


**Burnout** – Modeerscheinung oder  
aktuelles Thema sozialer Arbeit?

*rückenwind*  
für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft



Arbeit und Bildung e.V.



**Burnout Organisationsberaterinnen für  
die Sozialwirtschaft – mit speziellen  
Fokus Frauen**

# Burnout in der Sozialwirtschaft

Als Bildungsträger im psychosozialen Sektor stellen wir fest, dass es in unseren Netzwerkganisationen hohe Fehlzeiten und eine vermehrte Diskussion um die Burnout-Thematik gibt. Arbeit und Bildung e.V. nimmt dieses Thema ernst, wir haben Gesundheitsbeauftragte, betriebliche Aegbote zur work-life-balance und haben das Gütesiegel „Familienfreundlicher Betrieb“. Im Rahmen unserer Mitarbeit im Paritätischen Hessen wurde das Thema Burnout immer wieder diskutiert.

Die bereits vorhandene Angebote zum Thema Burnout legen hauptsächlich ihren Fokus auf das Individuum. Das neu entwickelte ganzheitliche Beratungsangebot beinhaltet sowohl den

Blick auf die gesamte Organisation als auch speziell auf die geschlechtsspezifischen Faktoren und bietet zudem eine Begleitung des strukturellen Veränderungsprozesses an.

Der Paritätische Hessen verspricht sich von den Ergebnissen ein Angebot zur Stärkung der Mitgliedsorganisationen und den Erhalt der Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen.

Burnout-Symptome sind angesichts des demographischen Wandels und der speziellen Arbeitsstrukturen ein aktuelles Thema der Sozialwirtschaft. Belege für diese These finden wir u. a. in Untersuchungen von Burmejo und Muthny (2003) und Paschke (2006). Sie haben in ihrer Untersuchung 25 % der VPN als Burnout-gefährdet oder -betroffen eingestuft, 82 % der VPN waren Frauen.

Sie sind von diesem Problem in geschlechtsspezifischer Weise besonders betroffen: Frauen arbeiten oft beziehungsorientierter als ihre männlichen Kollegen und sind deshalb emotional angreifbarer, sie sind oft durch ihre familiäre Situation stärker beansprucht als Männer, sie arbeiten oftmals immer noch unter schlechteren Arbeitsbedingungen, da sie wenig in Führungspositionen zu finden sind, sind ihre Arbeitsbedingungen fremdbestimmter.

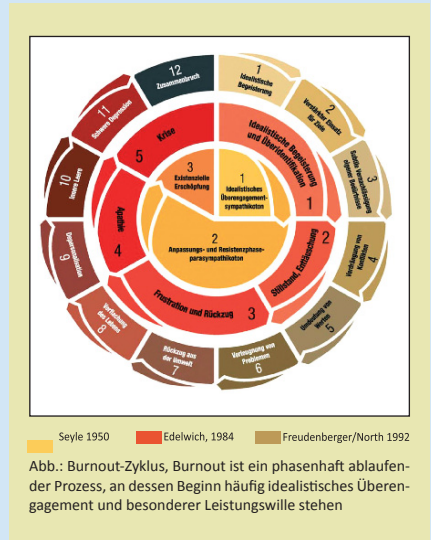


Abb.: Burnout-Zyklus, Burnout ist ein phasenhaft ablaufender Prozess, an dessen Beginn häufig idealistisches Überengagement und besonderer Leistungswille stehen

# Burnout in der Sozialwirtschaft

## Symptome des Burnout-Syndroms

(Nach dem Maslach- und Copenhagen Burnout-Inventary – MBI und CBI \*)

