




Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für  
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF  
**Staatssekretariat für Wirtschaft SECO**

A close-up photograph of several wooden matchsticks with red heads. One matchstick in the center is burnt, with a black, charred tip, while the others are unlit. The background is a soft, out-of-focus light color.

# **Erschöpfung frühzeitig erkennen – Burnout vorbeugen**

## **Burnout vorbeugen lohnt sich**

Erkrankungen verursachen nicht nur Leid für die Betroffenen, sondern auch Kosten und Umtriebe für das Unternehmen.

**Burnout ist in aller Munde und dennoch ein Tabu.**

Erste Anzeichen von Burnout kommunizieren die Betroffenen nur selten. Zu gross ist die Angst als wenig belastbar wahrgenommen zu werden. Betroffene zögern oft, Hilfe und Unterstützung zu suchen, weil sie fürchten, damit ihren Arbeitsplatz oder die Karriere aufs Spiel zu setzen.

Häufig sind es äusserst engagierte Mitarbeitende mit hohen Ansprüchen an sich selbst, die «auszubrennen» drohen.

## **Burnout: Was es ist und was nicht**

**Burnout ist ein Erschöpfungszustand.**

Burnout resultiert aus einem Prozess: Er beginnt mit einem hohen Engagement und dem Willen, die Leistungsfähigkeit unter allen Umständen aufrecht zu erhalten.

Hohe Belastung, gepaart mit grossem Engagement und wenig Erholungsphasen überfordern früher oder später. Ist jemand während längerer Zeit überfordert, so kann daraus eine massive psychische Erschöpfung entstehen. Ein Burnout entwickelt sich meist schleichend und bleibt von den Betroffenen oft lange unbemerkt.

Ein deutliches Zeichen für ein Burnout ist, wenn sich jemand trotz Erholungsmöglichkeiten (Feierabend, Wochenende, Ferien) nicht richtig erholen kann.

Eine einheitliche Definition von Burnout gibt es nicht. Es gibt jedoch charakteristische Merkmale eines Burnouts:

- **Emotionale Erschöpfung** gilt als zentrales Merkmal. Es bezieht sich auf das Gefühl, emotional, körperlich und geistig erschöpft und entkräftet zu sein. Die Betroffenen fühlen sich ausgelaugt.
- **Zynismus und Distanzierung** können auftreten und sich in einer gleichgültigen, distanzierten Einstellung gegenüber der Arbeit bemerkbar machen (Arbeitskollegen/innen, Kunden, Patienten, Arbeitsaufgabe u.a.).
- **Reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit** beschreibt das Gefühl, trotz grosser Anstrengung immer weniger zu leisten. Das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten schwindet.

## **Kein Burnout**

Wenn die Arbeitsanforderungen vorübergehend, absehbar und zeitlich begrenzt sind, und sich die Stressreaktionen in den Erholungsphasen wieder zurückbilden, besteht keine Burnout-Gefahr.

## **Frühe Warnsignale**

Verschiedene Anzeichen können ein Burnout ankündigen. Je früher ein Risiko erkannt wird, desto eher kann der negative Prozess gestoppt werden.

Die nachfolgende Auflistung von Warnzeichen dient der Sensibilisierung, ersetzt jedoch keine Diagnose!

## **Erste Anzeichen erkennen.**

Prüfen Sie, ob und wie weit die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen. Ein besonderes Augenmerk sollte auf Verhaltensweisen gelegt werden, die deutlich vom «gewohnten» Verhalten abweichen.

