) der IT-Branche hat einen FH- oder Universitätsabschluss. Vergleichsweise gering ist der Anteil der DoktorInnen (ca. 1,55%) und der Personen ohne Ausbildung (weniger als 1%).

### 9.3.14 Verteilung über die durchschnittliche Wochenarbeitsleistung

Abbildung 9-14 veranschaulicht, dass der Frauenanteil mit höherer Wochenarbeitszeit proportional abnimmt und bei den Teilzeitbeschäftigten (unter 40h) überdurchschnittlich hoch ist.

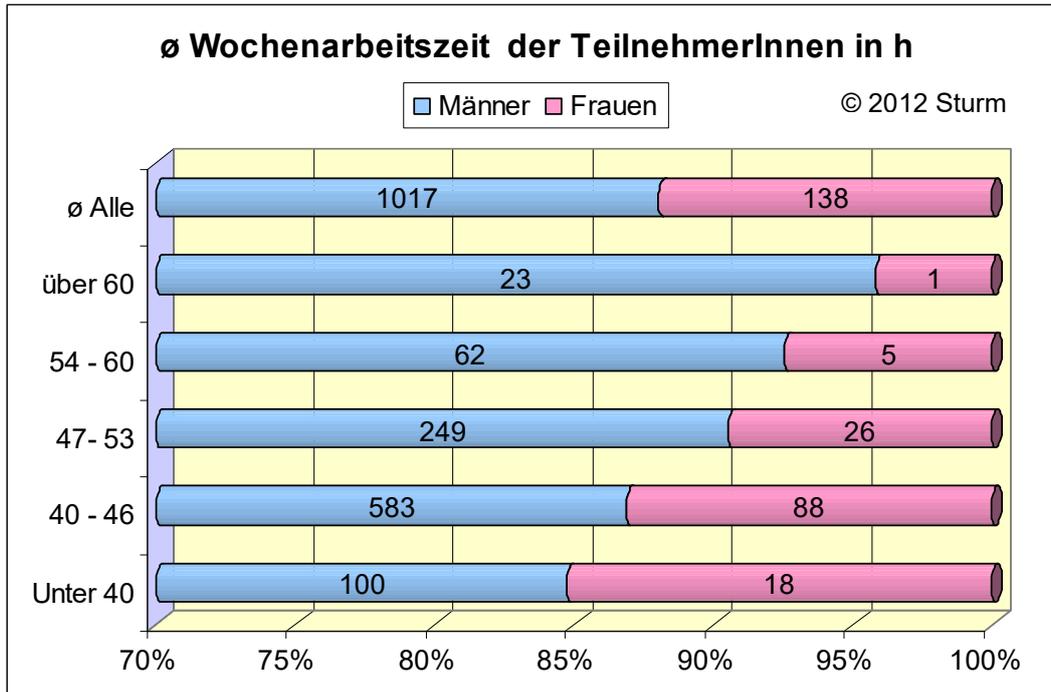


Abbildung 9-14: Geschlechter und Wochenarbeitszeit

### 9.3.15 Verteilung über das jährliche Bruttoeinkommen

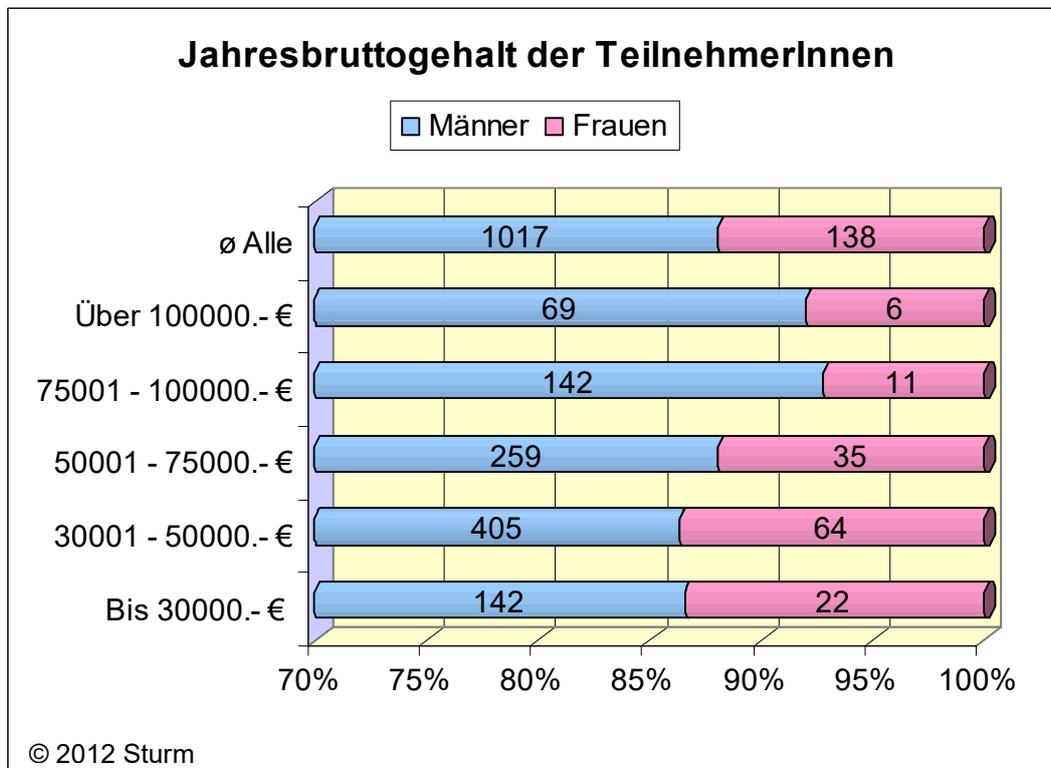


Abbildung 9-15: Geschlechter und Jahresbruttogehalt

Abbildung 9-16 zeigt, dass Frauen in den beiden oberen Gehaltsgruppen unter- und etwas überdurchschnittlich oft in den beiden unteren Gehaltsgruppen vertreten sind.

## 10 Auswertungen und Ergebnisse

Die Auswertungen sind alle nach einem einheitlichen Schema aufgebaut und beantworten die Fragestellungen aus Abschnitt 7 dieser Arbeit. Wie die jeweiligen Grafiken, die Tabellen der  $\chi^2$ -Tests und die Tabellen der Konfidenzintervalle zu lesen sind, wird beim ersten Auftreten ausführlich erklärt und für die weiteren Auswertungen vorausgesetzt.

### 10.1 Auswertungen nach demographischen Merkmalen

#### 10.1.1 Burnout-Gefährdung nach Ländern und Geschlechtern

##### 10.1.1.1 Beschreibung der Überblicksgrafik

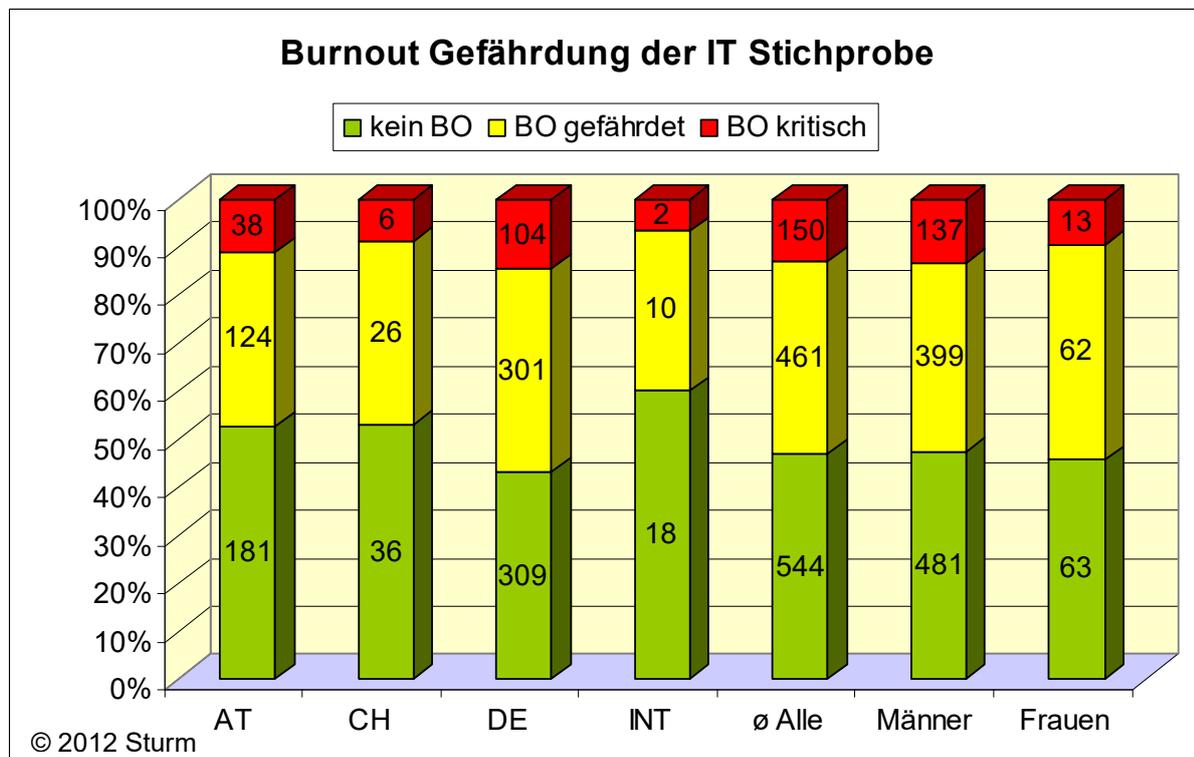


Abbildung 10-1: Burnout-Gefährdung nach Ländern und Geschlechtern

Abbildung 10-1 ist wie folgt zu lesen: Jeder Balken beschreibt die Burnout-Gefährdung innerhalb des untersuchten Merkmals (zu sehen auf der X-Achse, hier die Länder und die Geschlechter) sowohl in Prozentanteilen (zu sehen auf der Y-Achse) als auch in absoluten Werten und beinhaltet die absolute Anzahl der Menschen mit kritischer Burnout-Symptomatik pro Merkmal (rot und oben), die absolute Anzahl der Personen, welche Burnout gefährdet sind, pro Merkmal (gelb und in der Mitte) sowie die absolute

Anzahl der Personen, welche nicht Burnout gefährdet sind, pro Merkmal (grün und unten). Somit gibt es in Deutschland (DE) 309 TeilnehmerInnen, welche nicht Burnout gefährdet sind, was in etwa 40% des deutschen Anteils entspricht. Die 104 kritischen Fälle entsprechen ca. 15% der Höhe des gesamten Balkens. Für Vergleiche der unterschiedlichen Ausprägungen eines Merkmals mit der Stichprobe repräsentiert jeweils ein Balken in jeder Grafik den Durchschnitt aller TeilnehmerInnen an der Studie (Ø Alle).

Abbildung 10-1 lässt vermuten, dass IT-Kräfte in Deutschland Burnout gefährdeter sind als in Österreich oder der Schweiz. Frauen scheinen geringfügig stärker gefährdet, zeigen allerdings weniger kritische Symptomatik. Der internationale Anteil ist quantitativ zu gering, um relevante Rückschlüsse ziehen zu können.

#### 10.1.1.2 Beschreibung des $X^2$ -Tests

Um diese Vermutungen bzw. Hypothesen zu bestätigen, bedient man sich des  $X^2$ -Tests, wie in Tabelle 10-1 gezeigt: Jede Zeile repräsentiert dabei die Hypothese, ob das untersuchte Merkmal von signifikanter Bedeutung ist. In der ersten Spalte stehen jeweils die auf Signifikanz untersuchten Merkmale hinsichtlich der Burnout-Gefährdung, in der zweiten Spalte der  $X^2$ -Wert des Tests, in der dritten Spalte der kritische Wert (K) hinsichtlich der Anzahl der Ausprägungen eines Merkmals, in der vierten Spalte die Zahl der Freiheitsgrade (degrees of freedom, kurz df) und in der letzten Spalte der p-Wert des Tests.

Es gibt immer zwei Hypothesen:

1. **H0:** Es besteht **kein Zusammenhang** zwischen dem getesteten Merkmal und der Burnout-Gefährdung einer Person.
2. **H1:** Es besteht **ein signifikanter Zusammenhang** zwischen dem getesteten Merkmal und der Burnout-Gefährdung einer Person. In anderen Worten bedeutet dies, dass je nach Ausprägung des Merkmales die individuelle Burnout-Gefährdung einer Person signifikant unterschiedlich ist.

Die Antwort, welche Hypothese nun stimmt, liefert der Test. Ist der  $X^2$ -Wert größer dem K-Wert oder der p-Wert kleiner  $\alpha$  (in dieser Arbeit ist  $\alpha$  immer 0,05 für eine 95%-ige Signifikanz gewählt), so gilt die jeweilige Hypothese H1, sonst gilt H0.

	$X^2$	K <sub>df, <math>\alpha=0,05</math></sub>	df	Signifikanz
$X^2$ Test <sub>AT, CH, DE</sub>	12,761	12,591	6	p = 0,046
$X^2$ Test <sub>AT, CH</sub>	0,337	5,991	2	p > 0,05
$X^2$ Test <sub>AT, DE</sub>	8,678	5,991	2	p = 0,013
$X^2$ Test <sub>m, w</sub>	2,593	5,991	2	p > 0,05

**Tabelle 10-1:  $X^2$ -Test über Länder und Geschlechter**

In der ersten Zeile der Tabelle 10-1 wird überprüft, ob das Land (AT, CH, DE), aus dem eine TeilnehmerIn stammt, hinsichtlich der Burnout-Gefährdung signifikant ist. Die aufgestellten Hypothesen, von denen jedoch nur eine gültig ist, lauten:

1. H0: Es besteht kein Zusammenhang zwischen dem Land und der Burnout-Gefährdung einer Person (d.h. hinsichtlich des Burnout-Risikos macht es keinen Unterschied, ob eine Person in Deutschland, Österreich oder der Schweiz arbeitet).
2. H1: Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Land und der Burnout-Gefährdung einer Person (d.h. hinsichtlich des Burnout-Risikos bedeutet es einen signifikanten Unterschied, ob eine Person in Deutschland, Österreich oder der Schweiz arbeitet).

Der  $X^2$ -Wert in der Tabelle in Zeile eins ist größer dem K-Wert bzw. der p-Wert kleiner als 0,05, also gilt H1!

Für Zeile zwei gilt H0: Es besteht kein Unterschied hinsichtlich des Burnout-Risikos, ob man in Österreich oder der Schweiz arbeitet.

Für Zeile drei gilt H1: Es besteht ein signifikanter Unterschied hinsichtlich des Burnout-Risikos, ob man in Österreich oder Deutschland arbeitet.

Für Zeile vier gilt H0: Es besteht kein Unterschied hinsichtlich des Burnout-Risikos, ob man männlichen oder weiblichen Geschlechtes ist.

### 10.1.1.3 Beschreibung des Konfidenzintervalls

Tabelle 10-2 zeigt die Berechnungen der jeweiligen Konfidenzintervalle und ist wie folgt zu lesen: Spalte eins beschreibt das Merkmal, Spalte zwei die Anzahl der Personen, welche das Merkmal erfüllen, Spalte drei die Anzahl der Burnout gefährdeten Personen oder mit kritischer Symptomatik, Spalte vier die Anzahl Personen mit kritischer Symptomatik, Spalte fünf die Wahrscheinlichkeit, mit welcher das Merkmal in der

Stichprobe aufgetreten ist, Spalte sechs die linke Grenze, Spalte sieben die rechte Grenze und Spalte acht die Breite des Konfidenzintervalls.

Die erste Datenzeile zeigt, dass in Österreich von 343 TeilnehmerInnen 162 Burnout gefährdet sind oder kritische Symptomatik zeigen. Das bedeutet eine Wahrscheinlichkeit von 0,472 bzw. 47,20% und daraus kann geschlossen werden, dass mit 95%-iger Sicherheit zwischen 41,89% und 52,57% (Breite 10,68) aller IT-Kräfte in Österreich Burnout gefährdet sind oder kritische Symptomatik zeigen.

Die fünfte Datenzeile beschreibt, dass in Österreich von 343 TeilnehmerInnen 38 kritische Burnout-Symptomatik zeigen. Das bedeutet eine Wahrscheinlichkeit von 0,111 bzw. 11,10% und daraus kann geschlossen werden, dass mit 95%-iger Sicherheit zwischen 7,72% und 14,43% (Breite 6,71) aller IT-Kräfte in Österreich kritische Burnout-Symptomatik zeigen.

Datenzeilen drei und sieben zeigen, dass die Burnout-Gefährdung in Deutschland höher ist als in Österreich und folgende Aussagen getätigt werden können:

1. Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit sind zwischen 53,05% und 60,39% der IT-Kräfte in Deutschland Burnout gefährdet oder zeigen kritische Symptomatik.
2. Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit zeigen zwischen 11,95% und 17,18% der Beschäftigten in der deutschsprachigen IT-Branche kritische Symptomatik.

Analog dazu sind Aussagen für die Schweiz und die gesamte IT-Branche zu tätigen.

$\alpha=0,05$	Anz.	BO gef./kr.	BO kr.	p	% von	% bis	Breite
AT	343	162		0,472	41,89	52,57	10,67
CH	68	32		0,470	35,07	59,04	23,97
DE	714	405		0,567	53,05	60,39	7,34
Ø Alle	1155	611		0,529	49,99	55,81	5,82
AT	343		38	0,111	7,72	14,43	6,71
CH	68		6	0,088	2,01	15,73	13,62
DE	714		104	0,146	11,95	17,18	5,22
Ø Alle	1155		150	0,129	11,03	14,95	3,92

Tabelle 10-2: Konfidenzintervall nach Ländern

### 10.1.2 Burnout-Gefährdung in Deutschland und Österreich

Abbildung 10-1 weckt das Interesse, weiter ins Detail zu gehen. Wo ist wirklich der Unterschied zwischen Deutschland und Österreich?

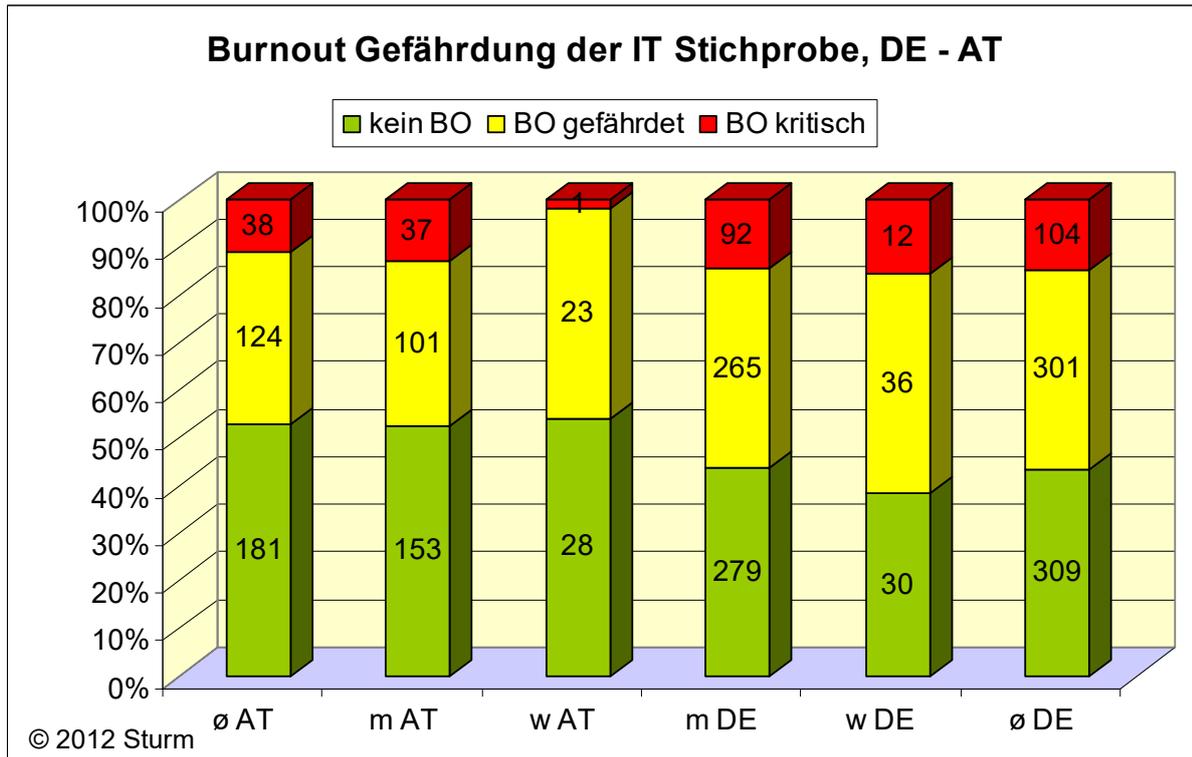


Abbildung 10-2: Burnout-Gefährdung der IT-Stichprobe in DE und AT

Abbildung 10-2 lässt vermuten, dass IT-Kräfte in Deutschland tatsächlich gefährdeter sind als in Österreich, was durch die X<sup>2</sup>-Tests in Tabelle 10-3 bestätigt wird. Alle Tests zwischen Deutschland und Österreich sind auf allen Ebenen signifikant. Die Tests innerhalb der beiden Länder allerdings nicht. Folglich ist davon auszugehen, dass deutsche IT-Fach- und Führungskräfte tatsächlich signifikant anders (sehr wahrscheinlich stärker) gefährdet sind als österreichische.

	X <sup>2</sup>	K <sub>df; α=0,05</sub>	df	Signifikanz
X <sup>2</sup> -Test <sub>m AT, w AT</sub>	5,757	5,991	2	p > 0,05
X <sup>2</sup> -Test <sub>m DE, w DE</sub>	0,337	5,991	2	p > 0,05
X <sup>2</sup> -Test <sub>m AT, m DE</sub>	6,138	5,991	2	p = 0,046
X <sup>2</sup> -Test <sub>w AT, w DE</sub>	7,334	5,991	2	p = 0,025

Tabelle 10-3: X<sup>2</sup>-Test über AT, DE und Geschlechter

Frauen in Österreich scheinen geringfügig weniger gefährdet zu sein als Männer, Frauen in Deutschland hingegen höher. Für eine Verifizierung der Aussagen mittels der Konfidenzberechnungen in Tabelle 10-4 ist die Anzahl der Teilnehmerinnen jedoch zu gering. Ersichtlich ist, dass die Anzahl Burnout-Gefährdeter bei Frauen in Deutschland ca. 15% höher ist als in Österreich, bei Männern um ca. 8%.

$\alpha=0,05$	Anz.	BO gef./kr.	BO kr.	p	% von	% bis	Breite
AT m	291	138		0,474	41,63	53,22	11,59
AT w	52	24		0,461	32,47	59,84	27,38
DE m	636	357		0,561	52,24	60,03	7,79
DE w	78	48		0,615	50,63	72,45	21,81
AT m	291		37	0,127	8,85	16,58	7,73
AT w	52		1	0,019	0,00	5,67	5,67
DE m	636		92	0,145	11,70	17,23	5,52
DE w	78		12	0,154	7,30	23,47	16,17

Tabelle 10-4: Konfidenzintervall nach AT, DE und Geschlechtern

### 10.1.3 Burnout-Gefährdung und Gehalt

Abbildung 10-3 kann entnommen werden, dass das Burnout-Risiko der beiden höheren Gehaltsgruppen etwas niedriger ist als im Durchschnitt. Der Unterschied ist jedoch unter 5% und auch in den Einzeltests war keine Signifikanz nachweisbar. 66% verdienen zwischen 30.000.- und 75.000.- € im Jahr, 6,5% über 100.000.- €.

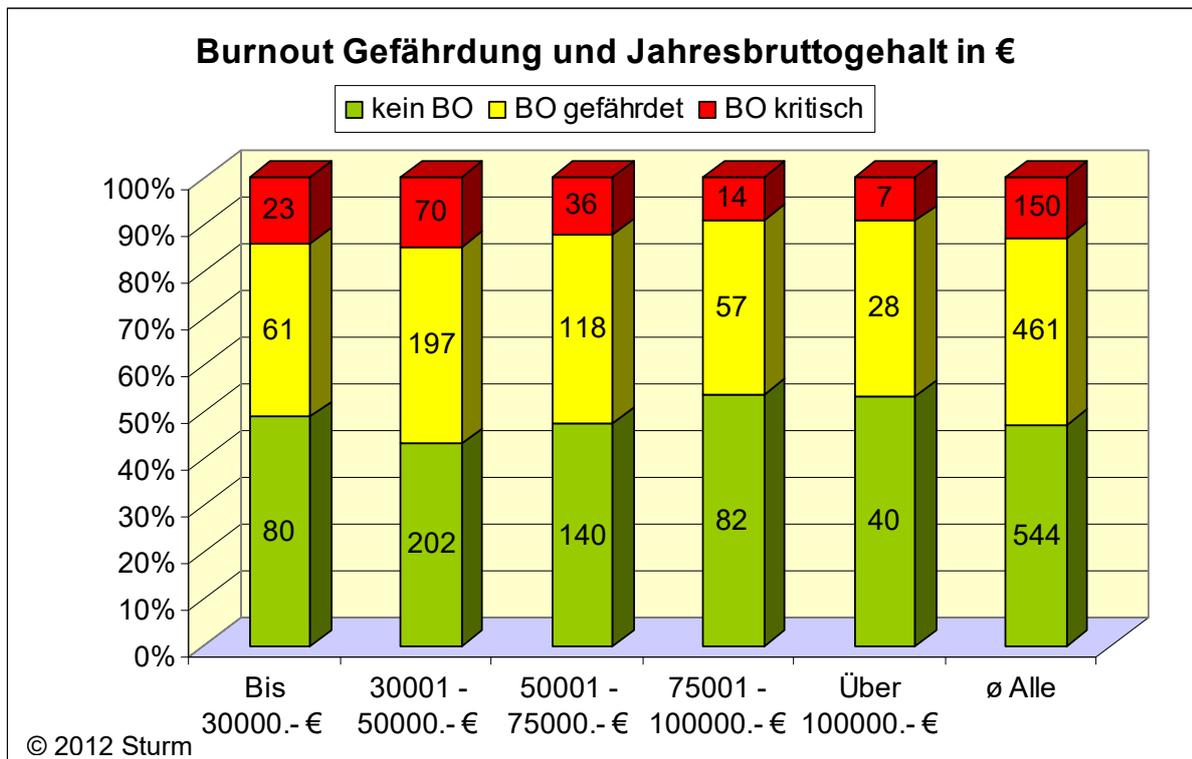


Abbildung 10-3: Burnout-Gefährdung und Gehalt

	$X^2$	K df; $\alpha=0,05$	df	Signifikanz
$X^2$ -Test	9,060	15,507	8	$p > 0,05$

Tabelle 10-5:  $X^2$ -Test über Gehalt

Der  $\chi^2$ -Test in Tabelle 10-5 zeigt keinen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Gehalt und dem Burnout-Risiko einer Person. Daher gilt  $H_0$ .