Konstrukt	Dimension	Symptom	Beispiel-Item
Burnout-Syndrom	Depersonalisierung Klientenbezogener Burnout	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gleichgültigkeit</li> <li>■ Zynismus</li> <li>■ Distanz</li> </ul>	„Es fällt mir zunehmend schwer, mich intensiv auf jeden einzelnen Klienten oder Kunden individuell einzustellen“
	Emotionale Erschöpfung Persönlicher Burnout	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reizbarkeit</li> <li>■ Anspannung</li> <li>■ Antriebschwäche</li> </ul>	„Ich fühle mich von meiner Arbeit völlig ausgelaut. Sie macht einfach keinen Spaß mehr“
	Erleben von Misserfolg Aufgabenbezogener Burnout	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sinnentleerung</li> <li>■ Unwirksamkeit</li> <li>■ Hyperaktivität</li> </ul>	„Ich habe immer seltener das Gefühl, dass ich Anderen wirklich helfe oder etwas Wesentliches bewirke“

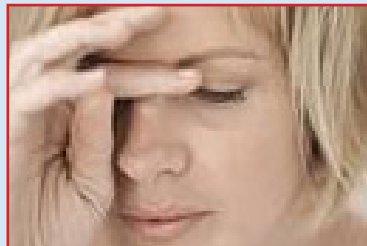
\* Maslach C. u.a., Job Burnout, in: Annual Review of Psychology 52 (2001) und Kristensen, T.S. u.a., The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout, in: Work & Stress 19 (2005) No.3

Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz

Burnout ist in der heutigen Arbeitswelt ein gravierendes Problem, das sich bei 6–7 % aller Arbeitenden, in bestimmten Berufsgruppen jedoch bei über 20 % der Fälle finden lässt. Das Burnout-Syndrom ist gekennzeichnet durch emotionale und körperliche Erschöpfung, eine negative Einstellung gegenüber KundInnen (bzw. KlientInnen/PatientInnen) und verminderte Leistungsfähigkeit. Auf der individuellen Ebene geht Burnout einher mit körperlichen Symptomen und Erkrankungen, emotionalen und kognitiven Störungen sowie Änderungen des Verhaltens (z.B. Rückzug, Suchtverhalten). Burnout hat jedoch auch schwerwiegende Auswirkungen auf die Qualität der geleisteten Arbeit sowie relevante wirtschaftliche Folgen.

Natürlich sind auch Männer von Burnout betroffen, sie haben aber genderspezifisch andere Ursachen und Bewältigungsstrategien.

Da die Frauen einen großen Teil der Mitarbeiterschaft in den sozialwirtschaftlichen Betrieben bilden, ist es im Sinne ihrer Gesunderhaltung und im Sinne der Qualitätssicherung ihrer Arbeit und der weiteren Verfügbarkeit ihrer Kompetenzen und ihres Wissens für die Betriebe wichtig, geeignete Maßnahmen zur Sicherstellung ihrer Leistungsfähigkeit zu ergreifen. Wir gehen in dem Projekt davon aus, dass dies nur möglich ist durch eine Untersuchung und Berücksichtigung frauenspezifischer Ursachen und Bewältigungsformen von Burnout.



# Ziel des Projektes

Ziel des Projektes ist die Schaffung gesundheitserhaltender und leistungsfördernder Strukturen in sozialwirtschaftlichen Organisationen durch Analyse der Arbeitsbedingungen und Qualifizierung, Einsatz und Bereitstellung von Burnout-Organisationsberaterinnen (BOBs).

## Projektverlauf

### *Analyse:*

Das Projekt beginnt mit einer Faktorenanalyse der speziellen Arbeitsbedingungen, Belastungen und genderspezifischen Unterschiede in den Ursachen und der Bewältigung von Burnout in der Sozialwirtschaft. Innerhalb des Paritätischen werden 50 Mitgliedsorganisationen verschiedener Bereiche ausgewählt. Befragt werden 500 Mitarbeiterinnen und eine repräsentative Vergleichsgruppe Männer.

### *Auswertung und Entwicklung von Modulen:*

Die erhobenen Ergebnisse werden ausgewertet und sind Basis für die Qualifizierungsmodule zur Ausbildung zum BOB. Zu den Inhalten der Module zählen u.a. Grundlagen der Organisationsberatung, Gesprächsführung, Basiswissen Burnout, Gender mainstream und Netzwerkarbeit. Die didaktische Gestaltung der Qualifizierung erfolgt in Form von Gruppenunterricht, praktischen Übungen, Fallbeispielen und unter Einsatz verschiedener Moderationstechniken, ebenso über eine e-learning-Plattform.