- Ich nehme Arbeitsprobleme oft mit in meine Freizeit.
- Ich bin weniger produktiv, obwohl ich mich immer mehr einsetze.
- Ich ziehe mich vermehrt zurück.
- Ich vernachlässige meine Familie, Freunde und Bekannten zugunsten meiner Arbeit.
- Ich verdränge meine persönlichen Bedürfnisse immer wieder und das bereits seit längerem.
- Ich arbeite ständig und gönne mir kaum Pausen oder freie Zeit.
- Ich fühle mich oft nervös, erschöpft und müde.
- Nach der Arbeit fühle ich mich richtig ausgelaugt.
- Ich kann mich schlecht konzentrieren.
- Ich bin vergesslicher als früher.
- Ich fühle mich ständig überfordert.
- Ich habe immer mehr Mühe, mich für meine Arbeit zu motivieren.
- Ich habe Einschlafprobleme oder kann nachts schlecht abschalten.
- Ich bin körperlich angeschlagen (z.B. schwaches Immunsystem).
- Ich reagiere oft gereizt und ärgere mich rascher und häufiger als früher.
- Ich reagiere empfindlicher als sonst.
- Ich neige zu Sarkasmus und Zynismus.
- Ich bewerte mich und meine Arbeitsergebnisse negativer als sonst.
- Ich konsumiere vermehrt Substanzen, die mich wach und leistungsfähig erhalten.

Auch Aussenstehende, Führungskräfte, Kolleginnen und Kollegen können solche Warnzeichen manchmal wahrnehmen. In diesem Fall kann es hilfreich sein, die betroffene Person direkt anzusprechen (vgl. Abschnitt «Sprechen Sie Ihre Beobachtung zu einem möglichst frühen Zeitpunkt an»).

## Burnout vorbeugen

- Respektieren Sie Ihre Bedürfnisse (Schlaf, Essen, Bewegung etc.) und sorgen Sie für ausreichend Erholungsmöglichkeiten.
- Treten Sie für einmal etwas kürzer und reduzieren Sie Ihr Tempo.
- Überprüfen Sie Ihre eigenen Ansprüche auf Angemessenheit und reduzieren Sie diese gegebenenfalls.
- Wenn die Arbeitslast zu gross wird, setzen Sie in Absprache mit Ihrem Vorgesetzten Prioritäten oder delegieren Sie nach Möglichkeit einige Aufgaben.
- Suchen Sie Unterstützung bei Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen, beim Personaldienst oder bei einer dafür vorgesehenen betrieblichen Beratungs- oder Anlaufstelle.

Wenn Sie mit den vorgeschlagenen Massnahmen nicht weiterkommen, nehmen Sie professionelle medizinische oder psychologische Hilfe in Anspruch. Erschöpfungszustände können auch körperliche Ursachen haben, die durch eine ärztliche Untersuchung geklärt werden können.





Weiterführende Informationen und  
Tipps zum Stressabbau finden Sie auf  
dem Webauftritt [www.stressnostress.ch](http://www.stressnostress.ch)

Herausgeber:  
SECO | Direktion für Arbeit | Arbeitsbedingungen  
058 463 89 14  
[info.ab@seco.admin.ch](mailto:info.ab@seco.admin.ch)

Foto: [fotolia.com](http://fotolia.com)  
Grafik: [www.pettergrafik.ch](http://www.pettergrafik.ch)

Erscheinungsjahr: 2015

Bestellungen:  
BBL | Bundesamt für Bauten und Logistik  
[www.bundespublikationen.admin.ch](http://www.bundespublikationen.admin.ch)  
Nr. 710.237.d

Download:  
[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)

## Als Führungskraft Burnout vorbeugen

Sie können mit Ihrem Verhalten, der Gestaltung der Arbeitsabläufe und dem Umgang untereinander viel zur Prävention beitragen, indem Sie:

- präsent sind, eine offene Tür haben, und auch aktiv auf die Mitarbeitenden zugehen.
- realistische Ziele setzen, hohe Belastungen zeitlich begrenzen und Anforderungen (quantitativ und qualitativ) an die Möglichkeiten der Mitarbeitenden anpassen.
- eine vertrauensvolle Beziehung zu den Mitarbeitenden aufbauen und pflegen. Stichworte dazu sind: Transparenz, Wertschätzung, Feedbackkultur, Respekt etc.
- Mitarbeitende bei Entscheidungen, die für ihre Arbeit wichtig sind, einbeziehen.
- Die Erholungszeit der Mitarbeitenden respektieren und die Möglichkeit zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung bieten (z.B. Vermeiden von unvorhersehbaren Arbeitseinsätzen und von beruflichen Aufgaben in der Freizeit, Möglichkeit zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung).
- Handlungsspielraum einräumen (z.B. betreffend Vorgehensweise bei der Arbeit, Pausen, Zeiteinteilung etc.).
- Die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden fördern und zu viel Konkurrenzverhalten im Team vermeiden.

Als Vorgesetzte oder Vorgesetzter sind Sie Vorbild und prägen die Werte und Normen im Unternehmen massgebend mit. Wenn Sie rund um die Uhr im Einsatz sind, leben Sie diese «Norm» vor und beeinflussen dadurch auch Ihre Mitarbeitenden. Nehmen Sie deshalb auch Ihre eigene Erholung ernst und gönnen Sie sich kleinere sowie grössere Pausen (Freizeit, Ferien).



## **Als Führungskraft Warnsignale erkennen**

Wenn Sie den Eindruck haben, dass sich eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter anders als gewohnt verhält, sprechen Sie diese oder diesen behutsam darauf an und laden Sie allenfalls zu einem Gespräch ein.

**Sprechen Sie Ihre Beobachtung zu einem möglichst frühen Zeitpunkt an.**

Sie als Vorgesetzte oder Vorgesetzter können dazu beitragen Burnout-Fällen frühzeitig vorzubeugen. Zeigen Sie aufrichtiges Interesse an der Situation und dem Befinden der betroffenen Person. Unterstützen Sie dann insbesondere bezüglich Leistungsanforderungen und Erholungsmöglichkeiten. Für das Gespräch sollten Sie einen ruhigen Ort wählen, wo die Privatsphäre vollumfänglich gewahrt und respektiert wird.

## **Beispiele für einen gelingenden Gesprächseinstieg:**

- Stellen Sie offene Fragen und fragen Sie die betreffende Person, wie es ihr geht. Sie können dabei auch Ihre Verunsicherung ausdrücken.
- Teilen Sie der betroffenen Person mit, dass Sie sich Gedanken über deren Befinden machen und dies der Grund für das Gespräch ist.
- Interessieren Sie sich dafür, wie die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter selbst die Situation sieht. Hören Sie aufmerksam zu und ermöglichen Sie der Person sich auszudrücken.
- Beschreiben Sie klar und respektvoll, was Sie beobachtet haben z.B. «Mir ist aufgefallen, dass...». Vermeiden Sie Verallgemeinerungen, bringen Sie konkrete Beispiele und vermeiden Sie Unterstellungen respektive Sätze wie «Du bist unkonzentriert/so anders ... ».
- Vermeiden Sie Vorwürfe und Schuldzuweisungen.
- Lassen sie sich nicht dazu verleiten, eine Diagnose zu stellen.
- Signalisieren Sie, dass es Ihnen darum geht gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

## **Suchen Sie gemeinsam nach Möglichkeiten, die Situation zu verbessern.**

- Erkundigen Sie sich bei der betroffenen Person nach Ideen zur Verbesserung der Situation.
- Identifizieren Sie gemeinsam belastende Arbeitsfaktoren, damit Sie dort mit entlastenden Massnahmen ansetzen können.
- Fördern Sie Erholungsmöglichkeiten durch:
  - Kritische Reflexion des Umgangs mit Überstunden (allenfalls für eine gewisse Zeit eine spezielle Regelung derselben vereinbaren, um die betroffene Person zu entlasten).
  - Ermöglichen und allenfalls Verordnen von Ferien, Auszeit, flexibleren Arbeitszeiten und -pensen, Home Office, längeren Mittagspausen für Sport oder Power napping etc.

## **Professionelle Unterstützung in Anspruch nehmen**

Holen auch Sie sich als Führungskraft Unterstützung von Fachpersonen, wenn Sie selbst nicht weiterkommen.