


 Universität Zürich  


## Burnout:



### Zeitdiagnose in der 24-Stunden Gesellschaft?

Beate Schulze

Universität Zürich,  
Zürcher Empowerment Programm



Kaleidos- Wirtschaftsforum 2010, Zürich, 30. November 2010


 Universität Zürich  


## Zeit in der 24-Stunden Gesellschaft


### Zeitvielfalt: Beschleunigung durch Zeitverdichtung

#### Zahlen & Fakten\*:



- Das Weltwissen hat sich innerhalb der letzten 4 Jahre verdreissigfacht.
- In der Finanzindustrie entscheiden Sekundenbruchteile über Gewinn oder Verlust.
- Die Telefonkonferenzen von CEOs finden im Viertelstunden-Takt statt. Die 100 Mails pro Tag tragen sie in den Randstunden ab.
- Der Lokführer kämpft auf der Strecke Bern-Zürich um Sekunden.
- Die Pflegefachfrau muss sich bei der Blutentnahme mitunter minuten-genau ans Zeitbudget halten.
- Die Produktivität pro Arbeitsstunde ist in der Schweiz seit den 1960er Jahren um 255% gestiegen.

\*Quelle: nonstop. Ein Lese- und Hörbuch über die Geschwindigkeit des Lebens [www.stapferhaus.ch](http://www.stapferhaus.ch); 2009


© B. Schulze 2010



**Die Top Ten der grössten Stressfaktoren am Arbeitsplatz**

- Nummer 10: Das Hamsterrad-Syndrom: Immer zu viel zu tun zu haben
- Nummer 9: Unvorhersehbare Unterbrechungen
- Nummer 8: Ambiguität: Mitarbeiter sind nicht sicher, was um sie herum vorgeht
- Nummer 7: Misstrauen und Konkurrenz
- Nummer 6: Das Mission Statement steht im Konflikt mit der täglichen Realität
- Nummer 5: Wertlose Leistungsbeurteilungen
- Nummer 4: Fehlendes direktes und persönliches Feedback
- Nummer 3: E-Mail-Flut
- Nummer 2: Fehlender Handlungsspielraum
- Nummer 1: Zurückbehalten von relevanten Informationen



Global Business and Economic Roundtable on Mental Health in the Workplace, 2008  
[www.mentalhealthroundtable.ca](http://www.mentalhealthroundtable.ca)

© B. Schulze 2010 01.12.2010 / 3

**Ein heisses Thema...**





SPiegel ONLINE WIRTSCHAFT  
 NACHRICHTEN VIDEO ENGLISH EINESTAGES FORUM ARCHIV  
 Home | Politik | Wirtschaft | Panorama | Sport | Kultur | Natur & Umwelt | Wissenschaft  
 Nachrichten » Wirtschaft  
 04. Februar 2008 Drucken | Senden | Leserbrief | Bookmark  
 SdVfU

EU-STUDIE  
**Stress ist häufigster Grund für Krankmeldungen**

**BILANZ**  
 Das Schweizer Wirtschaftsmagazin  
 Stop! Blätter: Abrechnung mit seinen Kritikern  
 Gesundheits-Tipps gegen Stress  
**STEUERN 08**  
 So sparen Sie mehr - Das Finanz

**Das schicke Leiden**  
 Seit die Manager das Burnout-Syndrom entdeckt haben, ist die Erkrankung en vogue. Doch diese Erschöpfung kommt nicht das erste Mal in Mode. Von *Joel Auf der Maur*

**Ausgebrannt**  
 Wege aus der Burnout-Falle  
 In der Lebensmitte krankmachend


**Konjunktur im Hoch, Stimmung im Tief**

**Gefangen im Chefbüro**  
 4 BURNOUT-MANAGER H.N. 12.000 ÜBERSTUNDEN ANHAUFTE UND SEINE GESUNDHEIT RUINIERTE

© B. Schulze 2010 01.12.2010 / 4

## Burnout heute

Universität Zürich



...arbeitete praktisch pausenlos. ...auf 15.000 Überstunden gebracht.

Marathon unter 4 Stunden.... Häufige Langstreckenflüge...

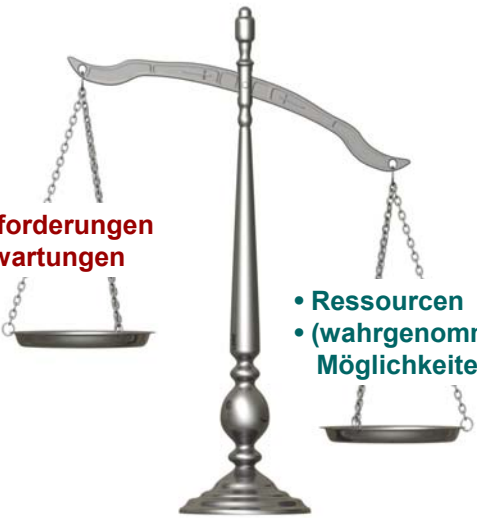
...gehorchte 34 Auftraggebern. 16-Stunden-Tag...

Verantwortung für 1000 Mitarbeiter... ..hatte es weit gebracht.

© B. Schulze 2010 01.12.2010 / 5

## Balance?

Universität Zürich



- Anforderungen
- Erwartungen
- Ressourcen
- (wahrgenommene) Möglichkeiten

© B. Schulze 2010 2.2010 / 6

 Universität Zürich  


## Burnout als attraktives Konzept



Immer höher, schneller,  
weiter...



Immer den Pendenzen  
hinterher...

Immer verfügbar...

Ständig neue Veränderungen

**Wo bleibe ich?**

© B. Schulze 2010
01.12.2010 / 7

 Universität Zürich  


## Was ist Burnout?

3 Kernsymptome:

<p>❖ Erschöpfung ➤ <i>individuelle Stressreaktion</i></p>	<p>Ich kann nicht mehr.</p>
<p>❖ Distanzierung und Zynismus ➤ <i>arbeitsbezogene Reaktion</i></p>	<p>Was soll das alles?</p>
<p>❖ Berufliche Ineffektivität ➤ <i>Selbsteinschätzung</i></p>	<p>Bring ich's noch?</p>

Maslach, C., Schaufeli, W. et al. 2001, Job Burnout. *Annual Review of Psychology* 52: 397-422

© B. Schulze 2010
01.12.2010 / 8

## Häufigkeit/Dauer als Kriterium




In der folgenden Liste finden Sie Aussagen dazu, wie man die Arbeit erleben kann. Bitte lesen Sie jede Aussage genau und entscheiden Sie, ob die Aussage Ihr Gefühl über Ihre Arbeit wiedergibt. Falls bei Ihnen das angesprochene Gefühl nie auftritt, kreuzen Sie bitte „nie“ an. Falls das angesprochene Gefühl bei Ihnen auftritt bzw. Sie das Gefühl kennen, geben Sie bitte an, wie häufig das Gefühl bei Ihnen auftritt.