### *Qualifizierungsphase:*

Die Qualifizierung ist ein Angebot für 20 erfahrene MitarbeiterInnen aus den Mitgliedsorganisationen des Paritätischen und ggf. weiteren interessierten Organisationen der Wohlfahrtspflege, die in 240 Unterrichtseinheiten berufsbegleitend ausgebildet werden als Burnout-OrganisationsberaterInnen (BOB). Die ersten erfolgreich ausgebildeten BOBs werden in den am Projekt beteiligten Betrieben tätig, wobei sie nicht in ihren eigenen Betrieben eingesetzt werden aus Gründen der Neutralität und Betriebsblindheit.

# Ziel des Projektes

## *Erprobungsphase:*

Die BOBs erfassen die Arbeitsbedingungen in den Betrieben und gehen mit Betroffenen in Kontakt. Sie beraten das Management hinsichtlich der möglichen Veränderungen ihrer Arbeitsstrukturen unter dem Aspekt der Burnoutprophylaxe. Zur individuellen Unterstützung der Betroffenen informieren die BOBs über vorhandene Netzwerke zu diesem Thema.

## *Evaluation und Weiterentwicklung:*

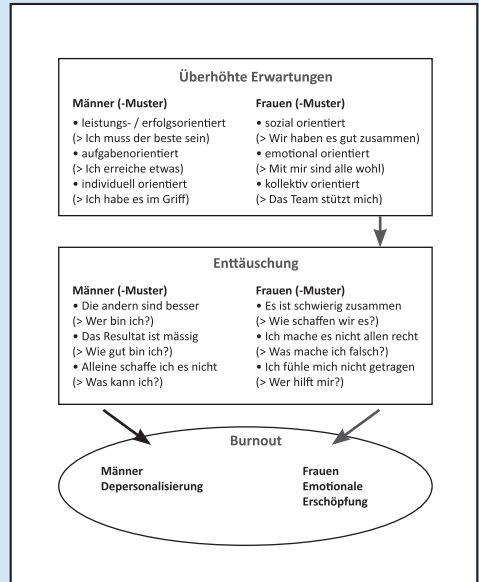
Die Ergebnisse der Arbeit der BOBs werden evaluiert hinsichtlich ihrer Entsprechung der Zielsetzung des Projektes. Waren die BOBs so ausgebildet, dass sie entsprechend der Herausforderungen der Thematik reagieren und geeignete Lösungsansätze entwickeln konnten? Dabei verwenden wir qualitative und quantitative Interviews. Nach Anpassung der Module anhand dieser Ergebnisse können die BOBs in weiteren Organisationen der Sozialwirtschaft eingesetzt werden und für andere Zielgruppen modifiziert werden. An der Maßnahme nehmen ausschließlich TeilnehmerInnen aus gemeinnützigen Einrichtungen der Sozialwirtschaft teil.



## BOB und Gender Mainstreaming

Das Projekt leistet einen wichtigen Beitrag zur Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern. Die vermeintliche Geschlechterneutralität im Umgang mit Symptomen von Überforderung und Ausgebranntsein am Arbeitsplatz wird widerlegt durch eine Herausarbeitung der genderspezifischen Besonderheiten. Darüber hinaus werden Organisationsstrukturen der Betriebe der Sozialwirtschaft untersucht, die die frauenspezifischen Strategien im Umgang mit Burnout begünstigen. Das Projekt setzt damit an struktureller Diskriminierung ebenso an wie an der unmittelbaren Förderung von Frauen und wird so den beiden Aspekten gerecht, die das PGI (das Deutsche Planungsdokument der GI Equal) als handlungsanweisend für die Umsetzung von Gender mainstreaming genannt hat.

