

[WWW.OEGB.AT](http://www.OEGB.AT)



**BURN-OUT AN DER WURZEL PACKEN**  
**BURN-OUT-PRÄVENTION IM BETRIEB**

STARK

SOZIAL

GERECHT

DEIN PARTNER IN DER ARBEITSWELT. **OGB**

## **IMPRESSUM:**

Medieninhaber und Herausgeber: Österreichischer Gewerkschaftsbund, 1020 Wien, Johann-Böhm-Platz 1, Telefon 01/534 44-39, E-Mail: oegb@oegb.at  
ZVR-Nummer: 576439352. Hersteller: Verlag des ÖGB GmbH, 1020 Wien, Johann-Böhm-Platz 1

Inhalt: Ingrid Reifinger, Mitarbeit, Beiträge und Anregungen von: Cornelia Krischak, Susanne Schmölder, Gerlinde Breiner, Elisabeth Huber, Isabel Koberwein, Michael Lenert, Martina Molnar, Renate Novak, Herbert Pichler, Ilse Reichart, Sonia Spieß, Sonja Windpassinger und Karin Zimmermann

2. Auflage/November 2010

Fotos: Fotolia © Patrizia Tilly, Fotolia © Franz Pfluegl, Fotolia © free photo, Fotolia © soupstock, Fotolia © Sven Hoppe, Fotolia © Marlet Frafias, Fotolia © Franz Pfluegl

# INHALT

1. Was ist Burn-out?	5
2. Betriebliche Gesundheitsförderung ist die beste Burn-out-Prävention	7
3. Wie verläuft Burn-out?	8
4. Wie viele sind betroffen?	11
5. Ursachen für Burn-out	11
Risikofaktoren in Unternehmen	12
Persönliche Risikofaktoren	13
6. Betriebsrat bzw. Personalvertretung und Burn-out-Prävention	14
7. Strategie des Betriebsrats/der Personalvertretung bei der Burn-out-Prävention	16
8. Gesetzliche Bestimmungen zur Unterstützung von Betriebsrat/Personalvertretung	18
9. Maßnahmen gegen Burn-out auf der betrieblichen Ebene	20
Der Burn-out-Präventions-Check für Betriebe	25
Betriebsvereinbarung „Burn-out-Prävention“	26
10. Persönliche Strategien gegen Burn-out	30
Wie bemerke ich erste Warnzeichen bei mir selbst?	30
Tipps zur individuellen Burn-out-Prävention	31
11. Was kommt nach Burn-out? – Zurückkehren in den Betrieb	32
12. Forderungen des ÖGB zur Burn-out-Prävention	32
13. Informationen zum Thema Burn-out	33
14. Ansprechpersonen	37



# 1. WAS IST BURN-OUT?

Burn-out (engl. to burn out: „ausbrennen“) wird als ein Resultat von chronischem Stress definiert und bezeichnet einen besonderen Fall zumeist berufsbezogener chronischer Erschöpfung.

Die weit verbreitete und am häufigsten verwendete Definition (Maslach und Shirom, 1983) beschreibt drei wesentliche Elemente, die ein Burn-out-Syndrom charakterisieren:



## 1. EMOTIONALE ERSCHÖPFUNG

Geht einher mit Kraftlosigkeit, mit Ohnmacht und mit dem Verlust der Fähigkeit, mit anderen Menschen mitfühlen zu können. Zum Schutz vor weiteren Belastungen zieht man sich zurück und nimmt anderen gegenüber eine distanzierte, gleichgültige Haltung ein.

## 2. ZYNISMUS (ENTPERSÖNLICHUNG)

Beschreibt eine negative Einstellung und negative Gefühle gegenüber der Arbeit und den Menschen, mit denen man beruflich zu tun hat (PatientIn, Kunde/-in, KollegIn).

## 3. REDUZIERTER BERUFLICHE LEISTUNGSFÄHIGKEIT

Antriebsverlust, Gefühl, persönlich nichts mehr zu erreichen bzw. leisten zu können, tatsächlich reduzierte Leistungsfähigkeit.

Nach den Kriterien des ICD 10 (International Classification of Diseases der Weltgesundheitsorganisation WHO) ist Burn-out keine eigenständige Krankheit, sondern ein Einflussfaktor, der auf den Gesundheitszustand wirkt und zur Inanspruchnahme des Gesundheits-

systems führt. Es wird als Ausgebranntsein – als Zustand der totalen Erschöpfung definiert. In Österreich wird trotzdem Burn-out heute von Ärzten/-innen und Psychologen/-innen zunehmend im Sinne einer medizinischen Diagnose verstanden und behandelt. Das Besondere an Burn-out ist, dass Betroffene früher an ihrem Arbeitsplatz sehr motiviert und engagiert gearbeitet haben. Verausgaben sich engagierte MitarbeiterInnen bei ihrer Arbeit immer mehr, verlieren sie in Folge nicht nur die Begeisterung und das Interesse an ihren Aufgaben, sondern fühlen sich auch insgesamt leer und ausgebrannt. Auch ihre Leistungsfähigkeit wird dadurch beeinträchtigt.

Im Folgenden eine Zusammenstellung der wichtigsten Begriffe, die im Zusammenhang mit Burn-out immer wieder verwendet werden.

### **AKUTER STRESS:**

Plötzliche und kurz dauernde Stress-Situationen, z. B. ein Streit oder ein schwieriges Gespräch, bringen den Organismus auf Hochtouren, das Herz schlägt schneller, der Puls steigt. Nach Abklingen der Belastungssituation hört diese Aktivierung rasch auf.

### **CHRONISCHER STRESS:**

Lang andauernde Stress-Situationen mit wenig Möglichkeiten, diese Belastungen abzufedern, halten den Organismus in einer ständigen Daueranspannung. Das führt langfristig zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen wie Magen-Darm-, Herz-Kreislaufkrankungen oder auch chronische Erschöpfung (Burn-out).

### **BURN-OUT-SYNDROM:**

Körperlicher, geistiger und emotionaler Erschöpfungszustand, dem eine länger dauernde Phase der Belastung vorangegangen ist. Chronischer Stress kann eine Ursache für Burn-out sein.

### **MOBBING:**

Mobbing ist eine konfliktvolle Kommunikation am Arbeitsplatz unter KollegInnen (oder zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen), bei der die angegriffene Person unterlegen ist. Die Betroffenen werden systematisch, während längerer Zeit direkt oder indirekt angegriffen. Das Ziel: Sie sollen ausgegrenzt und aus dem Arbeitsverhältnis hinausgedrängt werden.

Auch Mobbing kann eine Ursache für Burn-out sein, bzw. aufgrund von Burn-out-Symptomen und damit verbundener reduzierter Leistungsfähigkeit kann Mobbing auftreten.

## 2. BETRIEBLICHE **GESUNDHEITSFÖRDERUNG** IST DIE BESTE BURN-OUT-PRÄVENTION

Das Burn-out-Syndrom wurde erstmals 1974 vom deutsch-amerikanischen Psychoanalytiker Herbert J. Freudenberger beschrieben. Ihm sind vor allem bei MitarbeiterInnen aus den Gesundheits- und Sozialberufen folgende Verhaltensweisen aufgefallen: Wurden früher die PatientInnen noch mit Engagement und Geduld behandelt, so ist es aufgrund von Zeitdruck und Arbeitsüberlastung den MitarbeiterInnen oft zunehmend schwer gefallen, den Widerwillen, die Ungeduld und die Aggression PatientInnen gegenüber zu verbergen. Begleitet wurden diese Verhaltensweisen oft von psychosomatischen Erkrankungen wie z. B. Asthma oder Schlafstörungen.

Mittlerweile werden diese typischen Anzeichen von Burn-out aber in einer Vielzahl von Berufen beobachtet, wie z. B. bei Servicepersonal, Bankangestellten, FlugbegleiterInnen, KundenbetreuerInnen, im Handel, bei Versicherungen und in der IT-Branche. Burn-out kann alle treffen: ältere ArbeitnehmerInnen mit Berufserfahrung, aber auch Jüngere oder BerufseinsteigerInnen.

Sehr oft liegen die Ursachen und Hintergründe für Burn-out in belastenden Rahmenbedingungen im Betrieb, aber die Auswirkungen zeigen sich an der Person. Ständiger Zeitdruck, eine hohe Arbeitsmenge, kurzfristig gesetzte Termine, eine dünne Personaldecke, Ressourcenmangel bei der Bewältigung der Aufgaben, Umstrukturierungen und hohe emotionale Anforderungen in der Arbeit sind häufige Stress-Verursacher in der Arbeitswelt.

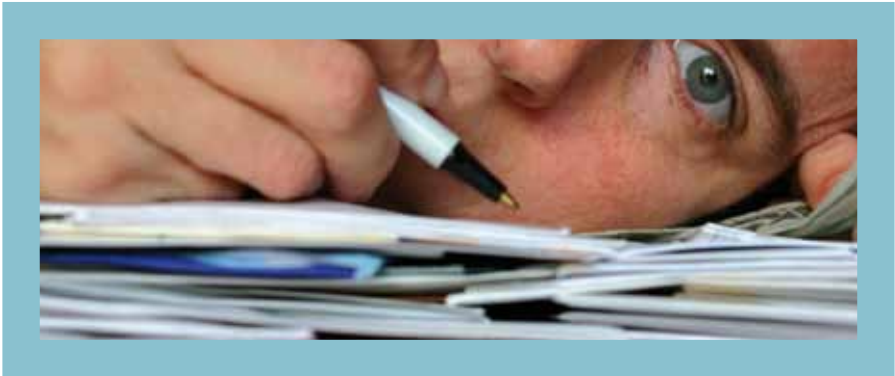
Ergebnisse von europaweiten Befragungen von ArbeitnehmerInnen zeigen, dass in Österreich der berufliche Alltag vielfach durch hohe Arbeitsintensität und Zeitdruck geprägt ist. Wir zählen mit diesen hohen Umfragewerten zu den Spitzenreitern in Europa. Arbeitsintensität und Zeitdruck nehmen in Österreich seit 1990 kontinuierlich zu. Das zeigen Umfragen, die die europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen seit 1990 alle fünf Jahre in den Mitgliedsstaaten zu den Arbeitsbedingungen durchführt.

**[www.eurofound.europa.eu/surveys/index.html](http://www.eurofound.europa.eu/surveys/index.html)**

Ein Angebot an Entspannungstrainings für einzelne ArbeitnehmerInnen allein reicht hier nicht aus, um die Arbeitssituation nachhaltig zu verbessern. Die Prävention von Burn-out kann nicht nur bei der Person ansetzen. Die Ursachen für arbeitsbedingte Belastungen, die zumeist in den betrieblichen Organisationsstrukturen sowie der Informations- und Führungskultur liegen, müssen hier in das Blickfeld rücken. Entsprechende Maßnahmen auf der betrieblichen Ebene kann nur der/die ArbeitgeberIn/DienstgeberIn setzen, denn der/die ArbeitgeberIn/DienstgeberIn ist auch umfassend für die Gesundheit und Sicherheit der KollegInnen verantwortlich (§ 3 ArbeitnehmerInnenschutzgesetz, ASchG). Das gilt auch für die Prävention von Burn-out im Betrieb.

Die beste Vorbeugung, um Burn-out-Fälle im Betrieb möglichst im Vorfeld zu verhindern, ist rechtzeitig Stressprävention zu betreiben. Dies kann mit der Gefährdungsbeurteilung der psychischen Belastungen gemäß § 4 ASchG erfolgen sowie durch Maßnahmen im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung. Dies zeigt auch das Ergebnis einer aktuellen österreichischen Burn-out-Studie. „Burn-out-Gefährdung in Großbetrieben & die Rolle von

Führung und Schicht“, durchgeführt von IBG, gefördert durch den FGÖ, 2009. In Unternehmen, in denen immer wieder Führungskräftebildungen, Gesundheits- oder Stresszirkel durchgeführt wurden, berichten nur rund zehn Prozent der Beschäftigten von Burn-out-Symptomen, dort wo es diese Maßnahmen nicht gibt, liegt der Anteil bei 40 Prozent.



### 3. WIE VERLÄUFT **BURN-OUT**?

Burn-out ist keine Folge einer einmaligen und extremen Belastung, sondern eine individuelle Reaktion auf lang andauernde bzw. wiederholte Belastungssituationen. Dieser Prozess beginnt oft schleichend. Viele Warnzeichen treten auf, bevor es oft nach Jahren zum völligen seelischen und körperlichen Zusammenbruch kommen kann.

Am Beginn dieser Entwicklung stehen Gefühle wie Unzufriedenheit, Resignation und Ärger. Später kommen Leistungsschwankungen und -störungen, Rückzug von den KollegInnen im Arbeitsbereich und den Menschen im privaten Umfeld sowie unvermutete Gefühlsausbrüche bei geringfügigen Anlässen hinzu. Die letzten Stadien sind Resignation, Depression, psychosomatische Störungen und Handlungsunfähigkeit bei der Arbeit.

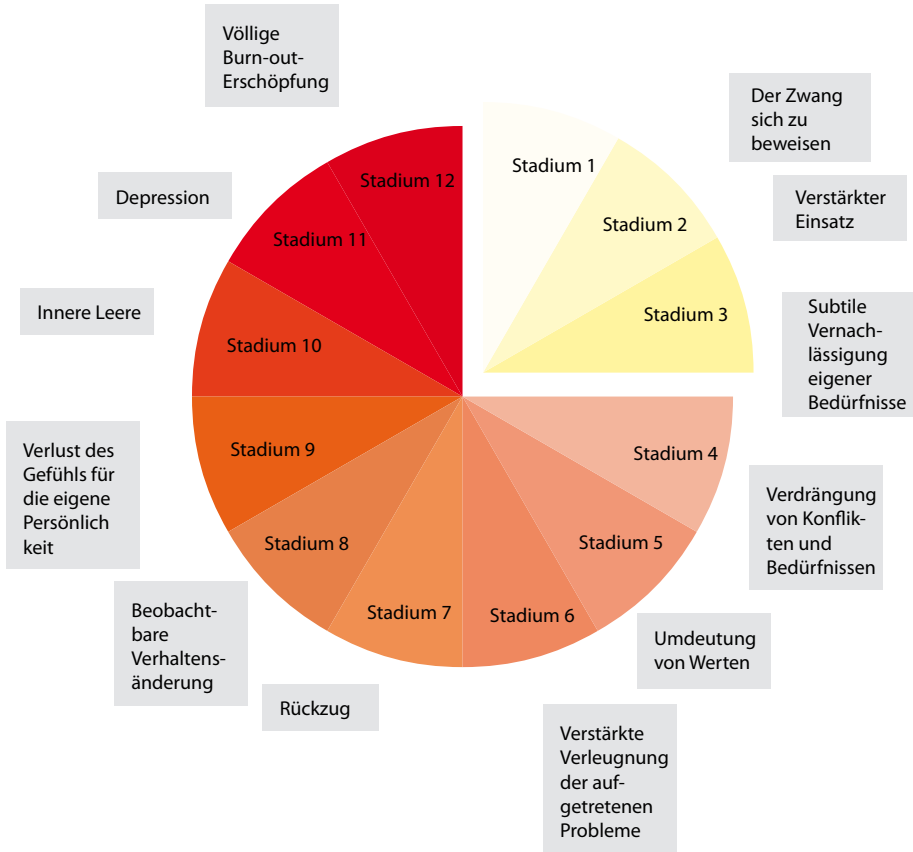
Freudenberger und North haben den Verlauf von Burn-out in insgesamt zwölf Stadien beschrieben. Viele der beschriebenen Symptome und Verhaltensweisen können normale oder sogar gesunde Reaktionen auf Belastungssituationen (wie z. B. Verlust des Arbeitsplatzes) sein. Deswegen muss eine Person aber noch nicht an Burn-out leiden. Möglicherweise reagiert man in einer beruflichen Krisensituation mit einem bestimmten Verhalten und fällt in seinen normalen emotionalen und körperlichen Zustand zurück, wenn die Krise bewältigt ist.

Die im Modell beschriebenen Phasen und Symptome treten natürlich nicht immer in der beschriebenen Reihenfolge auf. Es kann auch sein, dass gleichzeitig Symptome aus den verschiedenen Stadien auftreten. Man kann auch zwischen den verschiedenen Stadien hin und her wechseln.

Nicht alle die unter Burn-out leiden, müssen auch die schweren Stadien erreichen. Je früher gefährdete KollegInnen Beratung und Unterstützung erhalten, desto leichter ist es aus dem Zyklus auszusteigen.



# ZWÖLF STADIEN DES BURN-OUT



## STADIUM 1: ZWANG, SICH ZU BEWEISEN

Begeisterung und Einsatzbereitschaft für die Tätigkeit werden von übertriebenem Ehrgeiz abgelöst. Der Drang sich zu beweisen nimmt zu, es sinkt die Bereitschaft, eigene Möglichkeiten und Grenzen bzw. Rückschläge hinzunehmen.

## STADIUM 2: VERSTÄRKTER EINSATZ

Es entsteht das Gefühl, alles selbst machen zu müssen. Man kann nichts delegieren, freiwillige Mehrarbeiten (Überstunden, Arbeit am Wochenende) stehen auf der Tagesordnung und gehen mit einem Gefühl der Unentbehrlichkeit einher.

## STADIUM 3: VERNACHLÄSSIGEN DER EIGENEN BEDÜRFNISSE

Bedürfnisse wie Essen, Pausen, Entspannung oder Ruhe treten in den Hintergrund. Soziale Kontakte werden vernachlässigt. Symptome wie z. B. Verspannungen, Kopfschmerzen, Unruhe, Bauch- oder Magenschmerzen werden auch mit Tabletten bekämpft. Das Hauptaugenmerk liegt nur noch auf der Erbringung von Leistung und Ergebnissen für die Arbeit.

#### **STADIUM 4: VERDRÄNGUNG VON KONFLIKTEN**

Konflikte und Probleme werden bewusst ignoriert und verdrängt, um die Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Dabei treten zunehmend Fehlleistungen (Terminverwechslungen, Unpünktlichkeiten) auf.

#### **STADIUM 5: UMDEUTEN VON WERTEN**

Was bis jetzt wichtig war, tritt zugunsten der Arbeit in den Hintergrund (Entwertung und Umwertung), die Prioritäten verschieben sich drastisch. Die Leistungsfähigkeit sinkt weiter ab.

#### **STADIUM 6: VERSTÄRKTE VERLEUGNUNG DER AUFGETRETENEN PROBLEME**

Betroffene kapseln sich von der Umwelt ab, sie zeigen Zynismus, Ungeduld und Intoleranz. Die Überarbeitung und Überlastung wird verleugnet. Konflikte im Umfeld nehmen zu. Soziale Kontakte werden als belastend und anstrengend empfunden.

#### **STADIUM 7: ENDGÜLTIGER RÜCKZUG AUS DER UMWELT**

Orientierungs- und Hoffnungslosigkeit treten auf. Das soziale Netz wird als feindlich erlebt, Kritik wird nicht mehr vertragen. Es kommt zum Abbruch privater Kontakte und zu Misstrauen anderen Menschen gegenüber. Die Flucht in Suchtverhalten wird immer wahrscheinlicher. Oft wird nach Ersatzbefriedigungen (Alkohol, Essen, Medikamente) gesucht. Es können psychosomatische Erkrankungen auftreten.

#### **STADIUM 8: DEUTLICHE VERHALTENSÄNDERUNGEN**

Verhaltensänderungen werden immer auffälliger. Oft machen sich Aggression, Intoleranz, negative Einstellungen und eine hohe Reizbarkeit bemerkbar. Es kommt zu Schuldzuweisungen an andere. Aufgrund von Erschöpfung gibt es kaum noch Kraft den Arbeitsalltag zu bewältigen. Es kommt zu häufigen Fehlzeiten und zu Gleichgültigkeit gegenüber der Umwelt.

#### **STADIUM 9: DEPERSONALISATION**

Die Betroffenen verlieren häufig das Gefühl für sich selbst: Man funktioniert nur noch automatisch, wie ferngesteuert. Es kommt zu einem Wahrnehmungsverlust und zu Gefühlen der Sinnlosigkeit.

#### **STADIUM 10: INNERE LEERE**

Gefühl der Mutlosigkeit, der Leere und des inneren Abgestorbenseins, ebenso kann es zu Angstgefühlen, Panikattacken und exzessivem Suchtverhalten kommen.

#### **STADIUM 11: DEPRESSION**

Interesse, Initiative und Motivation sind praktisch in allen Lebensbereichen nicht mehr vorhanden. Gefühle des Versagens, der Sinn- und Hoffnungslosigkeit überwiegen. Die Betroffenen haben keinerlei Zukunftsvisionen mehr und leiden möglicherweise unter Depressionen.

#### **STADIUM 12: VÖLLIGES BURN-OUT**

Der Organismus versagt, und es kommt zum totalen geistigen, körperlichen und emotionalen Zusammenbruch.

## 4. WIE VIELE SIND BETROFFEN?

Es fehlen in Österreich weitgehend aussagekräftige statistische Daten, wie viele ArbeitnehmerInnen von Burn-out betroffen sind, und was die Ursachen sind, die zu Burn-out führen. Das hängt auch damit zusammen, dass es keine allgemein anerkannte Definition von Burn-out gibt.

Der ÖGB hat 2007/2008 gemeinsam mit den Business-Doctors und Karmasin Motivforschung eine Online-Umfrage zum Thema „Burn-out“ durchgeführt (die Ergebnisse der Studie finden Sie auf [www.gesundearbeit.at](http://www.gesundearbeit.at) unter „Burn-out“): Aufgrund ihrer Aussagen konnten 19 Prozent als burn-out-gefährdet eingestuft werden. Diese Personen haben bei den drei Erkennungsmerkmalen von Burn-out (Erschöpfung, Zynismus und geminderte berufliche Leistungsfähigkeit, siehe dazu Seite 5) erhöhte Werte aufgewiesen. Diese Ergebnisse decken sich mit anderen wissenschaftlichen Untersuchungen, wie sie beispielsweise in Deutschland durchgeführt wurden.

### DIE WICHTIGSTEN KERNAUSSAGEN DER ÖGB-BURN-OUT-UMFRAGE:

- » Die Umfrage bestätigt, dass sich das Phänomen Burn-out nicht auf Gesundheits- und Sozialberufe beschränkt, sondern genauso auch in der IT-Branche, in der Produktion, bei MitarbeiterInnen von Versicherungen, im Handel usw. vorkommen kann.
- » Burn-out-gefährdete Personen sind deutlich häufiger krank. 37 Prozent der Burn-out-Gefährdeten waren im vergangenen Jahr mehr als 20 Tage im Krankenstand – im Vergleich dazu traf dies nur bei elf Prozent der Nicht-Gefährdeten zu.
- » Schichtdienst wirkt sich besonders gravierend auf das Burn-out-Risiko aus. Jeder/jede dritte SchichtarbeiterIn ist burn-out-gefährdet! Genauso führen Arbeitszeiten, die sich sehr kurzfristig ändern, zu einem erhöhten Burn-out-Risiko.
- » Ein hohes Maß an Selbstbestimmung, Erfolgserlebnisse und Wertschätzung der Leistung sowie abwechslungsreiche und interessante Arbeit sind wichtige Faktoren, die das Burn-out-Risiko verringern können.

## 5. URSACHEN FÜR BURN-OUT

Die Ursachen für die Zunahme an Burn-out-Fällen in den vergangenen Jahren können nur in einem größeren Zusammenhang gesehen werden. Über die letzten zehn bis 15 Jahre haben neue Managementmethoden Verbreitung gefunden, in denen die menschlichen Potenziale durch neue Steuerungs- und Organisationsformen bestmöglich ausgeschöpft werden sollen. Anstatt Anweisungen zu geben und die Durchführung der Arbeit zu kontrollieren, wird die Arbeit systematisch mit Zielvereinbarungen sowie durch die Gestaltung der Rahmenbedingungen gesteuert und nur noch das Ergebnis kontrolliert. Darüber hinaus werden Zielvereinbarungen auch mit finanziellen Anreizsystemen verknüpft. Die ArbeitgeberInnen erwarten sich dadurch unternehmerisches Handeln der ArbeitnehmerInnen. Dadurch werden Motivation und Engagement der ArbeitnehmerInnen bewusst gefördert und für die Erreichung der Unternehmensziele nutzbar gemacht. Diese Vorgehensweise trifft durchaus auch die Bedürfnisse der KollegInnen.

Der eigenen Arbeit einen Stempel aufdrücken, eine persönliche Wirkung haben, sich mit der eigenen Arbeit identifizieren, das sind durchaus verständliche und nachvollziehbare Anliegen und Bedürfnisse von ArbeitnehmerInnen. Allerdings wird dabei auch von Führungskräften und Vorgesetzten oft übersehen, dass wir Menschen natürliche Grenzen der Leistungsfähigkeit haben, die beachtet werden müssen, wenn wir gesund bleiben wollen.

Die Kultur in einem Unternehmen, die Werte und Einstellungen, die zumeist unbewusst transportiert werden, prägen das individuelle Verhalten der dort Beschäftigten in einem hohen Ausmaß. Denn ArbeitnehmerInnen sind ja wirtschaftlich abhängig, dies ist ein wichtiges Kriterium für die ArbeitnehmerInneneigenschaft. Der Druck, sich an die vorherrschende Betriebskultur anzupassen, ist dadurch immer sehr groß.

Wenn es im Betrieb z. B. grundsätzlich die Haltung gibt, dass es nicht wichtig ist, Arbeitspausen einzuhalten, dann ist es für Einzelne ganz schwierig, sich dagegen zu stellen. Oder: Wenn Führungskräfte Konflikte als störend erleben, diese aber trotzdem nicht offen ansprechen, dann ist es für einzelne ArbeitnehmerInnen erst recht schwierig, es anders zu machen und gegen diese Betriebskultur zu handeln.

Wenn ein/e KollegIn Burn-out-Symptome entwickelt, dann kommt es meist zu einem komplexen Zusammenwirken von belastenden Rahmenbedingungen im Unternehmen, aber auch von privaten Belastungssituationen, wie z. B. der Pflege von nahen Angehörigen, der Betreuung von kleinen Kindern oder von anderen persönlich belastenden Umständen.

Stressoren aus der Arbeitswelt und persönliche Verhaltensweisen können nicht getrennt voneinander betrachtet werden, da sie sich gegenseitig beeinflussen und unter Umständen auch wechselseitig verstärken. Unbewältigte Konflikte im Beruf über einen längeren Zeitraum fördern auch private Probleme. Oft lässt sich im Nachhinein nicht mehr nachvollziehen, welche Faktoren später tatsächlich ausschlaggebend für die Entstehung des Burn-out-Syndroms waren.

## **RISIKOFAKTOREN IN UNTERNEHMEN**

**EINE DÜNNE PERSONALDECKE UND MANGELNDE RESSOURCEN** zur Bewältigung der Aufgaben.

**SCHWER BEWÄLTIGBARE ARBEITSMENGE**, unklare oder unerreichbare Ziel- oder Erfolgskriterien, überlange Arbeitszeiten und Schichtarbeit.

**ÜBERFORDERUNG** und damit verbundener Zeit- und Verantwortungsdruck.

**WENIG HANDLUNGSSPIELRAUM, WENIG KONTROLLE** über die eigene Arbeit und damit verbunden fehlende Mitsprachemöglichkeiten. In einer aktuellen Studie „Burn-out-Gefährdung in Großbetrieben & die Rolle von Führung und Schicht“, durchgeführt von IBG, gefördert durch den FGÖ, 2009, zeigte sich, dass Führungskräfte und ManagerInnen ein niedrigeres Burn-out-Risiko haben als andere MitarbeiterInnen. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass sie mehr Handlungsspielraum und Autonomie in ihrer eigenen Arbeit haben als die MitarbeiterInnen.

**FEHLENDE RÜCKMELDUNG** und mangelnde Wertschätzung durch KollegInnen und besonders durch Vorgesetzte, was die eigene Arbeit betrifft.

## **STÄNDIG ANHALTENDE KONFLIKTSITUATIONEN**

Emotional belastende Konflikte, die z. B. durch unklare Entscheidungsstrukturen über lange Zeit nicht gelöst werden oder weil Führungskräfte nicht rechtzeitig eingreifen, setzen häufig negative Energie frei. Diese Art von Konflikten kann eine Ursache für Burn-out sein. Konflikte allerdings, die zeitgerecht und offen angesprochen und bearbeitet werden, können das Potenzial für neue Lösungen in sich tragen. Führungskräften kommt beim Konfliktmanagement eine Schlüsselfunktion zu.

**HOHE EMOTIONALE ANFORDERUNGEN** und z. B. ständige Begegnung mit Leid und hilfsbedürftigen Menschen, wie dies in den Gesundheits- und Sozialberufen der Fall ist, in Verbindung mit mangelnden Aufstiegsmöglichkeiten, fehlenden Mitsprachemöglichkeiten, knappen Personalressourcen und hohen Erwartungen an den Beruf können eine wichtige Rolle für das Entstehen des Burn-out-Syndroms spielen.

**SIMONE B.** arbeitet seit drei Jahren in einem Pflegeheim. Ursprünglich hatte sie sich vorgenommen, besonders gut auf die Wünsche und Sorgen der KlientInnen einzugehen, und sich für persönliche Gespräche Zeit zu nehmen. Sie hat allerdings bald bemerkt, dass wenig von diesen Ansprüchen und Ideen im Heimalltag umgesetzt werden kann. Aufgrund von Zeitdruck und Dokumentationspflicht können die Probleme der BewohnerInnen meist nur ganz rasch und oberflächlich geklärt werden.

Simone hat versucht, durch besonderen und zusätzlichen zeitlichen Einsatz individueller auf die KlientInnen einzugehen, doch sie merkte bald, dass das deutlich zulasten ihrer Kräfte ging. KollegInnen warfen ihr vor, dass ihr intensives Eingehen auf die KlientInnen die Arbeitsabläufe stören würde. Auch die Versuche, mit der Heimleitung darüber zu sprechen, waren nicht zielführend. Simone hat sich damit abgefunden, dass man an der Arbeit nichts verändern kann. Mittlerweile ist sie im Gespräch mit den KlientInnen nur noch kurz angebunden. Immer häufiger reagiert sie aggressiv auf Fragen und weist die KlientInnen zurecht. Sie hat schon mehrfach überlegt zu kündigen. In dieser Situation suchte sie das Gespräch mit einer Arbeitspsychologin.

## **WENIG SOZIALE UNTERSTÜTZUNG VON KOLLEGINNEN UND VON VORGESETZTEN**

Aufgrund von häufigen Organisationsveränderungen (Flexibilisierung, Umorganisation, Ausgliederung usw.) sind die KollegInnen nicht in der Lage, rechtzeitig Unterstützungssysteme aufzubauen.

Führungskräfte bekommen im Zuge neuer Managementstrategien auch neue Aufgaben, wie z. B. ihre MitarbeiterInnen bei der Erfüllung ihrer Ziele zu coachen und ihnen auch den entsprechenden Freiraum zu ermöglichen, ihre Arbeit zu machen. Auf diese neue Rolle sind Führungskräfte vielfach nicht vorbereitet. In Untersuchungen wurde nachgewiesen, dass mangelnde Unterstützung von Führungskräften eine besonders belastende Arbeitssituation darstellt.

## **PERSÖNLICHE RISIKOFAKTOREN**

Die „Burn-out-Persönlichkeit“ gibt es nicht, es kann alle treffen, unabhängig von Alter, Geschlecht oder Art der Beschäftigung. Dennoch zeigen sich einige Einstellungen bzw. Ver-

haltensweisen, die immer wieder gefunden wurden. Besonders das Bedürfnis nach Anerkennung und Bestätigung durch andere ist ein Burn-out begünstigender Faktor. Weiters wurde die Tendenz zu Ehrgeiz, Perfektionismus und Ungeduld und sich hochgesteckte Ziele zu setzen, beobachtet. Diese Einstellungen werden in Unternehmen meist positiv bewertet und über die Arbeitsorganisation gefördert, indem Konkurrenz zwischen Einzelpersonen oder Teams hergestellt wird (z. B. über Leistungsziele). Darum ist es oft schwer, auch für Führungskräfte, den schleichenden Prozess der Anfangsphase in Richtung Burn-out zu erkennen.

Bei Betroffenen wurden oft folgende Glaubenssätze bemerkt:

- » „Meine Arbeit ist mein Leben.“
- » „Die Dinge müssen so laufen, wie ich will.“
- » „Ich muss von allen geschätzt werden, mit denen ich arbeite.“

Drei vorherrschende persönliche Leitlinien wurden häufig beobachtet:

- » „Bau nur auf dich selbst!“
- » „Meine Weltsicht ist die einzig richtige!“
- » „Ich werde mein Ziel erreichen, koste es, was es wolle.“

Wer diese Glaubenssätze und Leitlinien an sich beobachtet hat, muss nicht zwangsläufig in einen Burn-out-Prozess schlittern, sollte aber auf sich achtgeben.

Ein beruflicher Wechsel, z. B. in eine neue Funktion, oder auch der Eintritt ins Berufsleben können kritische Phasen für die Entwicklung eines Burn-out-Syndroms darstellen. Auch hohe bis unrealistische Erwartungen an eine berufliche Tätigkeit können zur Entstehung von Burn-out beitragen.

## **6. BETRIEBSRAT BZW. PERSONAL- VERTRETUNG UND BURN-OUT-PRÄVENTION**

Burn-out ist bei ArbeitgeberInnen und Belegschaft häufig ein Thema über das geschwiegen wird. Vor allem die Beschäftigten haben Angst, Symptome von Erschöpfung offen einzugestehen, da sie befürchten, dadurch als wenig belastbar eingestuft zu werden. Dem Betriebsrat/der Personalvertretung kommt hier die wichtige Aufgabe zu, dieses Tabu zu brechen, und das Thema Burn-out-Gefahr gegenüber dem/der ArbeitgeberIn/DienstgeberIn aktiv anzusprechen und vorbeugend Maßnahmen zu verlangen.

Dazu kommt, dass BetriebsrätInnen/PersonalvertreterInnen aufgrund chronischer Arbeitsüberlastung und ihres hohen emotionalen Engagements selbst zur Gruppe der stark burn-out-gefährdeten Personen zählen, besonders wenn sie nicht freigestellt sind und ihre Betriebsratsarbeit zusätzlich zur vollen Arbeitsbelastung durchführen müssen.

In ständigen Konflikten mit der Geschäftsleitung und konfrontiert mit unterschiedlichen Erwartungen, die an sie herangetragen werden, ergibt sich ein ständiges persönliches

Spannungsfeld. Dazu kommt, dass sich die Belegschaft gerade von BetriebsrätInnen/PersonalvertreterInnen erwartet, dass sie Vorbild bei der Burn-out-Prävention sein sollen, das heißt z. B. keine Mails nach Arbeitsschluss zu verschicken usw.

Die Funktion als BetriebsrätIn/PersonalvertreterIn ist im Zusammenhang mit der Prävention von Burn-out mit mehreren Rollen verbunden. Diese sind:

- » Potenziell selbst von Burn-out betroffen zu sein
- » Vorbildfunktion in punkto Burn-out-Prävention für die Belegschaft
- » BeraterIn der Betroffenen
- » InteressenvertreterIn der KollegInnen auf der betrieblichen Ebene

Wir möchten im Folgenden zwei Rollen herausgreifen, nämlich BeraterIn von Betroffenen und InteressenvertreterIn der KollegInnen bei der Burn-out-Prävention zu sein.

## **DIE BELEGSCHAFTSVERTRETUNG ALS ANLAUFSTELLE BEZIEHUNGSWEISE ALS BERATERIN VON BURN-OUT-BETROFFENEN**

Es wird immer wieder vorkommen, dass KollegInnen zur/zum Betriebsrätin/-rat kommen und klagen: „Ich kann nicht mehr, ich habe ein Burn-out, was soll ich tun?“. Es kann natürlich sein, dass sich hinter dem Begriff Burn-out eine depressive Verstimmung, ein Erschöpfungszustand oder eine chronische Ermüdung verbirgt. Für viele KollegInnen ist der Begriff Burn-out eine Möglichkeit, negative psychische Beanspruchungsfolgen durch Zeit- und Termindruck oder auch durch Überforderung auszudrücken. Es ist nicht Aufgabe von BetriebsrätInnen/PersonalvertreterInnen, im Gespräch mit einem/einer Betroffenen eine Einschätzung oder gar eine Diagnose zu stellen. Dies ist Aufgabe von ExpertInnen, wie z. B. ArbeitsmedizinerIn oder Arbeitspsychologen/-in.

Wichtig ist in diesen Fällen, dass BetriebsrätInnen betroffenen KollegInnen gut zuhören und Anerkennung und Wertschätzung über den Mut ausdrücken, dass er/sie seine/ihre persönlichen Probleme offen anspricht. Denn das ist der erste Schritt, um zu einer Verbesserung der belastenden Situation bzw. zu einer Lösung zu kommen.

Ein weiterer Schritt kann sein, KollegInnen davon zu überzeugen, dass hier Betreuung und Beratung durch ExpertInnen dringend notwendig ist. Einerseits durch einen/eine Arzt/Ärztin, denn in vielen Fällen wird ja auch eine medizinische Behandlung und eine Krankenschreibung notwendig sein.

Andererseits braucht es in vielen Fällen auch eine psychosoziale Beratung. Hier kann sicher der/die ArbeitsmedizinerIn des Betriebs eine ganz wichtige Funktion erfüllen. Auch der Verweis an eine externe Beratungsstelle kann betroffenen KollegInnen weiterhelfen. Bei akuten Zusammenbrüchen ist unter Umständen eine Krisenintervention dringend angeraten. (Zum Thema „Kostenlose Beratung für Burn-out-Betroffene“ siehe dazu Kapitel „Informationen zum Thema Burn-out“, Seite 33).

Wichtig ist, dass die Betroffenen alle Schritte selbst erledigen und nicht die Belegschaftsvertretung stellvertretend für sie. BetriebsrätInnen/PersonalvertreterInnen sollten nur in Absprache mit dem/der KollegIn konkrete Handlungen setzen.

## **DIE BELEGSCHAFTSVERTRETUNG ALS INTERESSENVERTRETUNG DER KOLLEGINNEN BEI DER BURN-OUT-PRÄVENTION**

Die Entstehungsbedingungen von Burn-out werden im Betrieb von ArbeitgeberInnen, von Vorgesetzten, aber auch von KollegInnen allzu leicht der Persönlichkeit von Betroffenen zugeschrieben („zu sensibel“, „zu dünne Haut“, „zu wenig nervenstark“ usw.). Burn-out wird dabei oft als persönliche Schwäche eines/einer Einzelnen gesehen. Diese Sichtweise kann für ArbeitgeberInnen und für Führungskräfte sehr bequem sein. Mängel der Arbeitsorganisation oder eventuell knappe Personalressourcen müssen nicht hinterfragt werden, alles kann so bleiben, wie es ist.

Eine ganz wichtige Aufgabe des Betriebsrats/der Personalvertretung ist es in diesem Fall, auf belastende Arbeitsbedingungen als Ursache für die Entstehung von Burn-out hinzuweisen. Wo gibt es Mängel in der Zusammenarbeit? Wo sind die Personalressourcen für die zu bewältigende Arbeitsmenge zu knapp? Wo ist Sand im Getriebe, was die Entscheidungsstrukturen im Unternehmen betrifft usw.?

### **HALTUNG DER BELEGSCHAFT**

Oft wenden sich KollegInnen mit Ihrem Anliegen vertrauensvoll an BetriebsrätInnen bzw. PersonalvertreterInnen. Es kann allerdings auch sein, dass einzelne KollegInnen Angst davor haben, Burn-out offen anzusprechen. Symptome von Erschöpfung können mit geringerer Leistungsfähigkeit einhergehen, wer gesteht dies schon gerne freiwillig ein? Besonders dann, wenn man sich als Einzelne/Einzelter nicht darauf verlassen kann, dass der/die Vorgesetzte das notwendige Verständnis aufbringt und über das entsprechende Wissen verfügt. Der Belegschaftsvertretung kommt hier eine wichtige Aufgabe zu: Indem der Betriebsrat/die Personalvertretung als Sprachrohr der Belegschaft das Thema Burn-out-Gefahr sowohl im Betrieb und auch gegenüber der Geschäftsleitung offen anspricht, werden die Betroffenen aus ihrer Vereinzelung geholt. Dadurch gelingt es, eine gemeinsame Sichtweise auch auf die Ursachen von Burn-out herzustellen. Dies wird dem Betriebsrat/der Personalvertretung die notwendige Unterstützung gegenüber dem/der ArbeitgeberIn/DienstgeberIn sichern.

## **7. STRATEGIE DES BETRIEBSRATS/DER PERSONALVERTRETUNG BEI DER BURN-OUT-PRÄVENTION**

Wir bieten hier keinen idealtypischen Projektablauf an, da die Betriebskulturen und Rahmenbedingungen in den Betrieben sehr unterschiedlich sind. Im Folgenden möchten wir einige bewährte Handlungsschritte aufzählen:

Für die Belegschaftsvertretung ist allerdings immer wichtig zu bedenken: Bei allen Betriebsrats-/Personalvertretungs-Aktivitäten zum Thema Burn-out-Prävention sollte der Belegschaft gegenüber immer gut kommuniziert werden, dass der/die ArbeitgeberIn umfassend für Sicherheit und Gesundheit verantwortlich ist. Konkrete Maßnahmen zur Burn-out-Prävention kann nur der/die ArbeitgeberIn umsetzen.



## AUGEN UND OHREN OFFEN HALTEN – MASSNAHMEN EINFORDERN

Um sich ein Bild von der Belastung der KollegInnen zu machen, ist es in einem ersten Schritt oft ausreichend, durch den Betrieb zu gehen und die KollegInnen persönlich zu fragen: „Wie gehts dir?“ Das bringt ein sehr gutes Stimmungsbild und das notwendige „Gespür“ für Gespräche mit der Geschäftsleitung, um entsprechende Maßnahmen einzufordern.

Anonyme Befragungen der Belegschaft z. B. mit dem IMPULS-Test [www.impulstest.at](http://www.impulstest.at) können genaueren Aufschluss über die Stressbelastung und Arbeitszufriedenheit geben und ermöglichen, zielgerichtet die geeigneten Maßnahmen zu setzen. In der Regel wird der/die ArbeitgeberIn diese Befragung in Abstimmung mit dem Betriebsrat/der Personalvertretung durchführen. Entsprechende Maßnahmen zur Veränderung kann nur der/die ArbeitgeberIn umsetzen.

## ZIELSETZUNG IM BETRIEBSRAT FESTLEGEN

Unter dem Motto „Nur wer weiß, was er will, wird es auch erreichen“ sollte die Belegschaftsvertretung Ziele formulieren, die sie sich zur Burn-out-Prävention setzt. Tipp: Ziele nicht zu hoch stecken! Ein realistisches Ziel könnte z. B. lauten: „Die Belegschaft ist bis zum ... (Zeitpunkt) über die Entstehungsbedingungen und den Verlauf von Burn-out informiert, und die KollegInnen wissen, wohin sie sich bei ersten Anzeichen wenden können.“



## VERBÜNDETE BZW. MITSTREITERINNEN SUCHEN

Die **KOLLEGIINNEN** sind für den Betriebsrat/die Personalvertretung die wichtigste Stütze, um Maßnahmen beim Arbeitgeber erfolgreich durchsetzen zu können. Die KollegInnen werden dem Betriebsrat dankbar sein, wenn er stellvertretend für sie grundsätzlich das Thema Burn-out-Gefährdung und auch andere Stressoren im Betrieb anspricht.

Die **PERSONALENTWICKLUNG**, die in Stellvertretung der Geschäftsleitung agiert, hat die Aufgabe, die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der KollegInnen sicherzustellen, indem z. B. entsprechende Qualifizierungen angeboten werden. Zwischen Betriebsrat, der die Gesundheitsinteressen der KollegInnen vertritt, und der Personalentwicklung ergibt sich hier eine Schnittmenge an gemeinsamen Interessen. Diese liegt in der langfristigen Erhaltung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit und der Motivation der ArbeitnehmerInnen. In diesem Sinne ist die Personalentwicklung Bündnispartner des Betriebsrats/der Personalvertretung bei der Burn-out-Prävention im Unternehmen.

**VERANTWORTUNGSBEWUSSTE UND WEITSICHTIGE ARBEITGEBERINNEN/ DIENSTGEBERINNEN UND FÜHRUNGSKRÄFTE** sollten sich im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht von sich aus einschalten, wenn sie beobachten, dass Beschäftigte burn-out-gefährdet sind. Burn-out schadet nicht nur der Gesundheit des/der betroffenen ArbeitnehmerIn, sondern auch dem Betrieb. Untätigkeit des/der ArbeitgeberIn bei Burn-out-Gefährdungen verursacht für den Betrieb immer Kosten. Dazu kommt, dass erschöpfte und ungeduldige MitarbeiterInnen keine gute Visitenkarte für Kundinnen sind.

Die **GESETZLICHEN MÖGLICHKEITEN**, die das **ARBEITSVERFASSUNGSGESETZ**, das **ARBEITNEHMERINNENSCHUTZGESETZ** und die **BEDIENSTETENSCHUTZGESETZE** bieten, sind unverzichtbarer Teil der Betriebsratsstrategie, um Burn-out-Prävention im Betrieb zu etablieren. Zusätzlich eine **BETRIEBSVEREINBARUNG** zum Thema Burn-out-Prävention abzuschließen hat den Vorteil, dass es für alle MitarbeiterInnen Transparenz über entsprechende Ansprüche und Verfahren gibt. Eine Vereinbarung ist auch ein Zeichen dafür, dass der/die ArbeitgeberIn/DienstgeberIn die Problematik „Burn-out-Gefährdung“ wirklich ernst nimmt (siehe dazu „Betriebsvereinbarung zum Thema Burn-out-Prävention“, Seite 26).

## **8. GESETZLICHE BESTIMMUNGEN ZUR UNTERSTÜTZUNG VON BETRIEBSRAT/PERSONALVERTRETUNG**

Burn-out-Prävention ist ein Thema des ArbeitnehmerInnenschutzes bzw. des Bedienstetenschutzes. Das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) und auch das Arbeitsverfassungsgesetz (ArbVG) bieten für den Betriebsrat eine Reihe von Instrumenten, um Burn-out-Prävention im Betrieb zum Thema zu machen. Wichtig zu wissen ist, dass der/die ArbeitgeberIn umfassend für die Gesundheit und Sicherheit der KollegInnen verantwortlich ist, das gilt auch für die Prävention von Burn-out.

Für den Bereich der Gemeinden und des öffentlichen Dienstes gibt es gleichbedeutende Bestimmungen. Bitte lassen Sie sich in Ihrer zuständigen Gewerkschaft beraten!

### **BEI BERATUNGSGESPRÄCHEN MIT DEM/DER ARBEITGEBERIN BURN-OUT ANSPRECHEN**

BetriebsrätInnen steht durch § 92a ArbVG ein jederzeitiges Beratungsrecht in Fragen von Gesundheit und Sicherheit zu. BetriebsrätInnen sind berechtigt, jederzeit Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der menschengerechten Arbeitsgestaltung zu machen (§ 90 ArbVG). In diesem Zusammenhang müssen auch die umfassenden Informationsrechte von BetriebsrätInnen erwähnt werden. Die ArbeitgeberInnen sind verpflichtet, dem Betriebsrat über alle Angelegenheiten, die die sozialen und gesundheitlichen Interessen der ArbeitnehmerInnen betreffen, Auskunft zu geben (§ 91 ArbVG).

## **IM ARBEITSSCHUTZAUSSCHUSS BURN-OUT-PRÄVENTION ZUM THEMA MACHEN**

BetriebsrätInnen und Sicherheitsvertrauenspersonen sollten das Thema Burn-out auch im Arbeitsschutzausschuss (sofern dieses Gremium im Unternehmen gemäß § 88 ASchG eingerichtet ist) auf die Tagesordnung setzen lassen. Der Arbeitsschutzausschuss bildet innerbetrieblich die Plattform, wo sich die betrieblichen ExpertInnen für den ArbeitnehmerInnenschutz regelmäßig treffen. Hier werden die innerbetrieblichen Probleme besprochen, Lösungsmöglichkeiten ausgelotet und die Zusammenarbeit koordiniert.

## **ARBEITSPLATZBEWERTUNG WIEDERHOLEN, WENN VERDACHT AUF BURN-OUT-GEFÄHRDUNGEN BESTEHT**

Die Arbeitsplatzbewertung oder, wie es im Gesetz heißt, „Ermittlung und Beurteilung der Gefahren, Festlegung von Maßnahmen“ (§ 4 ASchG), ist ein ganz wichtiges Instrument zur Prävention von Gesundheitsgefährdungen. Diese Bewertung umfasst sowohl die **KÖRPERLICHEN WIE AUCH DIE PSYCHISCHEN BELASTUNGEN** im Betrieb.

Im Gesetz ist festgelegt, dass die Arbeitsplatzbewertung zu wiederholen ist und die Maßnahmen anzupassen sind, wenn Erkrankungen auftreten, bei denen der Verdacht besteht, dass sie arbeitsbedingt sind.

Die ArbeitgeberInnen sind dafür verantwortlich, dass die Arbeitsplatzbewertung durchgeführt wird und die notwendigen Maßnahmen gesetzt werden. BetriebsrätInnen und Sicherheitsvertrauenspersonen müssen beteiligt werden.

Sollten sich in einem Bereich des Unternehmens oder in einer Berufsgruppe Erschöpfungszustände von KollegInnen häufen, dann ist wichtig, dass besonders die psychischen Belastungen in diesem Bereich überprüft werden. Es braucht hier natürlich ein geeignetes Instrument, um ein Gefährdungspotenzial herausfinden zu können. ExpertInnen dafür sind ArbeitsmedizinerInnen bzw. Arbeitspsychologen/-innen.

**ARBEITSMEDIZINERINNE**n haben die Aufgabe, den/die ArbeitgeberIn, die BelegschaftsvertreterInnen, die Sicherheitsvertrauenspersonen und die ArbeitnehmerInnen umfassend in allen Fragen des Gesundheitsschutzes sowie der Gesundheitsförderung und somit auch bei der Burn-out-Prävention zu beraten.

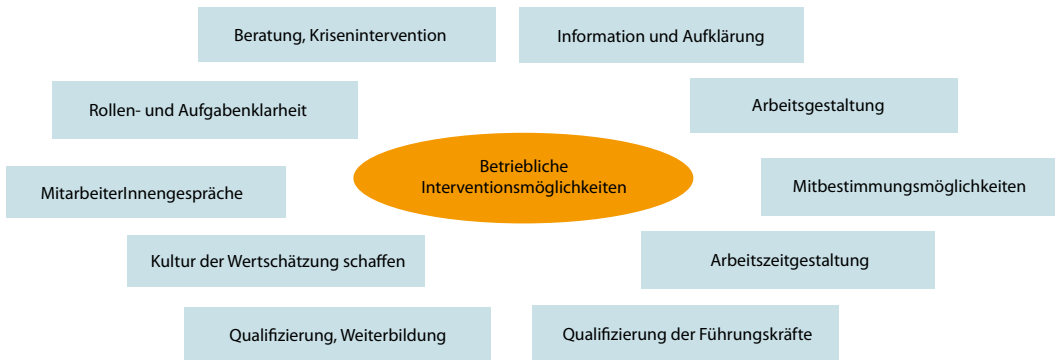
Das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz schreibt vor, dass ArbeitsmedizinerInnen, Sicherheitsfachkräfte, BelegschaftsvertreterInnen und Sicherheitsvertrauenspersonen im Betrieb zusammenarbeiten müssen. Diese Kooperation ist für den Erfolg der Burn-out-Prävention besonders wichtig.

Das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz bietet die Möglichkeit, auch **ARBEITSPSYCHOLOGEN/-INNEN** im Ausmaß von 25 Prozent der gesamten Präventionszeit (Einsatzzeit von Präventivfachkräften) im Unternehmen zu beschäftigen. Arbeitspsychologen/-innen sind ExpertInnen für arbeitsbezogene psychische Belastungsfaktoren in Unternehmen. Das betrifft z. B. die Anwendung von Instrumenten zur Erhebung der psychischen Belastungen, die Planung und Durchführung von Gesundheitsprojekten und Maßnahmen zum Stressmanagement, die Moderation von Gesundheitszirkeln, psychologische Erste Hilfe nach Arbeitsunfällen usw.

# 9. MASSNAHMEN GEGEN BURN-OUT AUF DER BETRIEBLICHEN EBENE

Folgende Maßnahmen können einen wichtigen Beitrag zur Vorbeugung von Burn-out leisten. Eine wichtige Klarstellung: Für die Umsetzung von Maßnahmen ist immer der/die ArbeitgeberIn/DienstgeberIn zuständig und verantwortlich.

BetriebrätInnen/PersonalvertreterInnen haben vom Gesetz her ein Vorschlagsrecht für konkrete Maßnahmen.



## INFORMATION UND AUFKLÄRUNG DER ARBEITNEHMERINNEN

Die Belegschaft und auch die Führungskräfte über das Burn-out-Syndrom zu informieren, kann eine erste wichtige präventive Maßnahme zur Vorbeugung von Burn-out sein.

### Z. B. in Form von:

- » zweistündigen Informationsveranstaltungen an allen Standorten des Unternehmens, wo z. B. der/die ArbeitsmedizinerIn, der/die Arbeitspsychologe/-in über Verlauf und Symptome informiert und der Betriebsrat/die Personalvertretung von der Belegschaft eine Rückmeldung über Belastungsfelder und mögliche zu treffende Maßnahmen einholt;
- » Information über Burn-out und Ansprechpersonen zum Thema
  - » in der MitarbeiterInnenzeitung,
  - » am Schwarzen Brett oder
  - » über das Intranet.

## **SENSIBILISIERUNG UND QUALIFIZIERUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE**

Weil Burn-out vor allem leistungsfähige und ehrgeizige MitarbeiterInnen trifft und Leistungsfähigkeit und Ehrgeiz üblicherweise positiv bewertet werden, ist das schleichende Abgleiten am Anfang eines Burn-out-Prozesses oft auf den ersten Blick nicht erkennbar. Gerade für Führungskräfte bzw. direkte Vorgesetzte ist es daher wichtig, frühzeitig ein sich anbahnendes Burn-out zu erkennen, um rechtzeitig Interventionsmaßnahmen setzen zu können. Dies setzt aber das entsprechende Wissen über die Entstehungsbedingungen und den Verlauf von Burn-out ebenso voraus wie das Überdenken des eigenen Verhaltens in der Arbeit. Führungskräfte haben eine wichtige Vorbildwirkung!

## **ARBEITSZEITGESTALTUNG**

Zeitliche Überforderung, sei es durch viele Überstunden, gesundheitlich belastenden Wechseldienst mit Nachtarbeit oder Nachtschichtarbeit stellt in vielen Fällen einen nicht unwesentlichen Puzzlestein für die Entwicklung in Richtung einer Burn-out-Symptomatik dar. Auch das Nichteinhalten-Können von Pausen wirkt sich negativ auf die Gesundheit aus. Aufgrund langjähriger Erfahrung unterstützen GewerkschaftssekretärInnen gerne bei der Arbeitszeitgestaltung im Betrieb, wie z. B. bei Schichtplänen, Gleitzeitmodellen, Sabbaticals usw.

## **SABBATICAL, AUSZEIT ODER BERUFSPAUSE**

ArbeitnehmerInnen sparen dadurch Geld oder Zeit für eine Berufspause an. Mehrere Kollektivverträge wie z. B. für die Gesundheits- und Sozialberufe (BAGS) und für Telekom-Unternehmen enthalten Sabbaticalregelungen. Berufspausen können auch über eine Betriebsvereinbarung für alle KollegInnen geregelt werden.



## **QUALIFIZIERUNG, WEITERBILDUNG**

Eine entsprechende und ausreichende Qualifikation ist eine Ressource, mit der Stress am Arbeitsplatz gut abgefangen werden kann. Die Möglichkeit zur Weiterbildung in Verbindung mit höherwertigen Tätigkeiten bringt z. B. mehr Abwechslung zwischen belastenden und weniger belastenden Tätigkeiten. Natürlich können auch Einzelpersonen geschult werden, um mit Stress besser umzugehen, indem z. B. im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung Seminare zu:

- » Zeit- und Stressmanagement,
- » Umgang mit Ärger,
- » Konfliktmanagement,
- » Entspannungstechniken usw. angeboten werden.

Eine nachhaltige Reduzierung von chronischem Stress gelingt allerdings zumeist nur über entsprechende Maßnahmen der Arbeitsorganisation, etwa einen Neuzuschnitt bei den Arbeitsaufgaben oder die Klärung von Zuständigkeiten.

## **ROLLEN- UND AUFGABENKLARHEIT HERSTELLEN**

An alle ArbeitnehmerInnen (StelleninhaberIn, FunktionsträgerIn) gibt es Erwartungen von KollegInnen, Vorgesetzten und Kunden/-innen, die widersprüchlich sein können. Kunden/-innen z. B. erwarten sich, dass ein/e SekretärIn Termine für den Chef vergeben kann. Ist dies allerdings zwischen den beiden nicht wirklich eindeutig geklärt, dann kann hier für den/die SekretärIn eine schwierige Situation eintreten. Tätigkeitsprofile oder Stellenbeschreibungen sind da in der täglichen Arbeit eine große Erleichterung, Kunden/-innen und KollegInnen gegenüber klare Grenzen zu ziehen. „Entschuldigen Sie bitte, das ist nicht meine Aufgabe, da verweise ich sie zu Frau/Herrn in unserer Abteilung.“

## **MITARBEITERINNENGESPRÄCHE REGELMÄSSIG FÜHREN**

MitarbeiterInnengespräche bieten die Möglichkeit, belastende Arbeitssituationen anzusprechen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Voraussetzung ist, dass Vorgesetzte und Führungskräfte darauf entsprechend sensibilisiert und vorbereitet wurden.

Diese regelmäßigen Gespräche mit Vorgesetzten bilden auch die Chance zu überlegen, welche Aufgaben zeitsparender durchgeführt werden können oder nicht mehr gemacht werden müssen, weil es keinen Bedarf oder auch keine Nachfrage mehr gibt. MitarbeiterInnengespräche können auch dazu verwendet werden, gegenseitige Erwartungen zu klären: „Wenn ich diese Aufgabe selbstständig machen soll, dann brauche ich die und die Information, sonst funktioniert das nicht!“ MitarbeiterInnengespräche allerdings, die Leistungsbeurteilungen beinhalten, sind nicht dazu geeignet, eine offene Gesprächskultur zu erzeugen.

## **MITBESTIMMUNGSMÖGLICHKEITEN – PARTIZIPATION**

Wer sich die einzelnen Arbeitsschritte einteilen kann und Handlungsspielraum hat, kann den Stress besser abfedern. Die KollegInnen sind die ExpertInnen ihres Arbeitsplatzes, in erster Linie wissen sie, wie Aufgaben effizient und schnell durchgeführt werden können. Hier gilt es, das Know-how der KollegInnen durch regelmäßige Abteilungsbesprechungen, Klausuren, MitarbeiterInnengespräche oder durch betriebliches Vorschlagswesen oder Ideenmanagement zu nutzen. Ganz wichtig ist auch der regelmäßige Informationsaustausch. Wer gut informiert ist, was im Betrieb läuft, ist bei der Arbeit motivierter und kann sie auch effizienter erledigen.



## **KULTUR DES RESPEKTvollen UMGANGS, DER ANERKENNUNG UND WERTSCHÄTZUNG ETABLIEREN**

Dass Feedback gegeben wird und Lob und Anerkennung auch tatsächlich ausgesprochen werden, ist eine wichtige Führungsaufgabe, die zudem keine Kosten verursacht. Es geht hier um die entsprechende Wertschätzung und Aufmerksamkeit KollegInnen gegenüber. Aber auch die KollegInnen im Betrieb sind hier aufgerufen, durch den entsprechenden Umgangston für ein partnerschaftliches Miteinander im Betrieb zu sorgen.

## **ARBEITSPSYCHOLOGISCHE BERATUNG, KRISENINTERVENTION**

Als wichtige Burn-out-Präventionsmaßnahme in belastenden Arbeitssituationen sollten alle MitarbeiterInnen die Möglichkeit haben, anonym in einem begrenzten Ausmaß Unterstützung von Arbeitspsychologen/-innen zu erhalten (z. B. fünf Stunden, in besonderen Fällen noch einmal fünf Stunden). Wenn der Burn-out-Prozess schon sehr weit fortgeschritten ist, und KollegInnen sich bereits in einer persönlichen Krisensituation befinden, dann braucht es eine spezielle therapeutische Behandlung, z. B. eine Krisenintervention.

## **ARBEITSGESTALTUNG**

Nachhaltige Stress- und Burn-out-Prävention setzt immer bei den Arbeitsbedingungen, bei den betrieblichen Strukturen und Prozessen an. Eine Befragung der Beschäftigten z. B. mit dem IMPULS-Test kann wertvolle Hinweise für Anpassungsbedarf bei der Arbeitsorganisation bringen. Allerdings ist es notwendig, aus solchen Befragungsergebnissen mit den betroffenen MitarbeiterInnen und Führungskräften auch entsprechende Maßnahmen zur Veränderung oder Anpassung z. B. der Arbeitsorganisation abzuleiten. Dies kann in Form von Workshops oder Arbeitsgruppen wie etwa Gesundheitszirkeln geschehen.

## **BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG (BGF)**

Die beste Medizin gegen Burn-out, das hat die Studie „Burn-out-Gefährdung in Großbetrieben & die Rolle von Führung und Schicht“ ergeben, ist Betriebliche Gesundheitsförderung. BGF ist eine moderne Unternehmensstrategie, die darauf abzielt, Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen, Gesundheitspotenziale zu stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu erhöhen. BGF ersetzt nicht die rechtlichen Verpflichtungen im Rahmen des ArbeitnehmerInnenschutzes, sondern muss als Ergänzung und Erweiterung gesehen werden.

Durch das europäische und österreichische Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung sind bereits umfassende Qualitätskriterien und Praxiswerkzeuge für die Implementierung von BGF in den Betrieben entwickelt worden.

### **Diese sind:**

- » Ganzheitlichkeit: BGF beinhaltet sowohl verhaltens- als auch verhältnisorientierte Maßnahmen, die die einzelnen ArbeitnehmerInnen betreffen, aber auch die Arbeitsorganisation.
- » Partizipation: Die aktive Einbeziehung aller betrieblichen AkteurInnen, z. B. im Rahmen von Gesundheitszirkeln, ist eine wichtige Grundvoraussetzung.
- » Projektmanagement: Alle Maßnahmen müssen systematisch durchgeführt werden: Bedarfsanalyse, Prioritätensetzung, Planung, Ausführung, kontinuierliche Kontrolle und Bewertung der Ergebnisse.



## DER BURN-OUT-PRÄVENTIONS-CHECK FÜR BETRIEBE

Die folgende Checkliste unterstützt den Betriebsrat/die Personalvertretung bei der Überprüfung, ob im Betrieb bereits entsprechende Maßnahmen zur Prävention von Burn-out gesetzt wurden.

Sind Führungskräfte und MitarbeiterInnen auf Initiative des Arbeitgebers/Dienstgebers informiert und sensibilisiert worden, wie Burn-out entsteht und verläuft sowie welche Beratungsangebote es für Betroffene gibt?
Gibt es im Betrieb Aktivitäten zur Stressprävention bzw. Projekte im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung? <i>Einen Obstkorb im Betrieb zur Verfügung zu stellen kann ein Zeichen von Wertschätzung sein, Betriebliche Gesundheitsförderung umfasst aber mehr als das (siehe S. 24). Eine Befragung mit dem IMPULS-Test gibt gute Hinweise auf belastende Arbeitssituationen einerseits – und andererseits auf Ressourcen, die die Belegschaft stärken.</i>
Gibt es im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung Angebote wie z. B. Zeit- und Stressmanagementseminare, die für alle Beschäftigten zugänglich sind?
Gibt es für MitarbeiterInnen präventiv ein Angebot an Supervision oder Coaching, das sie auch anonym in Anspruch nehmen können, um mit einer fortwährend belastenden Arbeitssituation gut umgehen zu können?
Finden regelmäßig Team- und Abteilungsbesprechungen bzw. Abteilungsklausuren statt, bei denen die MitarbeiterInnen auch Gelegenheit haben, über ihre Arbeitssituation zu sprechen?
Finden regelmäßig MitarbeiterInnengespräche statt, die die Möglichkeit bieten, offen mit dem/der Vorgesetzten über Arbeitsüberlastung und chronischen Stress zu sprechen?
Ist in den Leitfäden zu den MitarbeiterInnengesprächen die Thematisierung von Arbeitsüberlastung und chronischem Stress vorgesehen?
Sind die Führungskräfte im Konfliktmanagement geschult, können Konflikte in der Regel offen angesprochen werden?
Wissen die MitarbeiterInnen über die Wichtigkeit von Pausen und Erholzeiten Bescheid? <i>Es könnte eine wichtige Aufgabe von ArbeitsmedizinerInnen sein, hier entsprechend zu informieren.</i>
Werden die MitarbeiterInnen in die Gestaltung der Arbeitszeit einbezogen? Werden ihre Wünsche erfragt?
Gibt es Wahlmöglichkeiten bei den Arbeitszeitformen (z. B. zwischen Schichtarbeit/keine Schichtarbeit, Vollzeit/Teilzeit)?
Gibt es nur Zulagen für geleistete Mehr- und/oder Überstunden oder auch Zeitausgleich? <i>Zusätzliche Freizeit und Arbeitsunterbrechungen fördern die Regeneration und Erholung!</i>
Gibt es die Möglichkeit, eine Berufspause oder ein Sabbatical in Anspruch zu nehmen? <i>GewerkschaftssekretärInnen unterstützen gerne bei der Beratung einer Betriebsvereinbarung zum Thema „Berufspause oder Sabbatical“.</i>
Sind die MitarbeiterInnen informiert, wer der/die für sie zuständige ArbeitsmedizinerIn bzw. Arbeitspsychologe/-in ist, und wann er/sie erreichbar ist?
Wissen die MitarbeiterInnen über ihre Rechte aus dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz Bescheid? Kennen Sie die Pflichten der ArbeitgeberInnen/DienstgeberInnen?

## **BETRIEBSVEREINBARUNG „BURN-OUT-PRÄVENTION“**

Betriebe sind je nach Größe, Branche, Unternehmenskultur und bereits stattgefundenen Aktivitäten zum Thema Gesundheit am Arbeitsplatz unterschiedlich zu bewerten. Diese speziellen Rahmenbedingungen müssen in Betracht gezogen werden, um zielgerichtet vorbeugende Maßnahmen zu Burn-out in einer Betriebsvereinbarung festzulegen. Die Diskussion darüber, welche Maßnahmen hier zielführend sind, ist für das Top-Management und alle sonstigen Beteiligten bereits ein wichtiger Prozess zur Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung.

Eine fertig ausformulierte Musterbetriebsvereinbarung erscheint uns aus diesen Gründen nicht zielführend, deshalb möchten wir im Folgenden Regelungsinhalte anbieten:

### **BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG**

Mit dem Ziel Krankheiten vorzubeugen, Gesundheit zu stärken und das Wohlbefinden der Beschäftigten zu verbessern, wird zumindest einmal pro Jahr ein Projekt zur **BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSFÖRDERUNG** durchgeführt. Als Grundlage gelten dabei die vom **ÖSTERREICHISCHEN NETZWERK FÜR BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG** definierten Qualitätskriterien. Demnach basieren alle Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens am Arbeitsplatz auf breiter und aktiver MitarbeiterInnenbeteiligung (vorrangig auf Basis von Gruppengesprächen) und sind Ausdruck einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie, die insbesondere auf eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsorganisation abzielt. Alle Maßnahmen und Prozesse zur Betrieblichen Gesundheitsförderung unterliegen einer systematischen Durchführung. Dazu gehören Ist-Analyse, Prioritätensetzung, Planung, Umsetzung und Evaluierung. Bei allen Prozessen im Zusammenhang mit Betrieblicher Gesundheitsförderung sind Geschlecht, Alter und kultureller Hintergrund zu berücksichtigen und alle Bestimmungen zum Schutz personenbezogener Daten einzuhalten.

### **ARBEITSZEIT**

Arbeitszeitgestaltung ist ein wesentliches Handlungsfeld für die Vermeidung und Verringerung psychischer Belastungsfaktoren und spielt daher bei der Burn-out-Prävention eine wichtige Rolle. Somit sind **GESUNDHEITSFÖRDERNDE ASPEKTE BEI ALLEN FRAGEN DER ARBEITSZEITGESTALTUNG**, insbesondere bei der Gestaltung flexibler Arbeitszeiten und ausreichender Erholungs- und Regenerationsphasen zugrunde zu legen.

Dafür gilt es, die Bedürfnisse und Wünsche der Beschäftigten in die Arbeitszeitgestaltung einzubeziehen, und insbesondere **ALTERS- UND ALTERNSSPEZIFISCHE BZW. LEBENSPHASENSPEZIFISCHE** Anforderungen umzusetzen. Wahlmöglichkeit hinsichtlich Arbeitszeitformen (z. B. zwischen Schichtarbeit/keine Schichtarbeit, Teilzeit/Vollzeit) tragen diesen Anforderungen Rechnung. Als entsprechende Instrumente können weiters Vereinbarungen zu **BERUFSPAUSEN/SABBATICALS** getroffen werden. (GewerkschaftssekretärInnen unterstützen gerne bei der Beratung einer Betriebsvereinbarung zum Thema „Berufspause oder Sabbatical“.)

**ARBEITSZEITBILANZ** Zur Beurteilung der innerbetrieblichen Arbeitszeit bzw. zur Identifikation von Stress und Burn-out erzeugenden Faktoren wird in regelmäßigen Abständen ein Arbeitszeitaudit durchgeführt. Dazu wird auf Verlangen des Betriebsrats/der Personalvertretung, zumindest aber jährlich, eine **ARBEITSZEITBILANZ** der letzten zwölf Monate erstellt.

Die Arbeitszeitbilanz beinhaltet die Anzahl der im Betrieb beschäftigten ArbeitnehmerInnen (aufgeschlüsselt nach Geschlecht und Beschäftigungsgruppen), das Verhältnis zwischen Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten, das Ausmaß der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit (Soll-Arbeitszeit), die Anzahl der tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten, gegliedert nach Mehrarbeitsstunden, Überstunden, Nacharbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit, die Anzahl der Resturlaubstage, die Summe der nicht konsumierten Zeitguthaben. Die Arbeitszeitbilanz ist mit dem Betriebsrat/der Personalvertretung zu beraten. Zeigt sich auf Basis des Arbeitszeitaudits ein Anstieg Burn-out erzeugender Risikofaktoren (Indikator z. B. für Mehrarbeits- und Überstunden ist überschritten), muss die Geschäftsleitung in Absprache mit dem Betriebsrat/der Personalvertretung verpflichtend Maßnahmen im personellen und/oder im technisch-organisatorischen Bereich treffen, um auftretende Belastungen auszugleichen.

## **BERATUNGSGRUPPEN**

Zur Verbesserung der Arbeitsqualität – vor allem im Hinblick auf ArbeitnehmerInnen-schutz (Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen) – ist den Beschäftigten für die Teilnahme an **BERATUNGSGRUPPEN DES BETRIEBSRATS/DER PERSONALVERTRETUNG** ein Zeitkontingent von **24 STUNDEN PRO JAHR** zur Verfügung zu stellen. Die Beratungsgruppen finden während der Normalarbeitszeit statt, für die Teilnahme besteht ein Anspruch auf Dienstfreistellung und Fortzahlung des Entgelts.

## **QUALIFIZIERUNG**

Im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung sind insbesondere Angebote, die soziale Kompetenzen vermitteln, wie Kommunikationsfähigkeit, Arbeiten im Team, Konfliktmanagement usw. zur Verfügung zu stellen. Wissen über Burn-out und Burn-out-Prävention ist in die einzelnen Bildungsmaßnahmen zu integrieren. Angebote und Zielgruppen werden vom Betriebsrat/von der Personalvertretung und der Geschäftsführung gemeinsam festgelegt. Dabei ist vor allem Augenmerk auf die erforderliche Sensibilisierung von Führungskräften zu legen. (Ihre Gewerkschaft berät beim Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Organisation betrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen.)

## **INFORMATIONSD- UND SENSIBILISIERUNGSMASSNAHMEN**

Die Geschäftsleitung organisiert an jedem Standort des Unternehmens betriebliche Informationsveranstaltungen, an denen unter Aufrechterhaltung des betrieblichen Ablaufs allen Beschäftigten die Gelegenheit gegeben wird teilzunehmen. Dabei wird über die Entstehungsbedingungen und den Verlauf von Burn-out sowie über Ansprechpersonen und Beratungseinrichtungen informiert. Der Betriebsrat/die Personalvertretung und die betrieblichen Präventivfachkräfte wirken an diesen Informationsveranstaltungen aktiv mit. In der Folge werden die Beschäftigten regelmäßig von der Geschäftsleitung aktiv über Burn-out informiert, etwa im Intranet oder am Schwarzen Brett.

## **EVALUIERUNG DER PSYCHISCHEN BELASTUNGEN**

Die Gefährdungsbeurteilung gemäß § 4 ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) umfasst neben den körperlichen auch die psychischen Belastungen. Sollten sich für einen Arbeitsbereich Anzeichen einer chronischen Stressbelastung ergeben (z. B. entsprechende Hinweise aus dem Arbeitszeitaudit, Umstrukturierungen oder personelle Veränderungen, Häufung von Kurzkrankenständen usw.), ist die Gefährdungsbeurteilung gemäß § 4 ASchG zu wiederholen, und die Maßnahmen sind anzupassen. Sofern kein Arbeitsschutzausschuss eingeführt ist, erfolgt die diesbezügliche Beratung mit den Präventivfachkräften, dem Betriebsrat/der Personalvertretung und den Sicherheitsvertrauenspersonen über die Ergebnisse der Evaluierung und die zu treffenden Maßnahmen zweimal pro Jahr. Die Einladung zu diesen Sitzungen erfolgt über die Geschäftsleitung.

## **VERPFLICHTUNG ZUM EINSATZ VON ARBEITS- UND ORGANISATIONSPSYCHOLOGEN/-INNEN**

Neben Sicherheitsfachkräften und ArbeitsmedizinerInnen werden zumindest im Rahmen der gesetzlich vorgeschriebenen Präventionszeit auch Arbeits- und Organisationspsychologen/-innen beigezogen.

## **VERFAHREN BEI INDIVIDUELLEN BELASTUNGEN**

Zur Beurteilung **BESONDERER BETRIEBSBEDINGTER BELASTUNGSSITUATIONEN** für einzelne ArbeitnehmerInnen wird innerhalb des Betriebes einvernehmlich zwischen Betriebsrat/Personalvertretung und Geschäftsführung ein Experte/eine ExpertIn bestellt. Beschäftigte, die der Meinung sind, in einer besonderen betriebsbedingten Belastungssituation zu stehen, können einen Antrag auf geeignet erscheinende Maßnahmen an den Betriebsrat/die Personalvertretung bzw. den Experten/die Expertin stellen. Er oder sie kann unabhängig diese Situation beurteilen und allenfalls geeignete Maßnahmen festlegen, wobei von dem/der betroffenen ArbeitnehmerIn die vorgeschlagene Maßnahme auch abgelehnt werden kann.

## **WERTSCHÄTZENDE MITARBEITERINNENGESPRÄCHE**

Die Geschäftsleitung betont ausdrücklich, dass rechtzeitige Gespräche zwischen dem/der Vorgesetzten und dem/der ArbeitnehmerIn über eine mögliche Burn-out-Gefährdung eine wichtige präventive Maßnahme sind. Das Thema „Mögliche Überforderung und Erschöpfung durch Arbeitsüberlastung; Beratung über geeignete Maßnahmen zur Stressreduktion“ ist deshalb als Inhalt aller MitarbeiterInnengespräche vorgesehen. Die Leitfäden werden entsprechend angepasst.

**Anmerkung:** MitarbeiterInnengespräche allerdings, die Leistungsbeurteilungen beinhalten, sind nicht dazu geeignet, eine offene Gesprächskultur zu erzeugen. Dies gilt auch, wenn die Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn nicht gegeben ist. Ihre Gewerkschaft berät beim Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum Thema MitarbeiterInnengespräche.

## **VERANTWORTUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN**

Führungskräfte haben bei einer möglichen Burn-out-Gefährdung von ArbeitnehmerInnen (Anzeichen sind z. B. Notwendigkeit von regelmäßigen Überstunden und Häufung von Kurzkrankenständen) aktiv möglichst frühzeitig zu intervenieren, und mit dem/der Betroffenen unter Beiziehung des Betriebsrats/der Personalvertretung über geeignete Gegenmaßnahmen zu beraten.

## **SUPERVISION – COACHING**

Unterstützung in belastenden Arbeitssituationen durch ExpertInnen, z. B. Arbeitspsychologen/-in, Lebens- und SozialberaterIn usw., stellt eine wichtige Burn-out-Präventionsmaßnahme dar. Die Geschäftsleitung stellt ein jährliches Budget für Supervision bzw. Coaching zur Verfügung, das die Beschäftigten in einem begrenzten Ausmaß in belastenden Arbeitssituationen anonym nutzen können (z. B. fünf Stunden, zusätzlich fünf Stunden in besonderen Fällen). Dieses Budget wird vom/von der ArbeitsmedizinerIn, Arbeitspsychologen/-psychologin oder auch dem Betriebsrat/der Personalvertretung verwaltet. Alle Beschäftigten werden von der Geschäftsleitung über die Abwicklung und die entsprechende Ansprechstelle informiert.

**Anmerkung:** Erfahrungen zeigen, dass durchschnittlich nur ca. zwei Prozent der MitarbeiterInnen in Unternehmen dieses Angebot nutzen. In betrieblichen Krisensituationen wie z. B. bei Umstrukturierungen usw. kann dieser Prozentsatz höher sein.

## **PARTNERSCHAFTLICHES VERHALTEN AM ARBEITSPLATZ**

Aufgrund von Burn-out-Symptomen und damit verbundener eingeschränkter Leistungsfähigkeit können Mobbingprozesse auftreten. Mobbing kann aber auch eine Ursache für Burn-out sein. Eine Betriebsvereinbarung zum Thema „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ mit einem definierten Verfahren und Ansprechpersonen zum Konfliktmanagement im Betrieb kann eine wichtige präventive Gesundheitsmaßnahme sein. (Ihre Gewerkschaft berät beim Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum Thema „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“).

## **WIEDEREINGLIEDERUNG**

Die Phase nach der Bewältigung eines Burn-outs bzw. nach einer Burn-out-bedingten beruflichen Absenz wird unter Einbeziehung des/der Betroffenen, des Betriebsrats/der Personalvertretung und unter Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse des/der Betroffenen gemeinsam geregelt. (Ihre Gewerkschaft berät beim Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum betrieblichen Eingliederungsmanagement.)



## 10. PERSÖNLICHE STRATEGIEN GEGEN BURN-OUT

Eine gute Burn-out-Präventionsstrategie ist immer, sich über die eigenen persönlichen Ziele im Klaren zu sein und ein gutes Gespür für eigene Grenzen zu entwickeln.

Folgende Fragen können für einen „inneren Dialog“ mit sich selbst eine Hilfe sein:

- » Wo überschreite ich meine persönlichen Grenzen?
- » Welche Faktoren aus meiner Umwelt (Vorgesetzte, KollegInnen, Arbeitsmenge, Zeitdruck, ...) sind beteiligt?
- » Welche Faktoren lassen sich beeinflussen, welche nicht?

Oft hilft es bereits zu erkennen, wie weit die Situation veränderbar ist. „Was kann ich tun, um die Situation zu verändern?“ Dadurch erweitert sich der eigene Handlungsspielraum.

Wichtig ist auch, persönliche Strategien zu entwickeln, um persönliche Grenzen nicht ständig zu überschreiten oder überschreiten zu müssen. Wenn in einem Unternehmen die Führungskräfte für die Burn-out-Problematik sensibilisiert wurden, fällt dies natürlich sehr viel leichter.

In jeder Phase von Burn-out, aber besonders bei einem bereits fortgeschrittenen Burn-out-Prozess ist anzuraten, die Unterstützung von ExpertInnen zur Entwicklung von hilfreichen Veränderungsstrategien in Anspruch zu nehmen, wie z. B. eines/r Arbeitspsychologen/-in, Lebens- und SozialberaterIn, SupervisorIn oder PsychotherapeutIn (siehe „Kostenlose Beratung für Burn-out-Betroffene“, Seite 34)

### WIE BEMERKE ICH ERSTE WARNZEICHEN BEI MIR SELBST?

Diese Checkliste dient der persönlichen Sensibilisierung und der ersten Standortbestimmung. Sollten Sie erste Warnzeichen bei sich selbst beobachten, dann stehen Ihnen BetriebsrätIn/PersonalvertreterIn, Sicherheitsvertrauensperson oder ArbeitsmedizinerIn bzw. Arbeitspsychologe/-in sicher für ein Gespräch zur Verfügung – oder suchen Sie Beratung durch ExpertInnen (siehe „Kostenlose Beratung für Burn-out-Betroffene“, Seite 34).

- » Ich finde es oft schwierig abzuschalten.
- » Ich ziehe mich vermehrt zurück.
- » Ich nehme oft Arbeitsprobleme mit in meine Freizeit.
- » Ich empfinde oft starken Widerwillen gegen meine Arbeit.
- » Ich habe den Spaß an den meisten Dingen verloren.
- » Ich leide unter Konzentrationsschwäche und Vergesslichkeit.
- » Ich erreiche mit immer mehr Energie immer weniger.
- » Ich brauche sehr viel Zeit, um mich zu erholen.
- » Ich fühle mich ausgelaugt und kraftlos.
- » Ich fühle mich seit mehr als sechs Monaten erschöpft.

Quelle: Diese Checkliste wurde dem „Burn-out-Leitfaden zur betrieblichen Gesundheitsförderung in Großbetrieben – Mit Fokus auf die Rolle von Führung und Schichtarbeit“, IBG, finanziert durch FGÖ, entnommen.

## **TIPPS ZUR INDIVIDUELLEN BURN-OUT-PRÄVENTION**

- » Grenzen Sie Berufsleben vom Privatleben möglichst gut ab.
- » Weg vom übertriebenen Perfektionismus!
- » Ansprüche an sich und andere überdenken – „Was passiert, wenn ich weniger arbeite?“
- » Hinterfragen Sie innere Antreiber, wie z. B.:
  - » Ich muss perfekt sein.
  - » Ich muss stark sein.
  - » Ich muss es allen recht machen.
  - » Ich muss mich anstrengen.
  - » Ich muss schnell sein.
- » Erkennen Sie Ihre eigenen Bedürfnisse, und handeln Sie danach – reservieren Sie sich dafür Zeit.
- » Lernen Sie, Ihre persönlichen Grenzen zu erkennen und sich und anderen zeitgerecht welche zu setzen. Körperliche Symptome sind ein guter Indikator, um Belastungen anzuzeigen.
- » „Tägliches Zähneputzen für die Seele“ – Gönnen Sie sich etwas, belohnen Sie sich, genießen Sie!
- » Unterbrechen Sie den Arbeitsalltag und den Arbeitsablauf bewusst, planen Sie längere Auszeiten (zwei bis drei Wochen Urlaub).
- » Lernen Sie sich bewusst zu entspannen (Wandern in der Natur, autogenes Training, progressive Muskelentspannung, Qi Gong, Yoga usw.), und betreiben Sie gut dosierten Ausgleichssport. Körperliche Aktivitäten fördern die Lebensfreude, und Verspannungen im Körper können dadurch aufgelöst werden.
- » Sichern Sie sich soziale Unterstützung: z. B. Gespräche mit KollegInnen, aber auch im Freundeskreis und in der Familie.
- » Entwickeln Sie individuelle Kompetenzen wie Zeitmanagementtechniken. Lernen Sie z. B. den Unterschied erkennen zwischen „Was ist wichtig?“ und „Was ist dringend?“.

## **11. WAS KOMMT NACH BURN-OUT? – ZURÜCKKEHREN IN DEN BETRIEB**

An Burn-out zu erkranken bedeutet zumeist einen deutlichen Einschnitt im Lebensverlauf, der in vielen Fällen auch mit längerer Arbeitsunfähigkeit verbunden ist. Betroffene berichten häufig, dass sie ihr (Arbeits-)Leben in ein „vor“ und ein „nach der Erkrankung“ einteilen. So bitter die Erfahrung einer Burn-out-Erkrankung auch sein mag, beinhaltet sie aber auch die Chance, über eingefahrene Lebens- und Arbeitsmuster nachzudenken und diese neu auszurichten, oder überhaupt die Weichen für sich neu zu stellen.

Dem Verhalten von Führungskräften kommt natürlich eine Schlüsselfunktion zu, damit der Wiedereinstieg nach einer Burn-out-Erkrankung gut gelingt. Ein Neuzuschnitt bzw. eine Veränderung der Arbeitsaufgaben und eine genaue Definition, was genau die Aufgaben sind, erweisen sich dabei oft als hilfreich.

Regelmäßige Gespräche zwischen Vorgesetzten und Betroffenen mit Betriebsrat, um die Arbeitssituation zu bewerten und eventuell auch neu anzupassen, wurden ebenfalls als Unterstützung erlebt.

Bei der Rückkehr in den Betrieb kommt BetriebsrätInnen als InteressenvertreterInnen der KollegInnen die wichtige Aufgabe zu, diesen Wiedereinstieg wohlwollend zu begleiten, und in Gesprächen mit der Geschäftsführung immer wieder auf den Anteil der Arbeitsbedingungen für das Entstehen einer Burn-out-Symptomatik hinzuweisen.

Betroffene, die diese Lebenskrise erfolgreich gemeistert haben, haben auf jeden Fall an Selbstreflexionsfähigkeit gewonnen. Das heißt, sie wissen über ihre Stärken und Schwächen besser Bescheid und achten sensibler auf ihre Grenzen als vorher. Das sind Fähigkeiten und Fertigkeiten, die in einer modernen Arbeitsorganisation unverzichtbar sind.

## **12. FORDERUNGEN DES ÖGB ZUR BURN-OUT- PRÄVENTION**

Seit 20 Jahren nehmen die psychischen Belastungen in der Arbeit stetig zu. Die tieferen Ursachen für diese Entwicklung wurden im Kapitel 5 „Ursachen für Burn-out“ ausführlich beschrieben. Die Folgen von psychischen Belastungen bei der Arbeit kommen erst langfristig zum Tragen. So sind in Österreich die Neuzugänge zu den Invaliditäts- und Berufsunfähigkeitspensionen aufgrund einer psychiatrischen Krankheit bei den ArbeitnehmerInnen von 1995 bis 2008 um 162 Prozent angestiegen.

Vorbeugend gegen Burn-out wirken Maßnahmen im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung, die die Verbesserung der Arbeitsbedingungen zum Ziel haben, siehe dazu Kapitel 2 „Betriebliche Gesundheitsförderung ist die beste Burn-out-Prävention“. Aber leider kommen in Österreich nur ca. zwei Prozent aller ArbeitnehmerInnen in den Genuss qualitätsgesicherter Betrieblicher Gesundheitsförderung. Hier besteht großer Nachholbe-



darf. Eine Burn-out-Erkrankung ist zumeist mit einer längeren Dauer der Arbeitsunfähigkeit verbunden, die für Betriebe Kosten verursacht. Untätigkeit lohnt sich auch für Unternehmen nicht.

Deshalb müssen wir die Prävention auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene durch folgende Maßnahmen verstärken:

- » Wir brauchen ein **UMFASSENDES PRÄVENTIONS- UND GESUNDHEITSFÖRDERUNGSGESETZ**. Maßnahmen im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung erfolgen derzeit nur auf freiwilliger Basis. Die Betriebliche Gesundheitsförderung soll im ArbeitnehmerInnen- und Bedienstetenschutzgesetz als Aufgabe der Präventivfachkräfte unter Einbeziehung weiterer ExpertInnen der Betrieblichen Gesundheitsförderung voll verankert werden. Über Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung sollen Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung erzwingbar durchgesetzt werden können.
- » Gesetzliche Verpflichtung der ArbeitgeberInnen/DienstgeberInnen zur **PRÄVENTION VON STRESS, BELÄSTIGUNG, GEWALT UND MOBBING AM ARBEITSPLATZ**.
- » **ES BRAUCHT MEHR VERBINDLICHKEIT BEI DER EVALUIERUNG DER PSYCHISCHEN BELASTUNGEN** nach dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz.
- » **ARBEITS- UND ORGANISATIONSPSYCHOLOGEN/-INNEN SOLLEN ALS DRITTE VERPFLICHTENDE PRÄVENTIVFACHKRAFT** zusätzlich zur ArbeitsmedizinerIn und Sicherheitsfachkraft den/die ArbeitgeberIn im Betrieb vor allem bei der Prävention von psychischen Belastungen unterstützen.
- » Die wichtige **ROLLE VON FÜHRUNGSKRÄFTEN** bei der Prävention von Stress, Mobbing und Burn-out ist unumstritten. Führungskräfte sollen im Rahmen der Unterweisung im ArbeitnehmerInnen- und Bedienstetenschutz auf ihre Aufgaben diesbezüglich (z. B. Einsatz von ArbeitnehmerInnen, Konfliktmanagement, Bedeutung von Anerkennung und Wertschätzung) geschult werden.

## 13. INFORMATIONEN ZUM THEMA BURN-OUT

### SEMINARE DES VÖGB FÜR BETRIEBSRÄTINNEN/PERSONALVERTRETERINNEN

Im Seminarprogramm des VÖGB finden sich mehrere Seminare zum Thema Gesundheit am Arbeitsplatz, u. a. Burn-out-Prävention, Work-Life-Balance in der ArbeitnehmerInnen-Vertretung, Gesundheit und Stressbewältigung, Entspannung usw.

Als zusätzliches Angebot bietet der VÖGB im Rahmen eines 3-moduligen Lehrgangs eine Ausbildung zum/zur Konfliktlotsen/-lotsin für BelegschaftsvertreterInnen an.

Das VÖGB-Seminarangebot finden Sie unter: [www.voegb.at](http://www.voegb.at)

## **ANGEBOTE FÜR BELEGSCHAFTSVERTRETUNGEN**

Das **ÖGB CHANCEN NUTZEN BÜRO** bietet Belegschaftsvertretungen (BetriebsrätInnen/ PersonalvertreterInnen, Behindertenvertrauenspersonen, JugendvertrauensrätInnen und Sicherheitsvertrauenspersonen) und MitarbeiterInnen in den Betrieben **KOSTENFREIE BERATUNGEN UND SEMINARE ZUM THEMA BURN-OUT** an. Ziel der Seminare ist es, MitarbeiterInnen zu sensibilisieren und ihnen Konzepte für die Zustands- und Ursachenanalyse zu vermitteln. Ebenso werden Methoden zur Veränderung der eigenen Denk- und Verhaltensweisen sowie der Burn-out-begünstigenden Arbeitsbedingungen vermittelt.

ÖGB Chancen Nutzen – eine Sozialpartnerinitiative

Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien

Tel.: 01/534 44-39590

## **ÖGB-MOBINGBERATUNGSSTELLE**

Auch Mobbing kann eine Ursache für Burn-out sein, oder es kann aufgrund von Burn-out-Symptomen und damit verbundenen Krankenständen Mobbing auftreten. Das ÖGB-Servicecenter nennt gerne die österreichweiten AnsprechpartnerInnen für Mobbingberatung des ÖGB und der Gewerkschaften. Kostenlose Beratung für Mitglieder des ÖGB:

Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien

Tel.: 01/534 44-39100

servicecenter@oegb.at

## **KOSTENLOSE BERATUNG FÜR BURN-OUT-BETROFFENE**

### **BERUFLICHES BILDUNGS- UND REHABILITATIONSZENTRUM**

Das **BBRZ** bietet über das „Service Arbeit und Gesundheit“ kostenlose Beratung und Unterstützung bei gesundheitlichen Problemen am Arbeitsplatz für Betroffene und ArbeitgeberInnen in Wien und in der Steiermark (Stand: Mai 2010).

Service Arbeit und Gesundheit

Simmeringer Hauptstraße 47–49, 1110 Wien

Tel.: 0810 010 123 zum Ortstarif

## **KRISENINTERVENTIONSZENTRUM WIEN**

Das Kriseninterventionszentrum in Wien bietet auch für Burn-out-Betroffene in akuten persönlichen Krisen kostenlose Beratung. Die telefonische Kontaktaufnahme unter Tel.: 01/406 95 95 ist von Montag bis Freitag, 10.00–17.00 Uhr, möglich. Persönliche Erstgespräche können nach telefonischer Rücksprache von Montag bis Freitag, 10.00–16.00 Uhr, in der Lazarettgasse 14A/Ebene 02, 1090 Wien, geführt werden.

**[www.kriseninterventionszentrum.at](http://www.kriseninterventionszentrum.at)**

## **PRO MENTE WIEN – SELBSTHILFGRUPPEN UND BERATUNG**

pro mente Wien bietet Selbsthilfegruppen zu berufsbezogenen Themen. In diesen Selbsthilfegruppen treffen sich Menschen mit psychischer Erkrankung, die ähnliche Schwierigkeiten im Beruf haben, um gemeinsam Lösungsmöglichkeiten zu finden.

Folgende Selbsthilfegruppen stehen derzeit zur Verfügung (Stand Mai 2010):

„Burn-out“, „Angst und Depression“ und „Sozialphobie“

pro mente Wien

Grüngasse 1A, 1040 Wien

Tel.: 01/513 15 30-333

silvia.ballauf@promente-wien.at

**[www.peerberatung-mentoring.at](http://www.peerberatung-mentoring.at)**

## **KRISENINTERVENTIONSZENTRUM PRO MENTE OBERÖSTERREICH**

Das Kriseninterventionszentrum steht während der Öffnungszeiten als Anlaufstelle für Menschen in psychischen Krisen zur Verfügung. Außerhalb der Öffnungszeiten werden AnruferInnen an den Psychosozialen Notdienst OÖ weitergeleitet.

Montag bis Donnerstag von 8.00 bis 17.00 Uhr, Freitag von 8.00 bis 19.00 Uhr

Hessenplatz 9, 4020 Linz

Tel.: 0732/21 77

## **AK STEIERMARK: BURN-OUT-BERATUNG**

Montag bis Donnerstag von 7.30 bis 16.00 Uhr, Freitag von 7.30 bis 13.00 Uhr

Tel.: 05/779 924 94

arbeitstechnik@akstmk.at

## **AMBULANTE KRISENINTERVENTION SALZBURG**

Die Hotline 0662/43 33 51 ist von 0 bis 24 Uhr besetzt. An drei Standorten im Bundesland Salzburg kann kostenlose persönliche Beratung (auf Wunsch auch anonym) vereinbart werden.

## **ÖGB TIROL: BURN-OUT-BERATUNG**

Montag und Dienstag von 17.00 bis 18.00 Uhr

Tel.: 0512/597 77-203

Südtiroler Platz 14–16, 3. Stock, Zimmer 203

6020 Innsbruck

## **BUCHTIPP, BROSCHÜREN & UNTERLAGEN**

### **Stress- und Burn-out-Prävention**

Handbuch für Führungskräfte, Betriebsräte und Arbeitsmediziner

Von Natascha Wendt und Michael Enslé

ÖGB Verlag 2008, 152 Seiten, 21 Euro

ISBN 978-3-7035-1387-9

Zu bestellen unter [www.oegbverlag.at](http://www.oegbverlag.at)

### **„Damit die Kraft nicht verloren geht.“**

Burn-out bei sich und anderen erkennen und bekämpfen

Gewerkschaft vida, Bestellung unter: [sozialdienste@vida.at](mailto:sozialdienste@vida.at)

### **„Burn-out-Drehscheibe“**

Österreichische Vereinigung für Supervision in Kooperation mit GPA-djp, Bestellung

unter: [service@gpa-djp.at](mailto:service@gpa-djp.at)

### **„Burn-out im Gesundheits- und Sozialbereich. Analyse, Definition, Sofortmaßnahmen“,**

Download unter [www.gpa-djp.at/interesse](http://www.gpa-djp.at/interesse) und „work@social“

### **„Burn-out-Leitfaden zur betrieblichen Gesundheitsförderung in Großbetrieben“**

Mit Fokus auf die Rolle von Führung und Schichtarbeit, IBG, gefördert durch den FGÖ.

Download: [www.fgoe.org/presse-publikationen/downloads/forschung](http://www.fgoe.org/presse-publikationen/downloads/forschung)

### **„Burn-out – Tabuthema auf dem Arbeitsmarkt“**

AK Steiermark, Bestellungen unter: [arbeitstechnik@akstmk.at](mailto:arbeitstechnik@akstmk.at)

### **„IMPULS Broschüre: Erkennen von Stressfaktoren und Optimieren von Ressourcen im Betrieb“**

Hrsg.: Sozialpartner und AUVA

Bestellung unter: [servicecenter@oegb.at](mailto:servicecenter@oegb.at); die Impuls-Werkzeuge können auch von der

Internet-Seite [www.impulstest.at](http://www.impulstest.at) heruntergeladen werden.

### **„SOS Stress, Informationen und Handlungshilfen“**

GPA-djp, Bestellung unter: [service@gpa-djp.at](mailto:service@gpa-djp.at)

### **„Allzeit bereit! Ein Blick hinter das Verschimmen von Arbeit und Freizeit“**

GPA-djp, Bestellung unter: [service@gpa-djp.at](mailto:service@gpa-djp.at)

### **„Arbeits- und OrganisationspsychologInnen“ AK/ÖGB**

Bestellung unter: [servicecenter@oegb.at](mailto:servicecenter@oegb.at)

## 14. ANSPRECHPERSONEN

Die Ansprechpersonen im ÖGB und in den Gewerkschaften finden Sie auf der Website [www.gesundearbeit.at](http://www.gesundearbeit.at)

### ÖGB SOZIALPOLITIK – GESUNDHEITSPOLITIK

[www.gesundearbeit.at](http://www.gesundearbeit.at), [www.oegb.at](http://www.oegb.at)

Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien

Tel.: 01/534 44-39181

[sozialpolitik@oegb.at](mailto:sozialpolitik@oegb.at)

### GEWERKSCHAFT DER PRIVATANGESTELLTEN, DRUCK, JOURNALISMUS, PAPIER

[www.gpa-djp.at](http://www.gpa-djp.at)

Alfred-Dallinger-Platz 1, 1034 Wien

Tel.: 05 03 01-301

[service@gpa-djp.at](mailto:service@gpa-djp.at)

### GEWERKSCHAFT ÖFFENTLICHER DIENST

[www.goed.at](http://www.goed.at)

Teinfaltstraße, 1010 Wien

Tel.: 01/534 54

[goed@goed.at](mailto:goed@goed.at)

### GEWERKSCHAFT DER GEMEINDEBEDIENTETEN – KUNST, MEDIEN, SPORT, FREIE BERUFE

[www.gdg-kmsfb.at](http://www.gdg-kmsfb.at)

Referat für Humanisierung

Maria-Theresien-Straße 11, 1090 Wien

Tel.: 01/313 16/83692 u. 83694

[info@gdg-kmsfb.at](mailto:info@gdg-kmsfb.at)

### GEWERKSCHAFT BAU-HOLZ

[www.gbh.at](http://www.gbh.at)

Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien

Tel.: 01/534 44-59

[bau-holz@gbh.at](mailto:bau-holz@gbh.at)

## **GEWERKSCHAFT VIDA**

**[www.vida.at](http://www.vida.at)**

Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien

Tel.: 01/534 44-79

[info@vida.at](mailto:info@vida.at)

## **GEWERKSCHAFT DER POST- UND FERNMELDEBEDIENTETEN**

**[www.gpf.at](http://www.gpf.at)**

Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien

Tel.: 01/534 44-49440

[gpf@gpf.at](mailto:gpf@gpf.at)

## **GEWERKSCHAFT PRO-GE**

**[www.proge.at](http://www.proge.at)**

Abteilung Arbeitstechnik, Sicherheit und Gesundheit

Johann-Böhm-Platz 1, 1020 Wien

Tel.: 01/534 44-69620 und 69621

[proge@proge.at](mailto:proge@proge.at)



**INFORMATIONEN** und **UNTERSTÜTZUNG** für BetriebsrätInnen,  
PersonalvertreterInnen und Sicherheitsvertrauenspersonen

**INFOS:**

[www.gesundearbeit.at](http://www.gesundearbeit.at)

[servicecenter@oegb.at](mailto:servicecenter@oegb.at)

STARK >>>>

>>>> SOZIAL >>>> GERECHT

DEIN PARTNER IN DER ARBEITSWELT. **OGB**

STARK >>>>>> SOZIAL

**Österreichischer Gewerkschaftsbund**

1020 Wien, Johann-Böhm-Platz 1

E-Mail: [oegb@oegb.at](mailto:oegb@oegb.at)

**WWW.OEGB.AT**



DEIN PARTNER IN DER ARBEITSWELT. **OGB**