Maslach Burnout Inventory (MBI)		nie	mehrmals im Jahr	etwas in Monaten	mehrmals im Monat	einmal in der Woche	mehrmals in der Woche	täglich
EX1	Ich fühle mich von meiner Arbeit gefühlsmässig erschöpft..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EX2	Am Ende des Arbeitstags fühle ich mich erledigt..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EX3	Ich fühle mich müde, wenn ich morgens aufstehe und wieder einen Arbeitstag vor mir habe..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EX4	Den ganzen Tag zu arbeiten ist wirklich eine Belastung für mich..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PE1	Ich kann die Probleme, die in meiner Arbeit entstehen, effektiv lösen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EX5	Durch meine Arbeit fühle ich mich ausgebrannt..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PE2	Ich habe das Gefühl, dass ich einen effektiven Beitrag für diese Arbeitsstelle leiste.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

© B. Schulze 2010 01.12.2010 / 9

## Der Burnout-Prozess



Stress

↓

Burnout

↓

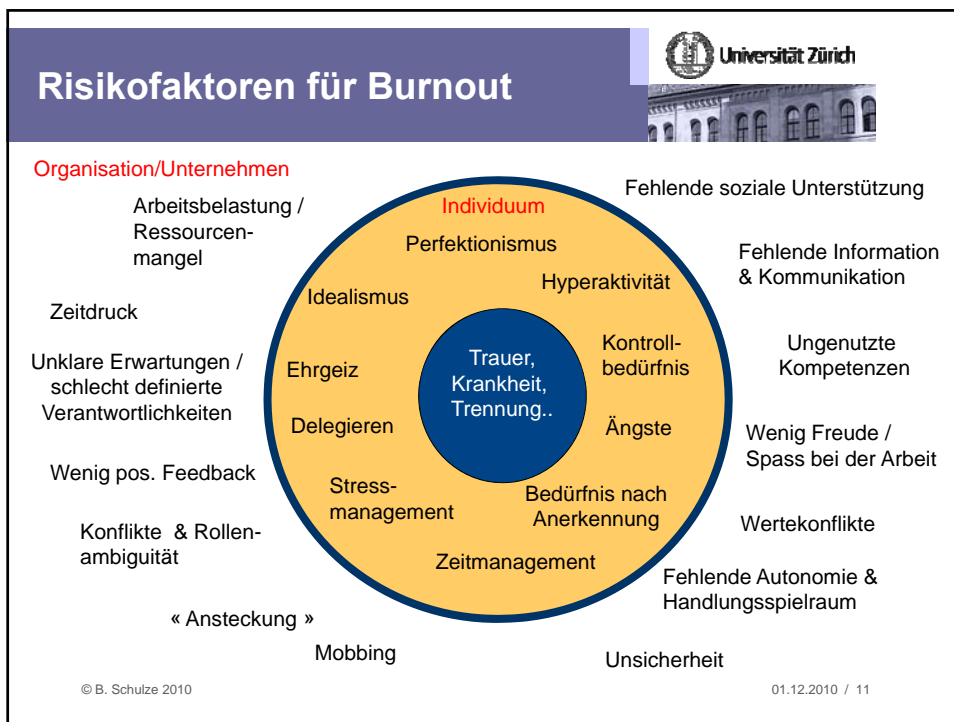
Depressive Symptomatik

↓

Klinische Depression

- 1. Erste Warnzeichen:**  
Gesteigerter Einsatz für Ziele, Zunahme der Überstunden, Erschöpfung oder vegetative Überreaktion
- 2. Reduziertes Engagement:**  
Reduzierte soziale Interaktion, negative Einstellung zur Arbeit, Konzentration auf eigenen Nutzen
- 3. Emotionale Reaktionen:**  
Insuffizienzgefühle, Pessimismus, Leere, Hoffnungslosigkeit, Energiemangel, Gefühl von Hilflosigkeit, Schuldzuschreibung an andere bzw. „das System“
- 4. Abnahme von**  
... kognitiven Fähigkeiten, Motivation, Kreativität und Differenzierungsfähigkeit
- 5. Abflachen...**  
des emotionalen und sozialen Lebens und kognitiver Interessen
- 6. Psychosomatische Reaktionen:**  
Spannung, Schmerzen, Schlafstörungen, keine Erholung in der Freizeit mehr möglich, veränderte Essgewohnheiten, Substanzgebrauch
- 7. Depression und Verzweiflung**  
Gefühl von Sinnlosigkeit, negative Lebenseinstellung, existenzielle Verzweiflung, Suizidgedanken oder -absichten

( nach Burisch 2006, Shirom & Melamed, 2005) © B. Schulze 2010



## Burnout-Epidemie?



**Umfrage Arbeit macht jeden Fünften krank**

**Bauern-Burnout: Sorgentelefon für Bauern**

**Burnout Das Geschäft blüht dank der Finanzkrise**





 Universität Zürich


## Wann spricht man von einer Epidemie?

Eine Epidemie beschreibt

- 1) die zeitliche und örtliche Häufung einer Krankheit innerhalb einer Population verstanden.
  - sollte demnach breite Bevölkerungsschichten erfassen
- 2) eine Zunahme des Auftretens der Erkrankung in einem bestimmten Zeitraum
  - dabei muss jedes betroffene Individuum mehr als eine Folgeerkrankung bewirken

Susser, Schwartz, Morabia, & Bromet, 2006,  
Psychiatric Epidemiology. New York: Oxford University Press

© B. Schulze 2010 01.12.2010 / 13

 Universität Zürich

## Evidenz für eine Burnout-Epidemie?

**Studien zur Burnout-Prävalenz in einzelnen Berufsgruppen:**

- hohe Werte in emotionaler Erschöpfung bei 15- 25% der Befragten (Bovier et al., 2005; Schulze & Rössler, 2007; Schaufeli & Enzmann, 1998)
- grosse Varianz der Prävalenzdaten: hohe Werte bei 0-70% (Rösing 2006).
- spezifische Muster in unterschiedlichen Berufsgruppen (Schaufeli & Enzmann, 1998)

**Burnout-Prävalenz in der Arbeitsbevölkerung - eine einzige Studie:**



- Burnout-Werte auf allen drei Dimensionen des MBI unter dem Mittelwert der Normstichprobe
- keine Daten zum Verlauf/im Längsschnitt (Ahola et al., 2006)

**Prospektive Studie bei finnischen Zahnärzten:**

- leichte Zunahme um 3% bei leichten Fällen und 1% bei schweren Fällen im Jahresverlauf
- Anstieg liegt deutlich unter dem epidemischen Ausmass, dafür müssten die Befunde auf mehr als eine Verdopplung der Fälle im festgelegten Zeitraum verweisen. (Ahola & Hakanen, 2007)

© B. Schulze 2010 01.12.2010 / 14

## Burnout in der Allgemeinbevölkerung

Kirsi Ahola · Teija Honkonen · Erkki Isometsä · Raija Kalimo · Erkki Nykyri · Seppo Koskinen · Arpo Aromaa  
Jouko Lönnqvist

### Burnout in the general population

Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol (2006) 41: 11–17

#### Results from the Finnish Health 2000 Study

ORIGINAL PAPER



**Table 1** The level of burnout dimensions according to socio-demographic factors among women and men: means and 95% confidence intervals

	Women			Men			
	N	Exhaustion	Cynicism	N	Exhaustion	Cynicism	Lack of professional efficacy
All	1,708	1.20 (1.15–1.26)	1.03 (0.98–1.09)	1,716	1.00 (0.95–1.05)	1.12 (1.07–1.18)	1.25 (1.20–1.31)
Age (years)							
30–35	300	1.02 (0.91–1.13)	0.96 (0.84–1.08)	343	0.98 (0.88–1.08)	1.19 (1.06–1.33)	1.10 (1.00–1.21)
36–41	340	1.08 (0.97–1.20)	0.90 (0.79–1.01)	350	0.90 (0.78–1.02)	1.00 (0.88–1.13)	1.10 (0.98–1.21)
42–47	372	1.15 (1.03–1.26)	0.96 (0.86–1.06)	373	1.05 (0.94–1.16)	1.15 (1.02–1.28)	1.29 (1.18–1.40)
48–52	344	1.21 (1.09–1.34)	1.02 (0.90–1.13)	332	1.00 (0.87–1.14)	1.05 (0.91–1.18)	1.38 (1.25–1.50)
53–64	352	1.50 (1.35–1.65)	1.29 (1.17–1.42)	318	1.07 (0.95–1.20)	1.24 (1.11–1.36)	1.42 (1.27–1.56)

**MBI-GS Normen:** (MBI Manual, 3rd Ed., 1996)  
**Hohe Erschöpfung ≥ 3.20 ; Hoher Zynismus ≥ 2.20 ; Niedrige Effektivität ≤ 4.00**

© B. Schulze 2010 01.12.2010 / 15

## Evidenz für eine Burnout-Epidemie?

### Steigendes Stressniveau am Arbeitsplatz

- Die Produktivität pro Arbeitsstunde hat in der Schweiz seit den 1960er Jahren um **255%** zugenommen.
- Jeder **Zweite** deutsche Arbeitnehmer gibt an, dass seine Arbeit durch hohen Stress geprägt ist; jeder **Siebte** hat Angst, seinen Arbeitsplatz zu verlieren; jeder **Neunte** hat Konflikte mit Arbeitskollegen.
- Gegenüber dem Jahr 2000 fühlten sich 2007 **fast doppelt so viele** Mitarbeiter in der Schweiz am Arbeitsplatz „häufig gestresst“.
- Je höher die Arbeitsbelastung, desto grösser das **Risiko**, an **Depressionen** zu erkranken.

Jahr	Prozent
2000	~28
2007	~43

© B. Schulze 2010 01.12.2010 / 16

## Evidenz für eine Burnout-Epidemie?



Deutliche Zunahme des Anteils psychischer Erkrankungen an Fehlzeiten und Frühpensionierungen:

- Immer mehr Menschen werden aufgrund psychischer Erkrankungen (v.a. Depressionen und Angsterkrankungen) krankgeschrieben.
- Der Anteil keiner anderen Erkrankungsgruppe am Krankenstand wächst so stark wie der psychischer Erkrankungen.
- Psychische Erkrankungen sorgen für die längsten Ausfallzeiten.
- Aufgrund psychischer Erkrankungen krank geschriebene Menschen schreiben die Ursachen ihrer Krankheit zu fast 90% zumindest teilweise dem Arbeitsumfeld zu; 32% führen sie ausschliesslich auf die Arbeit zurück.
- Die Krankheit auf Arbeitsplatzfaktoren zurückzuführen behindert die Chancen für den beruflichen Wiedereinsteig.



© B. Schulze 2010

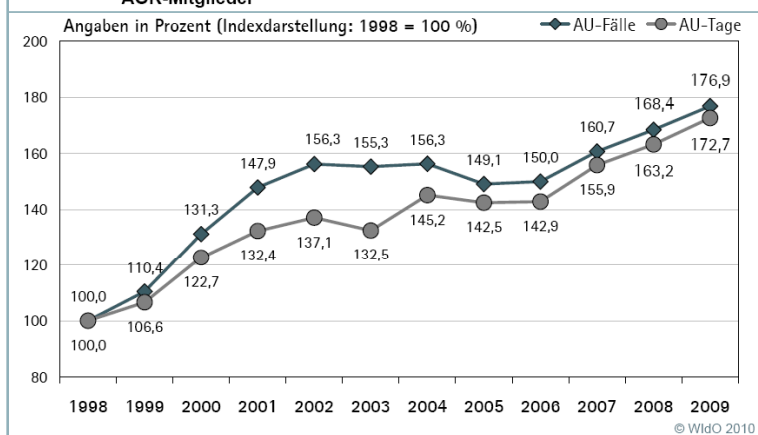
01.12.2010 / 17

## Evidenz für eine Burnout-Epidemie? AOK Fehlzeiten-Report 2010



### Deutliche Zunahme psychischer Erkrankungen

Abbildung 5: Arbeitsunfähigkeit durch psychische Erkrankungen 1998–2009, AOK-Mitglieder



© B. Schulze 2010

01.12.2010 / 18

## Evidenz für eine Burnout-Epidemie?



Burnout führt zu Fehlzeiten am Arbeitsplatz (Borritz et al. 2005)



- Je höher das Burnout-Niveau, desto häufigere Krankschreibungen und längere Fehlzeiten.
- Im Verlauf zieht steigendes Burnout einen Anstieg der Fehlzeiten nach sich.

Burnout ist keine offizielle medizinische Diagnose



- Burnout wird nicht in den Diagnosemanualen ICD-10 und DSM-IV geführt.
- Ärzte müssen bei Krankschreibungen andere Diagnosen angeben.
- Burnout wird im Rahmen der Gesundheitsberichterstattung nicht routinemässig erfasst.

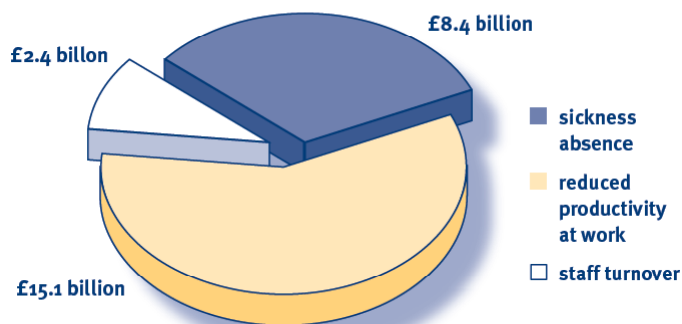
© B. Schulze 2010

01.12.2010 / 19

## Kosten von Burnout & Depression am Arbeitsplatz



**The business cost of mental ill health at work (UK 2007)**



**In total 26 billion GBP/year; i.e. 1035 GBP or 2220 CHF per employee**

The Sainsbury Centre for Mental Health, 2007

© B. Schulze 2010

01.12.2010 / 20

**Burnout als Zeitphänomen**

Universität Zürich

1. Warum gerade heute?
2. Was tun?

© B. Schulze 2010 01.12.2010 / 21

**Trends in der Postmoderne**

Universität Zürich

**Non-Stop-Aktivität**



Quelle: Werbung Firma IBM


**Zeitverdichtung/  
Vergleichzeitigung**




Quelle: Inkognito, „Laptop“

© B. Schulze 2010 01.12.2010 / 22

## Zeiten der Postmoderne



Universität Zürich



### Dynamiken

von Schnelligkeit	zur	Beweglichkeit
von der Standardisierung	zur	Flexibilisierung
vom Nacheinander	zur	Gleichzeitigkeit
von der Pünktlichkeit	zum	am Punkt sein
von der Langfristigkeit	zur	Kurzfristigkeit
von der Uhr	zum	Multifunktions-Natel

nach: Karlheinz Geißler 2010

© B. Schulze 2010
01.12.2010 / 23

## Zeiten der Zeitenwende



Universität Zürich



Vorindustrielles Zeitalter (Vormoderne)	→	Naturzeit	→	Zeiten des Himmels Zeiten der Natur Zeiten des Körpers
Industrielle Revolution (Moderne)	→	Uhrzeit	→	Zeiten der Uhr: Zeitkontrolle Zeiten der Maschine: Beschleunigung durch Schnelligkeit
Globalisierung (Postmoderne)	→	Zeitvielfalt	→	Beschleunigung durch Zeitverdichtung

nach: Karlheinz Geissler 2010

© B. Schulze 2010
01.12.2010 / 24


 Universität Zürich  


Vormoderne Zeiten  
(Rhythmus)

Moderne Zeiten  
(Takt)



Quelle:  
Karlheinz Geißler  
2010

© B. Schulze 2010 1.12.2010 / 25


 Universität Zürich  


## Industrialisierung: Zeitdiagnose Neurasthenie

- Erstmals beschrieben **1869** vom amerikanischen Neurologen George William Beard.
- Erkrankung mit den Symptomen **Ermüdung, Ängstlichkeit, Kopfschmerzen, Nervenschmerzen, Verdauungsproblemen** und **depressiver Stimmung**
- Ursachen wurden in der **Erschöpfung der Energieressourcen** des zentralen Nervensystems infolge der **modernen Zivilisation** (Stress durch Urbanisierung und wachsenden Wettbewerb) gesehen.
- Wurde typischerweise **in oberen Schichten** oder in Berufen mit **sitzender Tätigkeit** beobachtet.
- Wurde schnell zur „**Mode-Diagnose**“.
- Typische Behandlung: **Bettruhe** („Rest Cure“) & **frische Luft**

der Gehirne in Gesundheitszustand nicht psychischen Reportieren



© B. Schulze 2010

## Heute: Zeitdiagnose Burnout






- Erstmals beschrieben in den **1970er** Jahren; seit den **1990ern** für alle Berufsgruppen
- Ständige Verfügbarkeit: 24/7
- Hohe Arbeitsbelastung und Zeitdruck
- Wachsende Jobunsicherheit; Konkurrenzdruck
- „Fremdbestimmtheit“; Fehlende Anerkennung
- Arbeit als „Lebenselixier“/Stress als Lifestyle

- „Burnout“-Epidemie:
- Erschöpfung, Sinnverlust, berufliche Ineffektivität
- Ansteigen der Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen

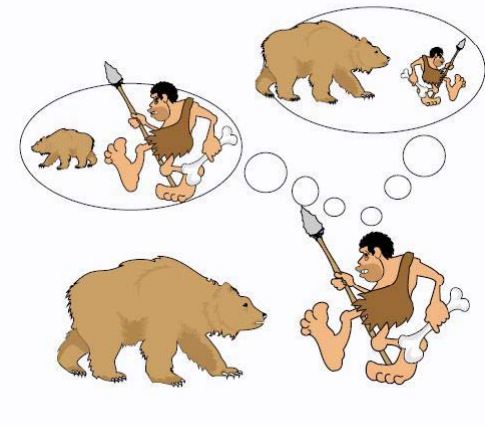
  



- Therapieempfehlung:  
Entlastung, Bewegung, Entspannung, Abgrenzung

© B. Schulze 2010 01.12.2010 / 27

## Stress gestern




Natürliche evolutionsbiologische Reaktion:


Stresshormone lassen uns blitzschnell auf eine Gefahr oder Bedrohung reagieren:

Kampf oder Flucht

© B. Schulze 2010 01.12.2010 / 28


## Stress heute





- Heutige Stressfaktoren entstehen in sozialen Beziehungen und bei der Arbeit. Beide dauern typischerweise jahrelang an oder kommen wiederholt vor.
- Kampf und Flucht sind heute keine adäquaten Strategien im Umgang mit Stress.
- Uns fehlen die notwendigen Erholungs- und Entspannungsphasen zwischen den Stressbelastungen


**„Energieüberschuss“**  
(dauerhafte Aktivierung von Stresshormonen) im Körper




© B. Schulze 2010

01.12.2010 / 29

## Körperliche Stressreaktion





Aktivierung und Durchblutung des Gehirns

Erhöhte Produktion von Blutzucker, Cholesterin und Fettsäuren im Blut zur Bereitstellung von Energie

Kalte Hände und Füße

Erhöhter Blutdruck

Erhöhte Muskelspannung

Lokale Entzündungsherde (Rötung, Schwellung, Hitze und Schmerzen)

Hemmung der Energiespeicherung

Reduzierte Eiweißsynthese; Veränderungen im Immunsystem und bei der Allergieantwort (kurzfristig erhöht; langfristig vermindert)

Verstärkte Stoffwechselaktivität, z.B. beschleunigter Herzschlag, schnellere Atmung

Verbesserte Reflexe



Schnellere Blutgerinnung

Vermehrte Produktion von Magensäuren; Darmbewegungen (Verdauung)

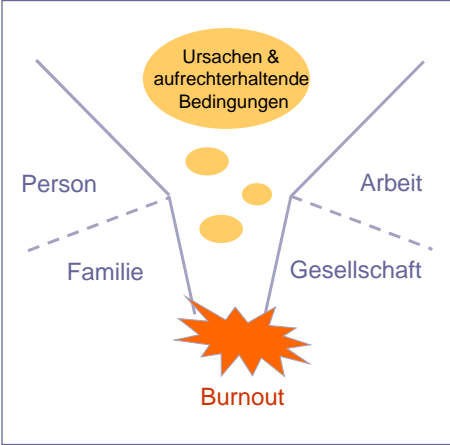
© B. Schulze 2010

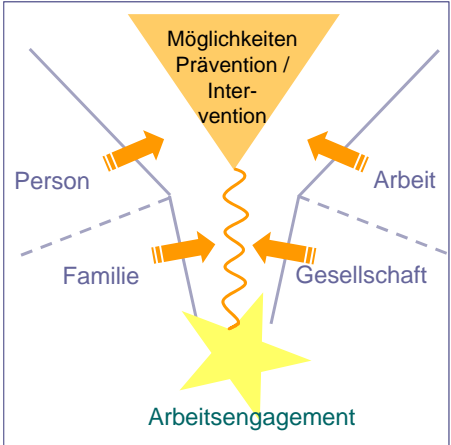
nach Bodenmann 2004, Kaluza 2006

01.12.2010 / 30


 Universität Zürich  




## Was tun?






Geyerhofer 2009


© B. Schulze 2010
01.12.2010 / 31


 Universität Zürich  


## Für eine ausgeglichene persönliche Energiebilanz...




Universität Zürich



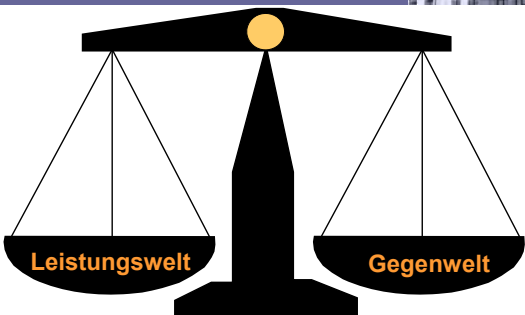
## Strategie 1:

### Regelmässig für Erholung sorgen

Universität Zürich





## Work-Life-Balance




<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ergebnisorientiert</li> <li>▪ fremdbestimmt</li> <li>▪ (zweck-)rational</li> <li>▪ Zeitvorgabe</li> <li>▪ Verpflichtung</li> <li>▪ häufig "kopflastig"</li> <li>▪ komplexe Tätigkeiten</li> <li>▪ Wettbewerb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ prozessorientiert</li> <li>▪ selbstbestimmt</li> <li>▪ lust-, emotionsbetont</li> <li>▪ Musse</li> <li>▪ Freiwilligkeit</li> <li>▪ sinnes-, körperbetont</li> <li>▪ einfache Tätigkeiten</li> <li>▪ Geselligkeit, Intimität</li> </ul>
--	---

© B. Schulze 2010 01.12.2010 / 34

## Idealmodelle der Belastungs-/Entlastungsreaktion



Universität Zürich  


Idealmodell 1: Belastung und Entlastung im Tageszyklus



Wochenende

Idealmodell 2: Belastung und Entlastung im Wochenzyklus





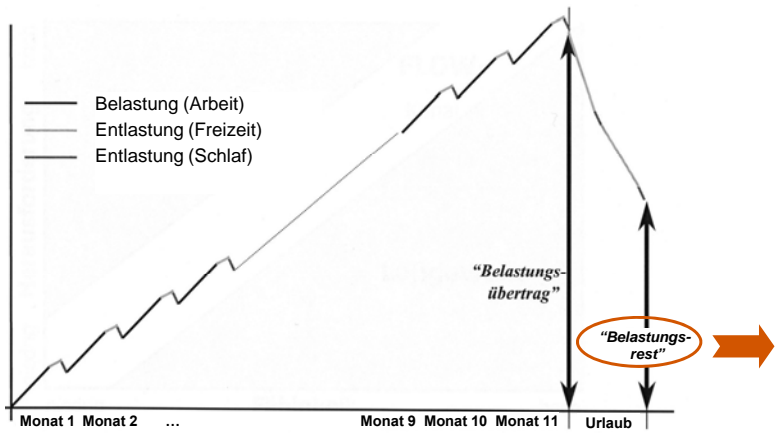
- Belastung (Arbeit)
- Entlastung (Freizeit)
- Entlastung (Schlaf)

Wochenende

© B. Schulze 2010 01.12.2010 / 35

## Realmodell der Belastungs-/Entlastungsreaktion


Universität Zürich  




- Belastung (Arbeit)
- Entlastung (Freizeit)
- Entlastung (Schlaf)

Monat 1 Monat 2 ... Monat 9 Monat 10 Monat 11 Urlaub

© B. Schulze 2010 01.12.2010 / 36

## Energieerhaltungssatz

*„Die Gesamtenergie in einem abgeschlossenen System bleibt konstant.“*

d.h.

die Gesamtenergie eines abgeschlossenen Systems ändert sich nicht mit der Zeit.

Zwar kann Energie zwischen verschiedenen Energieformen umgewandelt werden, beispielsweise von Bewegungsenergie in Wärme.

Es ist jedoch nicht möglich, innerhalb eines abgeschlossenen Systems Energie zu erzeugen oder zu vernichten: Die Energie ist eine Erhaltungsgrösse.

Energie kann nicht aus dem Nichts entstehen und nicht in dieses verschwinden.

Julius Robert von Mayer 1842; Hermann von Helmholtz 1847

© B. Schulze 2010 01.12.2010 / 37

## Erholung und Trainingseffekt

- ❖ Nach dem Training: Körper versucht, Energiespeicher schnellstmöglich wieder aufzufüllen.
- ❖ Als optimale Vorbereitung auf nächstes Training: Steigerung der Leistungsfähigkeit über das Ausgangsniveau hinaus -> **Superkompensation**, d.h. nach einer gewissen **Erholungszeit** ist man etwas **leistungsfähiger**.
- ❖ Setzt man nach der Erholung einen neuen Trainingsreiz, baut man langfristig seine Leistungsfähigkeit aus.

Aus: Rudin, Care 2/2010

© B. Schulze 2010 01.12.2010 / 38

## Richtige Erholung

Wie fühlen Sie sich nach einem anstrengenden (Arbeits-)Tag oder nach einer langen (Arbeits-)Woche?

### Innerlich unruhig, aufgekratzt, nervös und überreizt?

- Entspannungsübungen
- Spaziergang in der Natur
- Ort der Stille
- Ausdaueraktivitäten

### Missgelaunt, frustriert und haben einfach die Nase gestrichen voll?

- Abwechslung suchen
- Kopfarbeit vs. Körpertätigkeit
- Mit den Händen schaffen; kreativ sein

### Unausgefüllt, gelangweilt oder unterfordert?

- Persönliche Herausforderung
- Neue Erfahrungsfelder
- Neue Sportart, neues Musikinstrument, neue Sprache

### Erschöpft, ausgelaugt, einfach nur fix und fertig?

- Einfach mal nichts tun
- Ein Vollbad, ein Sonnenbad, ein Saunabesuch
- Eine Auszeit

nach Kaluza 2007

01.12.2010 / 39

© B. Schulze 2010

## Mentale Energie im Experiment

### Schoko-Kekse oder Radieschen?

- ❖ Sich dafür entscheiden, Radieschen zu essen statt frisch gebackene Schokoladenkekse (Impulskontrolle)
- ❖ Anschliessend Aufgabe, eine geometrische Figur nachzuzeichnen, ohne eine Linie doppelt zu ziehen oder den Stift ein einziges Mal vom Blatt zu heben
- ❖ Messung der Zeit, die die Teilnehmer bei der Aufgabe verharren und der Anzahl der vor dem Aufgeben unternommenen Lösungsversuche





© B. Schulze 2010

Baumeister, Bratslavsky, Muraven & Tice, 1998

01.12.2010 / 40

## Ergebnisse


Universität Zürich  


- Die Teilnehmer, die mit Schokokeksen vor Augen statt dessen Radieschen essen sollten schnitten schlechter ab: sie gaben schneller auf (nach 8 statt 19 Minuten) und unternahmen deutlich weniger Lösungsversuche (19 statt 34)
- Leistungsabfall nicht bedingt dadurch, die Kekse nicht gegessen zu haben, sondern dadurch sie essen zu wollen und sich für Radieschen entscheiden zu müssen.

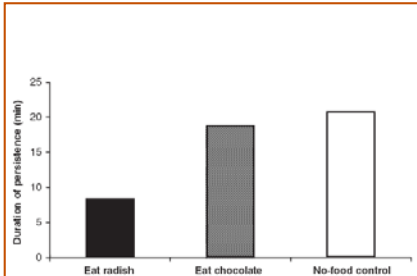




Fig. 1. Speed of giving up on an unsolvable task after eating chocolate or exerting self-control to resist chocolate in favor of radishes on a previous task (as compared to a no-food control). From Baumeister, Bratslavsky, Muraven, & Tice, 1998.



© B. Schulze 2010
01.12.2010 / 41

## Was heisst das? Verbrauch von „Ich-Stärke“


Universität Zürich  




- ❖ Nach einem vorgängigen Willensakt (z.B. einer Versuchung widerstehen, eine Entscheidungen zu treffen) sind weniger Ressourcen für weitere Handlungen verfügbar.  
-> „Verbrauch“ von Ich-Stärke; Ressourcenknappheit
- ❖ Ressourcenerschöpfung beeinträchtigt die nachfolgende Entscheidungsfindung: Zunahme passiver Handlungen.
- ❖ Verschiedenste Handlungen nutzen die gleiche, begrenzte Ressource
- ❖ Selbstregulation als mentale Energie: Willensakte, Handlung und Kontrolle verbrauchen Ressourcen und Energie

© B. Schulze 2010
Baumeister, Bratslavsky, Muraven & Tice, 1998
01.12.2010 / 42


 Universität Zürich  



## Strategie 2:

### Gute Führung als „Stresspuffer“: Leading by Example


 Universität Zürich  


## Leading by example

- ❖ Vorbildfunktion
- ❖ Rollenmodell -> Modelllernen
- ❖ Gutes Ressourcenmanagement vorleben
- ❖ Eigene Ansprüche reflektieren
- ❖ Bedürfnisse der Mitarbeiter kennen
- ❖ Kooperation im Team fördern
- ❖ Fairness & Transparenz




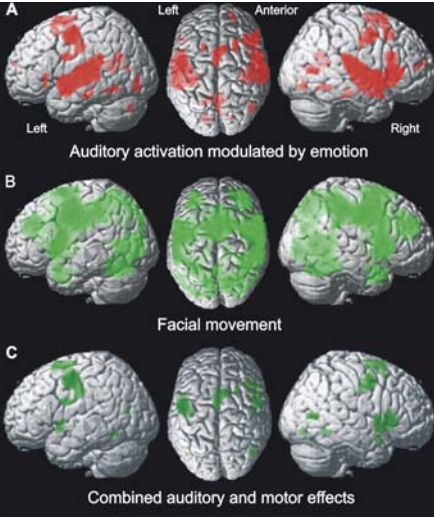
11

© B. Schulze 2010 01.12.2010 / 44

# Spiegelneuronen

- ❖ sind Nervenzellen, die im Gehirn während der Betrachtung eines Vorgangs die gleichen Potenziale auslösen, wie sie entstünden, wenn dieser Vorgang nicht bloss (passiv) betrachtet, sondern aktiv gestaltet würde.
- ❖ ermöglichen Empathie und Imitation; wir können uns aufeinander beziehen: für eigene Handlungen und Emotionen sind die gleichen Neuronen zuständig wie für Handlungen und Emotionen anderer.
- ❖ sind dann besonders aktiv, wenn man positive Gefühlsausdrücke beobachtet – z.B. Lachen ist ansteckend. Emotionen wie Triumph, Angst oder Ekel lösen weniger Spiegelneuronenaktivität aus.






Warren J. E. et al. J. Neurosci. 2006;26:13067-13075

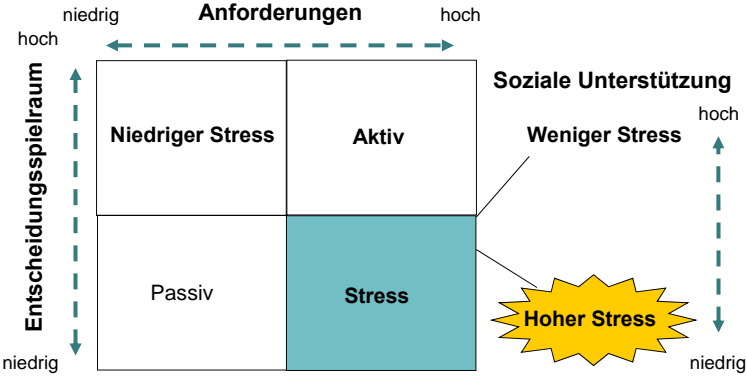
© B. Schulze 2010

01.12.2010 / 45

# Das Job- Demand-Control-Support Modell (JDC-S)

(Karasek & Theorell, 1990)





**Hohe Stressbelastung =**

- + hohe Anforderungen
- + geringer Entscheidungsspielraum
- + fehlende soziale Unterstützung

**Positiver Stress =**

- + hohe Anforderungen
- + grosser Entscheidungsspielraum
- + soziale Unterstützung

© B. Schulze 2010

01.12.2010 / 46

**Das Modell beruflicher Gratifikationskrisen** (Siegrist, 1996)

Universität Zürich

**Gleichgewicht zwischen Anstrengung & Anerkennung**

- Lohn, Gehalt
- Anerkennung
- Karrieremobilität + Arbeitsplatzsicherheit

**Anforderungen / Verpflichtungen**

**Aufwand**

**Belohnung**

**Motivation ("Überengagement")**

**Motivation ("Überengagement")**

**Ungleichgewicht bleibt erhalten**

- wenn es keine Handlungsalternativen gibt
- wenn es aus strategischen Gründen akzeptiert wird
- wenn bestimmte Motivationsmuster gegeben sind ("Überengagement")

© B. Schulze 2010 01.12.2010 / 47

**Stress als Verletzung des Selbstwerts (SOS-Stress)**

Universität Zürich

**Stress durch Nicht-Genügen**

Versagen / Fehler

**Stress durch Geringschätzung**

„Illegitime“ Aufgaben: unfair, respektlos

**Respekt / Anerkennung / Selbstwert**

**Gerechtigkeit / Fairness**

*(Semmer, N.K. & Jacobshagen, N. (2006) Illegitimate task assignments as a source of stress, Uni Bern, under revision)*

© B. Schulze 2010 01.12.2010 / 48


 Universität Zürich
 

## Engagement oder Burnout?

### 6 Strategische Bereiche

- Arbeitsbelastung
- Handlungsspielraum
- Anerkennung
- Gemeinschaftsgefühl
- Gerechtigkeit
- Werte

© B. Schulze 2010
(Leiter & Maslach, 2005)
01.12.2010 / 49


 Universität Zürich
 


## Top 10 Engagement Drivers

1. Interesse des Top-Managements an seinen Mitarbeitern.
2. Die Möglichkeit, eigene Fähigkeiten weiterzuentwickeln.
3. Das Top-Management lebt Werte vor.
4. Eine spannende, herausfordernde Arbeit.
5. Entscheidungsspielraum und Mitsprache.
6. Guter Ruf des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber.
7. Einfluss auf Entscheidungen auf Firmenebene.
8. Das Unternehmen legt Wert auf Kundenzufriedenheit.
9. Faire & nachvollziehbare Lohneinstufung.
10. Ein positives allgemeines Arbeitsumfeld.




2004 European Talent Survey, Towers Perrin (n=15000)

© B. Schulze 2010
01.12.2010 / 50

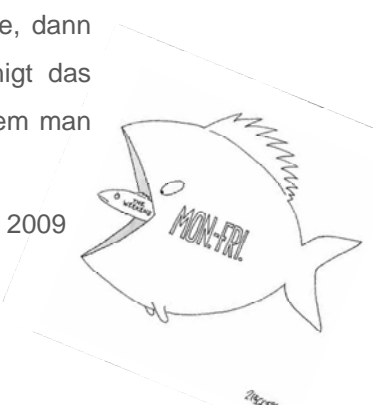


**Strategie 3:**  
**Den Stressfaktoren zu Leibe rücken**



»Ja, das Leben ist schnell. Wenn ich das Leben also besser machen will, muss ich es langsamer machen, und wenn ich es voller mache, mache ich es dichter, und wenn ich es dichter mache, dann ist es mehr. Die Gefahr: Man beschleunigt das Leben, um es nicht zu verlieren, und indem man es beschleunigt, verliert man es. «

Roger Willemsen 2009



© B. Schulze 2010

## Zeitgemässes Zeitmanagement


 Universität Zürich  


Die zeitliche Situation analysieren





Sich ab und zu Zeit für sich nehmen



© B. Schulze 2010 01.12.2010 / 5.

## Zeitmanagement?


 Universität Zürich  




Zeitmanagement

=

Selbstmanagement



=

Prioritätenmanagement

=

Konfliktmanagement

© B. Schulze 2010 01.12.2010 / 54

 Universität Zürich  


## Zeitmanagement: Ansätze

**Effizienz**

= die vorgegebene Aufgabe  
richtig lösen

„für Anfänger“

**Stress** ↑

vs.

**Effektivität**

= die richtige Aufgabe  
lösen

„für Fortgeschrittene“

**Stress** ↓

© B. Schulze 2010 01.12.2010 / 55

 Universität Zürich  


## Selbstmanagement



**Stephen R. Covey:**  
**The 7 Habits of highly effective people**

© B. Schulze 2010 01.12.2010 / 56

**Wenn's mal schnell gehen muss:  
Die Quart-4 (4A-) Strategie**

**A**nnehmen – **A**bkühlen – **A**nalysieren – **A**ktion oder Ablenkung

Kann ich momentan etwas ändern?

*ja*

↓

Ist es mir die Sache wert?

*ja*

↓

**Aktion**

*nein*

↘

*nein*

↗


**Ablenkung**

nach Kaluza 2005


© B. Schulze 2010


01.12.2010 / 57

**Strategie 4:  
Optimismus, Vertrauen & Gelassenheit**


 Universität Zürich

## Kohärenzgefühl und Sinnerleben




- **Verstehbarkeit**  
*Gefühl, dass Ereignisse in der eigenen inneren Welt und in der äusseren Umgebung im Lebenslauf strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind*
  
- **Machbarkeit / Handhabbarkeit**  
*Gefühl, dass Ressourcen verfügbar sind, um den aus diesen Ereignissen stammenden Anforderungen zu begegnen*
  
- **Sinnhaftigkeit**  

*Gefühl, dass die wenigstens einige der vom Leben gestellten Probleme und Anforderungen es wert sind, dass man sich für sie einsetzt und Energie investiert, dass sie eher willkommene Herausforderungen darstellen als Lasten; Ausmass, in dem man das Leben als sinnvoll empfindet*

© B. Schulze 2010
Antonovsky 1997
01.12.2010 / 59

 Universität Zürich

## Vertrauen und Gelassenheit



Gott gebe mir die Gelassenheit,  
 Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann,  
 den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann,  
 und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.

*Reinhold Niebuhr 1926*


© B. Schulze 2010
01.12.2010 / 60


 Universität Zürich

## Achtsamkeit: Was sehen wir?




© B. Schulze 2010
01.12.2010 / 61


 Universität Zürich

## Kann man Dankbarkeit lernen?

Wissenschaftliche Studie:

**Gruppe 1:**

Es gibt so viele Dinge im Leben, über die man sich ärgern kann, z.B. rote Ampeln, lange Warteschlangen an der Kasse im Supermarkt, arrogante Kunden im Beruf, der Partner, der seine Schuhe nie wegräumt und vieles mehr. Konzentrieren Sie sich zweimal pro Woche auf all die Ereignisse, über die Sie sich in den letzten Tagen ärgern mussten und notieren Sie diese bitte stichwortartig.

**Gruppe 2:**

Es gibt so vieles im Leben, für das wir dankbar sein dürfen. Das müssen gar nicht besonders grosse Dinge sein, sondern z.B. ein freundlicher Kunde, die Blumen im Garten, eine Wanderung in den Alpen, eine entspannende Tasse Tee mit einer Freundin, dass wir genügend zu essen und eine Arbeit haben, dass es Menschen gibt, die uns nahe stehen. Konzentrieren Sie sich zweimal pro Woche auf all die Ereignisse, für die Sie in den letzten Tagen dankbar sein durften und notieren Sie diese bitte stichpunktartig.

© B. Schulze 2010
01.12.2010 / 62


 Universität Zürich
 

## Kann man Dankbarkeit lernen?

**Die Wissenschaft sagt: JA!**

Untersuchung des Blutes der Versuchspersonen auf Anzeichen von Stress und Ärger (Cortisol, Adrenalin):


Die Teilnehmer der Dankbarkeitsgruppe

- fühlten sich subjektiv besser als die der Ärgergruppe
- hatten bessere Blutwerte in Bezug auf Stress und Ärger
- waren ausgeglichener und zufriedener, was sogar ihre Angehörigen bemerkten



Saul Steinberg 1971

© B. Schulze 2010
01.12.2010 / 63


 Universität Zürich
 



## Was schützt vor Burnout?

### Studie bei Norwegischen Ärzten


- 1) Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten
- 2) Gestaltungsfreiraum und Kontrolle bei der Arbeit
- 3) Kinder zu haben
  - *Höheres Stressniveau aufgrund Doppelbelastung Beruf-privat, aber **signifikant niedrigere Burnout-Raten** als bei KollegInnen ohne Kinder*
  - *Protektive Wirkung steigt mit Anzahl der Kinder*

*Revik et al. 2007*

© B. Schulze 2010
01.12.2010 / 64


 Universität Zürich  



## Mike Horn: 2006 Polar Night Expedition





What made you pull it through?

*„Looking at my skis with pictures my daughters Annika and Jessica drew...“*

<http://www.mikehornnorthpole.com/>



© B. Schulze 2010 01.12.2010 / 65


 Universität Zürich  


## Kleines 1x1 gegen Burnout

- Regelmässig für Erholung sorgen: Pausen, Bewegung, Entspannung
- Im „Prioritätenschwungel“ konsequent eigene Prioritäten setzen, vertreten und leben: Effektivität statt Effizienz
- Bewusst Ausgleich suchen: Arbeitsbelastungen gezielt kompensieren, z.B. Kopf- vs. Handarbeit; Stabilität im Privaten bei berufl. Veränderungen
- Soziale Kontakte pflegen: praktische und emotionale Unterstützung; sich aufgehoben fühlen.
- Abschalten um abzuschalten: Handy- und E-Mail-freie Zeiten für persönliche „Quality Time“
- Konzentration aufs Wesentliche: Eigenen Einfluss nutzen, sonst Gelassenheit & Vertrauen; die kleinen Dinge geniessen, die Sinne nutzen um Sinn zu stiften

© B. Schulze 2010 01.12.2010 / 66

## Alltagstransfer



»Es gibt nichts Gutes / außer: Man tut es.« - Erich Kästner



» Auch die längste Reise  
beginnt mit dem ersten  
Anheben des Fusses. «

Laotse, 6. Jh. V. Chr.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



[schulze@resourceconsulting.ch](mailto:schulze@resourceconsulting.ch)