Wir gehen davon aus, dass die Ergebnisse und Erfahrungen des Projektes auch zum Thema „Frauen in Führungspositionen“ wichtige Erkenntnisse liefern werden. Es liegt die These zugrunde, dass die frauenspezifischen, anerzogenen Umgangsweisen mit Belastung, Selbstschutz, Empathie etc. dazu führen, dass sich Frauen am Arbeitsplatz in der Sozialwirtschaft als schwach erleben und dass dieses Selbstbild u. a. auch dazu führt, dass Frauen



Das Risiko für Burnout wird durch Dispositionen auf der intrapersonalen Ebene und durch Bedingungen des Arbeitskontextes und der Organisationsebene beeinflusst. Bei der Betrachtung geschlechtsspezifischer Aspekte sind verschiedene Ebenen zu berücksichtigen, welche sich gegenseitig beeinflussen: einerseits bestehen biologische und psychologische Unterschiede zwischen Frauen und Männern, beispielsweise in der Reaktion auf belastende Situationen und Stress. Weiters werden bei Männern und Frauen unterschiedliche Rollenbilder wirksam. Der offensichtlichste Unterschied ist schließlich die nach wie vor bestehende Ungleichbehandlung von Frauen im Arbeitsleben sowie die wesentlich häufigere Mehrfachbelastung von Frauen. Maßnahmen zur Vorbeugung und Behandlung von Burnout, im individuellen und organisationsbezogenen Kontext und vor allem auch auf gesellschaftlicher Ebene sollten daher geschlechtsspezifische Aspekte der Entstehung und Auswirkungen von Burnout stärker berücksichtigen.

# Nachhaltigkeit

in Führungspositionen hier seltener zu finden sind. Insofern leisten wir auch einen wichtigen Beitrag zur Förderung von Frauen in Führungspositionen. Wir wählen bei der Faktorenanalyse zu Beginn des Projektes eine Untersuchungsgruppe aus, die zu gleichen Teilen aus Männern und Frauen besteht. Dabei erfassen wir in quantitativen Interviews Belastungen am Arbeitsplatz unter der Fragestellung:

Was belastet MitarbeiterInnen in ihrer täglichen Arbeit in der Sozialwirtschaft?

Was sind die geschlechtsspezifisch unterschiedlichen Ursachen für Symptome von Erschöpfung am Arbeitsplatz?

Worin unterscheiden sich Männer und Frauen in ihren Bewältigungsstrategien?

Wie lassen sich diese Unterschiedlichkeiten erklären?

Kommen vorhandene Arbeitszeitmodelle und Strukturen den unterschiedlichen Lebenslagen und Bedürfnissen von Männern und Frauen entgegen?

Wie lassen sich vorhandene Arbeitsbedingungen dieser Genderspezifik entsprechend verändern?

Da die Frauen einen großen Teil des Mitarbeiterstammes in der Sozialwirtschaft bilden, legen wir den Schwerpunkt des Projektes auf eine Untersuchung und eine Veränderung ihrer Arbeitsumfelder entsprechend ihrer speziellen Umgangsweise mit Stress am Arbeitsplatz, ihrer spezifischen Lebens- und Alltagssituationen und Bedürfnisse und der betrieblichen Anforderungen an sie. Das Projekt liefert auch wertvolle Erkenntnisse über die spezifische Ausprägung von Burnout bei Männern, daraus kann ein neues Projekt entstehen.

**Ohne Untersuchung – keine Veränderung**



# Prävention

## BOB und Demographischer Wandel

Durch die gesetzliche Anhebung des Renteneintrittsalters und finanzielle Einbußen bei einer frühen Verrentung werden künftig mehr Erwerbspersonen länger arbeiten. Die geburtenstarken Jahrgänge der 50er und 60er Jahre kommen in ein höheres Erwerbsalter und ihre Bereitschaft zur Fluktuation hat abgenommen. Von dieser Entwicklung ist die Sozialwirtschaft genauso betroffen wie andere Wirtschaftsbereiche. Es ergeben sich daraus folgende Probleme für die Betriebe:

- eine steigende Anzahl von Arbeitsunfähigkeitstagen und von Fällen chronischer Erkrankung innerhalb der Mitarbeiterschaft
- eine steigende Anzahl von MitarbeiterInnen mit Leistungseinschränkungen bei gleichzeitig verringerten Einsatzmöglichkeiten und wachsenden Leistungsanforderungen
- eine erhöhte Anzahl von Personen, die aufgrund Überforderung ihre Leistungsfähigkeit nur teilweise zum Einsatz bringen und somit der Organisation mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung fehlen.