Das Gehalt ist oft ein sensibles Thema. Daher gibt es in dieser Arbeit keine mittels Konfidenzintervall ermittelten Aussagen dazu.

### 10.1.4 Burnout-Gefährdung und Alter

Abbildung 10-4 verdeutlicht, dass das Burnout-Risiko in den mittleren Altersgruppen etwas höher ist als im Durchschnitt. Am höchsten in der Gruppe der 39-47 Jahre alten Personen. Die auffällige Gruppe der über 56 Jährigen ist für eine Signifikanz quantitativ zu unbedeutsam.

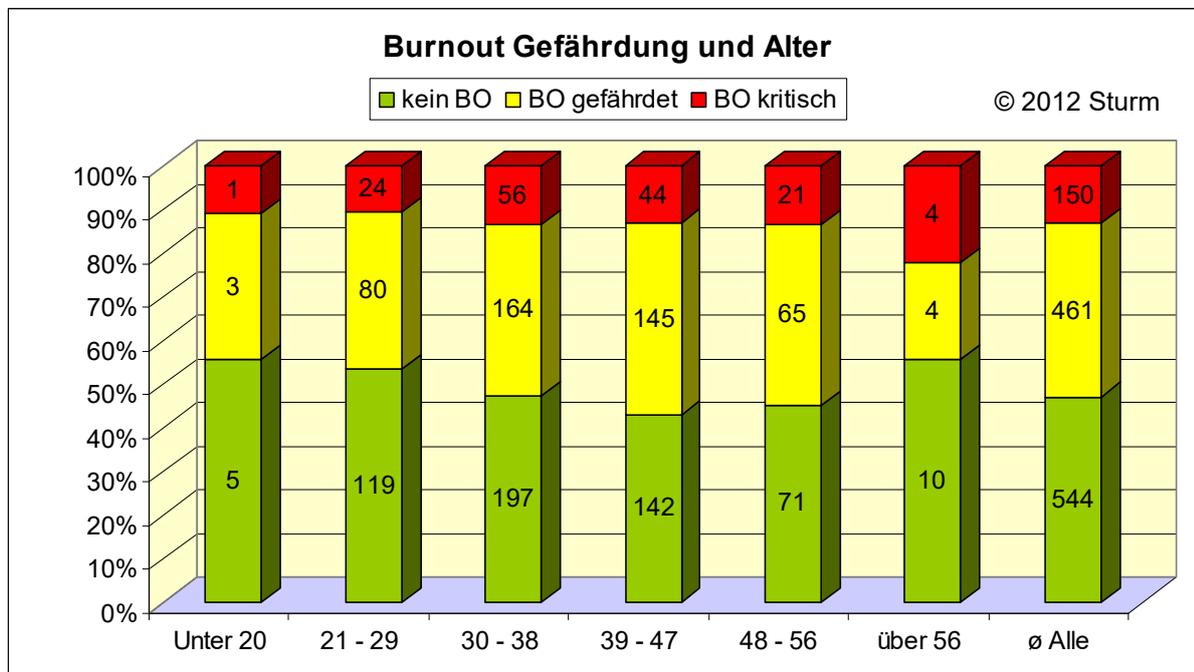


Abbildung 10-4: Burnout-Gefährdung und Alter

Der  $\chi^2$ -Test in Tabelle 10-6 deutet auf keinen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Alter und dem Burnout-Risiko einer Person hin. Daher gilt  $H_0$ .

	$\chi^2$	K df; $\alpha=0,05$	df	Signifikanz
$\chi^2$ -Test	9,587	18,307	10	$p > 0,05$

Tabelle 10-6:  $\chi^2$ -Test über Alter

$\alpha=0,05$	Anz.	BO gef./kr.	p	% von	% bis	Breite
30-38	417	220	0,527	47,91	57,59	9,68
39-47	331	189	0,571	51,71	62,48	10,77

Tabelle 10-7: Konfidenzintervall nach Alter

Tabelle 10-7 zeigt, dass der Unterschied der Burnout-Gefährdung zwischen den 30-38 Jährigen und den 39-47 Jährigen kleiner 5% ist.

### 10.1.5 Burnout-Gefährdung und Wochenarbeitsstunden

Abbildung 10-5 verdeutlicht, dass über 80% der IT-Fach- und Führungskräfte 40-53 Stunden pro Woche arbeiten. Die Burnout-Gefährdung ist auf ähnlichem Niveau wie bei Teilzeitkräften (unter 40h), das kritische Burnout-Risiko sogar deutlich niedriger. Mehr Wochenarbeitsstunden erhöhen das Burnout-Risiko maßgeblich.

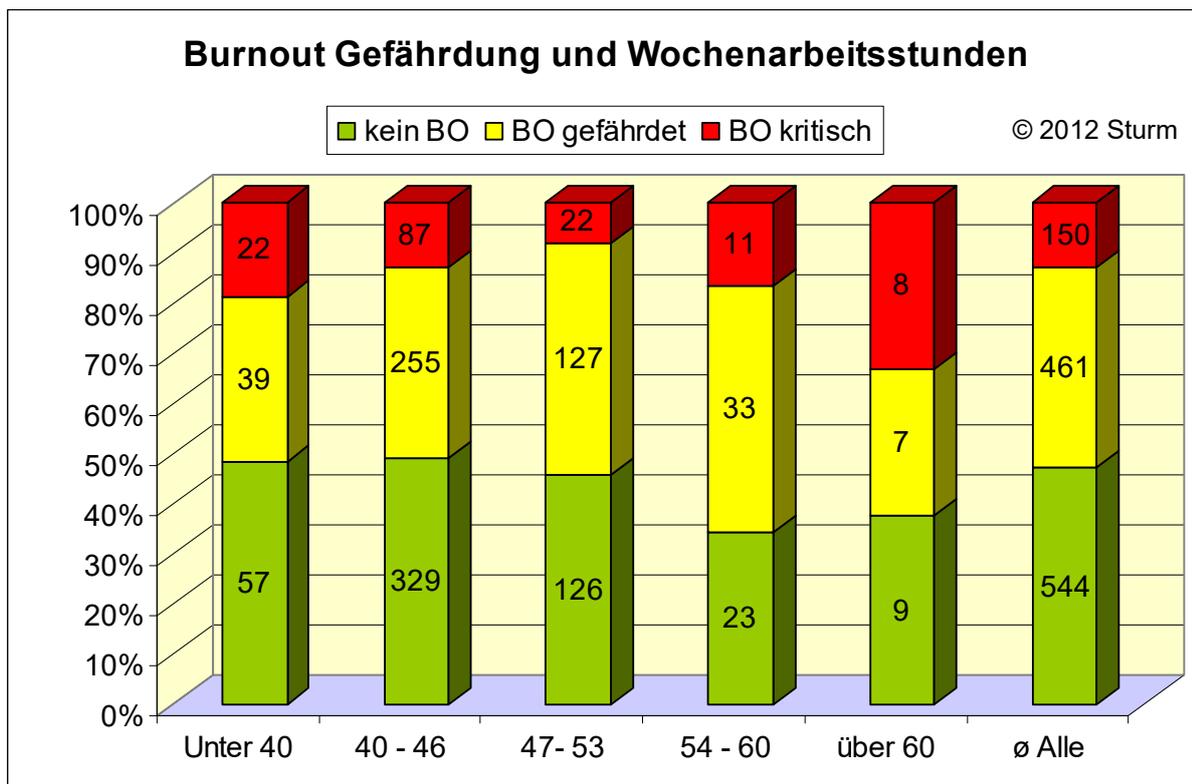


Abbildung 10-5: Burnout-Gefährdung und Wochenarbeitsstunden

Der  $\chi^2$ -Test in Tabelle 10-8 zeigt einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Wochenarbeitsleistung und dem Burnout-Risiko einer Person. Daher gilt H1. Alle Einzeltest bestätigten ebenfalls Signifikanz.

	$\chi^2$	K df, $\alpha=0,05$	df	Signifikanz
$\chi^2$ -Test	26,757	15,507	8	$p < 0,001$

Tabelle 10-8:  $\chi^2$ -Test über Wochenarbeitsstunden

Tabelle 10-9 zeigt, dass Personen, die über 54 Stunden in der Woche arbeiten, deutlich gefährdeter sind als diejenigen zwischen 40 und 46 Stunden.

$\alpha=0,05$	Anz.	BO gef./kr.	p	% von	% bis	Breite
40-46h	671	342	0,509	47,15	54,79	7,64
Über 54h	91	59	0,648	54,92	74,75	19,83

Tabelle 10-9: Konfidenzintervall nach Wochenarbeitsstunden

### 10.1.6 Burnout-Gefährdung und Position

Abbildung 10-6 veranschaulicht, dass die Burnout-Gefährdung mit zunehmendem Einfluss der Position abnimmt. Ausnahme sind Personen im Top Management, denn diese sind ähnlich gefährdet wie TeamleiterInnen.

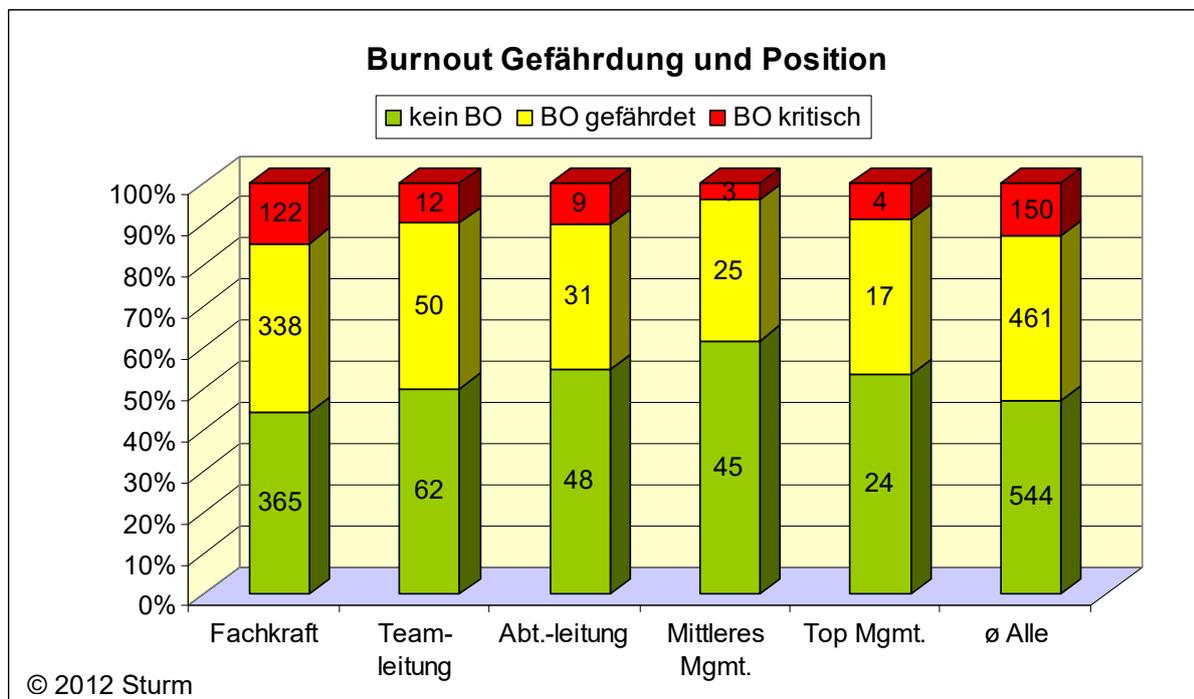


Abbildung 10-6: Burnout-Gefährdung und Position

Der  $\chi^2$ -Test in Tabelle 10-10 verdeutlicht den signifikanten Zusammenhang zwischen der Position und dem Burnout-Risiko einer Person. Insbesondere macht es hinsichtlich der Burnout-Gefährdung einen signifikanten Unterschied, ob jemand als Fachkraft oder als Führungskraft arbeitet.

	$\chi^2$	K df, $\alpha=0,05$	df	Signifikanz
$\chi^2$ -Test alle Positionen	16,329	15,507	8	p = 0,037
$\chi^2$ -Test alle ohne top Mgmt.	15,325	12,591	6	p = 0,017
$\chi^2$ -Test Fachkräfte, Führungskräfte	13,022	5,991	2	p = 0,001

Tabelle 10-10:  $\chi^2$ -Test über Position

Tabelle 10-11 zeigt allerdings, dass die Burnout-Gefährdung für IT-Fachkräfte ca. 10% höher ist als für IT-Führungskräfte. Führungskräfte zeigen seltener kritische Symptomatik. Diesbezüglich ist der Wert bei Fachkräften 6% höher.

$\alpha=0,05$	Anz.	BO gef./kr.	BO./kr.	p	% von	% bis	Breite
Fachkräfte	825	460		0,558	52,33	59,18	6,85
Führungskräfte	330	151		0,458	40,33	51,19	10,86
Fachkräfte	825		122	0,148	12,34	17,23	4,89
Führungskräfte	330		16	0,848	5,45	11,25	6,07

Tabelle 10-11: Konfidenzintervall nach Position

### 10.1.7 Burnout-Gefährdung und Bildungsgrad

Betrachtet man Abbildung 10-7, fällt auf, dass mit steigendem Bildungsgrad das Burnout-Risiko minimal sinkt. Personen mit HTL Abschluss fallen aus dem Rahmen, sie sind ca. 6% geringer gefährdet als FH AbsolventInnen.

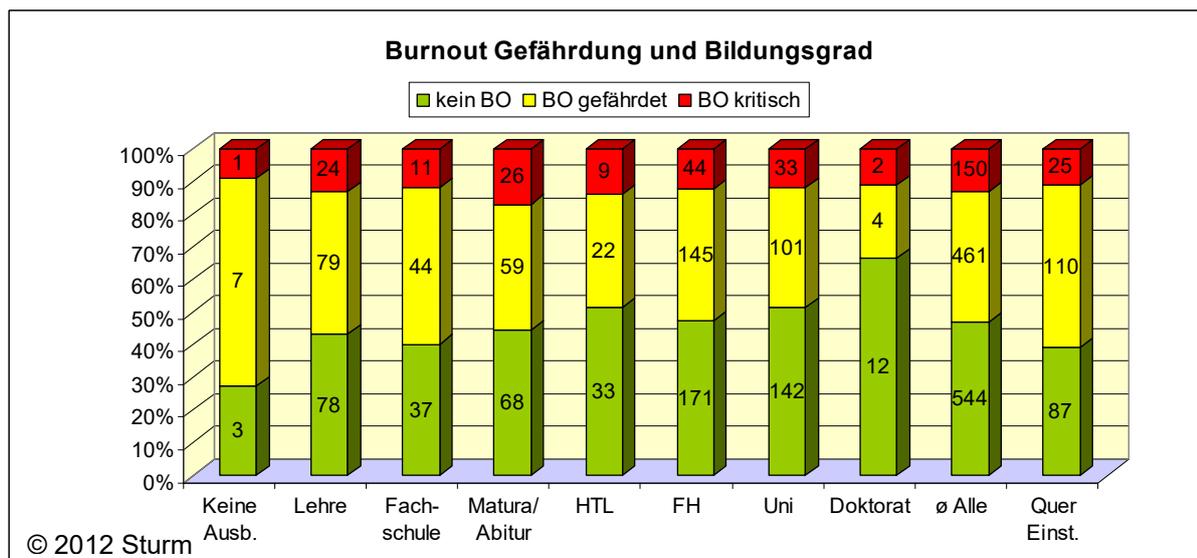


Abbildung 10-7: Burnout-Gefährdung und Bildungsgrad

	$X^2$	K df, $\alpha=0,05$	df	Signifikanz
$X^2$ -Test alle	14,515	23,684	14	$p > 0,05$
$X^2$ -Test FH, UNI, DR	3,381	9,487	4	$p > 0,05$
$X^2$ -Test ABI, DR	3,207	5,991	2	$p > 0,05$
$X^2$ -Test Lehre, DR	3,871	5,991	2	$p > 0,05$
$X^2$ -Test ABI, UNI	2,904	5,991	2	$p > 0,05$
$X^2$ -Test Lehre, UNI	3,114	5,991	2	$p > 0,05$
$X^2$ -Test Q.einst., kein Q.einst.	10,674	5,991	2	$p = 0,004$

Tabelle 10-12:  $X^2$ -Test über Bildungsgrad

Die  $\chi^2$ -Tests über den Bildungsgrad in Tabelle 10-12 zeigen keine Signifikanz. Daher gilt  $H_0$ . Allerdings ist der  $\chi^2$ -Test über den Quereinstieg signifikant. Folglich gilt  $H_1$ : Es besteht ein signifikanter Unterschied in der Burnout-Gefährdung zwischen QuereinsteigerInnen in die IT-Branche und NichtquereinsteigerInnen.

$\alpha=0,05$	Anz.	BO gef./kl.	p	% von	% bis	Breite
<b>Akademiker</b>	654	329	0,503	46,43	54,17	7,74
<b>Nicht Akad.</b>	501	282	0,562	51,89	60,67	8,77

Tabelle 10-13: Konfidenzintervall nach Bildungsgrad

Tabelle 10-13 zeigt eine ca. 6% geringere Burnout-Gefährdung bei Akademikern.

## 10.2 Auswertungen nach Merkmalen der beruflichen Reflexion

### 10.2.1 Burnout-Gefährdung und Art der Reflexion

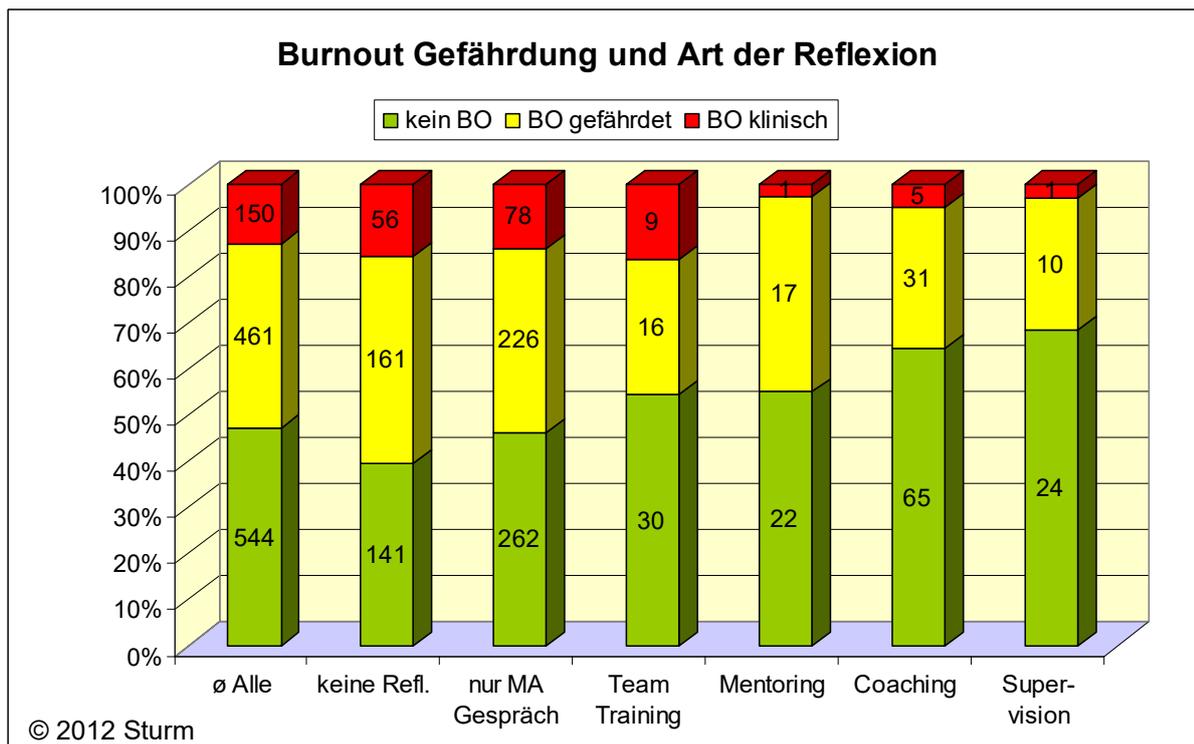


Abbildung 10-8: Burnout-Gefährdung und Art der Reflexion

Abbildung 10-8 veranschaulicht, dass IT-Kräfte die Burnout-Gefährdung durch Inanspruchnahme von beruflicher Reflexion offensichtlich reduzieren können. Supervision scheint dabei die am präventivste Methode zu sein. Das MitarbeiterInnengespräch entspricht ziemlich dem Durchschnitt. Keine Möglichkeit zur Reflexion sorgt scheinbar für eine deutlich höhere Burnout-Gefährdung. Nennenswert ist

die Tatsache, dass die Anzahl der Fälle von kritischer Burnout-Symptomatik durch Mentoring, Coaching und Supervision drastisch reduziert werden kann. Mentoring kann als spezielle Form von beruflicher Reflexion gesehen werden (s.h. Kapitel 4.3), was die überdurchschnittlichen Werte erklären würde.

	$X^2$	K df; $\alpha=0,05$	df	Signifikanz
<b>X<sup>2</sup>-Test</b> alle	36,732	18,307	10	$p < 0,001$
<b>X<sup>2</sup>-Test</b> keine Refl., MA Gesp.	4,252	5,991	2	$p > 0,05$
<b>X<sup>2</sup>-Test</b> keine Refl., Team Tr.	5,467	5,991	2	$p > 0,05$
<b>X<sup>2</sup>-Test</b> keine Refl., Mentoring	6,530	5,991	2	$p = 0,038$
<b>X<sup>2</sup>-Test</b> keine Refl., Coaching	21,560	5,991	2	$p < 0,001$
<b>X<sup>2</sup>-Test</b> keine Refl., Supervision	12,032	5,991	2	$p = 0,002$
<b>X<sup>2</sup>-Test</b> Ment., Coach., SV	2,644	9,487	4	$p > 0,05$

**Tabelle 10-14: X<sup>2</sup>-Test über Reflexionsart**

Die Signifikanztests in Tabelle 10-14 bestätigen folgende Hypothesen:

1. Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Reflexionsart und dem Burnout-Risiko einer Person.
2. Es besteht kein Zusammenhang zwischen MitarbeiterInnengespräch oder Team Training und dem Burnout-Risiko einer Person.
3. Es besteht ein signifikanter Unterschied hinsichtlich des Burnout-Risikos, wenn die Person Mentoring, Coaching oder Supervision in Anspruch nimmt.
4. Der Test auf Mentoring, Coaching und Supervision zeigt keine Signifikanz, was bedeutet, dass diese drei Formen der Reflexion offensichtlich allesamt ähnlich gut und somit Burnout präventiv sind!

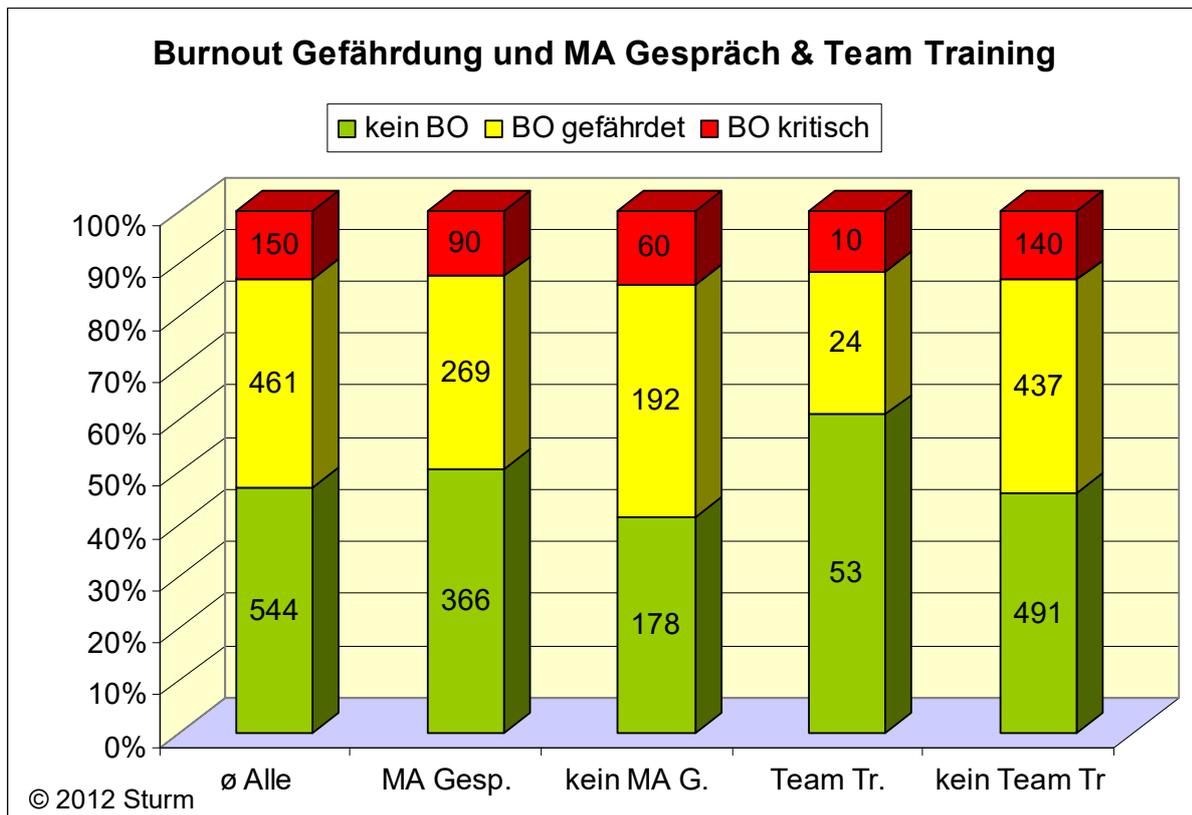
$\alpha=0,05$	Anz.	BO gef./kr.	BO kr.	p	% von	% bis	Breite
<b>Keine Refl.</b>	358	217		0,606	55,50	65,73	10,23
<b>Coach., SV</b>	136	47		0,345	26,48	42,63	16,15
<b>Keine Refl.</b>	358		56	0,156	11,84	19,44	7,60
<b>Coach., SV</b>	136		6	0,044	0,93	7,90	6,97

**Tabelle 10-15: Konfidenzintervall nach Reflexionsart**

Die Konfidenzberechnungen aus Tabelle 10-15 verdeutlichen die positiven Auswirkungen der Inanspruchnahme von beruflicher Reflexion:

1. Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit sind zwischen 55,50% und 65,73% der IT-Beschäftigten ohne Möglichkeit zur Reflexion Burnout gefährdet oder zeigen kritische Burnout-Symptomatik. Im Gegensatz dazu sind es bei IT-Beschäftigten mit Möglichkeit zur Reflexion in Form von Coaching oder Supervision zwischen 26,42% und 42,63%, also ca. 25% weniger Fälle!
2. Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit zeigen zwischen 11,84% und 19,44% der IT-Beschäftigten ohne Möglichkeit zur Reflexion kritische Burnout-Symptomatik. Im Gegensatz dazu sind es bei IT-Beschäftigten mit Möglichkeit zur Reflexion in Form von Coaching oder Supervision lediglich zwischen 0,93% und 7,90%, also ca. 12% weniger Fälle!

### 10.2.2 Burnout-Gefährdung und Reflexionsart im Detail



**Abbildung 10-9: Burnout-Gefährdung und MitarbeiterInnengespräch und Team Training**

Abbildungen 10-9 und 10-10 zeigen den direkten Vergleich jeder möglichen Reflexionsform (ob diese in Anspruch genommen werden oder nicht). Man kann erkennen, dass jegliche Form der Reflexion offensichtlich die Burnout-Gefährdung senkt. Bei Mentoring, Coaching sowie Supervision ist der Anteil der „gesunden“ Personen um ca. 20% höher und kritische Burnout-Symptomatik kaum vorhanden.

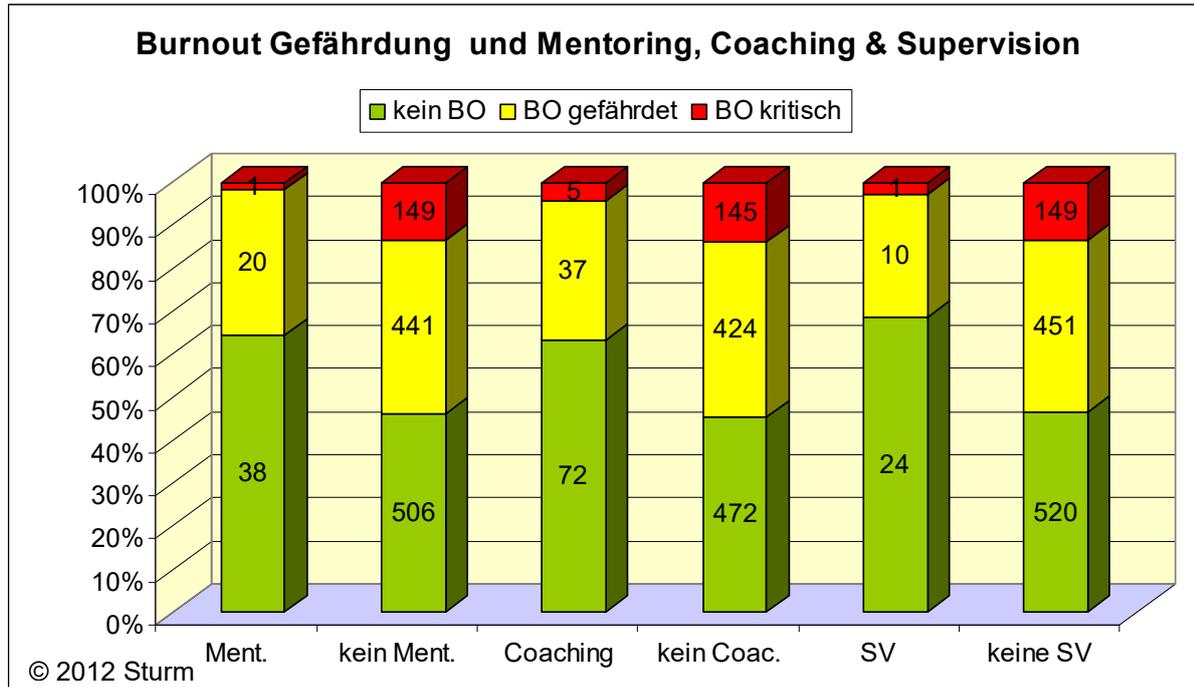


Abbildung 10-10: Burnout-Gefährdung und Mentoring, Coaching & Supervision

Alle  $X^2$ -Tests über die Inanspruchnahme der jeweiligen Reflexionsformen zeigen Signifikanz wie in Tabelle 10-16 dargestellt. Daher gilt für alle getesteten Reflexionsformen: Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Inanspruchnahme dieser Reflexionsform und dem Burnout-Risiko einer Person. Informationen zur Konfidenz kann man dem vorherigen Abschnitt entnehmen.

	$X^2$	K df, $\alpha=0,05$	df	Signifikanz
$X^2$ -Test kein MA Gesp., MA Gesp.	9,078	5,991	2	$p = 0,011$
$X^2$ -Test kein Team Tr., Team Tr.	7,559	5,991	2	$p = 0,023$
$X^2$ -Test kein Mentoring, Mentoring	10,623	5,991	2	$p = 0,005$
$X^2$ -Test kein Coaching, Coaching	15,892	5,991	2	$p < 0,001$
$X^2$ -Test keine Supervision, Supervision	7,559	5,991	2	$p = 0,023$
$X^2$ -Test kein SVC, Coaching oder SV.	24,486	9,487	4	$p < 0,001$

Tabelle 10-16:  $X^2$ -Test über jede Reflexionsart

10.2.3 Burnout-Gefährdung und Reflexionsmöglichkeit & Wissen

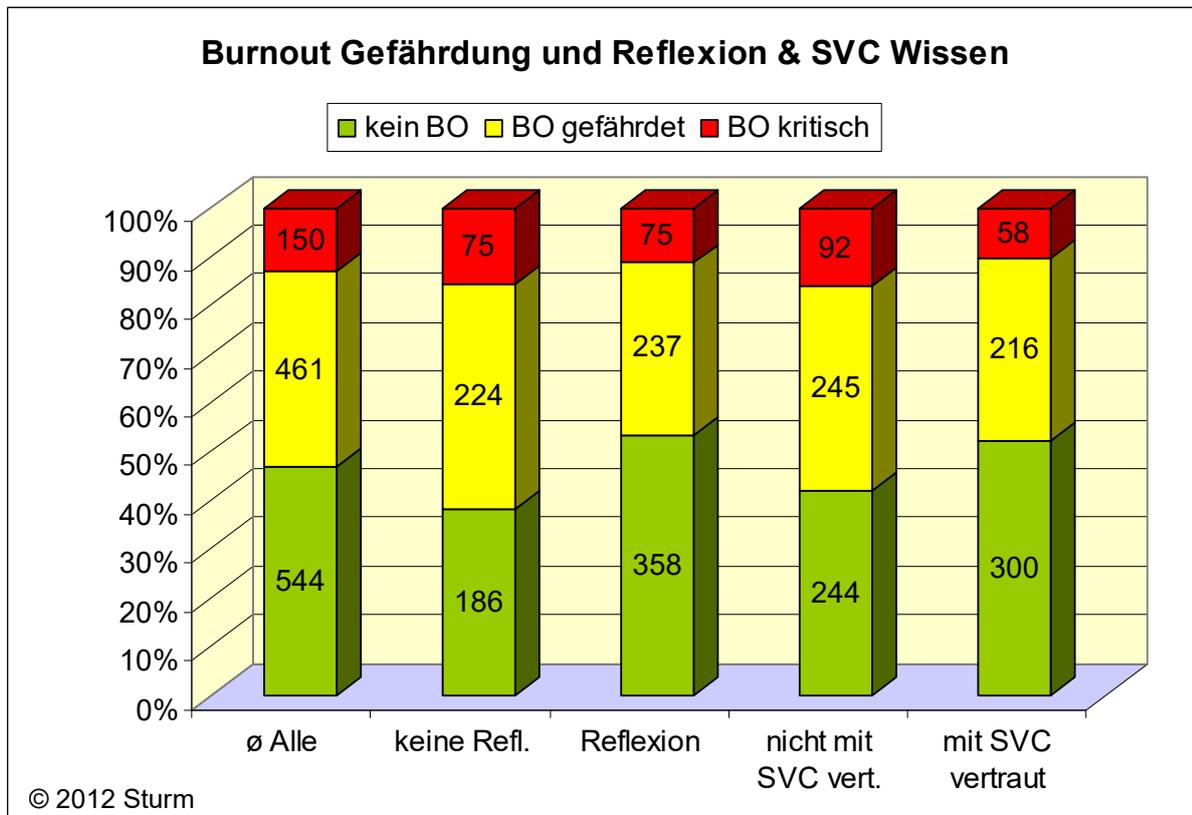


Abbildung 10-11: Burnout-Gefährdung und Reflexionsmöglichkeit & Wissen

Abbildung 10-11 veranschaulicht, dass IT-Kräfte, welche die Möglichkeit zur beruflichen Reflexion haben – hierbei geht es um das subjektive Empfinden, die Möglichkeit zu haben, z.B. mit FreundInnen, der PartnerIn, etc., nicht um die Art der Reflexion selbst – eine geringere Burnout-Gefährdung zeigen. Offensichtlich reduziert auch allein die Vertrautheit mit Supervision und Coaching die Burnout-Gefährdung sowie die Zahl von Fällen mit kritischer Burnout-Symptomatik.

	X <sup>2</sup>	K df; α=0,05	df	Signifikanz
X <sup>2</sup> -Test keine Refl., Reflexion	25,778	5,991	2	p < 0,001
X <sup>2</sup> -Test mit SVC vertraut., nicht vertraut	21,560	5,991	2	p < 0,001

Tabelle 10-17: X<sup>2</sup>-Test über Reflexionsmöglichkeit & Wissen

Die Signifikanztests zeigt Tabelle 10-17. Beide Tests weisen eine Signifikanz auf. Somit gelten folgende Hypothesen:

1. Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Gefühl, die Möglichkeit zur Reflexion zu haben, und dem Burnout-Risiko einer Person.

2. Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Wissen um Coaching und Supervision sowie dem Burnout-Risiko einer Person.

$\alpha=0,05$	Anz.	BO gef./kr.	p	% von	% bis	Breite
Keine Refl.	485	299	0,616	57,28	66,02	8,74
Mögl. zur Refl.	670	312	0,466	42,75	50,38	7,63
Nicht vertraut	581	337	0,580	53,95	62,06	8,11
Mit SVC vertraut	574	274	0,477	43,61	51,86	8,26

Tabelle 10-18: Konfidenzintervall nach Reflexionsmöglichkeit & Wissen

Die Konfidenzintervalle in Tabelle 10-18 zeigen, dass bei Personen, die das Gefühl haben, beruflich reflektieren zu können, die Anzahl mit Burnout-Risiko um über 15% geringer ist und allein die Vertrautheit mit den Begriffen Supervision & Coaching die Anzahl der Personen mit Burnout-Risiko um über 10% verringert!

### 10.2.4 Burnout-Gefährdung und weitere SVC Parameter

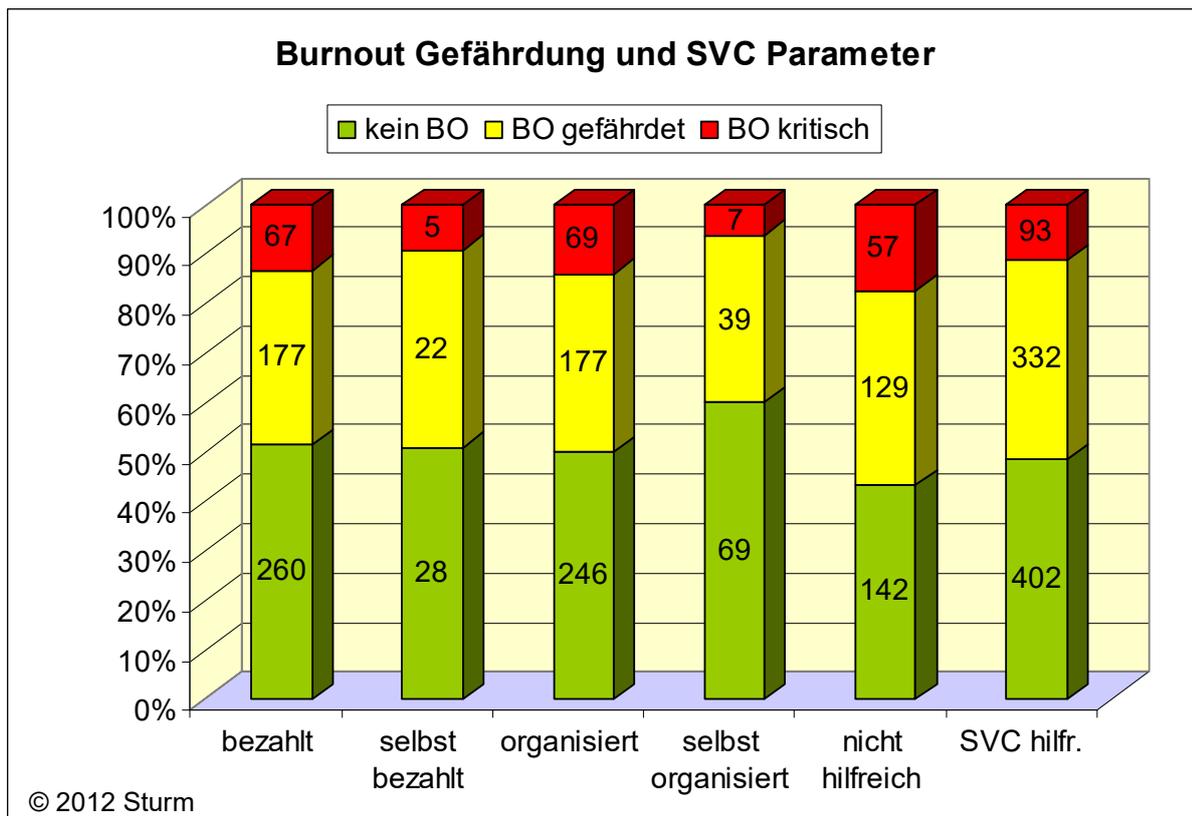


Abbildung 10-12: Burnout-Gefährdung und weitere SVC Parameter

73% der Befragten haben den Wunsch nach Supervision und Coaching, 72% halten diese Reflexionsformen für hilfreich. Abbildung 10-12 zeigt, dass IT-Kräfte, welche ihre Reflexion selbst organisieren oder Supervision und Coaching für hilfreich halten, eine

geringere Burnout-Gefährdung aufweisen. Ebenso scheint die kritische Burnout-Symptomatik bei Personen, die ihre Reflexion selbst bezahlen, reduziert.

	X <sup>2</sup>	K <sub>df; α=0,05</sub>	df	Signifikanz
<b>X<sup>2</sup>-Test</b> Reflexion bezahlt, nicht bezahlt	1,016	5,991	2	p > 0,5
<b>X<sup>2</sup>-Test</b> Reflexion organisiert, nicht organisiert	6,598	5,991	2	p = 0,037
<b>X<sup>2</sup>-Test</b> SVC hilfreich, nicht hilfreich	8,250	5,991	2	p = 0,016
<b>X<sup>2</sup>-Test</b> SVC intern, SVC extern	4,553	5,991	2	p > 0,5

**Tabelle 10-19: X<sup>2</sup>-Test über weitere SVC Parameter**

Tabelle 10-19 zeigt die diesbezüglichen Signifikanztests und bestätigt die folgenden Hypothesen:

1. Es besteht kein Zusammenhang zwischen der Bezahlung von beruflicher Reflexion durch das Unternehmen oder der Person selbst und dem Burnout-Risiko einer Person.
2. Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Möglichkeit zur Selbstorganisation der beruflichen Reflexion und dem Burnout-Risiko einer Person.
3. Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Meinung, ob Supervision oder Coaching hilfreich sind und dem Burnout-Risiko einer Person
4. Es besteht kein Zusammenhang zwischen firmeninterner oder -externer Supervision oder Coaching und dem Burnout-Risiko einer Person.

α=0,05	Anz.	BO kr.	p	% von	% bis	Breite
<b>Reflexion organisiert</b>	492	69	14,02	10,92	17,12	6,20
<b>Reflexion nicht org.</b>	115	7	6,09	1,67	10,50	8,83
<b>SVC nicht hilfreich</b>	328	57	17,48	13,24	21,53	8,29
<b>SVC hilfreich</b>	827	93	11,25	9,07	13,42	4,35

**Tabelle 10-20: Konfidenzintervall nach weiteren SVC Parametern**

Dazu die mit dem Konfidenzintervall aus Tabelle 10-20 gewonnenen Erkenntnisse:

1. Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit haben zwischen 10,92% und 17,12% der IT-Beschäftigten, deren Reflexion nicht selbst organisiert ist, kritische Burnout-Symptomatik. Im Gegensatz dazu zeigen lediglich zwischen 1,67% und 10,50% der IT-Beschäftigten, deren Reflexion selbst organisiert ist, kritische Burnout-Symptomatik, also um ca. 8% weniger Fälle.

2. Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit sind zwischen 13,24% und 21,53% der IT-Beschäftigten, die Coaching oder Supervision als nicht hilfreich erachten, Burnout gefährdet oder zeigen kritische Burnout-Symptomatik. Im Gegensatz dazu sind lediglich zwischen 9,07% und 13,42% der IT-Beschäftigten, die Coaching oder Supervision als hilfreich erachten, Burnout gefährdet oder zeigen kritische Burnout-Symptomatik (unabhängig davon, ob die TeilnehmerInnen tatsächlich eine berufliche Reflexion in den vorher beschriebenen Formen in Anspruch nehmen), also um ca. 6% weniger Fälle.

### 10.3 Auswertungen nach den Fünf Säulen der Identität

#### 10.3.1 Burnout-Gefährdung und die Säule Leiblichkeit

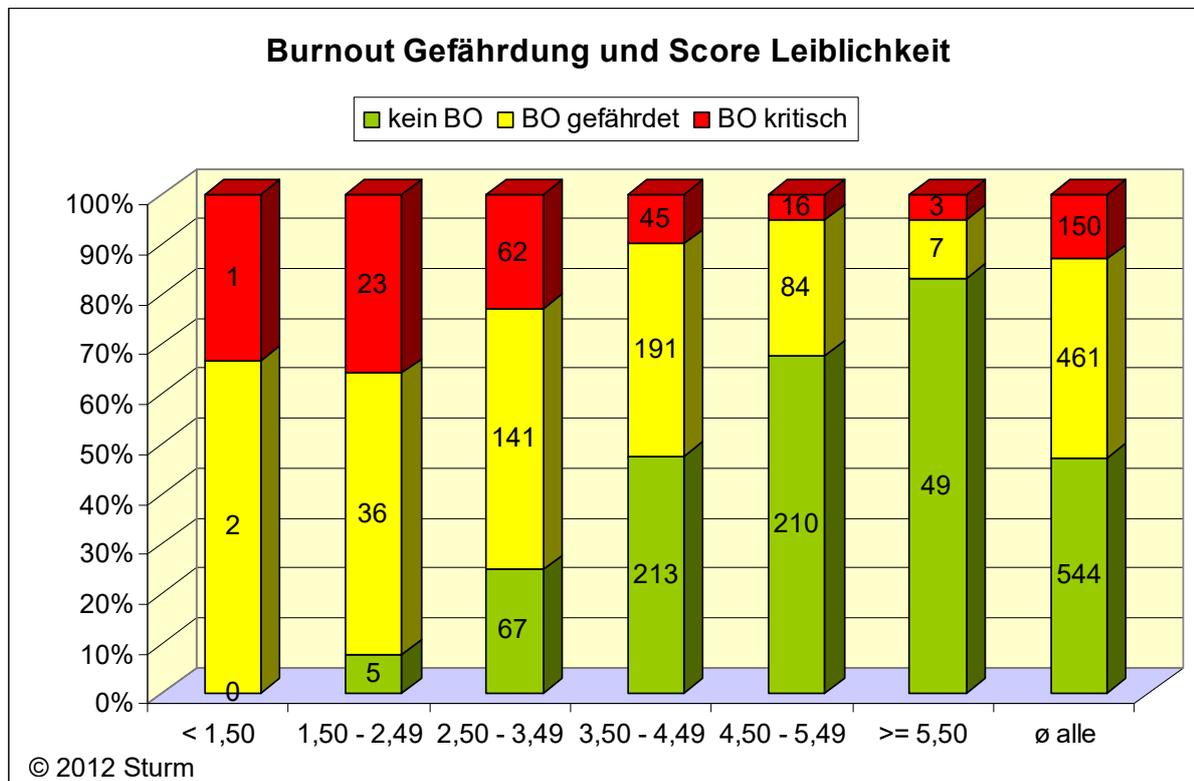


Abbildung 10-13: Burnout-Gefährdung und Score Leiblichkeit

Abbildung 10-13 zeigt die Burnout-Gefährdung nach dem Score der Säule Leiblichkeit, wie in Kapitel 8.2.1 dieser Arbeit beschrieben. Deutlich sichtbar ist, dass bei einem Score kleiner 3,5 fast alle Personen der Stichprobe zumindest gefährdet sind. Ab einem Score von 4,5 und höher ist das Burnout-Risiko im Vergleich zum Durchschnitt deutlich geringer.

	$\chi^2$	K df; $\alpha=0,05$	df	Signifikanz
<b>X<sup>2</sup>-Test</b> Score Leiblichkeit	48,513	18,307	10	p < 0,001

**Tabelle 10-21: X<sup>2</sup>-Test über Leiblichkeit**

Der Signifikanztest in Tabelle 10-21 bestätigt den visuellen Eindruck und Hypothese H1 gilt: Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Score der Säule Leiblichkeit und dem Burnout-Risiko einer Person.

$\alpha=0,05$	Anz.	BO gef./kr.	BO kr.	p	% von	% bis	Breite
<b>Score &lt; 3,5</b>	337	265		0,786	74,21	83,06	8,84
<b>Score &gt;= 4,5</b>	369	110		0,298	25,10	34,53	9,43
<b>Score &lt; 3,5 kr.</b>	337		87	0,252	21,10	30,54	9,44
<b>Score &gt;= 4,5 kr.</b>	369		17	0,046	2,45	6,77	4,32

**Tabelle 10-22: Konfidenzintervall nach Score Leiblichkeit**

Die mit den Konfidenzintervallen aus Tabelle 10-22 gewonnenen Erkenntnisse sind:

1. Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit sind zwischen 74,21% und 83,06% der IT-Beschäftigten mit einem Leiblichkeitsscore kleiner 3,5 Burnout gefährdet oder zeigen kritische Burnout-Symptomatik. Im Gegensatz dazu lediglich zwischen 25,10% und 34,53% der IT-Beschäftigten mit einem Leiblichkeitsscore ab 4,5, also ein um ca. 50% niedrigerer Wert!
2. Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit weisen zwischen 21,10% und 34,53% der IT-Beschäftigten mit einem Leiblichkeitsscore kleiner 3,5 kritische Burnout-Symptomatik auf. Im Gegensatz zu den zwischen 2,45% und 6,77% der IT-Beschäftigten mit einem Leiblichkeitsscore ab 4,5, also ein um fast 20% niedrigerer Wert!

10.3.2 Burnout-Gefährdung und die Säule Soziales Netzwerk

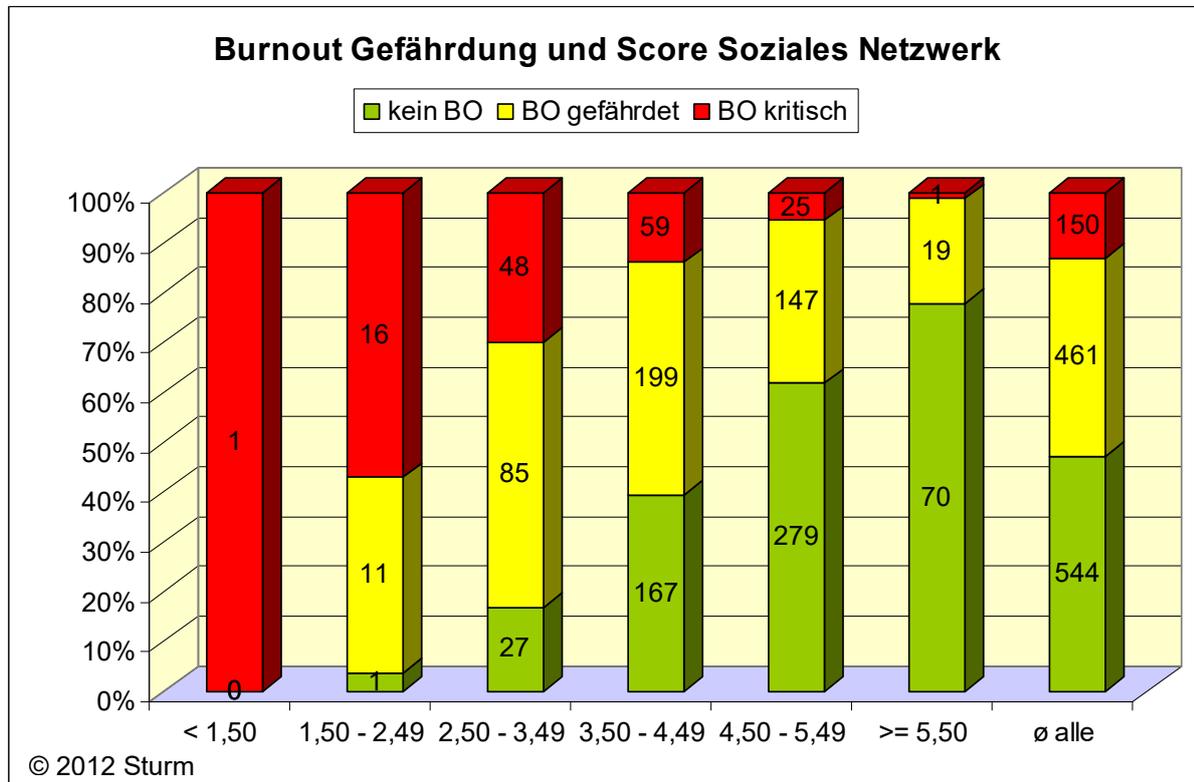


Abbildung 10-14: Burnout-Gefährdung und Score Soziales Netzwerk

Abbildung 10-14 zeigt die Burnout-Gefährdung nach dem Score der Säule Soziales Netzwerk, wie in Kapitel 8.2.2 dieser Arbeit beschrieben. Deutlich sichtbar ist, dass bei einem Score kleiner 3,5 fast alle Personen der Stichprobe zumindest gefährdet sind. Ab einem Score von 4,5 und höher ist das Burnout-Risiko im Vergleich zum Durchschnitt deutlich geringer. Michael Leiter (1993, S 237-250) hat Kollegialität und soziale Unterstützung ebenfalls als Komponente der Depersonalisation und persönlichen Erfüllung identifiziert.

	X <sup>2</sup>	K <sub>df; α=0,05</sub>	df	Signifikanz
X <sup>2</sup> -Test Score Soziales Netzwerk	48,513	18,307	10	p < 0,001

Tabelle 10-23: X<sup>2</sup>-Test über Soziales Netzwerk

Der Signifikanztest in Tabelle 10-23 bestätigt den visuellen Eindruck und Hypothese H1 gilt: Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Score der Säule Soziales Netzwerk und dem Burnout-Risiko einer Person.

$\alpha=0,05$	Anz.	BO gef./kr.	BO kr.	p	% von	% bis	Breite
Score < 3,5	189	161		0,852	80,07	90,30	10,23
Score >= 4,5	541	192		0,355	31,42	39,56	8,15
Score < 3,5 kr.	189		65	0,344	27,55	41,23	13,68
Score >= 4,5 kr.	541		26	0,048	2,99	6,63	3,64

Tabelle 10-24: Konfidenzintervall nach Score Soziales Netzwerk

Deutlich sind die Erkenntnisse der Konfidenzintervalle aus Tabelle 10-24:

1. Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit sind zwischen 80,07% und 90,03% der IT-Beschäftigten mit einem Score kleiner 3,5 Burnout gefährdet oder zeigen kritische Burnout-Symptomatik. Im Gegensatz dazu lediglich zwischen 31,42% und 39,56% der IT-Beschäftigten mit einem Score Soziales Netzwerk ab 4,5, also ein um ca. 50% niedrigerer Wert!
2. Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit weisen zwischen 27,55% und 41,23% der IT-Beschäftigten mit einem Score kleiner 3,5 kritische Burnout-Symptomatik auf. Im Gegensatz zu den zwischen 2,99% und 6,63% der IT-Beschäftigten mit einem Score Soziales Netzwerk ab 4,5, ein um über 24% niedrigerer Wert!

10.3.2.1 Burnout-Gefährdung und Konflikthäufigkeit

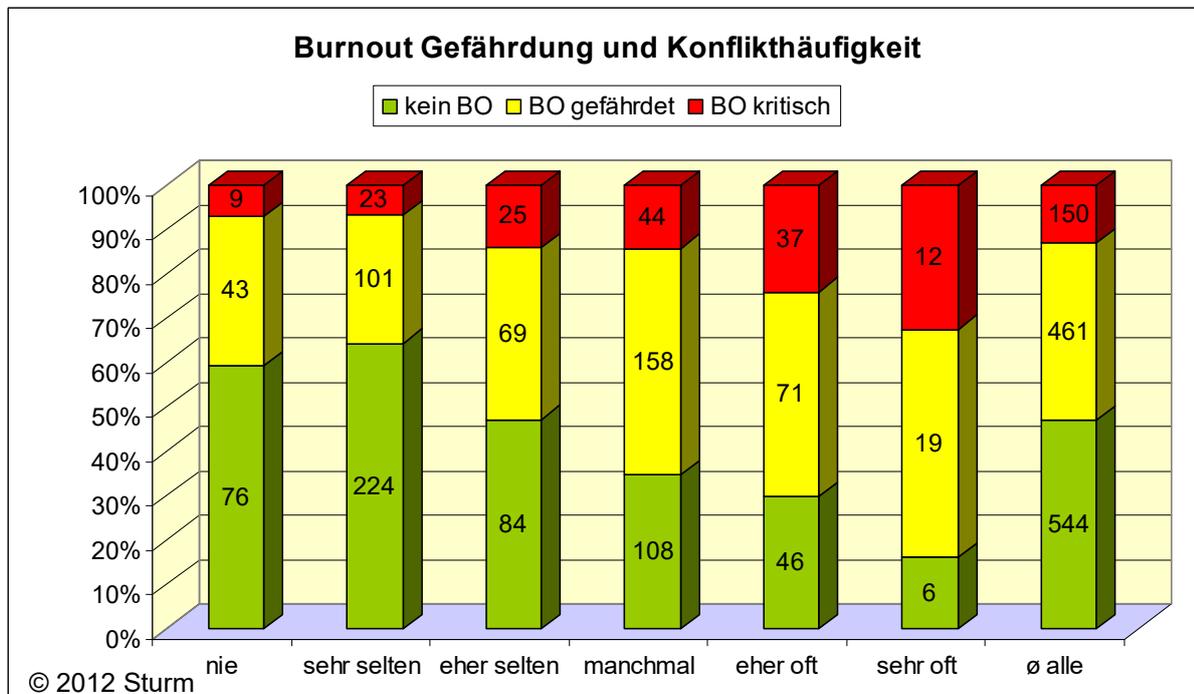


Abbildung 10-15: Burnout-Gefährdung und Konflikthäufigkeit

Konflikte gehören auch zum sozialen Umfeld einer Person Für alle MediatorInnen ist die Auswirkung von Konflikten auf das Burnout-Risiko sehr interessant. Michael Leiter (1993, S 237-250) hat interpersonelle Konflikte ebenfalls als Komponente der emotionalen Erschöpfung identifiziert. Abbildung 10-15 verdeutlicht diesen Zusammenhang. Überwiegt die Anzahl der nicht gefährdeten Personen bei „nie“ und „eher selten“, so ist das Risiko eines Burnout bei den Antworten „eher oft“ und „sehr oft“ immens hoch.

	X <sup>2</sup>	K <sub>df; α=0,05</sub>	df	Signifikanz
<b>X<sup>2</sup>-Test</b> nie, sehr selten	29,017	5,991	2	p < 0,001
<b>X<sup>2</sup>-Test</b> alle Konflikthäufigkeiten	48,513	18,307	10	p < 0,001

**Tabelle 10-25: X<sup>2</sup>-Test über Konflikthäufigkeit**

Der Signifikanztest in Tabelle 10-25 bestätigt den visuellen Eindruck und Hypothese H1 gilt: Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Konflikthäufigkeit und dem Burnout-Risiko einer Person, sogar zwischen den beiden konfliktärmsten Antworten besteht Signifikanz.

α=0,05	Anz.	BO gef./kr.	BO kr.	p	% von	% bis	Breite
<b>Konflikte</b> nie, sehr selten	476	176		0,369	32,59	41,36	8,76
<b>Konflikte</b> eher oft, sehr oft	191	139		0,728	66,40	79,15	12,75
<b>Konflikte</b> nie, sehr selten	476		32	0,067	4,45	9,00	4,55
<b>Konflikte</b> eher oft, sehr oft	191		49	0,265	19,40	31,91	12,51

**Tabelle 10-26: Konfidenzintervall nach Konflikthäufigkeit**

Ebenso aufschlussreich sind die mit dem Konfidenzintervall aus Tabelle 10-26 gewonnenen Erkenntnisse:

1. Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit sind zwischen 32,59% und 41,36% der IT-Beschäftigten mit den Konflikthäufigkeiten „nie“ und „sehr selten“ Burnout gefährdet oder zeigen kritische Burnout-Symptomatik. Im Gegensatz zu den zwischen 66,40% und 79,15% der IT-Beschäftigten mit den Konflikthäufigkeiten „eher oft“ und „sehr oft“, ein Wert um ca. 33% höher!
2. Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit weisen zwischen 4,45% und 9,00% der IT-Beschäftigten mit den Konflikthäufigkeiten „nie“ und „sehr selten“ kritische Burnout-Symptomatik auf. Im Gegensatz zu den zwischen 19,40% und 31,91% der IT-Beschäftigten mit den Konflikthäufigkeiten „eher oft“ und „sehr oft“, ein Wert um ca. 15% höher!

10.3.2.2 Burnout-Gefährdung, Teamgröße und fachliche Vertretung

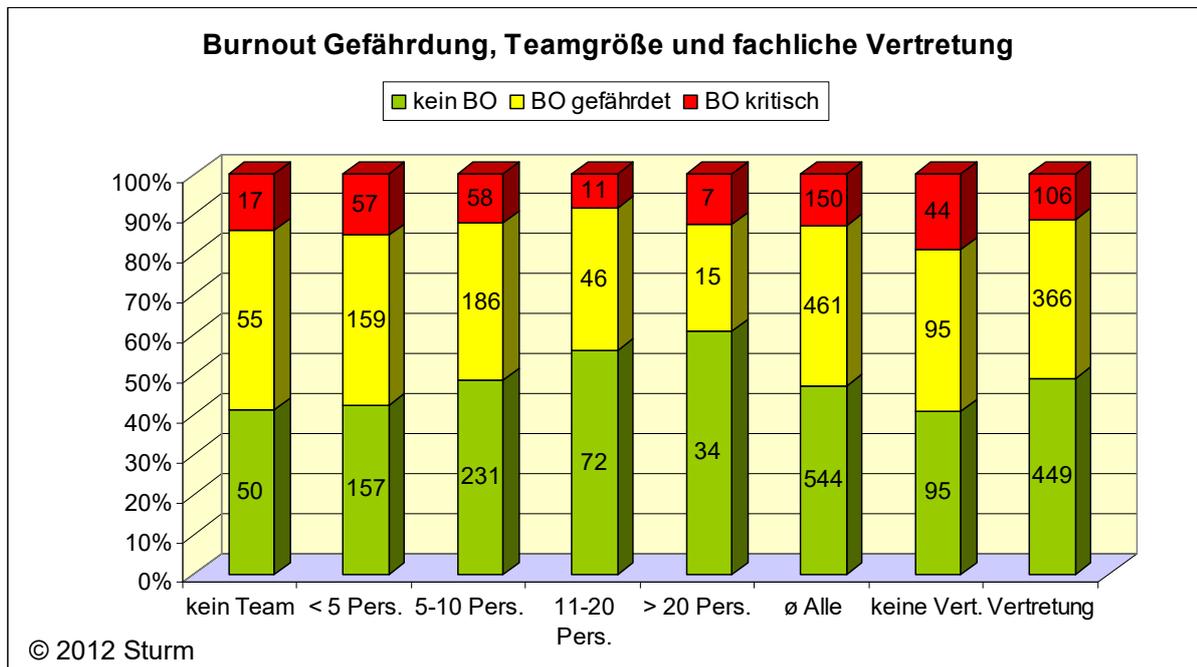


Abbildung 10-16: Burnout-Gefährdung, Teamgröße und fachliche Vertretung

Abbildung 10-16 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Burnout-Risiko und Größe des Teams sowie fachlicher Vertretung. Je größer das Team desto geringer die Burnout-Gefährdung. Merkbar Burnout reduzierend ist offenbar auch das Vorhandensein einer fachlichen Vertretung.

	X <sup>2</sup>	K df; α=0,05	df	Signifikanz
X <sup>2</sup> -Test kein Team, < 5 Pers.	6,056	5,991	2	p = 0,048
X <sup>2</sup> -Test kein Team, > 20 Pers.	6,492	5,991	2	p = 0,038
X <sup>2</sup> -Test 11-20 Pers., > 20 Pers.	9,272	5,991	2	p = 0,009
X <sup>2</sup> -Test alle Teamgrößen	15,854	15,507	8	p = 0,044
X <sup>2</sup> -Test Vertretung, keine Vertr.	10,312	5,991	2	p = 0,005

Tabelle 10-27: X<sup>2</sup>-Test über Teamgröße und fachliche Vertretung

Die Signifikanztests in Tabelle 10-26 zeigen, dass folgende Hypothesen gelten:

1. Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Teamgröße und dem Burnout-Risiko. Alle getesteten Kombinationen bestätigten dies.
2. Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Möglichkeit einer fachlichen Vertretung und dem Burnout-Risiko.

$\alpha=0,05$	Anz.	BO gef./kr.	BO kr.	p	% von	% bis	Breite
Keine Vertretung	234	139		0,594	53,05	65,76	12,71
Vertretung	921	472		0,512	47,99	54,51	6,52
Keine Vertretung	234		44	0,188	13,75	23,86	10,12
Vertretung	921		106	0,115	9,43	13,59	4,16
Teamgröße < 5 Pers.	495	288		0,582	53,79	62,57	8,78
Teamgröße > 10 Pers.	185	79		0,427	35,50	49,90	14,40
Teamgröße < 5 Pers.	495		74	0,149	11,78	18,12	6,35
Teamgröße > 10 Pers.	185		18	0,097	5,42	14,04	8,63

Tabelle 10-28: Konfidenzintervall nach Teamgröße und fachlicher Vertretung

Die aus Tabelle 10-28 gewonnenen Erkenntnisse lauten:

1. Die Anzahl der Personen mit Burnout-Gefährdung oder kritischer Burnout-Symptomatik reduziert sich durch eine fachliche Vertretung um ca. 5-10%.
2. In Team mit mehr als 10 Personen ist das Burnout-Risiko um ca. 15% geringer als in Teams mit weniger als 5 Personen. Betrachtet man nur die Anzahl mit kritischer Burnout-Symptomatik, ist das Risiko um ca. 5% geringer.

### 10.3.3 Burnout-Gefährdung und die Säule Arbeit-Freizeit-Leistung

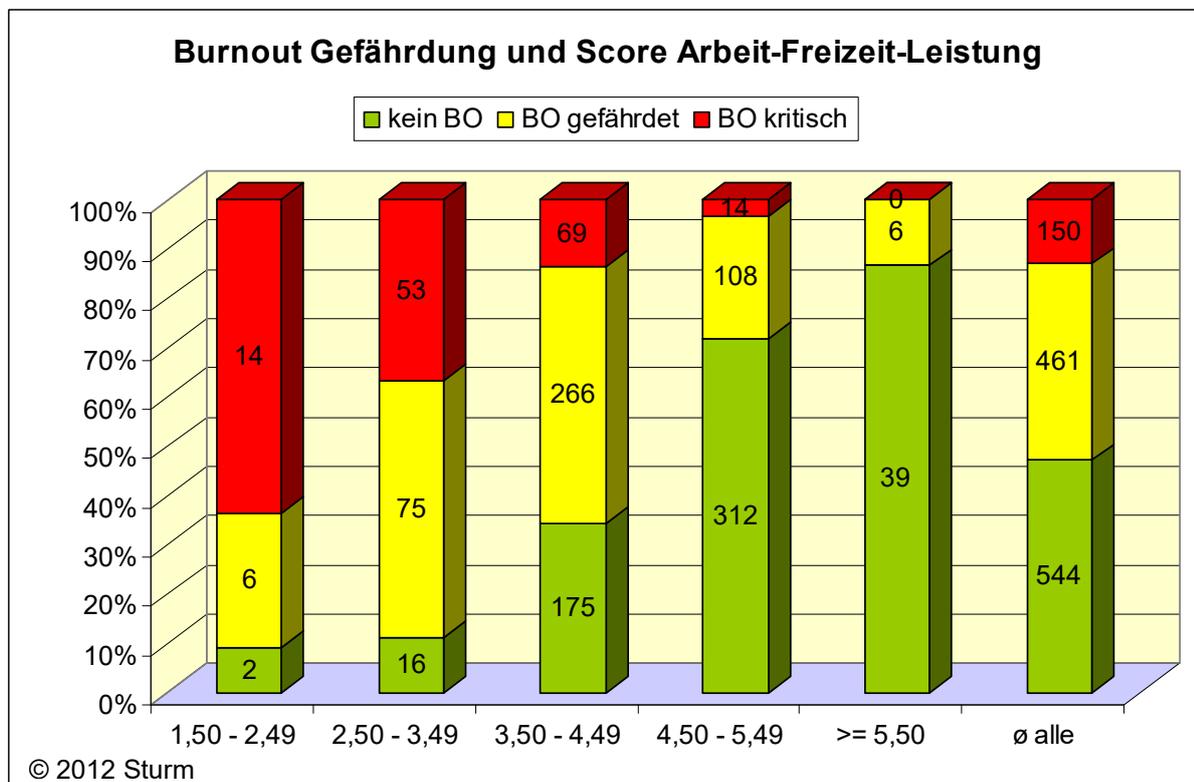


Abbildung 10-17: Burnout-Gefährdung und Score Arbeit-Freizeit-Leistung

Abbildung 10-17 zeigt die Burnout-Gefährdung nach dem Score der Säule Arbeit-Freizeit-Leistung, wie in Kapitel 8.2.3 dieser Arbeit beschrieben. Deutlich erkennbar ist, dass bei einem Score kleiner 3,5 fast alle Personen der Stichprobe zumindest gefährdet sind. Ab einem Score von 4,5 und höher ist das Burnout-Risiko im Vergleich zum Durchschnitt deutlich geringer und kritische Burnout-Symptomatik kaum vorhanden.

	$\chi^2$	K <sub>df; <math>\alpha=0,05</math></sub>	df	Signifikanz
<b>X<sup>2</sup>-Test</b> alle	44,296	15,507	8	p < 0,001

**Tabelle 10-29: X<sup>2</sup>-Test über Arbeit-Freizeit-Leistung**

Der Signifikanztest in Tabelle 10-29 bestätigt den visuellen Eindruck und Hypothese H1 gilt: Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Score der Säule Arbeit-Freizeit-Leistung und dem Burnout-Risiko einer Person.

$\alpha=0,05$	Anz.	BO gef./kr.	BO kr.	p	% von	% bis	Breite
<b>Score &lt; 3,5</b>	166	148		0,892	84,38	93,93	9,55
<b>Score &gt;= 4,5</b>	479	128		0,267	22,72	30,73	8,01
<b>Score &lt; 3,5 kr.</b>	166		69	0,404	32,82	47,90	15,08
<b>Score &gt;= 4,5 kr.</b>	479		14	0,029	1,40	4,45	3,05

**Tabelle 10-30: Konfidenzintervall nach Score Arbeit-Freizeit-Leistung**

Die mit den Konfidenzintervallen aus Tabelle 10-30 gewonnenen Erkenntnisse sind:

1. Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit sind zwischen 84,38% und 93,93% der IT-Beschäftigten mit einem Score kleiner 3,5 Burnout gefährdet oder zeigen kritische Burnout-Symptomatik. Im Gegensatz dazu lediglich zwischen 22,72% und 30,73% der IT-Beschäftigten mit einem Score Arbeit-Freizeit-Leistung ab 4,5, also ein um ca. 62% niedrigerer Wert!
2. Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit weisen zwischen 32,82% und 47,90% der IT-Beschäftigten mit einem Score kleiner 3,5 kritische Burnout-Symptomatik auf. Im Gegensatz zu den zwischen 1,40% und 4,45% der IT-Beschäftigten mit einem Score Arbeit-Freizeit-Leistung ab 4,5, also ein um über 30% niedrigerer Wert!

10.3.3.1 Burnout-Gefährdung und Wertschätzung der Arbeit

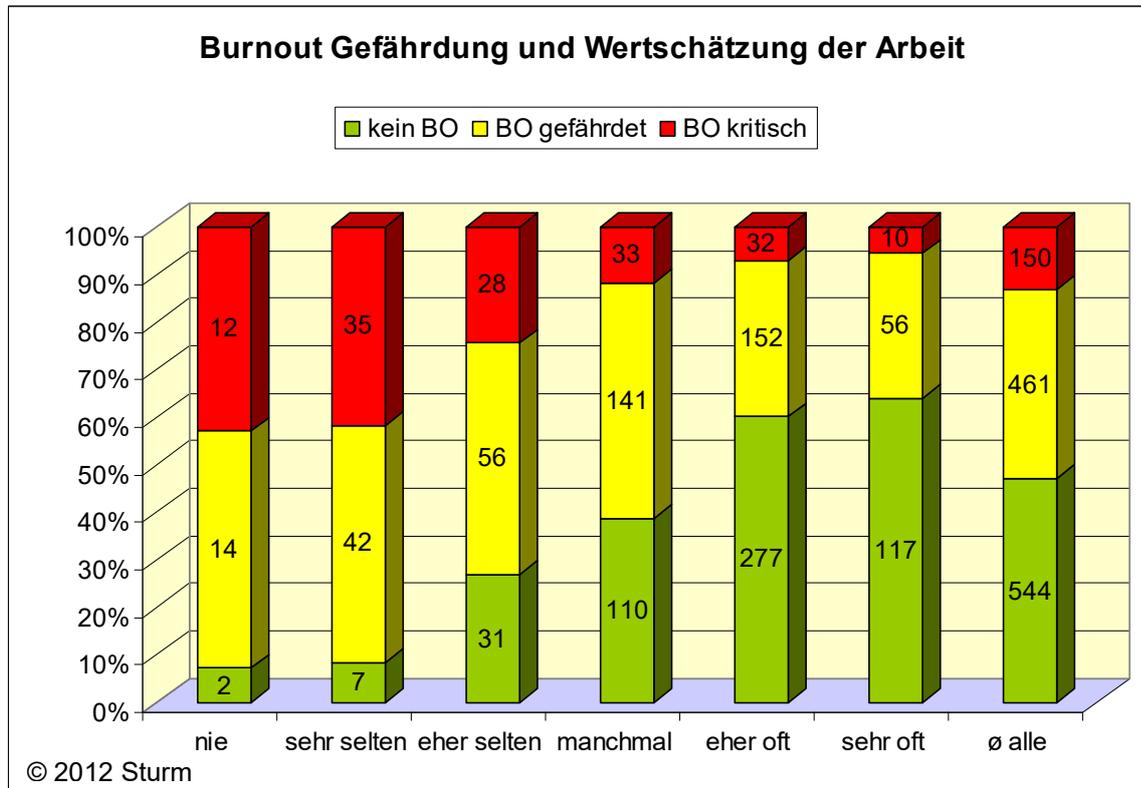


Abbildung 10-18: Burnout-Gefährdung und Wertschätzung der Arbeit

Abbildung 10-18 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen der Wertschätzung der Arbeit und dem Burnout-Risiko. Menschen, die selten das Gefühl der Wertschätzung haben, sind fast alle gefährdet. Im Gegensatz dazu sind Personen, die oft dieses Gefühl haben, unterdurchschnittlich gering Burnout gefährdet.

	X <sup>2</sup>	K <sub>df; α=0,05</sub>	df	Signifikanz
X <sup>2</sup> -Test <sub>alle</sub>	48,513	18,307	10	p < 0,001

Tabelle 10-31: X<sup>2</sup>-Test über Wertschätzung der Arbeit

Der Signifikanztest in Tabelle 10-31 bestätigt den visuellen Eindruck und Hypothese H1 gilt: Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Gefühl der Wertschätzung der Arbeit und dem Burnout-Risiko einer Person.

α=0,05	Anz.	BO gef./kr.	BO kr.	p	% von	% bis	Breite
Wertschätzung <sub>nie, sehr selten</sub>	112	109		0,973	94,30	100,00	5,70
Wertschätzung <sub>eher oft, sehr oft</sub>	644	250		0,388	35,02	42,62	7,60
Wertschätzung <sub>nie, sehr selten</sub>	112		47	0,419	32,73	51,20	18,47
Wertschätzung <sub>eher oft, sehr oft</sub>	644		42	0,065	4,60	8,45	3,85

Tabelle 10-32: Konfidenzintervall nach Wertschätzung der Arbeit

Aufschlussreich sind die mit dem Konfidenzintervall aus Tabelle 10-32 gewonnenen Erkenntnisse:

1. Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit sind zwischen 94,30% und 100% der IT-Beschäftigten mit den Angaben „nie“ und „sehr selten“ Burnout gefährdet oder zeigen kritische Burnout-Symptomatik. Im Gegensatz zu den zwischen 35,02% und 42,62% der IT-Beschäftigten mit den Angaben „eher oft“ und „sehr oft“, ein Wert um fast 60% höher!
2. Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit weisen zwischen 32,73% und 51,20% der IT-Beschäftigten mit den Angaben „nie“ und „sehr selten“ kritische Burnout-Symptomatik auf. Im Gegensatz zu den zwischen 4,60% und 8,45% der IT-Beschäftigten mit dem Gefühl der Wertschätzung „eher oft“ und „sehr oft“, ein Wert um ca. 30% höher!

10.3.3.2 Burnout-Gefährdung und Sinn der Arbeit

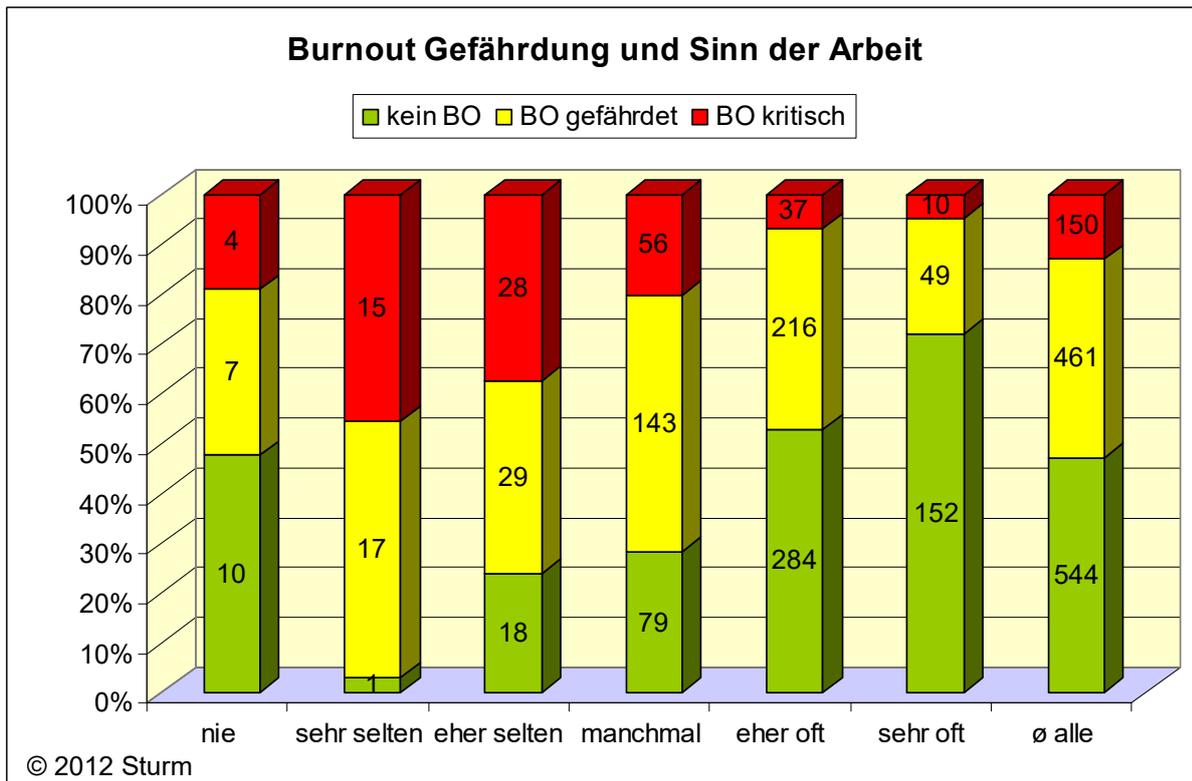


Abbildung 10-19: Burnout-Gefährdung und Sinn der Arbeit

Abbildung 10-19 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen dem Sinn der Arbeit und dem Burnout-Risiko. Menschen, die selten einen Sinn sehen, sind fast alle gefährdet. Im Gegensatz dazu sind Personen, die eher oder sehr oft einen Sinn in ihrer Arbeit sehen,

unterdurchschnittlich gering Burnout gefährdet. Interessant sind jene Personen, welche mit „nie“ geantwortet haben. Sie entsprechen ziemlich genau dem Durchschnitt. Michael Leiter (1993, S 237-250) hat die Einschränkung des persönlichen Potentials ebenfalls als Komponente der emotionalen Erschöpfung und persönlichen Erfüllung identifiziert.

	X <sup>2</sup>	K <sub>df, α=0,05</sub>	df	Signifikanz
X <sup>2</sup> -Test <sub>alle</sub>	48,513	18,307	10	p < 0,001

**Tabelle 10-33: X<sup>2</sup>-Test über Sinn der Arbeit**

Die Fragestellung und zugehörige Nullhypothese lauten: Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem empfundenen Sinn der Arbeit und der individuellen Burnout-Gefährdung mit H0: Es besteht kein Zusammenhang zwischen Sinn und dem Burnout-Risiko.

Diese muss aufgrund des Signifikanztests abgelehnt werden wie Tabelle 10-33 zeigt. Folglich gilt Hypothese H1: Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem empfundenen Sinn der Arbeit und dem Burnout-Risiko einer Person.

α=0,05	Anz.	BO gef./kr.	BO kr.	p	% von	% bis	Breite
Sinn <sub>sehr selten, eher selten</sub>	108	99		0,917	86,40	96,93	10,53
Sinn <sub>eher oft, sehr oft</sub>	748	312		0,417	38,14	45,28	7,14
Sinn <sub>sehr selten, eher selten</sub>	108		43	0,398	30,49	49,14	18,65
Sinn <sub>eher oft, sehr oft</sub>	748		47	0,062	4,53	8,04	3,51

**Tabelle 10-34: Konfidenzintervall nach Sinn der Arbeit**

Erkenntnisreich sind die Daten der Konfidenzintervalle aus Tabelle 10-34:

1. Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit sind zwischen 86,40% und 96,93% der IT-Beschäftigten mit den Angaben „eher selten“ und „sehr selten“ Burnout gefährdet oder zeigen kritische Burnout-Symptomatik. Im Gegensatz zu den zwischen 38,14% und 45,28% der IT-Beschäftigten mit den Angaben „eher oft“ und „sehr oft“, ein Wert um ca. 50% höher!
2. Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit weisen zwischen 30,49% und 49,14% der IT-Beschäftigten mit den Angaben „eher selten“ und „sehr selten“ kritische Burnout-Symptomatik auf. Im Gegensatz zu den zwischen 4,53% und 8,04% der IT-Beschäftigten mit dem Gefühl der Wertschätzung „eher oft“ und „sehr oft“, ein Wert um über 30% höher!

10.3.3.3 Burnout-Gefährdung und Respektieren von Entscheidungen

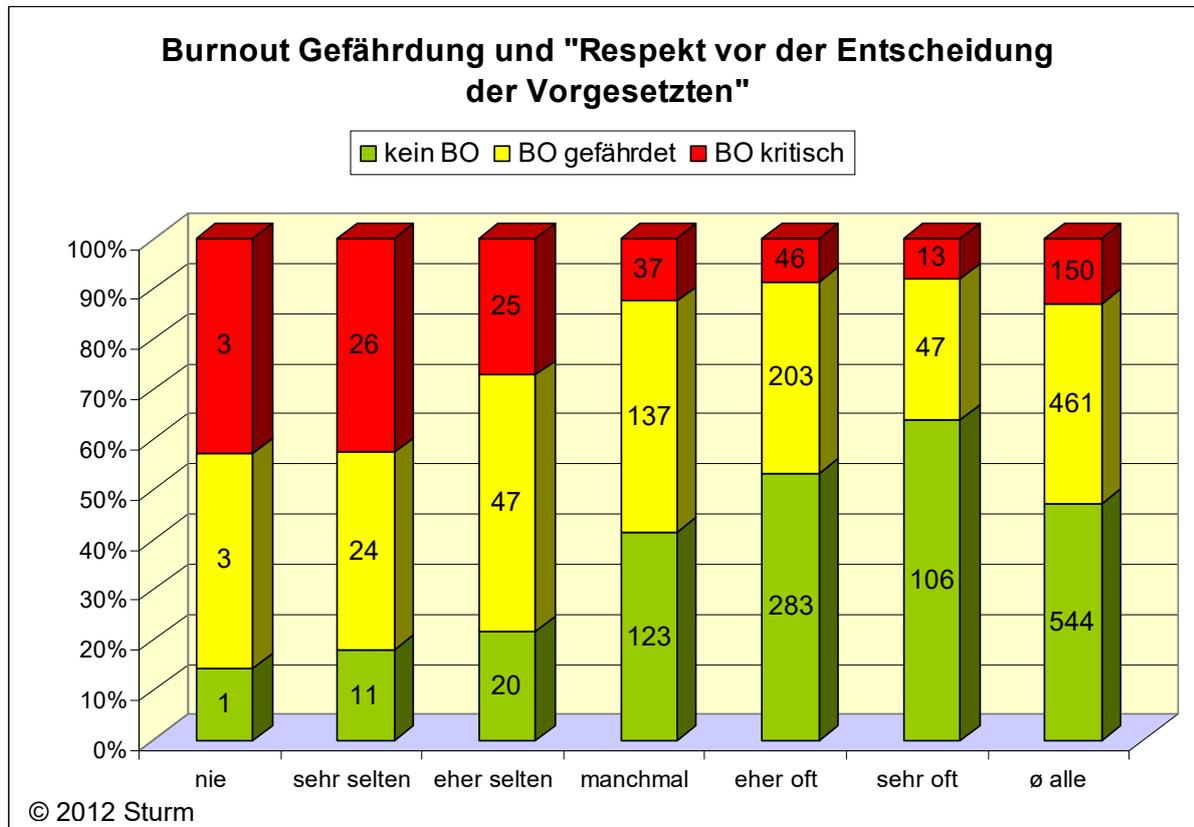


Abbildung 10-20: Burnout-Gefährdung und Respektieren von Entscheidungen

Abbildung 10-20 zeigt den Zusammenhang zwischen dem Respekt der Entscheidungen von Vorgesetzten und dem Burnout-Risiko. Menschen, die diese nie, sehr oder eher selten respektieren, sind fast alle gefährdet. Im Gegensatz dazu sind Personen, die eher und sehr oft diesen Respekt haben, unterdurchschnittlich gering Burnout gefährdet. Michael Leiter (1993, S 237-250) hat die Autonomie bzw. das Eingebundensein in Entscheidungsprozesse des persönlichen Potentials ebenfalls als Komponente der persönlichen Erfüllung identifiziert

	X <sup>2</sup>	K <sub>df; α=0,05</sub>	df	Signifikanz
X <sup>2</sup> -Test <sub>alle</sub>	48,513	18,307	10	p < 0,001

Tabelle 10-35: X<sup>2</sup>-Test über Respektieren von Entscheidungen

Die Fragestellung und zugehörige Nullhypothese lauten: Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Respektieren von Entscheidungen und der individuellen Burnout-Gefährdung mit H0: Es besteht kein Zusammenhang zwischen dem Respektieren von Entscheidungen und dem Burnout-Risiko.

Diese muss aufgrund des Signifikanztests abgelehnt werden wie Tabelle 10-35 zeigt. Daher gilt Hypothese H1: Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Respektieren von Entscheidungen und dem Burnout-Risiko einer Person.

$\alpha=0,05$	Anz.	BO gef./kr.	BO kr.	p	% von	% bis	Breite
<b>Resp.</b> nie, sehr und eher selten	160	128		0,800	73,74	86,26	12,52
<b>Respektieren</b> eher oft, sehr oft	698	309		0,443	40,55	47,99	7,45
<b>Resp.</b> nie, sehr und eher selten	160		54	0,337	26,35	41,15	14,80
<b>Respektieren</b> eher oft, sehr oft	698		59	0,084	6,37	10,54	4,17

**Tabelle 10-36: Konfidenzintervall nach Respektieren von Entscheidungen**

Erkenntnisreich sind die Daten der Konfidenzintervalle aus Tabelle 10-36:

1. Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit sind zwischen 73,74% und 86,26% der IT-Beschäftigten mit den Angaben „nie“, „eher selten“ und „sehr selten“ Burnout gefährdet oder zeigen kritische Burnout-Symptomatik. Im Gegensatz zu den zwischen 40,55% und 47,99% der IT-Beschäftigten mit den Angaben „eher oft“ und „sehr oft“, ein Wert um über 43% höher!
2. Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit weisen zwischen 26,35% und 41,15% der IT-Beschäftigten mit den Angaben „nie“, „eher selten“ und „sehr selten“ kritische Burnout-Symptomatik auf. Im Gegensatz zu den zwischen 6,37% und 10,54% der IT-Beschäftigten mit dem Gefühl der Wertschätzung „eher oft“ und „sehr oft“, ein Wert um über 20% höher!

#### 10.3.3.4 *Burnout-Gefährdung und "Dinge kommen zu kurz"*

Abbildung 10-21 zeigt den Zusammenhang zwischen dem Empfinden, dass wegen der Arbeit viele andere Dinge zu kurz kommen, und dem Burnout-Risiko. Menschen, die dieses Gefühl nie, sehr oder eher selten haben, sind unterdurchschnittlich gering Burnout gefährdet. Im Gegensatz dazu sind Personen, die eher und sehr oft diese Empfindung haben, sehr stark gefährdet.

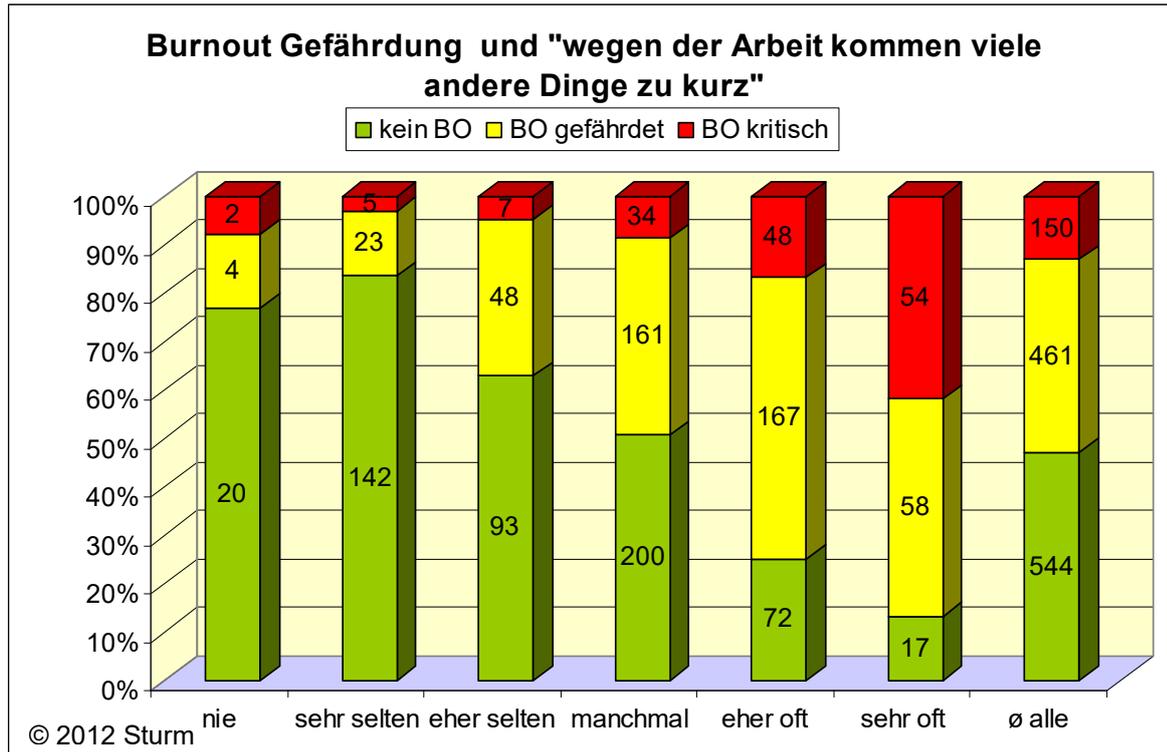


Abbildung 10-21: Burnout-Gefährdung und "wegen der Arbeit kommen Dinge zu kurz"

	X <sup>2</sup>	K <sub>df; α=0,05</sub>	df	Signifikanz
X <sup>2</sup> -Test alle	48,513	18,307	10	p < 0,001

Tabelle 10-37: X<sup>2</sup>-Test über "wegen der Arbeit kommen Dinge zu kurz"

Die Fragestellung und zugehörige Nullhypothese lauten: Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Empfinden, dass wegen der Arbeit viele andere Dinge zu kurz kommen, und der individuellen Burnout-Gefährdung mit H<sub>0</sub>: Es besteht kein Zusammenhang zwischen dem Empfinden, dass wegen der Arbeit viele andere Dinge zu kurz kommen, und dem Burnout-Risiko.

Diese muss aufgrund des Signifikanztests aus Tabelle 10-37 abgelehnt werden. Daher gilt Hypothese H<sub>1</sub>: Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Empfinden, dass wegen der Arbeit viele andere Dinge zu kurz kommen, und dem Burnout-Risiko einer Person.

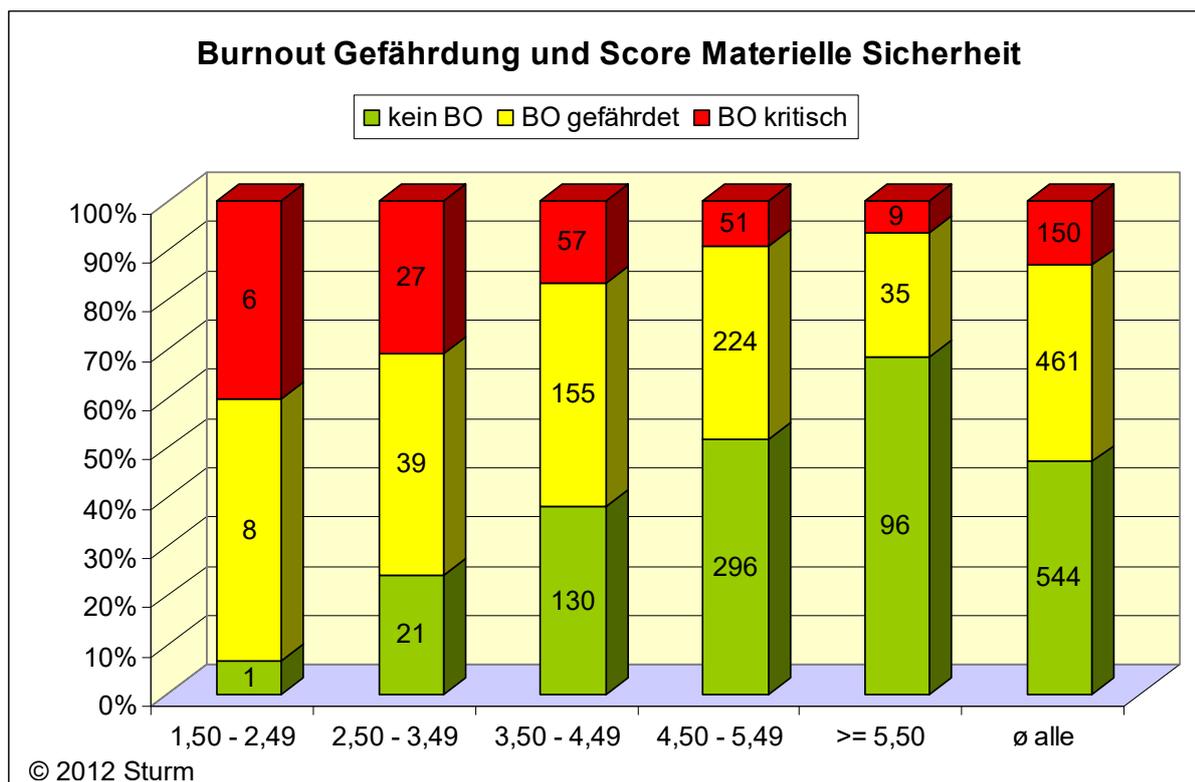
α=0,05	Anz.	BO gef./kr.	BO kr.	p	% von	% bis	Breite
Dinge zu kurz nie, sehr selten	196	34		0,173	11,99	22,70	10,71
Dinge zu kurz eher oft, sehr oft	416	327		0,786	74,62	82,59	7,96
Dinge zu kurz nie, sehr selten	196		7	0,036	0,95	6,20	5,25
Dinge zu kurz eher oft, sehr oft	416		102	0,245	20,34	28,70	8,35

Tabelle 10-38: Konfidenzintervall nach "viele Dinge kommen zu kurz"

Erkenntnisreich sind auch die Daten der Konfidenzintervalle aus Tabelle 10-38:

1. Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit sind zwischen 11,99% und 22,70% der IT-Beschäftigten mit den Angaben „nie“ und „sehr selten“ Burnout gefährdet oder zeigen kritische Burnout-Symptomatik. Im Gegensatz zu den zwischen 74,62% und 82,59% der IT-Beschäftigten mit den Angaben „eher oft“ und „sehr oft“, ein Wert um über 60% höher!
2. Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit weisen zwischen 0,95% und 6,20% der IT-Beschäftigten mit den Angaben „nie“ und „sehr selten“ kritische Burnout-Symptomatik auf. Im Gegensatz zu den zwischen 20,34% und 28,70% der IT-Beschäftigten mit dem Gefühl, dass wegen der Arbeit viele andere Dinge „eher oft“ und „sehr oft“ zu kurz kommen, ein Wert um über 20% höher!

### 10.3.4 Burnout-Gefährdung und die Säule Materielle Sicherheit



**Abbildung 10-22: Burnout-Gefährdung und Score Materielle Sicherheit**

Abbildung 10-22 zeigt die Burnout-Gefährdung nach dem Score der Materiellen Sicherheit, wie in Kapitel 8.2.4 dieser Arbeit beschrieben. Deutlich sichtbar ist, dass bei einem Score < 3,5 die meisten Personen der Stichprobe zumindest gefährdet sind. Ab

einem Score von 4,5 und höher ist das Burnout-Risiko im Vergleich zum Durchschnitt wesentlich geringer.

	$X^2$	K <sub>df; <math>\alpha=0,05</math></sub>	df	Signifikanz
<b>X<sup>2</sup>-Test</b> alle	44,296	15,507	8	p < 0,001

**Tabelle 10-39: X<sup>2</sup>-Test über Materielle Sicherheit**

Der Signifikanztest aus Tabelle 10-39 zeigt, dass Hypothese H1 gilt: Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Score der Säule Materielle Sicherheit und dem Burnout-Risiko einer Person.

$\alpha=0,05$	Anz.	BO gef./kr.	BO kr.	p	% von	% bis	Breite
<b>Score &lt; 3,5</b>	119	24		0,798	72,55	87,11	14,57
<b>Score &gt;= 4,5</b>	658	272		0,413	37,54	45,14	7,60
<b>Score &lt; 3,5</b>	119		30	0,252	17,33	33,09	15,76
<b>Score &gt;= 4,5</b>	658		49	0,070	5,02	8,96	3,94

**Tabelle 10-40: Konfidenzintervall nach Score Materielle Sicherheit**

Aufschlussreich sind die Erkenntnisse der Konfidenzintervalle aus Tabelle 10-40:

1. Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit sind zwischen 72,55% und 87,11% der IT-Beschäftigten mit einem Score der Materiellen Sicherheit kleiner 3,5 Burnout gefährdet oder zeigen kritische Burnout-Symptomatik. Im Gegensatz zu den zwischen 37,54% und 45,14% der IT-Beschäftigten mit einem Score von 4,5 und höher, ein um über 35% geringerer Wert!
2. Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit zeigen zwischen 17,33% und 33,09% der IT-Beschäftigten mit einem Score der Materiellen Sicherheit kleiner 3,5 kritische Burnout-Symptomatik. Im Gegensatz zu den 5,02% bis 8,96% der IT-Beschäftigten mit einem Score von 4,5 und höher, ein um über 12% geringerer Wert!

10.3.5 Burnout-Gefährdung und die Säule Werte & Normen

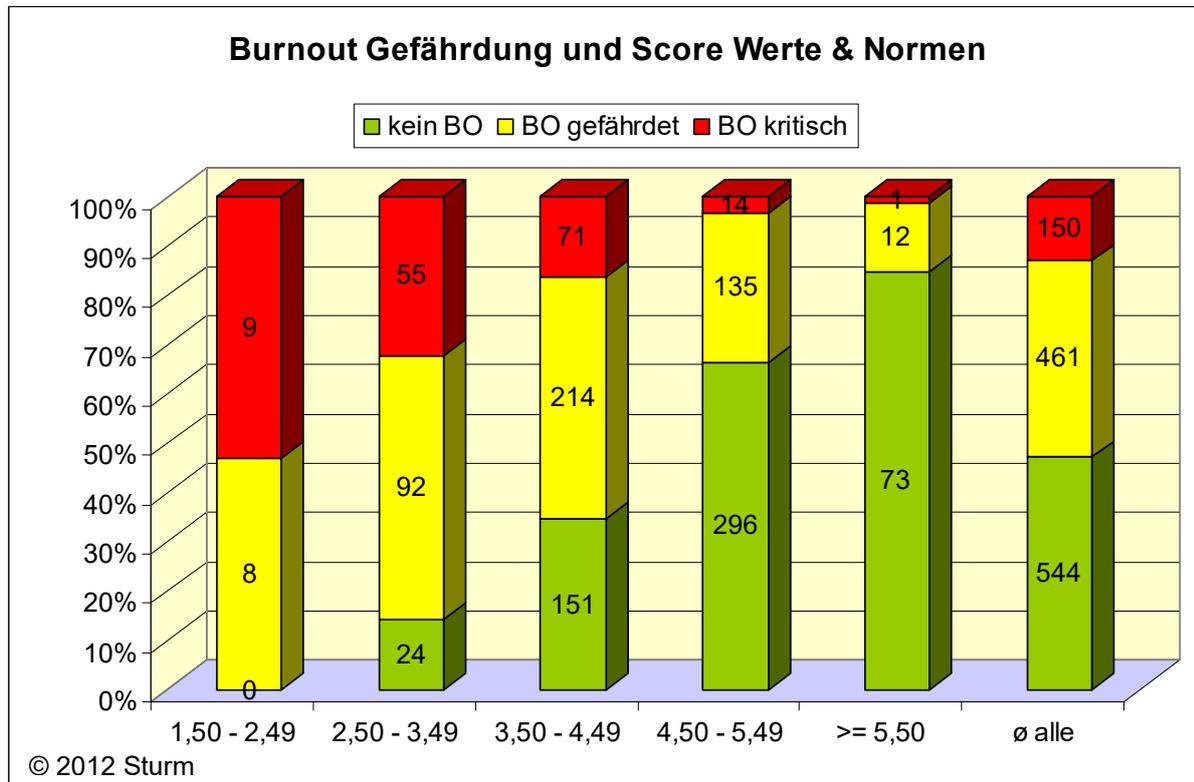


Abbildung 10-23: Burnout-Gefährdung und Score Werte & Normen

Abbildung 10-23 zeigt die Burnout-Gefährdung nach dem Score der Werte & Normen, wie in Kapitel 8.2.5 dieser Arbeit beschrieben. Deutlich sichtbar ist, dass bei einem Score < 3,5 fast alle Personen der Stichprobe zumindest gefährdet sind. Ab einem Score von 4,5 und höher ist das Burnout-Risiko im Vergleich zum Durchschnitt wesentlich geringer.

	X <sup>2</sup>	K <sub>df; α=0,05</sub>	df	Signifikanz
X <sup>2</sup> -Test alle	44,296	15,507	8	p < 0,001

Tabelle 10-41: X<sup>2</sup>-Test über Werte & Normen

Die Fragestellung lautet: Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Score der Säule Werte & Normen und der individuellen Burnout-Gefährdung?

H0 muss aufgrund des Signifikanztests abgelehnt werden wie Tabelle 10-41 zeigt. Daher gilt Hypothese H1: Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Score der Säule Werte & Normen und dem Burnout-Risiko einer Person.

$\alpha=0,05$	Anz.	BO gef./kr.	BO kr.	p	% von	% bis	Breite
Score < 3,5	147	138		0,939	89,96	97,79	7,83
Score >= 4,5	531	162		0,305	26,55	34,46	7,91
Score < 3,5	147		64	0,340	27,20	40,89	13,69
Score >= 4,5	531		15	0,028	1,40	4,25	2,85

Tabelle 10-42: Konfidenzintervall nach Score Werte & Normen

Aufschlussreich sind auch die Daten der Konfidenzintervalle aus Tabelle 10-42:

1. Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit sind zwischen 89,96% und 97,79% der IT-Beschäftigten mit einem Score Werte & Normen kleiner 3,5 Burnout gefährdet oder zeigen kritische Burnout-Symptomatik. Im Gegensatz zu den zwischen 26,55% und 34,46% der IT-Beschäftigten mit einem Score von 4,5 und höher, ein um über 63% geringerer Wert!
2. Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit zeigen zwischen 27,20% und 40,89% der IT-Beschäftigten mit einem Score Werte & Normen kleiner 3,5 kritische Burnout-Symptomatik. Im Gegensatz zu den 1,40% bis 4,25% der IT-Beschäftigten mit einem Score von 4,5 und höher, ein um über 25% geringerer Wert!

### 10.3.6 Burnout-Gefährdung und Score Fünf Säulen Index (FSI)

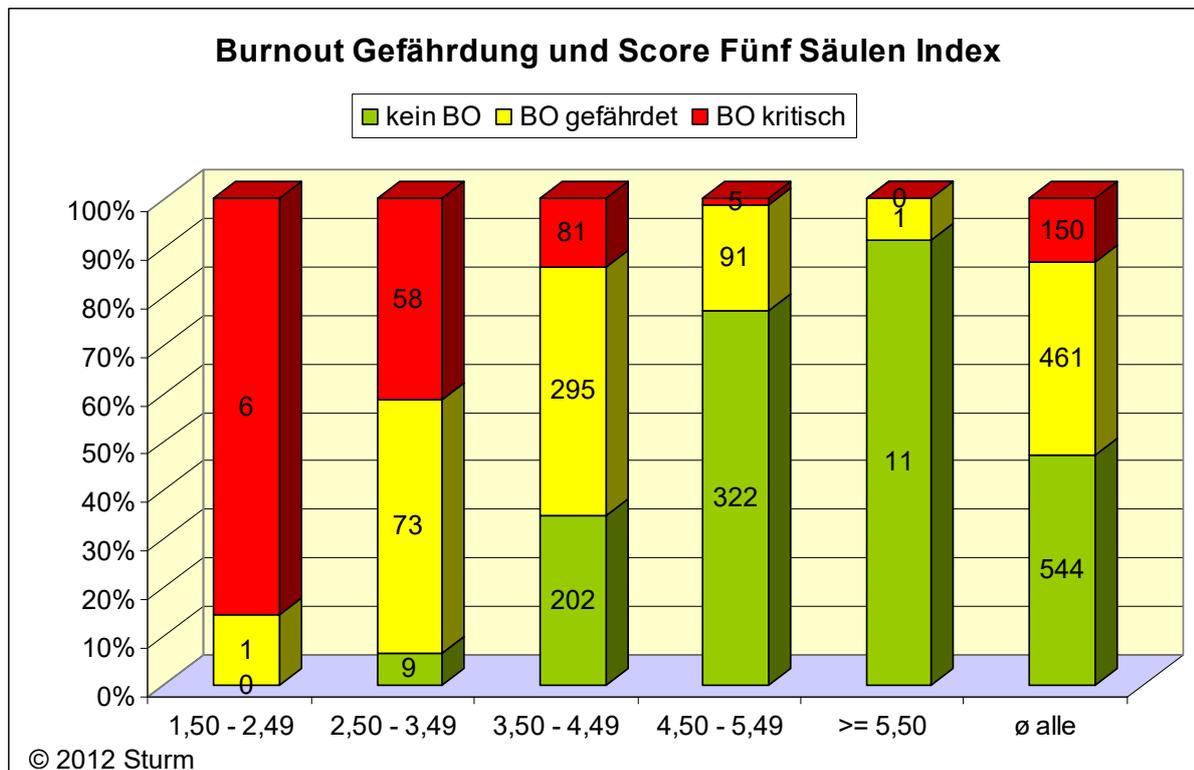


Abbildung 10-24: Burnout-Gefährdung und Score Fünf Säulen Index

Abbildung 10-24 zeigt die Burnout-Gefährdung im Zusammenhang mit dem Fünf Säulen Index (FSI), also dem Gesamtscore der Fünf Säulen der Identität, wie in Kapitel 8.2.6 dieser Arbeit beschrieben. Deutlich sichtbar ist, dass bei einem Score < 3,5 fast alle Personen der Stichprobe zumindest gefährdet sind. Ab einem Score von 4,5 und höher ist das Burnout-Risiko im Vergleich zum Durchschnitt viel geringer.

Auffallend ist, dass die kritische Burnout-Symptomatik bei Personen mit einem Index von 4,5 oder höher praktisch nicht vorhanden ist, lediglich 1%.

	$\chi^2$	K <sub>df; α=0,05</sub>	df	Signifikanz
<b>X<sup>2</sup>-Test</b> alle	44,296	15,507	8	p < 0,001

**Tabelle 10-43: X<sup>2</sup>-Test über den Fünf Säulen Index (FSI)**

Die Fragestellung und zugehörige Nullhypothese lauten: Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Fünf Säulen Index und der individuellen Burnout-Gefährdung mit H0: Es besteht kein Zusammenhang zwischen dem Score und dem Burnout-Risiko.

H0 muss aufgrund des Signifikanztests abgelehnt werden wie Tabelle 10-43 zeigt. Folglich gilt Hypothese H1: Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Score des Fünf Säulen Index und dem Burnout-Risiko einer Person.

α=0,05	Anz.	BO gef./kr.	BO kr.	p	% von	% bis	Breite
<b>Score &lt; 3,5</b>	147	138		0,939	89,96	97,79	7,83
<b>Score &gt;= 4,5</b>	430	92		0,214	17,48	25,31	7,83
<b>Score &lt; 3,5</b>	147		64	0,435	35,44	51,63	16,19
<b>Score &gt;= 4,5</b>	430		5	0,011	0,14	2,19	2,05

**Tabelle 10-44: Konfidenzintervall nach Score Fünf Säulen Index**

Aufschlussreich sind auch die Daten der Konfidenzintervalle aus Tabelle 10-44:

1. Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit sind zwischen 89,96% und 97,79% der IT-Beschäftigten mit einem Fünf Säulen Index kleiner 3,5 Burnout gefährdet oder zeigen kritische Burnout-Symptomatik. Im Gegensatz zu den zwischen 17,48% und 25,31% der IT-Beschäftigten mit einem Score von 4,5 und höher, ein um über 70% verminderter Wert!
2. Mit 95%-iger Wahrscheinlichkeit zeigen zwischen 35,44% und 51,63% der IT-Beschäftigten mit einem Fünf Säulen Index kleiner 3,5 kritische Burnout-Symptomatik. Im Gegensatz zu den 0,14% bis 2,19% der IT-Beschäftigten mit einem Score von 4,5 und höher, ein um über 35% geringerer Wert!

### 10.3.7 Konstruktion der Auswertungsschablone für den FESI

Die Auswertungen zeigen die Tendenz, dass Scores der einzelnen Säulen unter 3,5 als kritisch zu sehen sind, Werte über 4,5 hingegen erweisen sich als positiv. Auf eine Gewichtung einzelner Säulen wird hinsichtlich des ganzheitlichen Ansatzes verzichtet. Somit ergibt sich ein erster Ansatz für eine Zuordnung des Fünf Säulen Index mit der Burnout-Gefährdung wie in Tabelle 10-45 dargestellt:

	Kein Burnout	Burnout gefährdet	Burnout kritisch
FSI Score	> 4,5	$\geq 3,5$ und $\leq 4,5$	< 3,5

Tabelle 10-45: Zuordnung FSI und Burnout-Gefährdung

## 10.4 Methodentriangulation

Abschnitt 2.10 beschreibt, welche Methoden zur wissenschaftlichen Messung der Burnout-Gefährdung mit dem MBI existieren. Verglichen werden die Methoden von Glaser (alt und neu), Kalimo und die Fünf Säulen. Tabelle 10-46 zeigt die Ergebnisse der Stichprobe. Anmerkung: Die für die Auswertungen in dieser Arbeit verwendete Version von Glaser wurde heuer überarbeitet (Glaser et al., in Vorbereitung):

1. Kritischer Burnout:  $EE \geq 5$  oder  $DPZ \geq 5$  oder  $PE \leq 2$  (alt:  $EE > 5$  oder  $DPZ > 5$ )
2. Burnout-Gefährdung:  $EE \geq 3,5$  oder  $DPZ > 3,5$  oder  $PE \leq 3,5$  (alt:  $EE \geq 4$  oder  $DPZ \geq 4$  oder  $PE < 3$ )

N = 1155	Glaser alt	Glaser neu	Kalimo	Fünf Säulen Index
Kritischer/schwerer Burnout	150	220	224	153
Burnout-Gefährdung	461	563	750	580
Kein Burnout	544	372	181	422

Tabelle 10-46: Methodentriangulation

Dabei stellt sich die Frage, ob denn auch die gleichen Personen mit den verschiedenen Methoden erfasst werden. Die Analysen ergaben eine Überschneidung Glaser-Kalimo von 133 bzw. 88,67%, Glaser-Fünf Säulen von 92 bzw. 61,34% und Fünf Säulen-Kalimo von 101 bzw. 66,01%. Von den 153 kritischen Fällen des FSI wurden nach Glaser 150 bzw. 98,03% sowie nach Kalimo 153 bzw. 100% als zumindest gefährdet erkannt.

## 10.5 Vergleich mit anderen Studien

Tabelle 10-47 zeigt die Prozentwerte hinsichtlich der MBI-GS Dimensionen mit Burnout-Gefährdung dieser Studie im Vergleich zu den Studien der Arbeiterkammern Niederösterreich und Wien sowie der Ärztekammer Niederösterreich (Bobens et al., 2011, S. 54-55).

Studie	Sturm	AK NÖ, AK Wien, Ärztekammer NÖ		
		Gesundheitsberufe		ÄrztInnen NÖ
		Wien	NÖ	
EE $\geq 4$	46,84	25,00	22,20	31,40
DPZ $\geq 4$	29,52	3,10	1,80	8,40
PE $< 3$	1,82	3,90	1,80	2,60
Anzahl	1155	2300	1900	667

Tabelle 10-47: Studienvergleich mit den AK Studien

Tabelle 10-48 zeigt die Prozentwerte der kritischen Burnout-Symptomatik dieser und der Studie der Business Doctors (2008, S. 11). Erwähnenswert ist, dass in dieser Studie die IT-Branche ebenfalls die am stärksten gefährdete Gruppe repräsentierte.

Studie	Sturm	Business Doctors
Zielgruppe	IT-Branche	Allgemeine Zielgruppe, Lehrer, IT-- Branche, Kredit- und Versicherungswesen, Handel
EE $\geq 5$	13,16%	8,00%
DPZ $\geq 5$	10,22%	2,00%
Anzahl	1155	2500, davon 467 IT

Tabelle 10-48: Studienvergleich mit den Business Doctors

Tabelle 10-49 zeigt die Mittelwerte der MBI-GS Dimensionen dieser Studie im Vergleich zu den Arbeiten von Isabella Bieringer (2005, S. 44), Marcel Fischer (2008, S. 43) und Haleh Samadi (2009, S. 70-71).

Studie	Sturm			Bieringer			Fischer			Samadi		
	EE	DPZ	PE	EE	DPZ	PE	EE	DPZ	PE	EE	DPZ	PE
Mittelwert	3,74	3,17	4,79	3,34	2,43	5,12	1,90	1,05	4,06	2,79	1,98	5,05
Zielgruppe	IT-Branche			RichterInnen			PhysiotherapeutInnen			Pflegerkräfte		
Anzahl	1155			107			133			1130		
Jahr	2012			2005			2008			2009		

Tabelle 10-49: Studienvergleich mit anderen Diplom- oder Masterarbeiten

## 11 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse

### 11.1 *Burnout-Gefährdung in der IT-Branche*

Der Vergleich mit anderen Studien gibt einen Anhaltspunkt für das tatsächliche Ausmaß der Gefährdung und verdeutlicht, dass die IT-Branche wesentlich stärker Burnout gefährdet ist als ÄrztInnen, RichterInnen oder Personen in Gesundheits- und Pflegeberufen!

Die Prävalenz von kritischem Burnout liegt bei 13%, die Burnout-Gefährdung bei 53%! Die Emotionale Erschöpfung ist extrem hoch (nochmals 15% höher als bei bereits überdurchschnittlich hoch gefährdeten ÄrztInnen). Depersonalisation und Zynismus (DPZ) ist ebenfalls besonders stark ausgeprägt (über 20% höher). Die Persönliche Erfüllung hingegen befindet sich im guten Durchschnitt, was auf eine hohe Überzeugung von der IT-Arbeit hindeutet.

Aufgrund des hohen Depersonalisationswertes kann man davon ausgehen, dass sich bereits viele MitarbeiterInnen in der IT-Branche bereits in einem fortgeschrittenen Burnout-Stadium befinden.

### 11.2 *Demografische Merkmale*

Tabelle 10-4 zeigt, dass die Burnout-Gefährdung der Stichprobe in Österreich bei circa 47 % liegt. In Deutschland liegt der Durchschnitt der gefährdeten Personen bei ungefähr 57 %, um 10 % höher. Vielleicht liegt es daran, dass Prozesse in Deutschland noch genauer reguliert sind als in Österreich, um ein Maximum an Effizienz zu erreichen, Deutschland ist eine Macht in der Weltwirtschaft. Möglicherweise steht auch die so genannte „deutsche Gründlichkeit“ mehr im Vordergrund als in Österreich.

Die Schweiz liegt ähnlich wie Österreich, die Anzahl der TeilnehmerInnen ist jedoch für eine verlässliche Aussage leider etwas gering. Gleiches gilt für die internationalen TeilnehmerInnen, deren Risiko noch niedriger ist als in Österreich oder der Schweiz.

Der Geschlechtervergleich in Abbildung 10-2 zeigt eine deutlich erhöhte Gefährdung deutscher Frauen. Im direkten Vergleich zu Österreich fällt die um 9% höhere Anzahl kritischer Symptomatik und ein um 15% höherer Wert der Gefährdeten auf. Vielleicht müssen sich Frauen in Deutschland stärker etablieren und arbeiten sich in Folge auf.

Abbildungen 10-3 und 10-4 verdeutlichen, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen Burnout-Gefährdung und Gehalt oder Alter besteht, dennoch lässt sich eine Tendenz zur Gefährdung bei Menschen mit geringerem Gehalt und höherem Alter feststellen. Die Unterschiede liegen aber allesamt im einstelligen Prozentbereich.

Ähnliches gilt für den Bildungsgrad in Abbildung 10-7. Hier ist der Unterschied zwischen DoktorInnen und Beschäftigten ohne Ausbildung deutlich zu erkennen, aber beide Gruppen sind quantitativ für eine Signifikanz zu unbedeutsam. Dass AkademikerInnen um 6% geringer gefährdet sind, lässt sich am ehesten durch eine höhere fachliche Reputation erklären, was auch auf HTL-AbsolventInnen zutreffen könnte, da diese häufig als belastbare und kompetente Fachkräfte gelten. Ein signifikanter Unterschied besteht zwischen QuereinsteigerInnen und anderen. Womöglich müssen sich QuereinsteigerInnen aufgrund ihrer Ursprungsfachkraft stärker beweisen und sind somit höher gefährdet.

Interessant gestaltet sich Abbildung 10-5. Teilzeitkräfte (weniger als 40h) gehören zu den am geringsten Gefährdeten, allerdings gibt es eine recht hohe Anzahl kritischer Symptomatik, was darauf hindeuten könnte, dass diese Personen mit anderen Tätigkeiten wie Pflege von Angehörigen oder Kinderbetreuung gefordert sind. Ab 54 Stunden nimmt die Burnout-Gefährdung deutlich zu. Sehr wahrscheinlich sind diese Personen durch die Anforderung der Arbeit enorm belastet. Dies würde auch mit der Auswertung nach „wegen der Arbeit kommen viele Dinge zu kurz“ (Abbildung 10-21) gut übereinstimmen.

Abbildung 10-6 beantwortet die Frage, ob ManagerInnen stärker Burnout gefährdet sind als Fachkräfte mit einem „Nein“. Eine Erklärung, warum Personen aus dem Topmanagement stärker gefährdet sind als andere Führungskräfte, könnte sein, dass diese unter dem Druck der Entscheidungsverantwortung stehen. Dennoch sind auch TopmanagerInnen geringer gefährdet als Fachkräfte. Grund für die höhere Gefährdung der Fachkräfte ist wohl, wie von Rösing festgestellt (2008, S. 101-102), eingeschränkte Autonomie oder verringerte Entscheidungsfreiheit.

### **11.3 Merkmale beruflicher Reflexion**

Die Auswertung nach der Art der Reflexion verdeutlicht: Jede Möglichkeit zur beruflichen Reflexion ist besser beziehungsweise Burnout verhindernder als keine Reflexion. Je intensiver die Art der beruflichen Reflexion, desto geringer das individuelle Burnout-

Risiko einer Person. Die nachhaltigsten Methoden hinsichtlich der Burnout-Vermeidung sind Coaching und Supervision. Die Zahl von Burnout gefährdeten Personen in der Stichprobe reduziert sich von 60% auf 35%, die Anzahl von Personen mit kritischer Symptomatik von 16% auf 4%.

Abbildung 10-11 zeigt, dass Personen, die eine Möglichkeit zur beruflichen Reflexion empfinden, ein um 15 % niedrigeres Burnout-Risiko haben. Ähnliches gilt für die Vertrautheit mit den Begriffen Supervision und Coaching: Allein die Angabe der Vertrautheit mit diesen Begriffen reduziert das Burnout-Risiko um über 10 %. Grund dafür könnte es sein, dass bereits das Wissen, dass es eine berufliche Reflexion gibt, sofort eine Art innere Reflexion auslöst.

Interessant ist die Tatsache, dass eine selbst organisierte berufliche Reflexion Burnout präventiv wirksam ist. Das Auftreten von kritischer Burnout-Symptomatik ist von 14% auf 6% reduziert. Eine Erklärung könnte sein, dass diese Personen rechtzeitig reagieren, wenn es ihnen zu viel wird.

Personen, die Supervision und Coaching als hilfreich empfinden, sind um über 5 % geringer Burnout gefährdet als andere. Das ist insofern bemerkenswert, da 827 Personen Supervision als hilfreich empfinden, allerdings weniger als 150 Personen tatsächlich die Möglichkeit zu Coaching oder Supervision haben. Burisch (2010, S. 269) erwähnt ebenfalls die positiven Aspekte von Supervision zur Burnoutvermeidung.

#### **11.4 Die Fünf Säulen der Identität**

Ein in dieser Deutlichkeit nicht erwartetes Ergebnis liefert die Auswertung nach den Fünf Säulen der Identität. Jede einzelne Säule geht mit dem individuellen Burnout-Risiko einer Person Hand in Hand. Je höher der Score pro Säule, desto niedriger die Burnout-Gefährdung. Bei Werten der TeilnehmerInnen in den einzelnen Säulen kleiner 3,5 gibt es kaum ungefährdete Personen in der Stichprobe. Ist der Score hingegen größer 4,5, überwiegt der Anteil der gesunden Personen deutlich. Vor allem kritische Burnout-Symptomatik ist kaum oder in sehr geringem Ausmaß vorhanden.

Mag diese Erkenntnis bei den Säulen Soziales Netzwerk, die sozialen Aspekte des Burnout werden ohnedies in jeder Arbeit erwähnt, sowie Arbeits-Freizeit-Leistung sofort nachvollziehbar erscheinen, so ist die Deutlichkeit bei den Säulen, welche nichts mit der Arbeit zu tun haben, ein wenig überraschend. Vielleicht bewahrheitet sich das Sprichwort vom gesunden Geist im gesunden Körper, denn lediglich 19 von 369

Personen oder 5% mit einem Leiblichkeits-Score ab 4,5 zeigen kritische Burnout-Symptomatik. Bei der Säule Werte und Normen sind es 15 von 531 oder weniger als 3%. Dazu stellte auch Rösing (2008, S. 191) bereits fest, dass ein Wertekonflikt in engem Zusammenhang mit Burnout steht.

Die am wenigsten unterschiedliche Säule, aber dennoch von signifikanter Bedeutung, ist die Materielle Sicherheit. Eine Erklärung dafür könnte es sein, dass die Materielle Sicherheit in der IT-Branche generell gut ist, da die Gehälter überdurchschnittlich hoch sind.

Den Gesamtscore der Fünf Säulen aus Abbildung 10-24 erweist sich als ausgesprochen gut geeignetes Messinstrument für Burnout: Nur 1% der Stichprobe mit einem Score ab 4,5 zeigt kritische Burnout-Symptomatik. Hingegen sind 94% mit einem Score unter 3,5 Burnout gefährdet.

Erwähnenswert sind auch die Einzelauswertungen bezüglich der Säulen Soziales Netzwerk und Arbeit-Freizeit-Leistung:

Das Burnout-Risiko korreliert in hohem Maße mit der Konflikthäufigkeit einer Person. 72 % der Stichprobe, welche eher oft oder sehr oft Konflikte empfinden, sind Burnout gefährdet oder zeigen kritische Symptomatik. Somit ist auch die Hypothese von Leiter (1993, S 237-250) bestätigt. Grund könnte sein, dass Konflikte eine zusätzliche emotionale Belastung verursachen und oft sehr viel Energie in einem Konflikt vergeudet wird. Auch Burisch (2010, S. 95-96) assoziiert Konfliktfolgen mit Erschöpfungsreaktionen.

Abbildung 10-16 überrascht: Vor allem die Erkenntnis, dass in Teams mit mehr als 20 Personen die Burnout-Gefährdung am geringsten ist. Bei allein arbeitenden Personen oder Teams unter 5 Personen ist das Burnout-Risiko am höchsten. Bestätigt wird dies durch die Tatsache, dass das Vorhandensein einer fachlichen Vertretung das Burnout-Risiko ebenfalls um circa 10 % verringert. In kleinen Teams ist eine fachliche Vertretung eher unwahrscheinlich. Eine weitere Erklärung ist, dass in großen Teams eine Überlappung der Arbeitsbereiche besteht und sich die Beschäftigten entlasteter fühlen bzw. die Belastung teilen können.

In den Detailauswertungen der Säule Arbeit-Freizeit-Leistung zeigt sich, dass mit einem minimalen Aufwand, nämlich der Wertschätzung der Arbeit durch KollegInnen und Vorgesetzte, das Burnout-Risiko erheblich verringert werden kann.

Noch deutlicher ist das Ergebnis der Frage nach dem Sinn der Arbeit: Je mehr Sinn eine Person in der Arbeit sieht, desto geringer ist die Burnout-Gefährdung. Interessant ist das Ergebnis der Personen, die „nie“ als Antwort gegeben haben. Deren Burnout-Risiko entspricht genau dem Durchschnitt über alle Befragten. Eine Erklärung wäre, dass genau diese Gruppe von Menschen die Arbeit einfach als täglichen Broterwerb sieht und ihnen daher der Sinn nicht wirklich wichtig ist. Diese Frage bestätigt die von Burisch (2010, S. 73-76) analysierten Thesen bezüglich Sinn, Zweck und „self-efficacy“.

Ebenfalls eindeutig ist das Ergebnis der Frage nach dem Respekt vor der Entscheidung der Vorgesetzten: 80% der Befragten, welche die Entscheidungen nie, sehr oder eher selten respektieren, sind Burnout gefährdet. Eine logische Erklärung ist, dass Menschen, die sich gegen Entscheidungen auflehnen, einen wesentlich verstärkten Einsatz zeigen müssen. Eine zweite, auf dem Modell von Leiter (1993, S 237-250) basierende Erklärung wäre, dass reduzierte Autonomie bzw. das Nicht-Eingebunden-Sein in Entscheidungsprozesse das persönliche Potenzial erheblich verringert und somit zur individuellen Burnout-Gefährdung beiträgt. Diese Frage korreliert auch stark mit den von Burisch (2010, S. 104-107) diskutierten Themen Kontrollverlust, Hilflosigkeit und Frustration.

Von Bedeutung ist auch die Frage „wegen der Arbeit kommen viele andere Dinge zu kurz“: 68% (102 von 150) der Personen mit kritischer Burnout-Symptomatik beantworteten diese Frage mit „eher oft“ oder „sehr oft“. Dagegen sind es nur 7 Fälle oder 3% derer, welche diese Frage mit „nie“ oder „sehr selten“ beantwortet haben.

## **11.5 Fazit**

Die deutschen IT-Beschäftigten sind über 10% höher Burnout gefährdet als die österreichischen oder schweizerischen. Es bestehen Zusammenhänge zwischen dem Burnout-Risiko und einzelnen demographischen Merkmalen, die wirklich aussagekräftigen Wechselwirkungen zeigen allerdings die Auswertungen nach Parametern der beruflichen Reflexion und noch mehr die Auswertungen nach den Fünf Säulen der Identität auf.

## 12 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

### 12.1 *Reliabilität der Studie*

Angesichts des schlechten Abschneidens der IT-Branche hinsichtlich der Burnout-Gefährdung könnten Zweifel an der Reliabilität dieser Studie aufkommen. Die große Anzahl der TeilnehmerInnen, welche für eine hohe statistische Sicherheit sorgen, spricht allerdings dagegen. Wie bei allen Umfragen basierte das Mitmachen auch bei dieser Arbeit auf Freiwilligkeit. Erwähnenswert ist noch, dass zwei Firmen mit deren IT-Abteilungen an der Studie teilgenommen haben. Einmal waren es 109 von 240 MitarbeiterInnen, das zweite Mal 9 von 21 Beschäftigten. In den Ergebnissen dieser beiden Firmen war kein nennenswerter Unterschied zur Allgemeinheit festzustellen. Die 1155 TeilnehmerInnen an der Studie lassen mit 95%-iger Sicherheit Rückschlüsse auf alle deutschsprachigen IT-Fach- und Führungskräfte zu.

### 12.2 *Burnout Management*

Ich halte einen Aufklärungs- und Maßnahmenprozess für essentiell und fasse diese unter dem Begriff „**Burnout Management**“ zusammen:

1. Hinsichtlich der oft diskutierten Burnout-Problematik scheint es sinnvoll, eine kompetente Aufklärungskampagne zu starten, mittels welcher Unternehmen und MitarbeiterInnen ein Basiswissen vermittelt wird. Idealerweise geschieht dies in einem Burnout-Aufklärungsworkshop.
2. Neben der breiten Aufklärung sind auch Mechanismen zur Prävention erforderlich. Auch dies könnte in diversen Workshops zur Förderung des Bewusstseins und der Selbstevaluation sowie -wahrnehmung erfolgen.
3. Oft vernachlässigt wird die Thematik der Wiedereingliederung nach einer längeren Abwesenheit nach einem Burnout. Ein gezieltes Informationsprogramm für Betroffene, KollegInnen und ManagerInnen bietet sich an um die Reintegration ins Arbeitsleben konstruktiv und auf offener Basis zu gestalten.
4. Besonders notwendig erscheint ein Evaluierungssystem, mit dem gefährdete Personen identifiziert werden können, um diesen Hilfeleistungen anbieten zu können. Es ist davon auszugehen, dass die meisten wirklich von Burnout

betroffenen Personen diesen lange Zeit ignorieren, verdrängen oder sich ihrer tatsächlichen Situation nicht bewusst sind.

### **12.3 Empfehlungen zur erfolgreichen Burnout-Prävention**

Reflexion, Coaching und Supervision haben sich als präventive Maßnahmen gegen Burnout herauskristallisiert. Daher sollten diese professionellen Beratungsmethoden auch möglichst oft angeboten und angewandt werden. Betrachtet man die Kosten eines Burnout, erscheint auch eine „geförderte Supervision“ z.B. von den Krankenkassen oder Unternehmen als sinnvoll und letztendlich kostengünstiger.

Zur Früherkennung sind regelmäßige Burnout-Tests zu empfehlen, zum Beispiel im Rahmen einer Gesundenuntersuchung oder der betrieblichen Gesundheitsvorsorge.

Um eine adäquate Durchdringung dieses Wissens über Burnout zu beschleunigen, könnten spezielle Trainings für Führungskräfte angeboten werden, damit diese ein „geschultes Auge“ bekommen und das Wissen an MitarbeiterInnen weitergeben bzw. aktiv auf diese zugehen.

Burnout ist als ganzheitliches Syndrom zu sehen. Dementsprechend sollte auch der Mensch als ganzheitliches Wesen gesehen werden. Die Fünf Säulen der Identität haben diese Ganzheitlichkeit, und vor allem die Möglichkeit zur Schaffung eines soliden Fundaments, aufgezeigt.

#### **12.3.1 Zwölf Wege Burnout zu verhindern**

Diese Arbeit hat die Bereiche, an welchen aktiv zur Burnout-Prävention gearbeitet werden kann, aufgedeckt:

1. Es ist ratsam, auf eine Ausgewogenheit der einzelnen Lebensbereiche bzw. der Fünf Säulen der Identität, zu achten (Work-life-Balance).
2. Eine Wochenarbeitszeit von ca. 50 Stunden sollte tunlichst nicht überschritten werden.
3. Für wichtige persönliche Angelegenheiten muss genug Zeit bleiben.
4. Es empfiehlt sich in einem Team ab 10 Personen zu arbeiten. Allein Arbeitende sollten sich zumindest regelmäßig fachlich austauschen.
5. Es sollte eine fachliche Vertretung etabliert sein, welche die Arbeit im Krankheits- oder Urlaubsfalls erledigt.

6. Coaching und Supervision sollten in Anspruch genommen werden, um über belastende Situationen zu reflektieren und Lösungen zu finden.
7. Aufklärung über Möglichkeiten zur beruflichen Reflexion. Allein das Wissen über die Begrifflichkeiten ist schon präventiv wirksam.
8. Eine möglichst große Selbstbestimmung der ArbeitnehmerInnen sollte gegeben sein, um das Gefühl der Einbezogenheit zu stärken.
9. Konflikte sind wenn möglich zu vermeiden oder zumindest offen (im Rahmen der Beteiligten) anzusprechen und mit einer MediatorIn zu bearbeiten.
10. Eine Wertschätzung der Arbeit auf allen Ebenen wirkt präventiv. Gute Arbeit sollte Lob und Anerkennung seitens KollegInnen wie Vorgesetzter finden.
11. Der Arbeit einen Sinn geben: Ist das nicht möglich, ist es ratsam, zumindest positive Aspekte in der Arbeit zu finden und sich diese zu vergegenwärtigen.
12. Es empfiehlt sich, Entscheidungen, die man nicht beeinflussen kann, anzunehmen und zu respektieren. Ein Auflehnen oder gar ein Kampf gegen getroffene Entscheidungen erfordert viel Energie.

### 12.3.2 Umdenken der Gesellschaft

Meines Erachtens ist ein globales Umdenken der Gesellschaft unumgänglich: Wie viele Ressourcen müssen noch verschwendet, wie viele Menschen noch verschlissen werden bis wir erkennen, dass vielleicht ein acht- und sorgsamer Umgang mit uns selbst, unseren Mitmenschen und unserem Planeten der einfachere und bessere Weg ist? Wie viel Leid ist ein noch größerer Profit wert? Sollte sich diese derzeit oft gelebte Praxis weiter etablieren, wird nicht die Wirtschaftskrise unser Untergang sein, sondern der Verschleiß an Menschen, die arbeitsunfähig werden und von der Allgemeinheit langfristig finanziert werden müssen. Zählt nicht ein freundliches und wertschätzendes Miteinander, Petzold nennt dies „Konvivialität“ (2002, S. 82-83), viel mehr?

### 12.4 *Burnout – Quo vadis?*

Burnout ist am besten Weg, die neue Volkskrankheit Nummer eins zu werden. erinnert man sich an die in Abschnitt 2.9.5 errechneten Kosten eines Burnout-Falles, scheint es dringend notwendig, geeignete Maßnahmen zur Prävention zu setzen.

### 12.4.1 Forschungsbedarf

Jede bedeutsame Burnout-ForscherIn kocht ihr eigenes Süppchen. Dies resultiert, wie auch von Rösing und Burisch kritisiert, in einer völligen Unklarheit, welche durch alle Bereiche der Forschung konsistent ist: Es gibt keine einheitlichen Definitionen, Symptome, Diagnosen, Behandlungsschritte und Kriterien von Burnout!

Sogar dort, wo sich viele ForscherInnen einig sind, das MBI als Messmethode für Burnout, gibt es Uneinigkeiten bezüglich der Skala, mit der gemessen wird sowie der Interpretation der Ergebnisse!

Extremer Nachholbedarf besteht in folgenden (eigentlich allen) Bereichen, Burnout erfordert (Burisch, 2010, S. 296-297):

1. Eine klare, international anerkannte, Definition
2. Einen wohl definierten Krankheitsstatus
3. Ein definiertes Krankheitsbild / Symptomatik
4. Ein einheitliches Modell / Phasenverlauf
5. Eine klare Diagnostik
6. Medizinische und psychotherapeutische Behandlungsrichtlinien

Rösing (2008, S. 248-254) sieht die Problematik ähnlich und geht sogar noch einen Schritt weiter und stellt überhaupt die gesamte Burnout-Forschung in Frage, da ein aus den Ursprüngen entstandenes und möglicherweise optimierungsbedürftiges Instrument – nämlich das MBI – maßgeblich in der Forschung verwendet wird. Sie schlägt vor, ganz zurück zu den Wurzeln zu gehen, die Betroffenen wieder individuell zu befragen und anhand den gewonnenen Erkenntnissen und dem bereits vorhandenen Wissen neue Theorien zu schaffen. Der FESI mit dem zugrunde liegenden ganzheitlichen Konzept der Fünf Säulen der Identität könnte diesem Vorschlag entsprechen und erweist sich zumindest als wichtige Ergänzung zum MBI.

### 12.4.2 Die Fünf Säulen der Identität – eine Alternative?

Bei der Konzeption des Modells der Fünf Säulen war Burnout nicht der Hauptaspekt. Wie diese Arbeit allerdings im empirischen Teil zeigt, besteht eine sehr hohe Verschränkung zwischen dem Burnout-Risiko einer Person und der Robustheit der einzelnen Säulen. Die supervisorische Arbeit mit den Fünf Säulen der Identität scheint

hervorragend als präventive Maßnahme gegen Burnout geeignet. Die Auswertungen verdeutlichen, dass ein guter Score größer 4,5 die Burnout-Gefährdung und besonders die kritische Burnout-Symptomatik auf ein Minimum reduziert – auf jeder einzelnen Säule! Ziel sollte sein, jede Säule individuell zu analysieren, entsprechende Maßnahmen zu entwickeln und diese auch umzusetzen. Ein solides Fundament der Fünf Säulen der Identität verhindert Burnout! Der ganzheitliche Aspekt dieses Konzepts hat den Vorteil, dass es von jedem Menschen einfach zu verstehen, zu erkennen und umzusetzen ist.

Der FESI ist leider noch kaum beforscht, was sich vielleicht nach Veröffentlichung dieser Arbeit ändert. Gerade deswegen besteht noch Optimierungspotential, z.B. könnte eine Faktorenanalyse durchgeführt werden oder die Anzahl der Fragen mittels Korrelationsanalyse reduziert und gegebenenfalls optimiert werden.

## **12.5 Schlusswort**

Diese Studie bestätigt, dass Burnout nicht ausschließlich mit dem Beruf zusammenhängt sondern als ganzheitliches Phänomen der Lebensbewältigung sowie -umstände zu sehen und sehr gut durch das Modell der Fünf Säulen der Identität abzubilden ist.

Berufliche Reflexion, Coaching und Supervision haben sich als äußerst wirksame Instrumente zur erfolgreichen Burnout-Prävention erwiesen, jedoch nehmen nur 12% der IT-Beschäftigten diese Beratungsmethoden in Anspruch. Hier herrscht Aufklärungsbedarf: Professionell begleitete Reflexion ist kein „Psychokram“, sondern eine höchst effiziente Methode zur Steigerung des Selbst-Bewusst-Seins und zur Etablierung sowie Kreation positiver Bewältigungsstrategien von Arbeits- oder Lebensprozessen.

Die Fünf Säulen der Identität stellen einen hervorragenden Indikator für das gesundheitliche Wohlbefinden eines Menschen dar und eröffnen somit völlig neue Möglichkeiten der Burnout-Prävention.

Das anhand dieser Studie entwickelte Burnout Management Programm und Kontakt zum Autor finden Sie unter <http://www.b-more.at/professionelles-burnout-management-salzburg-bayern.htm>. Den b-more Burnout Management Folder können Sie unter [http://www.b-more.at/downloads/BO\\_Management\\_A4.pdf](http://www.b-more.at/downloads/BO_Management_A4.pdf) downloaden.

### 13 Literaturverzeichnis

- Austrian Coaching Council. (2012). *Coaching Definition*. Zugriff am 16.02.2012. Verfügbar unter [http://www.coachingdachverband.at/index\\_html?sc=285962687](http://www.coachingdachverband.at/index_html?sc=285962687)
- Bieringer, Isabella. (2005). *Burnout-Problematik bei Richterinnen und Richtern in Niederösterreich*. Master Thesis, Interuniversitäres Kolleg für Gesundheit und Entwicklung, Graz.
- Bobens, Claudia, Brunner, Andrea, Bürg, Tanja Maria, Schmid, Tom, Troy Christian-Diedo & Wagner, Anna. (2011). *Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen in den Gesundheitsberufen in Wien und Niederösterreich sowie bei angestellten ÄrztInnen in NÖ*. Sozialökonomische Forschungsstelle. Band 1. Zugriff am 16.02.2012. Verfügbar unter <http://www.fa-gesundheitsberufe.at/images/stories/studie/Endbericht.pdf>
- Boes, Andreas, Bultemeier, Anja, Kämpf, Tobias, Marrs, Kira & Trinks, Katrin. (2008). *Gesundheitliche Belastungen in der IT-Industrie. Von der Zeitenwende zu einer neuen Belastungskonstellation*. ISF München, Erstes Arbeitspapier des Projekts DIWA-IT. Zugriff am 16.02.2012. Verfügbar unter [http://www.isf-muenchen.de/pdf/arbeitspapier\\_01\\_v5.pdf](http://www.isf-muenchen.de/pdf/arbeitspapier_01_v5.pdf)
- Brockhaus. (2010). *Der Brockhaus multimedial 2010 premium*. Gütersloh: Verlag F. A. Brockhaus
- Bundesagentur für Arbeit. (2011) *Der Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland. Monatsbericht November 2011*. Zugriff am 16.02.2012. Verfügbar unter <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Monatsbericht-Arbeits-Ausbildungsmarkt-Deutschland/Monatsberichte/Generische-Publikationen/Monatsbericht-201111.pdf>
- Bundesamt für Statistik. (2011). *Beschäftigte nach Wirtschaftsabteilungen. Vollzeit und Teilzeit*. Zugriff am 16.02.2012. Verfügbar unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/02/blank/data/02.Document.64560.xls>
- Burisch, Matthias. (2010). *Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung* (4. Auflage). Berlin: Springer Verlag.

- Business Doctors. (2008). *Burnout Studie*. Zugriff am 16.02.2012. Verfügbar unter [http://www.business-doctors.at/images\\_dokumente/Burnoutstudie%20Short%20Summary%202.pdf](http://www.business-doctors.at/images_dokumente/Burnoutstudie%20Short%20Summary%202.pdf)
- Business Doctors. (2008). *Burnout Studie*. Zugriff am 16.02.2012. Verfügbar unter [http://www.business-doctors.at/images\\_dokumente/Burnoutstudie%20Summery.pdf](http://www.business-doctors.at/images_dokumente/Burnoutstudie%20Summery.pdf)
- de Cervantes Saavedra, Miguel & Braunfels, Ludwig (Übers.). (2010). *Don Quijote*. Köln: Anaconda Verlag.
- Deutsches Institut für Medizinische Dokumentation und Information. (2011). *ICD-10-WHO Version 2011*. Zugriff am 16.02.2012. Verfügbar unter <http://www.dimdi.de/static/de/klassi/diagnosen/icd10/htmlamtl2011/block-z70-z76.htm#Z73>
- Duden. (2012). *Duden | Burn-out | Bedeutung, Rechtschreibung, Synonyme, Grammatik*. Zugriff am 16.02.2012. Verfügbar unter [http://www.duden.de/rechtschreibung/Burn\\_out\\_Raumfahrt\\_Syndrom#b2-Bedeutung-3](http://www.duden.de/rechtschreibung/Burn_out_Raumfahrt_Syndrom#b2-Bedeutung-3)
- Fatzer, Gerhard (Hg.), Loos, Wolfgang, Sackmann Sonja, Argyris Chris, Nevis Ed C., Schein Ed H.& Massarik Fred (2005, 11. Auflage): *Supervision und Beratung - Ein Handbuch*. Zürich: EHP-Organisation
- Fischer, Marcel. (2008). *Ausprägung von Burnout bei den PhysiotherapeutInnen im Südtiroler Sanitätsbetrieb*. Master Thesis, Interuniversitäres Kolleg für Gesundheit und Entwicklung, Graz.
- Freudenberger, Herbert J. & Richelson, Geraldine. (1982). *Ausgebrannt. Die Krise der Erfolgreichen - Gefahren erkennen und vermeiden*. München: Kindler Verlag.
- Freudenberger, Herbert.J. & North, Gail. (1992). *Burnout bei Frauen. Über das Gefühl des Ausgebranntseins*. Frankfurt: Krüger Verlag.
- Gamsjäger, Erich. (1994). *Burnout. Eine empirische Studie über das Ausbrennen der HauptschullehrerInnen im Bundesland Salzburg unter Berücksichtigung situativer Variablen in Abhängigkeit zu Persönlichkeitsmerkmalen und Bewältigungsstrategien*. Dissertation, Universität Salzburg, Salzburg.
- Gabriel, Theresia. (2010). *Burnout – Leitfaden zur betrieblichen Gesundheitsförderung in Großbetrieben*, Wien: Fonds Gesundes Österreich.

- Gerlmaier, Anja & Latniak, Erich (Hrsg.). (2011). *Burnout in der IT-Branche. Ursachen und betriebliche Prävention*. Kröning: Asanger Verlag.
- Geyerhofer, Stefan & Unterholzer, Carmen. (2008). Burnout aus systemischer Sicht: Auf dem Weg zu einem systemischen Verständnis von Burnout und Erschöpfungssyndrom. *Systeme*, 22 (2), 177-200.
- Glaser, Jürgen, et al. (in Vorbereitung). *MBI-D und MBI-GS-D. Handbuch und Normen*. Menlo Park / CA: Mind Garden.
- Greene, Graham. (1961). *A Burnt Out Case*. München: Heinemann Verlag.
- Hill International. (2012a). *Mentoring*. Zugriff am 16.02.2012. Verfügbar unter <http://www.hill-international.com/Mentoring.3670.0.html>
- Hill International. (2012b). *Mitarbeitergespräch*. Zugriff am 16.02.2012. Verfügbar unter <http://www.hill-international.com/Mitarbeitergespraech.3694.0.html>
- Hill International. (2012c). *Teamwork*. Zugriff am 16.02.2012. Verfügbar unter <http://www.hill-international.com/Teamwork.3691.0.html>
- Hudec, Marcus & Neumann, Christian. (2012). *Stichproben & Umfragen. Grundlagen der Stichprobenziehung*. Institut für Statistik der Universität Wien. Zugriff am 16.02.2012. Verfügbar unter <http://www.stat4u.at/download/1423/stichpr.pdf>
- Kalimo, Raija, Pahkin, Krista, Matanen, Pertti & Toppinen-Tanner, Salla. (2003). Staying well or burning out at work: work characteristics and personal resources as long-term predictors. *Work & Stress*, 17(2), 109-122.
- Kames, Helmut. (2011). Ein Fragebogen zur Erfassung der „Fünf Säulen der Identität“ (FESI). *POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit*. 2011(18). Zugriff am 16.02.2012. Verfügbar unter <http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/polyloge/kames-ein-fragebogen-zur-erfassung-der-fuenf-saeulen-der-identitaet-polyloge-18-2011.pdf>
- Korczak, Dieter, Kister, Christine & Huber, Beate. (2010). *Differentialdiagnostik des Burnout-Syndroms. Schriftenreihe Health Technology Assessment, Bd. 105*. Köln: Deutsches Institut für Medizinische Dokumentation und Information
- Kramer, Bernd. (2011). *Volkskrankheit: Burnout ist eine Ausweichdiagnose*. Zugriff am 16.02.2012. Verfügbar unter <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/0,1518,799348,00.html>

- Kreft, Ursula. (2008). Burnout in der IT-Branche. *ITG Arbeitspapier*. 08(02), 1-9. Zugriff am 16.02.2012. Verfügbar unter [http://www.risp-duisburg.de/files/ap2\\_itg\\_final.pdf](http://www.risp-duisburg.de/files/ap2_itg_final.pdf)
- Leiter, Michael P. (1993). *Burnout as a developmental process*. In: Schaufeli, Wilmar B., Maslach, Christina & Marek, Tadeusz (Eds.). (1996). *Professional Burnout. Recent developments in theory and research*. Washington, DC: Taylor & Francis: 237-250
- Leone, Stephanie S., Huibers, Marcus J.H., Knottnerus, J. Andre & Kant, I.J. (2007). Similarities, overlap and differences between burnout and prolonged fatigue in the working population. *QJM: An International Journal of Medicine*, 100(10), 617-627.
- Maslach, Christina & Jackson, Susan E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Maslach, Christina & Jackson, Susan E. (1986). *Maslach Burnout Inventory: Second edition*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, Christina & Leiter, Michael P. (2001). *Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können*. Wien: Springer Verlag.
- Österreichische Vereinigung für Supervision. (2012). *Supervision/Coaching*. Zugriff am 16.02.2012. Verfügbar unter <http://www.oevs.at>
- Pepels, Werner. (2007). *Market Intelligence: Moderne Marktforschung für Praktiker: Auswahlverfahren - Datenerhebung - Datenauswertung - Praxisanwendungen - Marktprognose*. Erlangen: Publicis Publishing.
- Petzold, Hilarion G. (1968). Arbeitspsychologische und soziologische Bemerkungen zum Gastarbeiterproblem in der BRD. *Zeitschrift f. Prakt. Psychol.*, 7, 331-360.
- Petzold, Hilarion G. (1993a). *Integrative Therapie. Bd. I, 1: Klinische Philosophie*. Paderborn: Junfermann Verlag
- Petzold, Hilarion G. (1993b). *Integrative Therapie. Bd. II, 2: Klinische Theorie*. Paderborn: Junfermann Verlag
- Petzold, Hilarion G. (1993b). *Integrative Therapie. Bd. III, 3: Klinische Praxeologie*. Paderborn: Junfermann Verlag
- Petzold, Hilarion G. (2000). Die „GRUNDREGEL“ der „Integrativen Therapie“. *POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale*

*Gesundheit*. 2000(1). Zugriff am 16.02.2012. Verfügbar unter [http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/polyloge/petzold\\_2000a\\_grundregel\\_polyloge\\_01\\_2000.pdf](http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/polyloge/petzold_2000a_grundregel_polyloge_01_2000.pdf)

Petzold, Hilarion G. (2002). Zentrale Modelle und Kernkonzepte der „Integrativen Therapie“. *POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit*. 2002(2). Zugriff am 16.02.2012. Verfügbar unter <http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/polyloge/Petzold-Kernkonzepte-Polyloge-02-2002.pdf>

Petzold Hilarion G. (2007). *Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis* (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Petzold, Hilarion G., van Wijnen, Hester. (2010). Stress, Burnout, Krisen – Materialien für supervisorische Unterstützung und Krisenintervention. *SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung*. 2010(11). Zugriff am 16.02.2012. Verfügbar unter [http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/supervision/petzold-van-wijnen-stress\\_burnout\\_krisen.-supervision-11-2010.pdf](http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/supervision/petzold-van-wijnen-stress_burnout_krisen.-supervision-11-2010.pdf)

Petzold, Hilarion G. (2011). Integrative Therapie kompakt 2011: Definitionen und Kondensate von Kernkonzepten der Integrativen Therapie - Materialien zu „Klinischer Wissenschaft“ und „Sprachtheorie“. *POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit*. 2011(1). Zugriff am 16.02.2012. Verfügbar unter [http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/polyloge/petzold-integrative-therapie-kompakt-2011-upd.2011e-definitionen-und-kondensate\\_-polyloge-01-2011.pdf](http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/polyloge/petzold-integrative-therapie-kompakt-2011-upd.2011e-definitionen-und-kondensate_-polyloge-01-2011.pdf)

Rechtsinformationssystem des Bundeskanzleramtes. (2012). *Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Entgeltfortzahlungsgesetz, Fassung vom 16.02.2012*. Zugriff am 16.02.2012. Verfügbar unter <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008308>

Rösing, Ina. (2008). *Ist die Burnout-Forschung ausgebrannt? Analyse und Kritik der internationalen Burnout-Forschung* (2. Auflage). Kröning: Asanger Verlag.

Samadi, Haleh. (2009). *Crossover Effekt auf das Team: Das Burnout und Engagement der Führungsperson und ihr Führungsstil*. Diplomarbeit, Universität Wien, Wien.

- Sieper, Johanna (2011). Integrative Therapie als "Life Span Developmental Therapy" und "klinische Entwicklungspsychologie der Bezogenheit" mit Säuglingen, Kindern, Adoleszenten, Erwachsenen, alten Menschen. *POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit*. 2011(5). Zugriff am 16.02.2012. Verfügbar unter [http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/polyloge/sieper-integrative\\_therapie\\_als\\_life\\_span\\_developmental\\_therapie\\_und\\_klinische-polyloge-05-2011.pdf](http://www.fpi-publikation.de/images/stories/downloads/polyloge/sieper-integrative_therapie_als_life_span_developmental_therapie_und_klinische-polyloge-05-2011.pdf)
- Spiegel Online. (2011). *Burnout-Syndrom*. Zugriff am 16.02.2012. Verfügbar unter [http://www.spiegel.de/thema/burnout\\_syndrom/](http://www.spiegel.de/thema/burnout_syndrom/)
- Statistik Austria. (2011a). *Unselbständig Erwerbstätige*. Zugriff am 16.02.2012. Verfügbar unter [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/arbeitsmarkt/erwerbstaetige/unselbstaendig\\_erwerbstaetige/036275.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/arbeitsmarkt/erwerbstaetige/unselbstaendig_erwerbstaetige/036275.html)
- Statistik Austria. (2011b). *Selbständige, Mithelfende*. Zugriff am 16.02.2012. Verfügbar unter [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/arbeitsmarkt/erwerbstaetige/selbstaendige\\_mithelfende/023549.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/arbeitsmarkt/erwerbstaetige/selbstaendige_mithelfende/023549.html)
- Sturm, Tim. (2012). *Burnout in der IT-Branche: Eine empirische Studie über Deutschland, Österreich und die Schweiz*. Leistungsnachweis 3, Donau-Universität Krems, Krems. Zugriff am 16.05.2012. Verfügbar unter <http://www.b-more.at//b-more-downloads.htm#ergebnis-burnout-studie>
- Universität München. (2012). *Korrelationsanalyse: Zusammengangsanalyse stetiger Merkmale*. Zugriff am 16.02.2012. Verfügbar unter [http://www.stat.uni-muenchen.de/~walter/lehre/Stat1Soz\\_0910/material/Stat1Soz0910-Kap6-1.pdf](http://www.stat.uni-muenchen.de/~walter/lehre/Stat1Soz_0910/material/Stat1Soz0910-Kap6-1.pdf)
- Wirtschaftskammer Österreich. (2008). *ÖNACE 2008*. Zugriff am 16.02.2012. Verfügbar unter <http://wko.at/statistik/oenace/Infofolder.pdf>

## 14 Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Die 8 Phasen des Burnout nach Golembiewski .....	14
Tabelle 2-2: Burnout-Bereiche und Ursachen nach Geyerhofer und Unterholzer .....	16
Tabelle 2-3: Burnout-Symptomatik (Auszug) nach Burisch.....	18
Tabelle 2-4: Die vier Modi der Stressbewältigung.....	21
Tabelle 2-5: Regelungen zur Gehaltsfortzahlung in Österreich.....	23
Tabelle 2-6: Burnout-Diagnostik nach Kalimo et. al. ....	26
Tabelle 2-7: Primäre, sekundäre und tertiäre Burnout-Prävention .....	28
Tabelle 3-1: IT-Beschäftigte in Deutschland .....	35
Tabelle 3-2: IT-Beschäftigte in Österreich.....	35
Tabelle 3-3: IT-Beschäftigte in der Schweiz.....	35
Tabelle 6-1: Prozess der Rollenanalyse nach Fatzer.....	60
Tabelle 8-1: MBI-GS-DE Items Emotionale Erschöpfung.....	63
Tabelle 8-2: MBI-GS-DE Items Depersonalisation und Zynismus.....	64
Tabelle 8-3: MBI-GS-DE Items Persönliche Erfüllung.....	64
Tabelle 8-4: FESI Items Leiblichkeit.....	65
Tabelle 8-5: FESI Items soziales Netzwerk.....	65
Tabelle 8-6: FESI Items Arbeit, Freizeit und Leistung .....	66
Tabelle 8-7: FESI Items materielle Sicherheit .....	66
Tabelle 8-8: FESI Items Werte und Normen .....	66
Tabelle 8-9: Merkmale zum Arbeitsumfeld in der IT-Branche .....	67
Tabelle 8-10: Merkmale zur beruflichen Reflexion .....	68
Tabelle 8-11: Erforderliche Stichprobengrößen bei p=50%.....	71
Tabelle 9-1: Korrelationsmatrix der Kennzahlen .....	72
Tabelle 9-2: Demographische Kennzahlen der Studie .....	73
Tabelle 9-3: MBI Kennzahlen der Studie.....	73

Tabelle 10-1: $\chi^2$ -Test über Länder und Geschlechter .....	87
Tabelle 10-2: Konfidenzintervall nach Ländern .....	88
Tabelle 10-3: $\chi^2$ -Test über AT, DE und Geschlechter.....	89
Tabelle 10-4: Konfidenzintervall nach AT, DE und Geschlechtern.....	90
Tabelle 10-5: $\chi^2$ -Test über Gehalt.....	90
Tabelle 10-6: $\chi^2$ -Test über Alter.....	91
Tabelle 10-7: Konfidenzintervall nach Alter .....	91
Tabelle 10-8: $\chi^2$ -Test über Wochenarbeitsstunden.....	92
Tabelle 10-9: Konfidenzintervall nach Wochenarbeitsstunden.....	93
Tabelle 10-10: $\chi^2$ -Test über Position .....	93
Tabelle 10-11: Konfidenzintervall nach Position .....	94
Tabelle 10-12: $\chi^2$ -Test über Bildungsgrad .....	94
Tabelle 10-13: Konfidenzintervall nach Bildungsgrad .....	95
Tabelle 10-14: $\chi^2$ -Test über Reflexionsart .....	96
Tabelle 10-15: Konfidenzintervall nach Reflexionsart .....	96
Tabelle 10-16: $\chi^2$ -Test über jede Reflexionsart.....	98
Tabelle 10-17: $\chi^2$ -Test über Reflexionsmöglichkeit & Wissen.....	99
Tabelle 10-18: Konfidenzintervall nach Reflexionsmöglichkeit & Wissen.....	100
Tabelle 10-19: $\chi^2$ -Test über weitere SVC Parameter.....	101
Tabelle 10-20: Konfidenzintervall nach weiteren SVC Parametern.....	101
Tabelle 10-21: $\chi^2$ -Test über Leiblichkeit .....	103
Tabelle 10-22: Konfidenzintervall nach Score Leiblichkeit .....	103
Tabelle 10-23: $\chi^2$ -Test über Soziales Netzwerk.....	104
Tabelle 10-24: Konfidenzintervall nach Score Soziales Netzwerk .....	105
Tabelle 10-25: $\chi^2$ -Test über Konflikthäufigkeit .....	106
Tabelle 10-26: Konfidenzintervall nach Konflikthäufigkeit .....	106
Tabelle 10-27: $\chi^2$ -Test über Teamgröße und fachliche Vertretung .....	107

Tabelle 10-28: Konfidenzintervall nach Teamgröße und fachlicher Vertretung.....	108
Tabelle 10-29: $\chi^2$ -Test über Arbeit-Freizeit-Leistung .....	109
Tabelle 10-30: Konfidenzintervall nach Score Arbeit-Freizeit-Leistung.....	109
Tabelle 10-31: $\chi^2$ -Test über Wertschätzung der Arbeit.....	110
Tabelle 10-32: Konfidenzintervall nach Wertschätzung der Arbeit.....	110
Tabelle 10-33: $\chi^2$ -Test über Sinn der Arbeit.....	112
Tabelle 10-34: Konfidenzintervall nach Sinn der Arbeit.....	112
Tabelle 10-35: $\chi^2$ -Test über Respektieren von Entscheidungen.....	113
Tabelle 10-36: Konfidenzintervall nach Respektieren von Entscheidungen.....	114
Tabelle 10-37: $\chi^2$ -Test über "wegen der Arbeit kommen Dinge zu kurz" .....	115
Tabelle 10-38: Konfidenzintervall nach "viele Dinge kommen zu kurz" .....	115
Tabelle 10-39: $\chi^2$ -Test über Materielle Sicherheit.....	117
Tabelle 10-40: Konfidenzintervall nach Score Materielle Sicherheit.....	117
Tabelle 10-41: $\chi^2$ -Test über Werte & Normen.....	118
Tabelle 10-42: Konfidenzintervall nach Score Werte & Normen .....	119
Tabelle 10-43: $\chi^2$ -Test über den Fünf Säulen Index (FSI) .....	120
Tabelle 10-44: Konfidenzintervall nach Score Fünf Säulen Index.....	120
Tabelle 10-45: Zuordnung FSI und Burnout-Gefährdung.....	121
Tabelle 10-46: Methodentriangulation.....	121
Tabelle 10-47: Studienvergleich mit den AK Studien .....	122
Tabelle 10-48: Studienvergleich mit den Business Doctors .....	122
Tabelle 10-49: Studienvergleich mit anderen Diplom- oder Masterarbeiten.....	122
Tabelle A-1: Der Online-Fragebogen .....	150
Tabelle B-1: Das FESI Original nach Kames .....	152

## 15 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Die 12 Stadien des Burnout nach Freudenberger & North.....	11
Abbildung 2-2: Die drei Dimensionen des Burnout nach Maslach & Jackson .....	12
Abbildung 2-3: Burnout-Prozessmodell nach M. Leiter .....	14
Abbildung 2-4: Zusammenspiel der drei Präventionsformen.....	27
Abbildung 5-1: Die Fünf Säulen der Identität .....	49
Abbildung 8-1: Prinzip des Konfidenzintervalls .....	70
Abbildung 9-1: TeilnehmerInnen nach Ländern und Geschlecht .....	74
Abbildung 9-2: Geschlechter und Reflexionsart .....	75
Abbildung 9-4: Geschlechter und Reflexionsparameter .....	76
Abbildung 9-5: Geschlechter und Teamgröße .....	77
Abbildung 9-6: Geschlechter und Score Leiblichkeit.....	78
Abbildung 9-7: Geschlechter und Score Soziales Netzwerk .....	78
Abbildung 9-8: Geschlechter und Score AFZ.....	79
Abbildung 9-9: Geschlechter und Score Materielle Sicherheit .....	80
Abbildung 9-10: Geschlechter und Score Werte und Normen .....	80
Abbildung 9-11: Geschlechter und FSI Score .....	81
Abbildung 9-12: Geschlechter und Alter.....	82
Abbildung 9-13: Geschlechter und Position .....	82
Abbildung 9-14: Geschlechter und Bildungsgrad .....	83
Abbildung 9-15: Geschlechter und Wochenarbeitszeit.....	84
Abbildung 9-16: Geschlechter und Jahresbruttogehalt .....	84
Abbildung 10-1: Burnout-Gefährdung nach Ländern und Geschlechtern.....	85
Abbildung 10-2: Burnout-Gefährdung der IT-Stichprobe in DE und AT.....	89
Abbildung 10-3: Burnout-Gefährdung und Gehalt.....	90
Abbildung 10-4: Burnout-Gefährdung und Alter .....	91

Abbildung 10-5: Burnout-Gefährdung und Wochenarbeitsstunden ..... 92

Abbildung 10-6: Burnout-Gefährdung und Position ..... 93

Abbildung 10-7: Burnout-Gefährdung und Bildungsgrad ..... 94

Abbildung 10-8: Burnout-Gefährdung und Art der Reflexion ..... 95

Abbildung 10-9: Burnout-Gefährdung, MitarbeiterInnengespräch und Team Training... 97

Abbildung 10-10: Burnout-Gefährdung und Mentoring, Coaching & Supervision ..... 98

Abbildung 10-11: Burnout-Gefährdung und Reflexionsmöglichkeit & Wissen ..... 99

Abbildung 10-12: Burnout-Gefährdung und weitere SVC Parameter ..... 100

Abbildung 10-13: Burnout-Gefährdung und Score Leiblichkeit ..... 102

Abbildung 10-14: Burnout-Gefährdung und Score Soziales Netzwerk ..... 104

Abbildung 10-15: Burnout-Gefährdung und Konflikthäufigkeit ..... 105

Abbildung 10-16: Burnout-Gefährdung, Teamgröße und fachliche Vertretung ..... 107

Abbildung 10-17: Burnout-Gefährdung und Score Arbeit-Freizeit-Leistung ..... 108

Abbildung 10-18: Burnout-Gefährdung und Wertschätzung der Arbeit ..... 110

Abbildung 10-19: Burnout-Gefährdung und Sinn der Arbeit ..... 111

Abbildung 10-20: Burnout-Gefährdung und Respektieren von Entscheidungen ..... 113

Abbildung 10-21: Burnout-Gefährdung und " Dinge kommen zu kurz" ..... 115

Abbildung 10-22: Burnout-Gefährdung und Score Materielle Sicherheit ..... 116

Abbildung 10-23: Burnout-Gefährdung und Score Werte & Normen ..... 118

Abbildung 10-24: Burnout-Gefährdung und Score Fünf Säulen Index ..... 119

## 16 Abkürzungsverzeichnis

AFZ	Arbeit, Freizeit und Leistung
AT	Österreich
BKK	Betriebskrankenkasse
BO	Burnout
CH	Schweiz
DE	Deutschland
DIMDI	Deutsches Institut für Medizinische Dokumentation und Information
DPZ	Depersonalisation und Zynismus
EASG	Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz
EDV	elektronische Datenverarbeitung
EE	Emotionale Erschöpfung
E-Mail	Electronic Mail
FESI	Fragebogen zur Erfassung der Fünf Säulen der Identität
FSI	Fünf Säulen der Identität Index
GBO	Glaser Burnout Index
IBM	International Business Machines
ICD-10	International classification of mental and behavioural disorders
IDC	International Data Corporation
INT	International
ISIC	International Standard Industrial Classification of all economic Activities
IT	Information Technologies
IT	Integrative Theorie
KBO	Kalimo Burnout Index

LBK	Leiblichkeit
MS	Materielle Sicherheit
MBI	Maslach Burnout Inventory
MBI-GS	Maslach Burnout Inventory – General Survey
MBI-ES	Maslach Burnout Inventory – Educators Survey
MBI-GS-D	Maslach Burnout Inventory – General Survey - Deutsch
MBI-HSS	Maslach Burnout Inventory – Human Services Survey
NACE	Nomenclature européenne des activités économiques
ÖNACE	Österreichisches NACE
PE	Persönliche Erfüllung
RIS	Rechtsinformationssystem des Bundeskanzleramtes
SN	Soziales Netzwerk
SV	Supervision
SVC	Supervision und Coaching
TKK	Technikerkrankenkasse Deutschland
UZG	Unternehmenszugehörigkeit
WHO	World Health Organisation
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
WN	Werte und Normen
WWW	World Wide Web

## Anhang A: Der Online-Fragebogen

Der [b-more](#) Online Fragebogen zur Master-Thesen-Studie "Burnout in der IT-Branche: Sind Beratung, Coaching und Supervision wirksame Instrumente zur erfolgreichen Prävention?" an der Donau Universität Krems

### Fragen zum [MBI](#) (Maslach Burnout Inventory)

Leider dürfen wir den MBI nicht mehr in einer online Form anbieten und abfragen. Die Rechteinhaber haben uns dies untersagt. Wir bitten vielmals um Entschuldigung...

### Fragen zu den [5 Säulen der Identität](#)

	nie	sehr selten	eher selten	manchmal	eher oft	sehr oft
Ich fühle mich in meinem Körper wohl	<input type="radio"/>					
Ich vernachlässige meinen Körper	<input type="radio"/>					
Ich achte darauf, dass mein Körper die Ruhe und Anregung bekommt, die er braucht	<input type="radio"/>					
Ich bin krank, anfällig für körperliche Krankheiten oder habe Schmerzen	<input type="radio"/>					
Ich habe den Eindruck, andere Personen sind schuld daran, wenn ich unglücklich bin	<input type="radio"/>					
Persönliche Nähe zu Menschen zu finden, fällt mir leicht	<input type="radio"/>					
Im zwischenmenschlichen Kontext fühle ich mich gut und selbstbewusst	<input type="radio"/>					
Ich lebe in einer erfüllten Partnerschaft	<input type="radio"/>					
Ich leide unter einem Konflikt mit anderen Menschen	<input type="radio"/>					

Was ich erarbeite oder herstelle, erachte ich als wichtig und sinnvoll	<input type="radio"/>					
Ich leide darunter, dass wegen meiner Arbeit viele andere Dinge zu kurz kommen	<input type="radio"/>					
Mein Beruf entspricht meinen Neigungen und Fähigkeiten	<input type="radio"/>					
Meine Arbeit wird von meinen Vorgesetzten und/oder KollegInnen wertgeschätzt	<input type="radio"/>					
Mein Job erfüllt den Anspruch, den ich mir selbst gestellt habe	<input type="radio"/>					
Ich habe einen sicheren Arbeitsplatz	<input type="radio"/>					
Meine Arbeitsleistung wird angemessen entlohnt	<input type="radio"/>					
Ich respektiere die Entscheidungen meiner Vorgesetzten	<input type="radio"/>					
Mit dem Verhältnis zu meinen Nachbarn bin ich zufrieden	<input type="radio"/>					
Ich muss mit meinem Geld sehr sparsam umgehen	<input type="radio"/>					
Ich lebe an einem schönen Ort	<input type="radio"/>					
Dort wo ich wohne, ist auch meine Heimat	<input type="radio"/>					
Ich leide unter einer finanziellen Notlage	<input type="radio"/>					
Am liebsten würde ich für immer auf einer einsamen Insel leben	<input type="radio"/>					
Auf dieser Welt gibt es Dinge, an denen ich mich wirklich orientieren kann	<input type="radio"/>					
Schöne Dinge betrachte ich nur am Rande	<input type="radio"/>					
Für meine Überzeugungen kann ich einstehen	<input type="radio"/>					
Mir fällt es schwer, wichtige Entscheidungen zu treffen	<input type="radio"/>					
Ich weiß, was im Leben erstrebenswert ist	<input type="radio"/>					
Ich habe Angst, die Kontrolle zu verlieren	<input type="radio"/>					
Ich habe den Eindruck versagt zu haben	<input type="radio"/>					

Für mein Leben sehe ich keine Ziele mehr



Fragen zu Ihrer Arbeit

Ihr Geschlecht

Weiblich  Männlich

Ihr Alter

30 - 38 Jahre

Ihre Unternehmenszugehörigkeit

9 - 15 Jahre

Ihre Anstellung

Unbefristetes Dienstverhältnis

Optionen zur Anstellung

- Überstundenpauschale  Teleworking
- Shared Desk  Bereitschaft
- Firmenhandy  Firmenwagen
- Vorwiegend im Außendienst

Ihre Position

IT Fachkraft

Optionen zur Position

- Fachliche Verantwortung
- An mich berichtende Personen
- Personalverantwortung
- Budgetverantwortung
- Umsatzverantwortung
- Prokura
- Geschäftsführung

Ihr höchster Bildungsgrad

Fachhochschule

Option zum Bildungsgrad

- QuereinsteigerIn ohne fachspezifische Ausbildung

Ihr Arbeitsbereich

2nd Level Support

Haben Sie eine fachliche Vertretung

Ja  Nein

Ihre durchschnittliche Wochenarbeitsleistung in den letzten 6 Monaten	<input type="text" value="40 - 46 Stunden"/>
Die Größe des Teams, in dem Sie arbeiten	<input type="text" value="5 - 10 Personen"/>
Die Größe der IT Abteilung, in der Sie arbeiten	<input type="text" value="11 - 20 Personen"/>
MitarbeiterInnen Anzahl Ihres Unternehmens	<input type="text" value="10 - 50 Personen"/>
Agiert Ihr Unternehmen international?	Ja <input type="radio"/> Nein <input type="radio"/>
Ihr jährliches Bruttoeinkommen	<input type="text" value="30001 - 50000.- €"/>

**Fragen zu Reflexion, Coaching und Supervision**

Haben Sie die Möglichkeit zur beruflichen Reflexion? Ja  Nein

In welcher Art und Weise findet diese Reflexion statt?

Mitarbeitergespräch  Teamtraining  
 Mentoring  Coaching  Supervision

In welchem Setting findet diese Reflexion statt?

im Einzelsetting  im Team  
 in der Gruppe

Wie oft findet diese Reflexion statt?

Optionen zur Reflexion

Regelmäßig  Nach Bedarf

Wer leitet diese Reflexion?

Eine firmeninterne MitarbeiterIn   
 Eine firmenexterne Person   
 Keine Angabe möglich (k.A.)

Bezahlt von:  Mir selbst  Meinem Unternehmen  k.A.

Organisiert von:  Mir selbst  Meinem Unternehmen  k.A.

Wünschen Sie sich die Möglichkeit zur beruflichen Reflexion?	Ja <input type="radio"/> Nein <input type="radio"/>
Glauben Sie, berufliche Reflexion würde Sie in Ihrer Arbeit unterstützen?	Ja <input type="radio"/> Nein <input type="radio"/>
Sind Sie mit den Begriffen Coaching und Supervision gut vertraut?	Ja <input type="radio"/> Nein <input type="radio"/>

**Tabelle A-1: Der Online-Fragebogen**

## Anhang B: Fragebogen zur Erfassung der Fünf Säulen der Identität (FESI)

Säule	Item	Wortlaut
<b>Leiblichkeit</b>	1	Ich betrachte meinen Körper gern.
	2	Die Rollen, die ich in meinem Leben ausfülle, zwingen mich irgendwie ein.
	3	Ich vernachlässige meinen Körper.
	4	Ich habe etwas an meiner Körperform zu bemängeln.
	5	Ich fühle mich in meinem Körper wohl.
	6	Ich finde mich schön.
	7	Ich achte darauf, dass mein Körper die Ruhe und Anregung bekommt, die er braucht.
	8	Meine Sexualität befriedigt mich nicht.
	9	Ich neige dazu, meinen Körper vor anderen Menschen zu verbergen.
	10	Ich wünsche mir öfters einen anderen Körper.
<b>Soziales Netzwerk</b>	11	Im zwischenmenschlichen Kontext weiß ich oft gar nicht mehr, was ich eigentlich will.
	12	Im zwischenmenschlichen Kontakt habe ich öfters Angst, die Kontrolle über mich zu verlieren.
	13	Ich habe oft den Eindruck, dass andere Personen schuld daran sind, wenn ich unglücklich bin.
	14	Ich mache mich leicht für das verantwortlich, was eigentlich Sache der anderen ist.
	15	Auch in Liebesbeziehungen kann ich ich selbst sein.
	16	Ich fühle mich häufig unter meinen Mitmenschen isoliert.
	17	Wenn ich mit anderen Menschen zusammen bin, habe ich häufig das Gefühl, alles falsch zu machen.
	18	Persönliche Nähe zu Menschen zu finden, fällt mir leicht.
	19	Ich kann mich in der Sexualität einem anderen Menschen für Momente ganz hingeben.
	20	Im zwischenmenschlichen Kontext fühle ich mich meist gut und selbstbewusst.
<b>Arbeit, Freizeit und Leistung</b>	21	Was ich erarbeite bzw. herstelle, erachte ich als wichtig und sinnvoll.
	22	Ich leide darunter, dass wegen meiner Arbeit/Ausbildung viele andere Dinge zu kurz kommen.
	23	Mein Beruf / Ausbildung entspricht meinen Neigungen und Fähigkeiten.
	24	An meinem Arbeitsplatz werde ich überfordert oder unterfordert.
	25	Ich habe manchmal das Gefühl, die Arbeit im Beruf frisst mich auf.
	26	Die Arbeit macht mich krank.
	27	In der Arbeit fühle ich mich ausgenutzt.
	28	Mein Arbeitsplatz erfüllt den Anspruch, den ich mir selbst gestellt habe.

	29	Ich befürchte, dass ich meine beruflichen Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Zukunft nicht mehr verwirklichen kann.
	30	Der Beruf, den ich gewählt habe, ist nicht das Richtige für mich.
<b>Materielle Sicherheit</b>	31	Mit dem Verhältnis zu meinen Nachbarn bin ich zufrieden.
	32	Wo ich wohne, werde ich durch Lärm, Gestank oder Ähnliches belästigt.
	33	Ich genieße es, in meiner jetzigen Situation alleine / zusammen mit anderen zu wohnen.
	34	Ich muss mit meinem Geld sehr sparsam umgehen.
	35	Ich lebe an einem schönen Ort.
	36	Ich kann mir nur das Nötigste leisten.
	37	Dort wo ich wohne, ist auch meine Heimat.
	38	Ich leide unter einer finanziellen Notlage
	39	Wo ich wohne, kann ich mich entfalten.
	40	Am liebsten würde ich für immer auf einer einsamen Insel leben.
<b>Werte und Normen</b>	41	Auf dieser Welt gibt es Dinge, an denen ich mich wirklich orientieren kann.
	42	Schöne Dinge betrachte ich nur am Rande.
	43	Für meine Überzeugungen kann ich einstehen.
	44	Mir fällt es schwer, wichtige Entscheidungen zu treffen.
	45	Ich weiß, was im Leben erstrebenswert ist.
	46	Meine Ideale sind mir eine Last.
	47	Ich habe den Eindruck, manchmal versagt zu haben.
	48	Ich weiß nicht, worauf ich im Leben bauen kann.
	49	Grundsätze und Prinzipien engen mein Leben eher ein, als es zu bereichern.
	50	Für mein Leben sehe ich keine Ziele mehr.

Tabelle B-1: Das FESI Original nach Kames (2011, S. 13-15)