Hinter diesen Problemen stehen meist gewachsene, psychologische und psychosomatische Prozesse, die im schlimmsten Fall zu chronischer Erkrankung führen können. Sie haben individuelle, strukturelle und geschlechtsspezifische Ursachen. Durch eine anerkennende, aufgeschlossene Unternehmenskultur und die Bereitstellung von beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, speziell auch für älter werdende Mitarbeitende, können Burnout-Symptome vermieden und die Motivation der MitarbeiterInnen gefördert werden. Dies können beispielsweise intelligente, altersgerechte Arbeitszeitmodelle, demografisch angepasste Teamstrukturen, ressourcenorientierter Personaleinsatz, Gesunderhaltungsangebote, etc. sein.

Das Projekt hat das Ziel, nach der Ursachenanalyse in der Qualifikation der BOBs diese altersgerechten Betriebsführungsmodelle auf ihre Einsatzmöglichkeit in der Sozialwirtschaft zu untersuchen. Die Ergebnisse werden direkt durch die BOBs in die Betriebe hinein getragen. Wir erwarten für Arbeit und Bildung e.V. und den Paritätischen eine direkte Anregung zum Aufbau motivierender und zufriedenstellender Arbeitsbedingungen für alle Altersgruppen. Dem demographischen Wandel in der Sozialwirtschaft kann so durch konkrete Maßnahmen entgegen gewirkt werden.

Der Paritätische Hessen nimmt in Kooperation mit Arbeit & Bildung e. V. die Verantwortung für den Erhalt von Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeiterschaft ernst. Wir wollen unsere Arbeitskultur aktiv weiterentwickeln und erfolgreich und motivierend gestalten. Projekt „BOB-Organisationsentwicklung für die Sozialwirtschaft“ im Rahmen des ESF-Förderprogramms „Rückenwind“

## **Wir wollen**

- 500 quantitative Interviews in der Mitarbeiterschaft unserer Mitgliedsorganisationen unter dem Aspekt des Zusammenhangs zwischen Merkmalen der Arbeit und Symptomen von Überlastung am Arbeitsplatz
- Evaluation der Befragung durch den Fachbereich Arbeits- und Organisationspsychologie der Philipps-Universität Marburg
- Entwicklung der Weiterbildungsmodule zur „Burnout-Organisationsberaterin für die Sozialwirtschaft“
- Durchführung der nebenberuflichen Weiterbildung
- Erster Einsatz der BOBs
- Evaluation der Erfahrungen der BOBs in den Organisationen
- Veröffentlichung der Ergebnisse
- Fachtagung

## **Wir bieten Ihnen**

- Eine anonymisierte Arbeits- und Gesundheitsanalyse Ihres Unternehmens
- Eine kostenlose Organisationsberatung zur präventiven Gesunderhaltung Ihrer Mitarbeiterschaft
- Die Chance, als verantwortlicher Arbeitgeber eine zukunftsorientierte Unternehmenskultur auszubauen
- Auf Wunsch Maßnahmen zur Reduzierung von Krankheitstagen und deren Kosten
- Erhalt und Steigerung von Motivation, Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit Ihrer MitarbeiterInnen
- Eine Gefährdungsanalyse der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz nach § 2 Arbeitsschutzgesetz
- Im Ergebnis des Projektes gibt es Beraterinnen, die die Organisationen und MitarbeiterInnen bei der Verbesserung der Arbeitssituation unterstützen



# Träger



Arbeit und Bildung e.V.



zertifiziert durch:



Im Rahmen des Projektes

**rückenwind**  
*Für die Beschäftigten  
in der Sozialwirtschaft*

# Ansprechpartnerin

**Kordula Weber**



Fon: 06421 6900172

Fax: 06421 9636-37

Mobil: 0162 3111128

Email: [weber@arbeit-und-bildung.de](mailto:weber@arbeit-und-bildung.de)

Das Programm „rückenwind - Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Gefördert durch:

