

## **Urheberrechtliche Hinweise zur Nutzung Elektronischer Bachelor-Arbeiten**

Die auf dem Dokumentenserver der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern (ZHB) gespeicherten und via Katalog IDS Luzern zugänglichen elektronischen Bachelor-Arbeiten der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit dienen ausschliesslich der wissenschaftlichen und persönlichen Information.

Die öffentlich zugänglichen Dokumente (einschliesslich damit zusammenhängender Daten) sind urheberrechtlich gemäss Urheberrechtsgesetz geschützt. Rechtsinhaber ist in der Regel<sup>1</sup> die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Der Benutzer ist für die Einhaltung der Vorschriften verantwortlich.

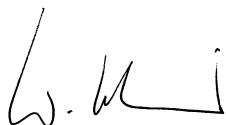
Die Nutzungsrechte sind:

- Sie dürfen dieses Werk vervielfältigen, verbreiten, mittels Link darauf verweisen. Nicht erlaubt ist hingegen das öffentlich zugänglich machen, z.B. dass Dritte berechtigt sind, über das Setzen eines Linkes hinaus die Bachelor-Arbeit auf der eigenen Homepage zu veröffentlichen (Online-Publikation).
- Namensnennung: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers bzw. der Autorin/Rechteinhaberin in der von ihm/ihr festgelegten Weise nennen.
- Keine kommerzielle Nutzung. Alle Rechte zur kommerziellen Nutzung liegen bei der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, soweit sie von dieser nicht an den Autor bzw. die Autorin zurück übertragen wurden.
- Keine Bearbeitung. Dieses Werk darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.

Allfällige abweichende oder zusätzliche Regelungen entnehmen Sie bitte dem urheberrechtlichen Hinweis in der Bachelor-Arbeit selbst. Sowohl die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit als auch die ZHB übernehmen keine Gewähr für Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der publizierten Inhalte. Sie übernehmen keine Haftung für Schäden, welche sich aus der Verwendung der abgerufenen Informationen ergeben. Die Wiedergabe von Namen und Marken sowie die öffentlich zugänglich gemachten Dokumente berechtigen ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen und Marken im Sinne des Wettbewerbs- und Markenrechts als frei zu betrachten sind und von jedermann genutzt werden können.

Luzern, 16. Juni 2010

Hochschule Luzern  
Soziale Arbeit



Dr. Walter Schmid  
Rektor

---

<sup>1</sup> Ausnahmsweise überträgt die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit das Urheberrecht an Studierende zurück. In diesem Fall ist der/die Studierende Rechtsinhaber/in.

# Es brennt-Was tun?

1

Entwicklungsmöglichkeiten  
im Umgang mit Burnout  
aus Sicht der externen betrieblichen Sozialarbeit



2

Laura Koch  
Nina Meier



3

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit



4

Januar 2014



**Bachelor-Arbeit**  
**Ausbildungsgang Sozialarbeit**  
Kurs TZSA 2009-2014

**Laura Koch, Nina Meier**

**„Es brennt – was tun?“**

**Entwicklungsmöglichkeiten im Umgang mit Burnout  
aus Sicht der externen betrieblichen Sozialarbeit**

Diese Bachelor-Arbeit wurde eingereicht im Januar 2014 in 4 Exemplaren zur Erlangung des vom Fachhochschulrat der Hochschule Luzern ausgestellten Diploms für Sozialarbeit.

---

Diese Arbeit ist Eigentum der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Sie enthält die persönliche Stellungnahme des Autors/der Autorin bzw. der Autorinnen und Autoren.

---

Veröffentlichungen – auch auszugsweise – bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Leitung Bachelor.

---

Reg. Nr.:

## **Vorwort der Schulleitung**

Die Bachelor-Arbeit ist Bestandteil und Abschluss der beruflichen Ausbildung an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit. Mit dieser Arbeit zeigen die Studierenden, dass sie fähig sind, einer berufsrelevanten Fragestellung systematisch nachzugehen, Antworten zu dieser Fragestellung zu erarbeiten und die eigenen Einsichten klar darzulegen. Das während der Ausbildung erworbene Wissen setzen sie so in Konsequenzen und Schlussfolgerungen für die eigene berufliche Praxis um.

Die Bachelor-Arbeit wird in Einzel- oder Gruppenarbeit parallel zum Unterricht im Zeitraum von zehn Monaten geschrieben. Gruppendynamische Aspekte, Eigenverantwortung, Auseinandersetzung mit formalen und konkret-subjektiven Ansprüchen und Standpunkten sowie die Behauptung in stark belasteten Situationen gehören also zum Kontext der Arbeit.

Von einer gefestigten Berufsidentität aus sind die neuen Fachleute fähig, soziale Probleme als ihren Gegenstand zu beurteilen und zu bewerten. Sozialarbeiterisches Denken und Handeln ist vernetztes, ganzheitliches Denken und präzises, konkretes Handeln. Es ist daher nahe liegend, dass die Diplomandinnen und Diplomanden ihre Themen von verschiedenen Seiten beleuchten und betrachten, den eigenen Standpunkt klären und Stellung beziehen sowie auf der Handlungsebene Lösungsvorschläge oder Postulate formulieren.

Ihre Bachelor-Arbeit ist somit ein wichtiger Fachbeitrag an die breite thematische Entwicklung der professionellen Sozialen Arbeit im Spannungsfeld von Praxis und Wissenschaft. In diesem Sinne wünschen wir, dass die zukünftigen Sozialarbeiter/innen mit ihrem Beitrag auf fachliches Echo stoßen und ihre Anregungen und Impulse von den Fachleuten aufgenommen werden.

Luzern, im Januar 2014

Hochschule Luzern, Soziale Arbeit  
Leitung Bachelor

## **Abstract**

Die vorliegende Forschungsarbeit befasst sich mit Entwicklungsmöglichkeiten, welche die externe betriebliche Sozialarbeit im Umgang mit Burnout sieht. Das Ziel ist es, Empfehlungen für die sozialarbeiterische Praxis aufzuzeigen.

In den theoretischen Abhandlungen geben die Autorinnen die Fachdiskussion betreffend Burnout wieder und zeigen auf, inwiefern es sich dabei um ein soziales Problem handelt. Daraus erfolgt, dass Burnout in die Zuständigkeit der Sozialen Arbeit fällt. Die betriebliche Sozialarbeit als Arbeitsfeld der Sozialarbeit ist durch die Nähe zum Arbeitsumfeld der Klientel in der Lage, sehr früh zu intervenieren. Durch ihre Unabhängigkeit und unternehmensübergreifende Erfahrung bietet besonders die externe betriebliche Sozialarbeit ein breites Spektrum an Interventionsmöglichkeiten.

Die aus der Fachliteratur gewonnenen Erkenntnisse zu den Themen Burnout und betriebliche Sozialarbeit bildeten die Grundlage für die Forschung. Mithilfe von Expertinnen- und Experteninterviews wurde untersucht, was auf den Ebenen Person, Unternehmen, Gesellschaft sowie Sozialarbeit in Bezug auf Burnout wichtig ist und was noch ausgebaut werden könnte. Des Weiteren wurden die Expertinnen und Experten zu ihrer Berufsrolle und ihren Wünschen sowie ihrer Kritik an ihre eigene Profession befragt.

Die Empfehlungen zeigen auf, wie die Sozialarbeit in Zukunft mit dem Thema Burnout umgehen könnte. Für die Ebenen Person, Unternehmen, Gesellschaft und Sozialarbeit werden konkrete Handlungsanleitungen aufgeführt. Diese sind in die Themenbereiche Akzeptanz, interinstitutionelle Zusammenarbeit, bessere Bedingungen schaffen sowie Vertrauen in die eigene Profession zusammengefasst.

## Danksagung

Die Autorinnen danken an dieser Stelle allen Personen, die zum Gelingen dieser Bachelorarbeit beigetragen haben.

Ein besonderer Dank gilt den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern. Sie ermöglichten den Autorinnen einen ausführlichen Einblick in ihre beruflichen Tätigkeiten. Den Unternehmen wird folgend namentlich gedankt. Einige der beteiligten Unternehmen wollen an dieser Stelle anonym bleiben, auch ihnen gilt unser Dank.

- Kiebitz aus Basel
- toivanen.ch aus St. Gallen
- Eugen Staub aus Unterägeri
- Consalis Beratungen GmbH aus Baden
- Morgenthaler Consulting GmbH aus Grösch
- Sozialatelier aus Olten
- Roland P. Poschung, Medien und Ausbildung (mua.ch) aus Bronschhofen SG

Für die fachliche Unterstützung danken die Autorinnen den Dozierenden Gregor Husi, Martin Hafen, Selma Koch und Beat Schmocker, die in den Coachingstunden bei der Themeneingrenzung unterstützend mitgewirkt haben und immer wieder neue Blickwinkel auf das Thema verschafften.

Abschliessend sei auch Irène Meier gedankt für das Lektorat und die kritischen Rückmeldungen.

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Schulleitung.....	III
Abstract.....	IV
Danksagung.....	V
Inhaltsverzeichnis.....	VI
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
1. Einleitung .....	9
1.1 Ausgangslage .....	9
1.2 Berufsrelevanz .....	10
1.3 Motivation, Zielsetzung und Adressatenschaft.....	10
1.4 Fragestellung .....	12
1.5 Aufbau der Arbeit .....	12
2. Burnout .....	14
2.1 Empirische Entwicklung .....	14
2.2 Definitionsversuch.....	17
2.3 Abgrenzung zu verwandten Phänomenen.....	20
2.4 Symptomatologie und Verlauf .....	21
2.5 Ursachen und Risikogruppen .....	23
2.6 Interventionsmöglichkeiten .....	27
2.6.1 Präventive Massnahmen.....	28
2.6.2 Früherkennung.....	30
2.6.3 Behandlung.....	30
2.7 Sozialversicherungen und arbeitsrechtliche Aspekte.....	31
2.8 Burnout als Soziales Problem .....	34
3. Betriebliche Sozialarbeit.....	36
3.1 Definition .....	36
3.2 Historische Entwicklung .....	38
3.3 Aufgaben.....	43
3.4 Arbeitsformen.....	47
3.5 Interne versus externe betriebliche Sozialarbeit .....	51
4. Methodisches Vorgehen.....	54
4.1 Stichprobe.....	54
4.2 Datenerhebung .....	55
4.3 Datenauswertung .....	56

5.	Forschungsergebnisse .....	59
5.1	Person.....	59
5.2	Unternehmen .....	60
5.3	Gesellschaft .....	61
5.4	Sozialarbeit .....	64
5.4.1	Beratung .....	64
5.4.2	Aufgaben und Ressourcen .....	65
5.4.3	Zusammenarbeit mit Unternehmen .....	67
5.4.4	Wünsche und Kritik .....	68
6.	Dateninterpretation.....	71
6.1	Person.....	71
6.2	Unternehmen .....	73
6.3	Gesellschaft .....	75
6.4	Sozialarbeit .....	76
6.4.1	Beratung .....	76
6.4.2	Aufgaben und Ressourcen .....	77
6.4.3	Zusammenarbeit mit Unternehmen .....	78
6.4.4	Wünsche und Kritik .....	80
7.	Schlussfolgerungen.....	82
7.1	Beantwortung der Forschungsfrage .....	82
7.2	Empfehlungen .....	84
7.3	Ausblick.....	87
7.4	Persönliches Fazit.....	89
8.	Literatur- und Quellenverzeichnis .....	90
	Anhang.....	94
	Anhang A – Fragebogen.....	94
	Anhang B – Burnout-Symptome.....	95
	Anhang C – Leitbild betriebliche Sozialarbeit .....	96

Die Kapitel wurden von den Autorinnen gemeinsam verfasst.



## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1	Kategorie Z73 aus dem ICD-10.....	19
Abb. 2	Chronisch auftretende Belastungsfaktoren.....	26
Abb. 3	Interventionsebenen und Ansatzpunkte.....	27
Abb. 4	Schema für die Einordnung der Empfehlungen.....	84

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 1	Nutzen betrieblicher Sozialarbeit.....	46
Tab. 2	Interne vs. externe betriebliche Sozialarbeit.....	52

## **1. Einleitung**

Im folgenden Kapitel werden die Ausgangslage und die Berufsrelevanz der vorliegenden Arbeit geschildert. Des Weiteren werden die Motivation der Autorinnen, sich mit den Themen dieser Arbeit auseinanderzusetzen sowie die daraus folgenden Zielsetzungen und Adressatenschaft erläutert. Die der Arbeit zugrunde liegenden Fragestellungen sowie der Ablauf der Arbeit bilden den Schluss dieses Kapitels.

### **1.1 Ausgangslage**

In diesem Unterkapitel werden zwei Ausgangslagen präsentiert, welche im Kapitel Berufsrelevanz miteinander verbunden werden.

Eine alle 10 Jahre wiederholte Stressstudie des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) belegt, dass sich im Jahr 2000 27 % der Schweizer Erwerbsbevölkerung häufig bis sehr häufig gestresst fühlte. Im Jahr 2010 waren dies bereits 34 % - ein rasanter Anstieg. 7 % davon geben an, mit diesem empfundenen Stress schlecht oder gar nicht umgehen zu können. Diese Kennzahl hat sich in den letzten Jahren nicht verändert, allerdings ging der Anteil an Personen zurück, welche sich völlig imstande sehen, diesen Stress zu bewältigen. Die Studie hat ergeben, dass die Befragten ihre Stressbewältigungskompetenzen geringer einschätzen, je häufiger sie Stress empfinden. Und je geringer die Stressbewältigungskompetenzen eingeschätzt werden, desto eher fühlen sich die Personen emotional verbraucht durch ihre Arbeit. Wenn davon ausgegangen wird, dass das Gefühl emotional verbraucht zu sein ein Auslösefaktor von Burnout ist, sind laut SECO-Studie 25 % der Schweizer Erwerbsbevölkerung gefährdet. (2011, S. 5-9)

Die betriebliche Sozialarbeit ist ein Arbeitsfeld der Sozialarbeit und als solches Teil der Profession Soziale Arbeit. Ihre Aufgabe ist es, Unternehmen unter anderem in der Gesundheitsförderung zu unterstützen sowie Mitarbeitenden bei Problemen, sei dies im privaten oder beruflichen Kontext, behilflich zu sein. (AvenirSocial, 2008, Was ist Betriebliche Sozialarbeit, ¶ 1)

## **1.2 Berufsrelevanz**

Die Verbindung dieser zwei Ausgangslagen besteht darin, dass Burnout zu den Themenfeldern gehört, zu welcher die betriebliche Sozialarbeit Hilfestellung bieten kann. Inwiefern sie dies tun kann und weshalb sie in der Form der externen betrieblichen Sozialarbeit bestens dafür geeignet ist, wird im Kapitel betriebliche Sozialarbeit abgehandelt. Die Autorinnen widmen ihre Forschung dem Thema, welche Entwicklungsmöglichkeiten die externe betriebliche Sozialarbeit in der Thematik Burnout sieht, da dazu in der Literatur keine Anhaltspunkte zu finden sind. Somit wollen die Autorinnen nicht nur eine Verbindung der zwei Themen herstellen sondern ebenfalls neues Handlungswissen aus dieser Verknüpfung generieren sowie innovative Thesen entwickeln, wie in Zukunft mit der Thematik umgegangen werden sollte.

Da die betriebliche Sozialarbeit als Arbeitsfeld der Sozialarbeit per se bereits zur Profession der Sozialen Arbeit gehört, wäre die Berufsrelevanz schon dadurch gegeben. Damit geben sich die Autorinnen jedoch nicht zufrieden. Interessant für die berufliche Praxis macht diese Forschungsarbeit, dass die direkte Verknüpfung der externen betrieblichen Sozialarbeit mit dem Thema Burnout bisher erst wenig oder gar nicht erforscht wurde, vor allem nicht in Hinblick auf Zukunftsperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten. Die vorliegende Arbeit soll einen Beitrag dazu leisten, dass die berufliche Praxis sich reflektiert, weiterentwickelt und stolz darauf ist, was sie zu bewegen im Stande ist.

## **1.3 Motivation, Zielsetzung und Adressatenschaft**

Sich fast ein Jahr mit einem Thema auseinanderzusetzen bedingt, dass die Identifikation damit und das Interesse daran enorm gross sind. So wählten die Autorinnen ihr Thema für die Bachelorarbeit mit Bedacht. Es sollte nach ihren Interessen gerichtet sein und eine gewisse Innovation bergen – schliesslich wollten sie keine Arbeit über ein bereits vielfach abgehandeltes Thema verfassen. Schon bald entschieden sich die Autorinnen dafür, eine Forschungsarbeit zu verfassen. Dies, da beide gerne praktisch arbeiten und sehr interessiert am Wissen der sozialarbeiterischen Praxis sowie dessen Umsetzung auf die Handlungsebene sind.

Im Studium an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit werden viele Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit angesprochen und in Wahl- sowie Wahlpflichtmodulen können sich Studierende ihren Interessen und Berufszielen entsprechend fachspezifisch vertiefen. Ein Arbeitsfeld, das jedoch nur marginal angeschnitten wird, ist die betriebliche Sozialarbeit. Dies motivierte die Autorinnen dazu, sich mit diesem Gebiet der Sozialen Arbeit vertiefter zu beschäftigen. Schon bald stiessen sie auf die Arbeitsform der externen betrieblichen Sozialarbeit, die ihnen bis dahin gänzlich unbekannt war: Ein Grund mehr, sich damit zu befassen.

Doppelt interessant entpuppte sich dieses Themenfeld, als dass die betriebliche Sozialarbeit unweigerlich wie kein anderes Arbeitsfeld an das System Wirtschaft gekoppelt ist. Die Autorinnen haben ein grosses Interesse an Zusammenhängen und vernetztem Denken. Das Befassen mit den Strukturen und Voraussetzungen des Systems Wirtschaft sowie den Auswirkungen, die diese auf die Klientel und die Arbeit der betrieblichen Sozialarbeit haben, versprach spannend zu werden.

Die Praxis der betrieblichen Sozialarbeit beschäftigt sich mit verschiedensten Problemfeldern ihrer Klientel. Von finanziellen Sorgen über familiäre Konflikte bis zu persönlichen Differenzen mit den Vorgesetzten lässt sich in den Beratungen nahezu alles finden. Sich allen Problemlagen zu widmen wäre unmöglich und würde den Umfang dieser Arbeit sprengen. Ausserdem würde man den einzelnen Themen bei weitem nicht gerecht. So mussten sich die Autorinnen für eines der Themen entscheiden: Die Wahl fiel auf das Thema Burnout.

Als „Modebegriff“ in jeglichen Massenmedien verwendet, wäscht der Begriff Burnout immer mehr aus. Burnout ist alles und nichts zugleich. Bereits mit eigenen Erfahrungen betreffend Abgrenzung und Überbelastung konfrontiert, interessierte es die Autorinnen, mehr über das Phänomen Burnout herauszufinden. Verschiedene Studien zeigen, dass Burnout immer mehr zunehmen wird. Psychische Krankheiten werden sich in den nächsten Jahren zur grössten Herausforderung für Unternehmen entwickeln. Die Autorinnen wollten herausfinden, wie die externe betriebliche Sozialarbeit diese Problematik bewertet, welche Entwicklungsmöglichkeiten sie sieht und wie sie damit umzugehen gedenkt.

Zusätzlich motivierte die Autorinnen das Ziel, Klischees und Schwarz-Weiss-Denken aufzubrechen. Es begegneten ihnen im Alltag und im Studium oft Pauschalaussagen, die die Wirtschaft oder im Speziellen Unternehmen in Bezug auf Gesundheitsförderung uninteressiert und profitträchtig darstellten. Die Autorinnen haben jedoch im Zuge ihrer Recherchen und ihrer Forschung erlebt, dass viele Unternehmen sehr wohl an gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen interessiert sind und bereits viel für ihre Mitarbeitenden tun.

Mit ihrer Bachelorarbeit, die sie an interessierte Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sowie sachkundige Laien richten, wollen die Autorinnen aufzeigen und vermitteln, dass Burnout eine Problematik ist, welche Privatleben und Beruf gleichermassen betrifft. Es leitet sich daraus eine Verantwortung nicht nur für die einzelne Person, sondern auch für ihr Umfeld, für die Unternehmen wie auch für die Gesellschaft ab, welche zwingend wahrgenommen werden sollte.

## 1.4 Fragestellung

Aus der vorangehenden Ausgangslage und Zielsetzung ergeben sich folgende Fragestellungen.

*Was ist Burnout?*

- *Welche Zuständigkeit besitzt die Sozialarbeit in der Thematik Burnout?*

*Was ist betriebliche Sozialarbeit?*

- *Was sind Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen der internen und externen betrieblichen Sozialarbeit?*

*Welche Entwicklungsmöglichkeiten sieht die externe betriebliche Sozialarbeit im Umgang mit Burnout?*

Die ersten beiden Fragen inklusive ihren Nebenfragen sollen im Theorieteil anhand der Erkenntnisse aus der Fachliteratur beantwortet werden. Die dritte Frage stellt die Forschungs- und damit die Kernfrage des Forschungsteils dar. Die Autorinnen versuchen sie mit Hilfe einer qualitativen Forschung zu beantworten. Die daraus gewonnenen Daten und -interpretationen sollen berufsrelevante Folgerungen zulassen.

## 1.5 Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung im Kapitel 1, welche an das Thema heranzuführen soll, folgt der theoretische Teil, der die Kapitel 2 und 3 umfasst.

Das zweite Kapitel beantwortet die Fragenstellungen zum Thema Burnout. Es zeigt die empirische Entwicklung, beleuchtet die Schwierigkeit eines Definitionsversuchs, macht die Abgrenzung von anderen Phänomenen deutlich und gibt einen Einblick in die Symptomatik sowie möglichen Ursachen und Risikogruppen von Burnout. Des Weiteren vertieft dieses Kapitel mögliche Interventionsmöglichkeiten, seien diese in der Prävention, Früherkennung oder Behandlung. Die präventiven Massnahmen geben zudem Auskunft über individuelle, institutionelle und gesellschaftliche Prophylaxe. Ein kleiner, aber wichtiger Teil des Kapitels 2 stellen die sozialversicherungs- und arbeitsrechtlichen Ausführungen dar. Sie spiegeln die aktuellen gesetzlichen Unterstützungsmöglichkeiten von Betroffenen wieder. Abschliessend wird Burnout als Soziales Problem dargestellt und die Berufsrelevanz geklärt.

Weiterführend gibt das Kapitel 3 eine kurze Definition von Sozialer Arbeit wieder, begründet die Vertiefung auf das Arbeitsfeld betriebliche Sozialarbeit und definiert diese. Dieses Kapitel zeigt weiter deren historische Entwicklung in Deutschland und der Schweiz auf. Es hebt die Spezifika ihrer Rahmenbedingungen und Aufgaben hervor, wie beispielsweise das Marketing

mit der beinhalteten Kosten-Nutzen-Analyse. Vertieft setzt sich das Kapitel 3.4 mit den Arbeitsformen Einzelfallarbeit, betriebliche Sozialarbeit mit Gruppen und Gemeinwesen auseinander. Die einzelnen Arbeitsformen werden nicht allgemein für die Sozialarbeit abgehandelt, sondern werden von den Autorinnen auf die speziellen Herausforderungen der Arbeitsformen im Arbeitsfeld betriebliche Sozialarbeit fokussiert. Mit der abschliessenden Unterscheidung zwischen interner und externer betrieblicher Sozialarbeit werden die zuvor formulierten Fragestellungen zur betrieblichen Sozialarbeit beantwortet und der Forschungsteil eingeleitet.

Der ganze Forschungsteil widmet sich der Beantwortung der Forschungsfrage. Das Kapitel 4 liefert die nötigen Informationen zum methodischen Vorgehen. Es gibt Auskunft über den Untersuchungsgegenstand und grenzt diesen ein. Zudem sind die verwendete Stichprobe, die Beschreibung des Leitfadeninterviews und die Auswertungsmethoden in diesem Kapitel enthalten.

Die aus den Interviews gewonnenen Daten werden in Kapitel 5 dargestellt und in der Interpretation mit der Theorie aus den Kapiteln 2 und 3 verknüpft. Die Interpretation der Forschungsergebnisse enthält zudem weiterführende Gedanken der Autorinnen.

Das Kapitel Schlussfolgerungen beinhaltet die explizite Beantwortung der Forschungsfrage. Daraufgehend werden in diesem Kapitel Handlungsempfehlungen für die Sozialarbeit abgeleitet und auf Möglichkeiten für weiterführende Arbeiten hingewiesen. Abgeschlossen wird dieses Kapitel durch das persönliche Fazit, in welchem die Autorinnen ihre Bachelorarbeit reflektieren und persönliche Verbesserungsvorschläge zu ihrem Vorgehen anmerken.

Das Kapitel Literatur- und Quellenverzeichnis bildet die verwendete Literatur ab.

## 2. Burnout

Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über das Thema Burnout: Was ist ein Burnout, woher kommt es, wer ist betroffen?

### 2.1 Empirische Entwicklung

Burnout ist ein Begriff, der in letzter Zeit immer häufiger auftaucht. Viele sprechen von einer „Modeerscheinung“. Geht man in der Zeit zurück, stösst man jedoch bereits sehr früh auf Beschreibungen einer Verfassung, die derjenigen des Burnouts sehr ähnlich sind. Im Folgenden wird ein chronologischer Ablauf der empirischen Entwicklung aufgezeigt.

Laut Ingeborg Hedderich (2009) wurden bereits vor 100 Jahren Symptome beschrieben, die denen eines Burnouts ähneln: „Geistige Ermüdbarkeit und Erschöpfung, Schlafstörungen sowie die Unfähigkeit zur Entspannung“ (S. 13). Damals wurden diese Symptome jedoch unter dem Begriff „Neurasthenie“ zusammengefasst. So wurde zum Beispiel bereits 1911 im Oberpfälzischen Schulanzeiger eine „Nervenkrankheit mit dem Begriff Neurasthenie“ als typische Lehrerkrankheit beschrieben (ib., S. 13).

In der Belletristik finden sich gemäss Julia Scharnhorst (2012) ebenfalls Beschreibungen, die Rückschlüsse auf ein Burnout ziehen lassen. So zum Beispiel in Thomas Manns Roman „Buddenbrooks“, welcher 1901 erschienen ist oder im Roman „A Burnt-Out Case“ von Graham Greene aus 1961. (S. 11)

Die verschiedenen Autoren sind sich einig, dass der Begriff Burnout offiziell 1974 durch Herbert J. Freudenberger, einen Psychoanalytiker in den USA, popularisiert wurde. Unter dem Titel „Staff Burn-Out“ veröffentlichte dieser einen Artikel im Journal of Social Issues. Darin beschreibt er seine eigenen Erfahrungen in einer alternativen New Yorker „Selbsthilfe- und Kriseninterventionseinrichtung“ (Hedderich, 2009, S. 14). Er berichtete über seine Beobachtungen bei sich selbst sowie bei ehrenamtlichen Mitarbeitenden, „die sich in Projekten der Obdachlosen- und Drogenhilfe für Jugendliche engagierten“ (S. 14). Er hatte bei ihnen Anzeichen von Ermüdung sowie Langeweile durch Routine festgestellt, was er unter dem Begriff „burn out“ zusammenfasste. Laut Hans Kernen (1999) bezeichnete Freudenberger diesen Zustand als „Krankheit des Überengagements“, welche er versuchte mittels einer „Skala des Ausbrennens“ zu standardisieren (S. 17–18).

Als gefährdet stufte er Personen ein, die eine grosse Leistungsbereitschaft an den Tag legen, sowie sich selbst hohe, fast unerreichbare Ziele auferlegen. Er dokumentierte seine Erfahrungen auf Tonband und wertete sie mit seinem Wissen aus der Psychoanalytik als

„mangelhaft bewältigte Probleme in der Kindheit“ aus. Bezog er seine Selbststudien 1974 noch auf Menschen mit sozialen Tätigkeiten, weitete er die betroffene Personengruppe später immer mehr aus. Seine Studien können jedoch in ihrer Qualität nicht mit empirischen Studien verglichen werden. (Hedderich, 2009, S. 14)

Christina Maslach, Sozialpsychologin, entwickelte 1981 das bekannte „Maslach Burnout Inventory (MBI)“, ein Instrument zur Erfassung eines Burnouts. Damit beeinflusste sie die Burnout-Forschung weltweit in erheblichem Masse. Sie beschreibt Burnout als „Zustand totaler Erschöpfung als Reaktion auf chronischen Stress im Beruf“ (Scharnhorst, 2012, S. 12). Maslach nennt drei für ein Burnout typische Dimensionen: Emotionale Erschöpfung, Depersonalisierung sowie reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit. Als Sozialpsychologin lenkt sie ihren Blick jedoch vermehrt auf die Arbeitsumwelt sowie die Arbeitsbedingungen, die ihrer Meinung nach erheblichen Einfluss auf „Idealismus und Energie“ haben können (Hedderich, 2009, S. 15). Das MBI wird noch heute als Messinstrument für Burnout genutzt und ihre Aussagen wurden von vielen weiteren Forschenden aufgenommen und weiterentwickelt. (ib., S. 15)

Hedderich (2009) bezeichnet Cary Cherniss als weiteren bedeutenden Burnout-Forscher. Er bezieht in seine Forschungen neu auch historische, soziale und kulturelle Bedingungen mit ein. Im Zentrum seiner Definition von Burnout steht die Interaktion eines Individuums mit seiner Umwelt. Er unterteilt ein Burnout in drei ineinander übergehende Stufen: „Arbeitsstress, Stressreaktion und Burnout oder Coping“ (S. 16). Cherniss wählte für seine Forschungen eine qualitative Methode und führte möglichst offene Interviews durch, in denen er den Fokus vor allem auf die Phase des Berufseinstiegs legte, da er diesen als besonders anstrengend bewertet. Er kommt bereits damals zum Ergebnis, dass eine sinnvolle Tätigkeit und soziale Integration zu einer höheren Stressresistenz führen. Cherniss läutete damit die Ära der empirischen Burnout-Forschung ein. (ib., S. 16)

1983 entwickelten Pines, Aronson & Kafry das Tedium Measure (TM), eine Überdruß-Skala. Die Autoren stellten fest, dass „der Zustand des Ausbrennens immer Überdruß mit umfasst. (...) Überdruß entsteht am Leben in Umwelten, in denen die negativen Aspekte vor den positiven überwiegen“ (Kernen, 1999, S. 18). In diesem Test beantwortet die Person 21 Fragen, welche ihre körperliche, emotionale sowie geistige Befindlichkeit betreffen. Je nach Antwort erhält die Person einen Wert von 1 bis 7, wobei am Ende des Tests mit einer Formel der „Überdrußwert“ errechnet wird. Mit diesem Wert kann die Person bestimmen, ob und in welchem Stadium sie von Burnout betroffen ist. Dieser Test wird jedoch kritisch betrachtet, da im Voraus kein Durchschnittswert durch eine repräsentative Studie erhoben worden ist,



womit das Ergebnis keinen wissenschaftlichen Wert besitzt. Die Überdruß-Skala ist im Gegensatz zum MBI, welches sich nur auf die Klient-Helfer-Beziehung bezieht, nicht nur auf soziale Berufe ausgelegt. (Hedderich, 2009, S. 35–36)

1989 entwickelte Matthias Burisch eine Handlungstheorie, welche er das „integrative Burnout-Modell“ nennt, da er versucht, verschiedene etablierte Forschungen und Theorien in ein Modell zu verweben. (Burisch, 2010, S. 11) Burischs Grundaussage ist, dass Burnout durch gestörte Auseinandersetzungen des Individuums mit der Umwelt entsteht. Dadurch entstehen Autonomieeinbußen, welche eine Einschränkung des Wohlbefindens zur Folge haben, was die Lebensziele eines Individuums in grobem Masse stört. Deswegen ist der Zweck seiner Handlungstheorie, solche Störfälle und ihre Folgen zu analysieren und aufzuzeigen, wie diese Störungen bewältigt werden können. (ib., S. 146-194) Sein Werk, das Buch „Burnout-Syndrom – Theorie der inneren Erschöpfung“, wird heute in jeglicher Burnout-Fachliteratur zitiert und erschien bereits in einer 4. überarbeiteten Auflage.

*Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die Burnout-Forschung in zwei Phasen unterteilt werden kann – die Pionier- sowie die empirische Phase. Die Pionierphase begann um 1970 und beinhaltete das Entdecken sowie das Beschreiben von Burnout. In der empirischen Phase ab 1980 wurden wissenschaftliche Untersuchungen immer wichtiger, um repräsentative Ergebnisse publizieren zu können. Während die USA in den Anfängen vorherrschend in der Burnout-Forschung waren, zogen ab 1990 andere Länder nach. Dies hatte unter anderem mit der in dieser Zeit veröffentlichten Übersetzung des MBI zu tun. Ausserdem etablierte sich der Begriff „Burnout“ in den 80ern durch die Verbreitung in den US-amerikanischen Massenmedien immer mehr in der Alltagssprache, was einen richtiggehenden Hype auslöste. Mitte der 90er Jahre kam dann die „Trendwende“ in der Burnout-Forschung, seither wird viel mehr Wert auf methodische Vielfalt und wissenschaftliche Güte gelegt. (Hedderich, 2009, S. 17).*

## 2.2 Definitionsversuch

Burisch (2010) widmet in seinem Buch „Das Burnout-Syndrom – Theorie der inneren Erschöpfung“ ein ganzes Kapitel dem Versuch, Burnout definitorisch einzugrenzen. Er vergleicht verschiedene Definitionen aus der Fachliteratur und kommt zum Schluss, dass keine aussagekräftig genug ist, um das Phänomen Burnout in seiner ganzen Tragweite zu beschreiben. Im Folgenden ein Abriss der verschiedenen Definitionen und Begründungen, weshalb sie nach Burisch dem Phänomen Burnout nicht gerecht werden. (S. 14–20)

Die nachstehende Definition beschränkt sich nach Burisch (2010) lediglich auf das Verhältnis zwischen Helfenden und Klientel. Dies stellt nicht die Realität dar, da erwiesenermaßen nicht nur Personen in helfenden Berufen an Burnout erkranken. (S. 17)

Robert Kahn (1978) *„Ein Syndrom unangemessener Einstellungen gegenüber Klienten und sich selbst, oft in Verbindung mit unangenehmen physischen und emotionalen Symptomen.“ (ib., S. 17)*

Die kommenden Autoren beschreiben Burnout als einen Zustand, in welchem man sich befindet. Burisch empfindet dies als inkorrekt, da er Burnout als nicht trennscharf eingrenzbarer Prozess beschreibt, von dem man nicht sagen kann, wo er beginnt und wo er endet. (ib., S. 18)

Ayala Pines & Elliott Aronson (1988) *„Ein Zustand physischer, emotionaler und mentaler Erschöpfung aufgrund langanhaltender Einbindung in emotional belastende Situationen.“ (ib., S. 18)*

Die nachfolgende Definition bezeichnet Burnout im Gegensatz zu der vorherigen als einen Prozess. Hier jedoch bemängelt Burisch, dass sich die Autoren nur auf den Lebensbereich Arbeit beziehen und andere Faktoren oder Bereiche, die ebenfalls einen Einfluss auf die Entwicklung eines Burnouts haben, ausser Acht lassen. Ebenfalls empfindet er die geschilderte Symptomatik als eher dürftig, da sie nicht ausführlich und vielfältig genug beschrieben wird. (ib., S. 18–19)

Edelwich & Brodsky (1980) *„Ein fortschreitender Abbau von Idealismus, Energie, Zielstrebigkeit und Anteilnahme als Resultat der Arbeitsbedingungen.“ (ib., S. 19)*

Die letzte und zugleich neueste der aufgeführten Definitionen kommt nach Burisch der Abbildung eines Burnouts am nächsten. Es bleibt zwar immer noch ein Bezug zur Arbeit, welcher nicht erklärt, warum zum Beispiel auch Arbeitslose an einem Burnout erkranken können, ist jedoch verglichen mit dem heutigen Stand der Forschung die vollständigste und aussagekräftigste Definition. (Burisch, 2010, S. 19)

Schaufeli & Enzmann (1998)

Burnout ist ein dauerhafter, negativer, arbeitsbezogener Seelenzustand „normaler“ Individuen. Er ist in erster Linie von Erschöpfung gekennzeichnet, begleitet von Unruhe und Anspannung (distress), einem Gefühl verringerter Effektivität, gesunkener Motivation und der Entwicklung disfunktionaler [sic!] Einstellungen und Verhaltensweisen bei der Arbeit. Diese psychische Verfassung entwickelt sich nach und nach, kann dem betroffenen Menschen aber lange unbemerkt bleiben. Sie resultiert aus einer Fehlanpassung von Intentionen und Berufsrealität. Burnout erhält sich wegen ungünstiger Bewältigungsstrategien, die mit dem Syndrom zusammenhängen, oft selbst aufrecht. (zit. in Burisch, 2010, S. 19)

In der Schweiz wurde 2007 in Luzern ein Verein mit dem Namen „Swiss Experts Network on Burnout“ (SEB) gegründet. Im SEB haben sich Fachpersonen aus verschiedenen Disziplinen zusammengeschlossen, um spezifisches Wissen weiterzugeben, Angebote zu vernetzen sowie die internationale Diskussion rund um das Burnout mitzugestalten. Das SEB hat eine Definition von Burnout herausgegeben, die in Schweizer Fachartikeln sehr oft zitiert wird. (<http://www.burnoutexperts.ch/ueber-uns>)

Burnout is a work-related stress reaction leading to a persistent, negative state of mind in „normal“ individuals that is primarily characterised by exhaustion, which is accompanied by distress, a sense of reduced effectiveness, decreased motivation, and the development of dysfunctional attitudes and behaviours at work, Burnout shows on the somatic level by dysregulation of neuroendocrine stress regulation mechanisms which may present with vegetative symptoms. This physiological condition develops gradually

but may remain unnoticed for a long time by the individual involved. It results from a misfit between the person and the job concerning six strategic areas: workload, community, support, values, fairness and control. When an imbalance exists in one or more of these areas, the individual's resources no longer suffice to deal with the circumstances at work. Often burnout is self-perpetuating because of increasingly inadequate coping strategies that are associated with the syndrome.

(<http://www.burnoutexperts.ch/wissenswertes/burnout-definition>)

Auf internationaler Ebene anerkannt ist wie bereits erwähnt der ICD-10 (International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems), das wichtigste Klassifizierungsinstrument zur Diagnose medizinisch anerkannter Krankheiten. Dort wird Burnout wie in der untenstehenden Graphik ersichtlich nicht als Krankheit eingestuft, sondern unter „Probleme mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung“ aufgeführt (Deutsches Institut für Medizinische Dokumentation und Information, 2012, Z73). Welche Schwierigkeiten durch diese Definition im Alltag von Betroffenen entstehen, wird im Kapitel Sozialversicherungen und arbeitsrechtliche Aspekte ausgearbeitet.

---

**Z73 Probleme mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung**

**Inkl.:**

Akzentuierung von Persönlichkeitszügen  
Ausgebranntsein [Burn out]  
Einschränkung von Aktivitäten durch Behinderung  
Körperliche oder psychische Belastung o.n.A.  
Mangel an Entspannung oder Freizeit  
Sozialer Rollenkonflikt, anderenorts nicht klassifiziert  
Stress, anderenorts nicht klassifiziert  
Unzulängliche soziale Fähigkeiten, anderenorts nicht klassifiziert  
Zustand der totalen Erschöpfung

**Exkl.:**

Probleme mit Bezug auf Pflegebedürftigkeit (Z74.-)  
Probleme mit Bezug auf sozioökonomische oder psychosoziale Umstände (Z55-Z65)

Abb. 1: Kategorie Z73 aus dem ICD-10 (DIMDI, 2012, Z73)

*Zusammenfassend lässt sich sagen, dass keine einheitliche Definition von Burnout vorhanden ist, jedoch grundsätzlich davon ausgegangen werden kann, dass es sich bei Burnout um einen schleichenden Prozess der physischen, psychischen sowie emotionalen Erschöpfung handelt, die aufgrund vielfältiger Einflussfaktoren entsteht und sich in ihrer Ausprägung je nach Fortschritt des Burnouts unterscheidet.*

## 2.3 Abgrenzung zu verwandten Phänomenen

Da Burnout nicht als Krankheit klassifiziert wird, wird es oft mit ähnlichen Erscheinungen in Verbindung gebracht. Untenstehend findet sich ein Abriss über die dem Burnout am nächsten stehenden Phänomene, wobei aus Kapazitätsgründen nicht vertieft darauf eingegangen werden kann.

### Depression

Laut ICD-10 leidet eine von Depression betroffene Person vor allem unter gedrückter Stimmung sowie einer Verminderung von Antrieb und Aktivität. Ausserdem sind die Fähigkeit zur Freude, das Interesse sowie die Konzentration beeinträchtigt. Schlafstörungen, Appetitlosigkeit, fehlendes Selbstwertgefühl sowie Selbstvertrauen und Schuldgefühle sind ebenfalls Symptome, die auftreten können. Je nachdem, wie viele Symptome auftreten und inwiefern sie ausgeprägt sind, wird eine Depression als leicht, mittelgradig oder schwer bezeichnet. (DIMDI, 2012, F32) Ruth Enzler Denzler (2008) fügt an, dass die typischen Stimmungsschwankungen von Angst begleitet werden können und oft mit einer Veränderung des Aktivitätslevels einhergehen (S. 22).

Hillert und Marwitz (2006) zeigen auf, dass Depression und Burnout ähnliche Symptome hervorrufen und dass Burnout auf Dauer in eine Depression überlaufen oder dieselbe zur Folge haben kann. Jedoch bezeichnen sie Burnout als weniger komplex und auf einen weiter gefassten Anwendungsbereich bezogen, während Depression als spezifische psychiatrische Störung klassifiziert wird und nur auf einen begrenzten Anwendungsbereich beschränkt ist. (zit. in Enzler Denzler, 2008, S. 22)

### Stress

Sven M. Litzke und Horst Schuh (2010) bezeichnen Stress als „Aktivierungsreaktion des Organismus auf Anforderungen und Bedrohungen“ (S. 6). Sie beziehen sich dabei auf Hans Selye (1974), welcher Stress als Reaktion auf gewisse Reize respektive sogenannte Stressoren grundsätzlich neutral definiert hatte (zit. in Litzke & Schuh, 2010, S. 6). Die Autoren nennen physische, psychische sowie soziale Stressoren, die auf das Individuum einwirken. Je nachdem, ob der Stressor als bedrohlich und in einem zweiten Schritt als bewältigbar eingestuft wird, reagiert das Individuum mit einem anderen Stressempfinden. Die Autoren beschreiben mittleren Stress sogar als förderlich für die Leistungsfähigkeit. Problematisch bezeichnen sie eine übermässige Stressbelastung über eine längere Zeitdauer. Burnout kann gemäss den Autoren dementsprechend als Reaktion auf Überlastung durch nicht zu bewältigende Stresssituationen beschrieben werden. (S. 8–13)

### **Boreout als Spezialfall**

Wenn man von Burnout spricht, wird dieses Phänomen laut Scharnhorst (2012) meist ausgeklammert: Boreout entsteht durch konstante Unterforderung und manifestiert sich, wenn dieselbe ein solches Ausmass angenommen hat, dass sie als unerträglich wahrgenommen wird. Dabei werden die drei Ebenen Langeweile, Unterforderung und Desinteresse durchlebt, die sich gegenseitig bedingen und aufrechterhalten. Unterforderung bezieht sich darauf, dass von einer Person weniger Leistung gefordert wird, als sie eigentlich zu erbringen im Stande wäre. Daraus resultiert Langeweile, Lustlosigkeit sowie Ratlosigkeit, wie mit der Situation umzugehen ist. In der Folge entsteht durch fehlende Identifikation mit der Arbeit ein Desinteresse an derselben. (S. 49–63)

Obwohl die Betroffenen unter ihrer Situation leiden, entwickeln sie paradoxerweise Verhaltensweisen, um diesen Zustand aufrecht zu erhalten. Diese Bemühungen verursachen wie beim Burnout Erschöpfung. Ursachen für ein Boreout liegen in der falschen Berufswahl, einem falschen Arbeitsplatz, der Motivation zur Aufrechterhaltung des Status quo, Möglichkeiten zu anderweitiger Beschäftigung während der Arbeitszeit sowie Mobbing. Vor allem Angestellte in Unternehmen mit ausgeprägten hierarchischen Strukturen sind überdurchschnittlich oft von Boreout betroffen. (Scharnhorst, 2012, S. 49–63)

### **2.4 Symptomatologie und Verlauf**

Matthias Burisch (2010) beschreibt über 130 Symptome, die während einem Burnout-Prozess vorkommen können (siehe Anhang B). Aus diesen Gründen nennt er Burnout ein Syndrom und kein Krankheitsbild, da mehrere Symptome gleichzeitig auftreten, jedoch keine Erklärung für Entstehung und Entwicklung derselben vorhanden ist. Er betont dabei, dass längst nicht alle Symptome vorkommen müssen. Dies hängt vom Individuum und seiner individuellen Krankheitsgeschichte ab. (S. 26–27) Forney et al. (1982) streichen den individuellen Charakter eines Burnouts hervor: Je nach Eigenschaften des Individuums sowie seiner Umwelt entwickeln sich andere Symptome oder sie treten in anderer Reihenfolge auf. (zit. in Burisch, 2010, S. 27)

Burisch erwähnt weiter, dass einige Symptome sich gegenseitig ausschliessen und nur schon deshalb nicht gemeinsam auftreten können (zum Beispiel Hyperaktivität und Apathie). Er hebt hervor, dass lediglich „das Vorhandensein eines Symptoms die Wahrscheinlichkeit erhöht, mit dem die anderen ebenfalls auftreten bzw. auftreten werden“ (ib., S. 27). Zum Teil bestehen zwischen den Symptomen jedoch kausale oder temporale Zusammenhänge. Er versucht folglich eine Einteilung der Symptome nach ihrem möglichen Auftreten im generali-

sierten Verlauf eines Burnout-Prozesses vorzunehmen, wobei er betont, dass einzelne Symptome durchaus bereits früher im Verlauf auftreten können. (Burisch, 2010, S. 27)

Burnout kann als schleichender Prozess über Jahre hinweg andauern. Wird das charakteristische Überengagement zu Beginn desselben über längere Zeit aufrechterhalten, resultiert daraus eine Ermüdung und oder Erschöpfung, herbeigeführt unter anderem durch fehlende oder misslungene Abgrenzung. Gefolgt wird diese Phase von einem reduzierten Engagement. Es findet ein emotionaler, kognitiver und sozialer Rückzug gegenüber der Klientel, gegenüber anderen Menschen allgemein sowie gegenüber der Arbeit statt. Der Lebensstil verändert sich, die Ansprüche an das Umfeld werden grösser. (Burisch, 2010, S. 27–31)

Darauf folgt eine Phase der Schuldzuweisung. Personen, die sich selbst die Schuld an der „eigenen Misere“ geben, neigen nach Lazarus (1977, zit. in Burisch, 2010) zu depressiv-ängstlichen Stimmungen wie zum Beispiel Bitterkeit, Schwächegefühl und Apathie, während Personen, die ihrem Umfeld die Schuld an der Situation zuschreiben, mit aggressiv-paranoiden Stimmungen wie zum Beispiel Wutausbrüchen, Zynismus und Reizbarkeit konfrontiert sind. (S. 31)

Im Anschluss daran folgt die Phase des Abbaus. Zusammengefasst findet ein Leistungsabfall in den Bereichen Leistungsfähigkeit, Motivation, Kreativität sowie Differenzierungsfähigkeit statt. In der darauffolgenden Phase der Verflachung folgt ein immenser Abbau des emotionalen, sozialen sowie geistigen Daseins. Der Verlust der Anteilnahme kann zu Einsamkeit, Gleichgültigkeit und Langeweile führen. (Burisch, 2010, S. 33)

Spätestens in diesem Stadium des Prozesses folgen die psychosomatischen Symptome, wobei sie laut Burisch durchaus bereits früher auftreten können. Anzeichen wie gehäufte Infektionskrankheiten, Schlafstörungen, Kreislaufbeschwerden, Verspannungen, Verdauungsbeschwerden, veränderte Essgewohnheiten oder Herzkrankheiten sind typische Begleiter während einem Burnout. Schlussendlich führen Gefühle der Hilflosigkeit und der Hoffnungslosigkeit dazu, dass im Endstadium der totalen Erschöpfung das Leben für die Betroffenen keinen Sinn mehr macht, so dass Suizidgedanken und –absichten nicht selten sind. (ib., S. 34)

*Parallel zu den Definitionsversuchen lässt sich auch für die Symptomatologie sowie den Verlauf eines Burnouts feststellen, dass keine abschliessende Aufzählung der Symptome sowie keine absolute Beschreibung eines typischen Verlaufs möglich sind. Vielmehr handelt es sich um Vorkommnisse, die je nach Fortschritt und Ausprägung des Burnouts variieren können.*



## 2.5 Ursachen und Risikogruppen

In der Fachliteratur werden ausserordentlich viele Ursachen genannt, die ein Burnout auslösen können. Burisch (2010) bezeichnet viele dieser Beschreibungen als unpräzis: „Entweder sind sie so global, dass nahezu jeder unbefriedigende Umstand als Ursache in Frage kommt, oder aber so spezifisch, dass sie auf nur ganz wenige Berufsgruppen anwendbar sind, von Burnout-Prozessen im Privatleben ganz abgesehen“ (S. 44). Diverse Autoren haben denn im Rahmen einer Präzisierung versucht, die Ursachen in Kategorien oder Modellen zusammenzufassen.

Hedderich (2009) nennt drei Richtungen, welche sich bei diversen Burnout-Modellen erkennen lassen: differenzialpsychologische, individuenzentrierte Ansätze, arbeits- und organisationspsychologische Ansätze sowie soziologisch-sozialwissenschaftliche Ansätze (S. 28).

Im *differenzialpsychologischen, individuenzentrierten Ansatz* wird vor allem das Helfersyndrom und das damit verbundene „Helfen Wollen“ als primäre Ursache für die Entwicklung eines Burnouts genannt. Generell beschreibt der Ansatz vor allem persönlichkeitspezifische Aspekte als Ursache für Burnout, umweltspezifische Aspekte werden aussen vor gelassen. Die Ursachen werden in drei Kategorien eingeteilt: Berufsbezogene Motivation, Handlungsziele und Einstellungen (Bsp. Überidentifikation mit Klientel, Verantwortungsbewusstsein, Perfektionsstreben), Persönlichkeitsmerkmale (Bsp. Empathie, Bewältigungsstil, Belastungstoleranz) sowie demographische Merkmale (Bsp. Geschlecht, Alter, Familienstand). (ib., S. 28–30)

Dieser Ansatz ist laut Hedderich jedoch zu einseitig, um das Phänomen Burnout in seiner ganzen Tragweite zu erklären. Ein vielschichtigeres Prinzip ist der *arbeits- und organisationspsychologische Ansatz*. Dabei wird häufig auf das Stressmodell von Lazarus verwiesen, welches aussagt, dass „Arbeitsstress aus dem Ungleichgewicht zwischen externen Anforderungen und individuellen Ressourcen der Bewältigung entsteht“ (ib., S. 30). Einflussfaktoren können somit sein: Eingeschränkter Tätigkeits- und Handlungsspielraum, Mangel an Einflussmöglichkeiten auf das Arbeitsergebnis, Unterforderung, geringe Aufstiegsmöglichkeiten, Mangel an sozialer Unterstützung oder Rollenkonflikte. Diese Aufzählung ist nicht abschliessend, es liessen sich noch viele andere Ursachen beschreiben. (ib., S. 30)

Der *soziologisch-sozialwissenschaftliche Ansatz* beschäftigt sich mit der gesellschaftlichen Komponente. Hedderich nennt in diesem Zusammenhang grundsätzlich die immer mehr geforderte Flexibilität und Mobilität der Mitarbeitenden, geänderte Kommunikationsformen, Isolation und Anonymität. Spezifisch werden zum Beispiel eine Steigerung von Hektik und



Stress, stetig steigende Ansprüche, Wertewandel und Wertepluralismus, mangelnde Unterstützung im privaten Bereich oder Rationalisierungsmassnahmen im Sozialbereich genannt. (Hedderich, 2009, S. 31)

Die genannten Ansätze sollen nicht einzeln eingesetzt werden, sondern in kombinierter und vernetzter Form: „Monokausale Ansätze vermögen der Komplexität des Phänomens und der einflussnehmenden Faktoren offenbar nicht gerecht zu werden. Eine stärkere Vernetzung der unterschiedlichen Perspektiven ist als sinnvoll zu erachten. (...) Burnout ist ein Zusammenspiel aus Persönlichkeitsmerkmalen und gefährdeter Umwelt; eine ‚Nichtpassung der Person mit ihrer Umwelt‘“ (ib., S. 31).

Julia Scharnhorst (2012) macht die gleiche Unterteilung. Sie unterscheidet nach inneren sowie äusseren Faktoren, aufgeteilt in die Dimensionen Ursachen in der Person (Wertvorstellungen, Persönlichkeit, gestörtes Energiesystem), Ursachen in der Arbeitsumgebung (Zeitdruck, Überforderung, zu hohe Arbeitsbelastung) sowie gesellschaftliche Ursachen (Wirtschafts- und Finanzkrise, Anforderungen der Leistungsgesellschaft, Globalisierung, Tabuthema psychische Belastungen, mangelnde gesetzliche Regelungen). (S. 22–38)

Ergänzend zu den vorher bereits genannten Ursachen erwähnt Scharnhorst (2012) vertieft neue Aspekte im gesellschaftlichen Kontext wie zum Beispiel die Wirtschafts- und Finanzkrise. Eine schlechte Wirtschaftslage fördert Existenzängste, welche dazu führen, dass erhöhte Anforderungen ohne zu überlegen erfüllt werden, was das Risiko für ein Burnout erhöht. Als zweite Ergänzung nennt sie die Globalisierung und die damit verstärkte internationale Konkurrenz. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen immer mehr und immer bessere Leistungen erbracht werden, was den Leistungsdruck der einzelnen Mitarbeitenden erhöht. Auch durch globale Vernetzung immer weitere Reisen zu Geschäftsanlässen, die jedoch als „private Zeit“ gelten, nennt Scharnhorst als mögliche Ursache für ein Burnout. (S. 35–38)

Während die vorher erwähnten Autorinnen Ursachen für ein Burnout bei der Person und ihrem privaten Umfeld sowie bei der Arbeit gleichermassen ansiedeln, plädieren Hans Kernen und Gerda Meier (2008) sowie Christina Maslach und Michael P. Leiter (2001) dafür, dass die Ursachen vor allem in der Arbeit zu finden seien: „Burn-out ist nicht primär das Problem des arbeitenden Menschen selbst, wie den Betroffenen oft suggeriert wird, sondern des Arbeitsfeldes, in dem der Mensch seine Leistung erbringt. (...) Massgeblich beteiligt am Entstehen eines Burn-out ist die Arbeit beziehungsweise die Arbeits- und Organisationsgestaltung.“ (Kernen & Meier, 2008, S. 66)

Kernen und Meier (2008) führen verschiedene Stressoren auf, die im Arbeitsumfeld ein Burnout bewirken können. Dies sind einerseits aufgabenbezogene Stressoren wie qualitative oder quantitative Unter- oder Überforderung. Als zweites nennen sie Stressoren, welche durch mangelnde Arbeitsorganisation hervorgerufen werden, zum Beispiel ein eingeschränkter Handlungsspielraum. Des Weiteren werden Stressoren in der zeitlichen Dimension erwähnt, vor allem im Zusammenhang mit Schicht- oder Nachtarbeit. Als physikalisch-chemische Stressoren beschreiben sie schädliche Umgebungsbedingungen, die sich negativ auf Arbeitnehmende auswirken. Ein wichtiger Faktor sind die sozialen Stressoren wie zum Beispiel das Arbeitsklima oder Konflikte. Wenn Arbeitnehmende immer wieder in ihrem Arbeitsablauf unterbrochen oder gestört werden, bezeichnen die Autoren dies als organisatorisch bedingte Stressoren. Soziokulturelle Aspekte wie zum Beispiel ein ungerechtfertigt tief wahrgenommener Status oder mangelnde Anerkennung werden ebenfalls als relevant aufgeführt, genauso wie die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust. Daneben nennen Kernen und Meier Stressoren in der Berufskarriere, welche im Sinne eines Realitätsschocks Ursache für ein Burnout sein können. Die Autoren heben dabei jedoch hervor, dass nicht die einzelnen Stressoren für sich alleine ein Burnout auslösen, sondern dass die Gesamtkonstellation und die daraus entstehende Mehrfachbelastung entscheidend ist. (S. 67–70)

Maslach und Leiter (2001) beschreiben ergänzend sechs Missverhältnisse zwischen Mensch und Arbeit, die zu Burnout führen können. Dies sind Arbeitsüberlastung, Mangel an Kontrolle, unzureichende Belohnung, Zusammenbruch der Gemeinschaft, Fehlen von Fairness sowie widersprüchliche Werte. (S. 41–63)

Das SECO (2011) hat in der Stressstudie 2010 herausgearbeitet, unter welchen Belastungsfaktoren oder Stressoren die Befragten chronisch leiden. Wie in der nachfolgenden Graphik ersichtlich, waren dies an erster Stelle chronische Unterbrechungen (vgl. Kernen und Meier) gefolgt vom Arbeiten mit hohem Tempo sowie Termindruck. (S. 8-11)

Abbildung 4 Chronisch auftretende Belastungsfaktoren (Stressoren), Erwerbstätige in Prozent (N = 709-1'005)

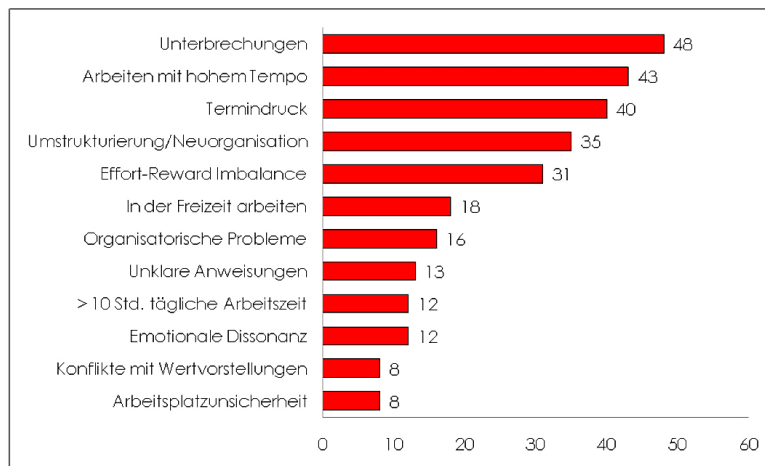


Abb. 2: Chronisch auftretende Belastungsfaktoren (SECO, 2011, S. 9)

## Risikogruppen

Burisch (2010) nennt über 60 Berufe, welche bereits von Burnout betroffen sind. Es sind dies Berufe in Verbindung mit Beratung, Dienstleistungsberufe, Hoheitsdienste, Medienberufe, Berufe der medizinischen Versorgung, nichtmedizinische Therapie, Pflege, Rettungspersonal, Seelsorge, Soziale Arbeit im weiteren Sinne, Unterricht und Lehre, Berufe in der Verwaltung sowie im Bereich Wirtschaft. Ausserdem nennt er die Bereiche „Sonstiges“ sowie Privatleben (S. 21–24). Ein sehr breites Spektrum, worin man erkennen kann, dass nahezu jede und jeder zur Risikogruppe von Burnout zählt.

Während früher Burnout nur auf sogenannten „helfende Berufe“ bezogen wurde, führt Burisch aus, dass es sich um Berufe handelt, in welchen weniger die „technische Hilfe“ an sich erbracht wird, sondern emotionale Zuwendung gefordert wird, welche auch dann aufrecht erhalten werden muss, wenn sie nicht auf Gegenseitigkeit beruht. Dieses einseitige Geben bezeichnet er als Hauptfaktor für die Einstufung gewisser Berufe in die Risikogruppe von Burnout – womit nicht nur helfende Berufe in Betracht zu ziehen sind sondern viele mehr. (ib., S. 24)

*Zusammengefasst bedeutet dies, dass die Palette an möglichen Ursachen für Burnout extrem breit und von Fall zu Fall unterschiedlich ist. Verschiedene Autoren versuchten, die Ursachen in Modelle zu fassen, wobei einige dafür plädieren, interne, in der Person liegende Ursachen sowie externe, in der Umwelt angesiedelte Faktoren gleichermassen zu werten. Andere Autoren jedoch erwähnen vor allem die Stressoren aus dem Bereich Arbeit als besonders relevant. Daraus ergibt sich in der Folge eine Verantwortung nicht nur für die arbeitende Privatperson, sondern auch für Arbeitgebende sowie die Institution oder Organisation, welche die Arbeit zur Verfügung stellt. Darauf soll unter anderem im nächsten Kapitel eingegangen werden.*

## 2.6 Interventionsmöglichkeiten

Im vorliegenden Kapitel wird zuerst eine Begriffsklärung vorgenommen. Anschliessend werden allgemeine Voraussetzungen für wirkungsvolle Interventionsmöglichkeiten aufgezeigt und schliesslich anhand der Abstufungen Prävention, Früherkennung sowie Behandlung entsprechende Massnahmen aufgeführt. Diese sind jedoch nicht als abschliessend zu verstehen.

Maslach und Leiter (2001) führen auf, dass betreffend Burnout nicht nur behandelnd interveniert werden sollte, sondern dass Prävention ebenfalls einen hohen Stellenwert hat: „Ein Gramm Vorbeugung ist gleich viel wert wie ein Kilo Heilung“ (S. 81). Auch Kernén und Meier (2008) merken an, „(...) dass die beste Intervention immer noch in den Vorphasen eines möglichen Burn-out-Prozesses liegen: im Bereich der Gesundheitsförderung und der Prophylaxe“ (S. 255).

Kernén und Meier (2008) entwickelten aus denselben Beweggründen ein Modell, welches wie nachfolgend abgebildet, fünf verschiedene Interventionsebenen umschreibt. Es sind dies einerseits Gesundheitsförderung sowie Prophylaxe, was zur Prävention von Burnout beiträgt. Eine weitere Ebene stellt die Frühphase des Burnouts dar, in welcher die Früherkennung umgesetzt werden sollte. Auf der Stufe der Behandlung sehen die Autoren gezielte Interventionen zur Unterstützung bei einem akuten Burnout sowie die Unterstützung bei der Wiedereingliederung nach einem überwundenen Burnout als geeignete Massnahmen. (S. 220)



Abb. 3: Interventionsebenen und Ansatzpunkte (Kernén & Meier, 2008, S. 221)

Laut Kernen und Meier (2008) ist es bei Burnout-Interventionen generell zentral, personelle und betriebliche Aspekte zu kombinieren. Man wird den betroffenen Menschen nicht gerecht, indem man sie beispielsweise in eine Auszeit schickt, Psychopharmaka verabreicht, jedoch keine tragenden sozialen Beziehungen ermöglicht und keine Veränderungen am Arbeitsplatz anstrebt – es müssen beide Bereiche, persönlich-privat sowie Arbeitsfeld-bezogen, integriert werden, damit eine bestmögliche Wirkung erzielt werden kann. (S. 216, S. 232)

### **2.6.1 Präventive Massnahmen**

#### **Individuelle Ebene**

Auf der individuellen Ebene sind zahlreiche Vorschläge in der Trivalliteratur vorhanden, was die betroffene Person zur Vorbeugung von Burnout unternehmen könnte. Hedderich (2009) führt aus, dass Selbstbeobachtung, das heisst überhaupt zu erkennen, wenn einem eine solche Situation droht, von zentraler Bedeutung ist (S. 63). Dies unterstützt auch das Institut für Arbeitsmedizin (ifa), welches sagt: „Jedes Individuum muss selbst herausfinden, was ihm gut tut. Entscheidend ist eine kontinuierliche Selbstbeobachtung“ (ohne Datum, S. 38).

Selbst-Aufmerksamkeit, Selbstdiagnose, Stressmanagement, gesunde Lebensweise, Entspannungstraining sowie die Arbeit an Kognition und Verhalten sind für Burisch (2010, S. 246–248) Massnahmen, die ein Individuum präventiv für seine eigene Gesundheit umsetzen kann. Das ifa (ohne Datum) fügt dazu das Pflegen von sozialen Kontakte, das Vermeiden von Rollenkonflikten, Ausgleich und Entspannung, Abgrenzung, Bewegung und Sport, das Üben von Stressbewältigungskompetenzen, Selbstreflexion, Prioritäten setzen und genügend Schlaf als weitere Präventionsmöglichkeiten auf individueller Ebene an (S. 37–38).

Um die genannten Autoren zusammenzufassen, kann man sich der von Hillert und Marwitz (2006) postulierten „3 E's“ bedienen: Entlastung, Erholung und Ernüchterung. Als Ernüchterung beschreiben die Autoren die „Verabschiedung von extremen Perfektionsvorstellungen“ (zit. in Hedderich, 2009, S. 63–64).

#### **Institutionelle Ebene**

Präventive Massnahmen sollen gemäss Scharnhorst (2012) Burnout verhindern, bevor es überhaupt entsteht. So richten sich diese Angebote an Mitarbeitende, welche noch keine Probleme haben oder Auffälligkeiten zeigen, wobei es sich um circa 75 % der Belegschaft handelt. Sinnvolle Massnahmen sind den Bereichen Stressmanagement, Zeitmanagement, Selbstmanagement, Work-Life-Balance, Konfliktmanagement, Team-Entwicklung, Kommunikationskultur, Arbeitszeitmodelle, Supervision, Personalentwicklung, Führung sowie Gestaltung der Arbeitsabläufe und der Arbeitsumgebung angegliedert. (S. 150–190)

Scharnhorst (2012) zählt einige Methoden auf, wie diese Massnahmen in einem Unternehmen sinnvoll umgesetzt werden könnten: „Praktische, arbeitsbezogene Anleitungen, Schulungen, Seminare und Workshops, individuelle Beratung und Coaching, Organisationsberatung und -entwicklung, betriebliches Gesundheitsmanagement sowie Gesundheitstage oder Aktionswochen“ (S. 151).

Speziell zu erwähnen ist dabei die Rolle der Führungskräfte. Es ist erwiesen, dass das Führungsverhalten von Vorgesetzten einen erheblichen Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden hat. Sie besitzen eine Vorbildfunktion und können durch ihr eigenes Verhalten das Verhalten der Mitarbeitenden positiv beeinflussen. (ib., S. 165—166)

Ein weiteres Konzept, welches unter anderem viel zur Burnout-Prävention beitragen kann ist das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM). Adelheid Esslinger und Eveline Kellner (2010) definieren BGM folgendermassen: „Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) bedeutet, die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als strategischer Faktor in das Leitbild und in die Kultur sowie in die Strukturen und Prozesse der Organisation einzubeziehen“ (S. 111). Sie bezeichnen BGM als Dach, welches die Bereiche Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit, betriebliche Gesundheitsförderung sowie Personalmanagement überspannt. Alle gesundheitsrelevanten Themen lassen sich inhaltlich einem Bereich zuordnen und entsprechend bearbeiten. (S. 112) Aus Gründen der Kapazität kann nicht vertiefter auf die Ausgestaltung eines BGM-Prozesses eingegangen werden.

In der Schweiz setzen sich bereits viele Firmen mit der Gesundheitsförderung auseinander. Interessierte Unternehmen können zum Beispiel an Programmen und Projekten wie „KMU vital“ oder „SWING“ teilnehmen. Als Auszeichnung für Firmen, welche ausgewählte Qualitätskriterien erfüllen, wurde das Label „Friendly Work Space“ lanciert. (ifa, ohne Datum, S. 44–45)

### **Gesellschaftliche Ebene**

Burnout ist ein in der Gesellschaft breit gestreutes Thema, über welches relativ offen gesprochen wird. Gemeinhin könnte angenommen werden, dass Burnout von der Gesellschaft weitestgehend anerkannt wird, da der Begriff impliziert, dass vor der Erschöpfung hart gearbeitet worden ist. In Wahrheit jedoch kämpfen Betroffene sehr oft mit Vorurteilen und Stigmatisierung. (ifa, ohne Datum, S. 57)

In der Fachliteratur sind keine konkreten Massnahmen ersichtlich, welche eine Enttabuisierung auf gesellschaftlicher Ebene bewirken könnten.

### **2.6.2 Früherkennung**

In der vorhandenen Fachliteratur sind ausser der generellen Sensibilisierung keine spezifischen Massnahmen betreffend Früherkennung oder Frühwarnsystemen erwähnt. Die Früherfassung sowie je nach Bedarf die Frühintervention der Invalidenversicherung sind nach dem Ermessen der Autorinnen jedoch geeignete Massnahmen zur Früherkennung (vgl. Kapitel Sozialversicherungen).

### **2.6.3 Behandlung**

#### **Unterstützung bei akutem Burnout**

Kernen und Meier (2008) haben einen Prozess sowie Kriterien erarbeitet, nach welchem bei der Planung von Interventionen vorgegangen werden sollte, damit sie wirkungsvoll sind. Dazu ist es wichtig, zuerst eine fundierte Diagnose zu stellen respektive von Fachpersonen stellen zu lassen. Die Situation muss anschliessend mit allen einflussnehmenden Faktoren und Ressourcen erfasst werden, so dass darauf ganz spezifisch eine passende Intervention aufgebaut werden kann. Dabei geht es vor allem darum, ganz pragmatisch Möglichkeiten herauszuarbeiten, um Belastungsfaktoren einzudämmen und Ressourcen aufzubauen. Aus der Fülle an Möglichkeiten soll nicht die erstbeste, sondern die passende Lösung erarbeitet werden. (S. 230–255)

Um eine bestmögliche Wirkung zu erzielen müssen laut den Autoren weiter alle beteiligten Systeme berücksichtigt und partizipativ in die Interventionsplanung miteinbezogen werden. Geht es schliesslich um die Umsetzung der Intervention, ist es wichtig, immer wieder Zwischenstandort-Bestimmungen durchzuführen, um gegebenenfalls Anpassungen vornehmen zu können. Dies verlangt eine enge Betreuung durch ein Coaching oder eine Therapie. Während des ganzen Prozesses sind speziell für betroffene Personen tragende soziale Beziehungen sowie eine von Beginn an klar definierte Kommunikation von zentraler Wichtigkeit. Wurde die Intervention umgesetzt, bleibt das Controlling, um sie auf ihre Wirkung hin zu prüfen. Eine Methode dafür kann sein, die Belastungsfaktoren und Ressourcen noch einmal zu analysieren und zu überprüfen, ob Veränderungen stattgefunden haben. (ib., S. 230–255)

#### **Wiedereingliederung**

Meist wird als Massnahme bei Burnout – je nach Stadium – eine Auszeit mit psychologischer Betreuung, Therapie oder Aufenthalt in einer spezialisierten Klinik empfohlen, auch wenn in der Fachliteratur immer wieder erwähnt wird, dass es wichtig wäre, die Betroffenen wenn immer und so lange als möglich im Arbeitsprozess zu halten. (ifa, ohne Datum, S. 29–30)



Kam es infolge Rehabilitation zu einer Abwesenheit am Arbeitsplatz, empfiehlt Scharnhorst (2012) eine stufenweise Wiedereingliederung. Eine technische Umrüstung des Arbeitsplatzes, Veränderungen in der Arbeitsorganisation, der Arbeitsumgebung, der Arbeitsaufgaben sowie der Arbeitszeit sollten in Betracht gezogen werden. Eventuell können ein interner Wechsel des Teams, Qualifizierungsmassnahmen oder Umschulungen sinnvoll sein. (S. 120) Das ifa (ohne Datum) führt weiter aus, dass zuweilen eine Umschulung oder ein Stellenwechsel sinnvoller sind, als das bestehende Arbeitsverhältnis um jeden Preis aufrecht zu erhalten (S. 55).

Damit die Wiedereingliederung erfolgreich verläuft, sollte sie individuell auf die Bedürfnisse des oder der Mitarbeitenden angepasst sein. Die betroffene Person beteiligt sich vorzugsweise freiwillig und ohne Druck an deren Planung und Umsetzung, was nur möglich ist, wenn ein Vertrauensverhältnis zwischen den Beteiligten vorhanden ist. Förderlich und notwendig für das Gelingen einer Wiedereingliederung ist ausserdem die Unterstützung des Vorgesetzten sowie des Teams, so dass der Prozess flexibel gestaltet und dadurch immer wieder angepasst werden kann. Auch der Zeitfaktor darf nicht unterschätzt werden: Soll die Wiedereingliederung erfolgreich verlaufen, muss viel Zeit investiert werden. Bereits während einer eventuellen Abwesenheit der betroffenen Person muss ausserdem der Kontakt gewährleistet und während dem gesamten Prozess aufrechterhalten werden. (Scharnhorst, 2012, S. 129)

## **2.7 Sozialversicherungen und arbeitsrechtliche Aspekte**

Im folgenden Kapitel wird auf die versicherungstechnischen sowie arbeitsrechtlichen Aspekte von Burnout eingegangen. Aus Gründen der Kapazität werden nur das Bundesgesetz über die Krankenversicherung (KVG) vom 18. März 1994, SR 832.10, das Bundesgesetz über die Invalidenversicherung (IVG) vom 19. Juni 1959, SR 831.20, das vom Bundesamt für Statistik herausgegebene Kreisschreiben über die Früherfassung und die Frühintervention (KSFEFI) vom 23. Januar 2012, das Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (fünfter Teil: Obligationenrecht) (OR) vom 30. März 1911, SR 220, das Bundesgesetz über die Arbeit in Industrie, Gewerbe und Handel (ArG) vom 13. März 1964, SR 822.11 sowie die Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz (ArGV 3) vom 18. August 1993, SR 822.113, berücksichtigt.

Auf Zusatzversicherungen nach Bundesgesetz über den Versicherungsvertrag (VVG) vom 2. April 1908, SR 221.229.1, Ansprüche auf Arbeitslosentaggeld nach Bundesgesetz über die obligatorische Arbeitslosenversicherung und Insolvenzenschädigung (AVIG) vom 25. Juni 1982, SR 837.0 sowie Ansprüche auf wirtschaftliche Hilfe gemäss geltendem kantonalem Sozialhilfegesetz wird nicht eingegangen.



## **Sozialversicherungen**

### **Krankenkasse**

Art. 25 Abs. 1 des KVG regelt die Leistungen, welche Krankenkassen für die Versicherten erbringen. Darin ist festgehalten, dass die Kosten für Leistungen betreffend Diagnose oder Behandlung einer Krankheit übernommen werden. Ohne vertieft auf die weiteren Bestimmungen und Leistungsansprüche einzugehen, stellt sich hier bereits ein Problem, da Burnout wie in Kapitel 2.2 erwähnt nach wie vor nicht als Krankheit klassifiziert wird. Dies bedeutet in der Folge, dass die Behandlungskosten von Burnout nicht von der Krankenversicherung nach KVG gedeckt sind, da laut Art. 32 KVG für eine Kostengutsprache die Voraussetzungen aus Art. 25 erfüllt sein müssen.

Aus diesem Grund wird gemäss Recherchen der Autorinnen in der Praxis meist nicht ein Burnout diagnostiziert, sondern eine Depression. Von Depression betroffene Personen erfüllen nach KVG dementsprechend die Voraussetzungen für eine Kostengutsprache. Dies erklärt unter anderem auch, warum nur wenige, ungenaue statistischen Daten zu Burnout vorhanden sind.

### **Invalidenversicherung**

Aufgrund der enormen physischen und psychischen Belastung, welche von Burnout betroffene Personen erleiden (siehe 2.4), müssen lange Arbeitsabsenzen in Kauf genommen werden. Es kann so weit gehen, dass Betroffenen eine Ausscheidung aus dem Arbeitsprozess droht. Die Invalidenversicherung (IV) hat zum Ziel, den Eintritt einer Invalidität von arbeitsunfähigen Personen zu vermeiden. In Zusammenarbeit mit anderen Versicherungsträgern strebt die IV aus diesem Grund eine frühzeitige Erfassung dieser Personen an. (Art. 3a IVG)

Gemäss Art. 3b IVG kann sich die versicherte Person selbst zur Früherfassung anmelden. Im selben Haushalt lebende Familienangehörige, Arbeitgebende, behandelnde Ärzte und Chiropraktiker, Krankentaggeldversicherer, private Versicherungseinrichtungen, Unfallversicherer, Einrichtungen der beruflichen Vorsorge, die Arbeitslosenversicherung, Durchführungsorgane der kantonalen Sozialhilfegesetze, die Militärversicherung sowie die Krankenversicherer haben ebenfalls die Möglichkeit, eine Meldung zur Früherfassung bei der IV zu veranlassen.

Bei der Früherfassung wird die Situation der arbeitsunfähigen Person geprüft und abgeklärt, ob eventuell Massnahmen der Frühintervention sinnvoll sind. Ausserdem fordert die IV die

arbeitsunfähige Person je nach Bedarf auf, sich bei der Invalidenversicherung anzumelden. (Art. 3c IVG)

Die Frühintervention soll bezwecken, dass der bisherige Arbeitsplatz erhalten werden kann oder eine Eingliederung in einen neuen Arbeitsplatz ermöglicht wird. Dies kann durch Anpassungen des Arbeitsplatzes, Ausbildungskurse, Arbeitsvermittlung, Berufsberatung, sozial-berufliche Rehabilitation oder Beschäftigungsmassnahmen erreicht werden. Auf die Massnahmen der Frühintervention besteht kein Rechtsanspruch, jedoch besteht eine Mitwirkungspflicht seitens der Versicherten. (Art. 7d IVG)

Wird während der Überprüfung der Situation der arbeitsunfähigen Person festgestellt, dass eine Anmeldung bei der IV unumgänglich oder die IV nicht zuständig ist, wird auf ein Früherfassungsgespräch sowie Frühinterventionsmassnahmen verzichtet. (KSFEFI, Nr. 2007)

### **Arbeitsrechtliche Aspekte**

#### **Art. 328 OR und Art. 6 ArG - allgemeine Fürsorgepflicht und Gesundheitsschutz**

Gemäss Art. 328 Abs. 1 OR haben Arbeitgebende auf privatrechtlicher Ebene die Pflicht, „die Persönlichkeit des Arbeitnehmers zu achten und zu schützen, auf dessen Gesundheit gebührend Rücksicht zu nehmen und für die Wahrung der Sittlichkeit zu sorgen“. Art. 6 ArG sieht zudem vor, dass Arbeitgebende alle Massnahmen zu treffen haben, welche zum Gesundheitsschutz der Arbeitnehmenden notwendig, technisch möglich und den Verhältnissen des Unternehmens angemessen sind.

Somit verletzen Arbeitgebende, die durch ungünstige Arbeitsbedingungen ihre Mitarbeitenden überlasten, ihre Fürsorgepflicht. Daraus eine Haftbarkeit abzuleiten sowie Schadenersatz fordern zu können, ist jedoch faktisch unmöglich. Es müsste ein Verschulden des Arbeitgebenden sowie ein Kausalzusammenhang nachgewiesen werden können. (ifa, ohne Datum, S. 59)

#### **Art. 2 & 3 ArGV 3 – Gesundheitsvorsorgeverordnung**

Art. 2 und 3 ArGV 3 konkretisieren die zu treffenden Massnahmen in Hinblick auf den psychischen Gesundheitsschutz der Arbeitnehmenden. Allerdings lassen sich diesen Bestimmungen nur sehr schwer direkte Anweisungen entnehmen. (ifa, ohne Datum, S. 59)

## 2.8 Burnout als Soziales Problem

Nach Berufskodex (AvenirSocial, 2010) hat die Soziale Arbeit „Lösungen für soziale Probleme zu erfinden, zu entwickeln und zu vermitteln“ (S. 6). Auch Silvia Staub-Bernasconi (2007) bezeichnet soziale Probleme als Gegenstand der Sozialen Arbeit (S. 180). Ist Burnout jedoch ein soziales Problem und ist es somit in der Folge Aufgabe der Sozialen Arbeit, sich um diese Problematik zu kümmern?

Soziale Probleme sind nach Obrecht (2005, zit. in Staub-Bernasconi, 2007) „jenes Bündel von praktischen Problemen, die sich für ein Individuum im Zusammenhang mit der Befriedigung seiner Bedürfnisse nach einer befriedigenden Form der Einbindung in die sozialen Systeme seiner Umwelt ergeben“ (S. 182). Das heisst soziale Probleme entstehen dort, wo ein Individuum nicht fähig ist, seine grundlegenden Bedürfnisse und Wünsche umzusetzen, um sich in seine Umwelt eingliedern zu können.

Damit Burnout als soziales Problem bezeichnet werden kann, muss es sich daher um eine Tatsache handeln, die das Individuum an seiner Bedürfnisbefriedigung sowie an seiner Integration in soziale Systeme hindert.

Grundsätzlich verspürt der Mensch nach Staub-Bernasconi (2007) biologische, psychische und soziale Bedürfnisse. Dabei handelt es sich einerseits um unelastische Bedürfnisse, deren Befriedigung keinen Aufschub dulden. Andererseits bestehen elastische Bedürfnisse, deren Befriedigung unter Umständen gar nie erreicht werden können. (S. 171) Nachfolgend wird anhand einer Aufzählung von Bedürfnissen eines Individuums nach Staub-Bernasconi (2007, S. 183–186) sowie anhand der in Kapitel 2.4 aufgezeigten Symptomatik versucht, eine Analyse der unbefriedigten Bedürfnisse im Fall Burnout zu erstellen.

Grundsätzlich verletzt Burnout das Bedürfnis eines Individuums nach psychischer und physischer Integrität. Es konnten vorhergehend Symptome aufgezeigt werden, die diese Integrität bedeutend einschränken oder gefährden. Infolge dessen entstehen für das Individuum auch eingeschränkte Erkenntniskompetenzen, so dass es über eine mangelnde Informationsverarbeitung verfügt. Dadurch kann es sein Bedürfnis nach Autonomie nicht vollends ausleben und wird in seiner Handlungskompetenz beschnitten. Das Bedürfnis nach Anerkennung ist bei Betroffenen extrem hoch und kann bereits im Anfangsstadium kaum befriedigt werden, was sie zu immer höheren Leistungen antreibt. Durch die darauf folgende eigene emotionale Abstumpfung nehmen Betroffene die Emotionen der anderen nicht mehr wahr oder können sie nicht mehr richtig deuten, so dass das Bedürfnis nach emotionaler Zuwendung unterbunden wird. Durch das Abwenden sozialer Kontakte und das Zurückziehen in sich selbst wird

die Integration in soziale Systeme gefährdet und das Bedürfnis nach Zugehörigkeit kann nicht befriedigt werden. Im fortgeschrittenen Stadium von Burnout verlieren Betroffene jegliche Perspektive und den Sinn des eigenen Daseins. Somit wird sichtbar, dass Burnout nicht nur elastische sondern auch unelastische, elementare Bedürfnisse verletzt und es sich dementsprechend um ein soziales Problem handelt.

*Durch das vorhergehende Kapitel wurde aufgezeigt, dass es sich bei Burnout um ein soziales Problem handelt und es somit in die Zuständigkeit der Sozialen Arbeit fällt. Mithilfe des Berufskodexes kann somit ein direkter Handlungsauftrag für dieselbe abgeleitet werden. Eine vertiefte Definition der Sozialen Arbeit sowie die Beantwortung der Frage weshalb gerade die betriebliche Sozialarbeit geeignet ist um sich dem Thema Burnout anzunehmen, wird im nächsten Kapitel aufgeführt.*

### **3. Betriebliche Sozialarbeit**

#### **3.1 Definition**

##### **Soziale Arbeit**

Die Soziale Arbeit wird nach dem Berufskodex von AvenirSocial (2010) wie folgt definiert:

Die Profession Soziale Arbeit fördert den sozialen Wandel, Problemlösungen in zwischenmenschlichen Beziehungen sowie die Ermächtigung und Befreiung von Menschen mit dem Ziel, das Wohlbefinden der einzelnen Menschen anzuheben.

Indem sie sich sowohl auf Theorien menschlichen Verhaltens als auch auf Theorien sozialer Systeme stützt, vermittelt Soziale Arbeit an den Orten, wo Menschen und ihre sozialen Umfelder aufeinander einwirken. (S. 8)

Der Berufskodex von AvenirSocial (2010) zeigt weiter die Ethik, Ziele und Handlungsmaxime der Profession auf. Nachfolgend werden nur einige beleuchtet.

Die Profession hat gegenüber den Individuen zum Ziel, sie „zu begleiten, zu betreuen oder zu schützen und ihre Entwicklung zu fördern, zu sichern oder zu stabilisieren“. (ib., S. 6)

Weiter sind Sozialarbeitende gegenüber ihren Arbeitgebenden verpflichtet, die Aufgaben unter Einhaltung der Normen der Profession sorgfältig zu erfüllen und sich dafür einzusetzen, dass die Soziale Arbeit in ihrer Organisation respektiert wird (ib., S. 12). Der Berufskodex von AvenirSocial (2010) verpflichtet sie auf Zielkonflikte oder ethische Differenzen zwischen der Profession und der Organisation hinzuweisen und Lösungen zu suchen (S. 12). Weiter stehen sie in der Organisation, in der sie angestellt sind, für befriedigende Arbeitsbedingungen und schützende Arbeitsverhältnisse ein (ib., S. 12).

Der Berufskodex von AvenirSocial (2010) fordert die Soziale Arbeit zudem auf, sich einzusetzen für die „Achtung der physischen, psychischen, spirituellen, sozialen und kulturellen Bedürfnisse der Menschen, sowie ihrer natürlichen, sozialen und kulturellen Umwelt“, so dass die Menschen in die Gesellschaft integriert werden können (S. 9).

Wie aufgezeigt schützt die Soziale Arbeit ihre Klientel und setzt sich für deren Wohlbefinden und Entwicklung ein (AvenirSocial, 2010, S. 6). Da beim sozialen Problem Burnout eine frühe Intervention von grosser Bedeutung ist (vgl. Kapitel Interventionsmöglichkeiten) und weil ein Teil der möglichen Ursachen im Arbeitsumfeld der Betroffenen zu finden ist (vgl. Kapitel Ursachen und Risikogruppen), gehen die Autorinnen im Weiteren auf die betriebliche Sozialarbeit und speziell auf die externe betriebliche Sozialarbeit ein. Die betriebliche Sozialarbeit stellt ein Arbeitsfeld der Sozialarbeit dar, welches sehr eng mit dem Arbeitsumfeld der Betroffenen zusammenarbeitet und für schnelle Interventionen geeignet ist.

Die Sozialarbeit stellt nach Auffassung der Hochschule Luzern (2009) eine *Berufsgruppe* der Sozialen Arbeit dar. Weitere sind die Sozialpädagogik und die Soziokulturelle Animation. (S. 11) Alle drei Berufsgruppen unterstehen dem Berufskodex von AvenirSocial, aus welchem einige Auszüge vorangehend vorliegen (AvenirSocial, 2010, S. 4). Da die betriebliche Sozialarbeit ein *Arbeitsfeld* der Sozialarbeit darstellt, wird im Weiteren der Begriff Sozialarbeit verwendet, wenn sich die Aussage auf die spezifische Berufsgruppe bezieht. Der Begriff Soziale Arbeit kommt zur Anwendung bei Äusserungen zur Profession Soziale Arbeit als solches.

### **Betriebliche Sozialarbeit**

AvenirSocial (2008) definiert betriebliche Sozialarbeit in ihrem Leitbild für betriebliche Sozialarbeit (siehe Anhang C) folgendermassen:

Interne und externe Betriebliche Sozialarbeit ist ein spezialisierter Bereich der Sozialen Arbeit. Sie richtet sich grundsätzlich nach deren Zielen und Prinzipien. Betriebliche Sozialarbeit leistet Unterstützung von Mitarbeitenden einer Unternehmung bei der Lösung von Problemen, die mit ihrer Arbeits- und Lebenssituation verbunden sind. Betriebliche Sozialarbeit ist Teil des sozialen Engagements eines Unternehmens. Sie leistet einen Beitrag zur Wahrnehmung der Fürsorgepflicht im Sinne des schweizerischen Arbeitsgesetzes. (Was ist Betriebliche Sozialarbeit, ¶ 1)

Bettina Stoll (2001) fügt dem Leitbild hinzu, dass durch die Unterstützung der betrieblichen Sozialarbeit in der Umsetzung der Fürsorgepflicht von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern auf Konflikte zwischen wirtschaftlichen Gegebenheiten und menschlichen Bedürfnissen, sowie deren leistungsmindernden Folgen, reagiert werden kann. (S. 23)

Im Leitbild von AvenirSocial (2008) ist weiter festgehalten, dass die betriebliche Sozialarbeit der beruflichen Schweigepflicht untersteht. Um Informationen über die Klientel weitergeben zu können, muss zuerst das Einverständnis der Betroffenen eingeholt werden. Auch die Informationen über das Unternehmen hat die betriebliche Sozialarbeit vertraulich zu behandeln. Die gesammelten Daten und Informationen „gelten im Sinne des Datenschutzgesetzes als besonders schützenswerte Daten und sind streng vertraulich“. (Schweigepflicht / Datenschutz, ¶ 5)

Zur Anspruchsgruppe der betrieblichen Sozialarbeit zählen nach AvenirSocial (2008) „Mitarbeitende aller Hierarchiestufen sowie deren Angehörige, Vorgesetzte (bei psychosozialen Problemen von Mitarbeiter/-innen), Pensionierte“ (Ziel- und Anspruchsgruppen, ¶ 3). Die Angehörigen und Pensionierten in die Ziel- und Anspruchsgruppe aufzunehmen, ist einzigartig im Leitbild von AvenirSocial (2008) und in der gängigen Literatur so nicht zu finden. Einzig Edgar Baumgartner (2003) hat in seiner Studie zur Kosten-Nutzen-Analyse betrieblicher Sozialarbeit Angehörige und Nicht-mehr-Angestellte als Anspruchsgruppen berücksichtigt (S. 4). Die Studie ist im Kapitel Kosten-Nutzen-Analyse ausführlicher beschrieben.

### **3.2 Historische Entwicklung**

In der Literatur ist die historische Entwicklung der Deutschen betrieblichen Sozialarbeit ausführlich beschrieben. Es sind jedoch kaum Daten über die Entwicklung in der Schweiz vorhanden. Aus diesem Grund wird im Folgenden auf die historische Entwicklung in Deutschland vertiefter eingegangen. Die raren Quellen zur Entwicklung in der Schweiz werden am Ende des Textes wiedergegeben.

#### **Entstehung**

Der Ursprung der betrieblichen Sozialarbeit reicht in das Jahr 1900 zurück. Laut Stoll (2001) und Inis-Janine Klinger (2001) soll das Kabelwerk Oberspree (Allgemeine Elektrizitätsgewerkschaft) die erste Fabrikpflegerin angestellt haben (S. 26, S. 15). In den folgenden Jahren stellten weitere Deutsche Grossbetriebe Fabrikpflegerinnen an. Unter anderem die Siemens AG im Jahre 1911 (Klinger, 2001, S. 16).

Die Fabrikpflegerinnen wurden nach Michael Bremmer (2010) mit dem Ziel eingestellt, eine Steigerung der Leistungsmotivation der Mitarbeitenden herbeizuführen sowie eine Bindung der Mitarbeitenden an den Betrieb herzustellen (S. 11). Die Ausbildung führten kirchliche Organisationen durch (Stoll, 2001, S. 27). Sie beinhaltete eine vierwöchige Schulung mit einer anschliessenden einjährigen Lehrzeit in Fabriken (Bremmer, 2010, S. 11).

Bis zum ersten Weltkrieg waren ungefähr 200 Fabrikpflegerinnen angestellt, diese Zahl stieg während des Krieges auf 700 (Klinger, 2001, S. 16).

## **1. Weltkrieg**

Im Jahre 1916 wurden durch das Gesetz des Vaterländischen Hilfsdienstes immer mehr Frauen verpflichtet in der Kriegsindustrie mitzuarbeiten, da ihre Männer in Kriegseinsätzen waren. 1917 erfolgte ein Ministerialerlass, der die Munitionsfabriken verpflichtete Fabrikpflegerinnen einzustellen, sofern sie weibliche Angestellte besaßen. (Bremmer, 2010, S. 11-12) Deren Aufgabe war es, mit Hilfe von Beratung der Doppelbelastung Familie - Arbeit entgegenzuwirken. Die Themen in den Beratungen betrafen vor allem Kinderbetreuung, Wohnungssuche, Schulden, Ehe- und Familienprobleme. (Klinger, 2001, S. 16-17)

Die Problematik dabei war nach Doris Lau-Villinger (1994), dass die Beratungsgespräche ausserhalb der Arbeitszeit stattzufinden hatten. Zudem führte die finanzielle Abhängigkeit der Fabrikpflegerinnen von den Arbeitgebenden bei den Arbeitnehmenden zu Misstrauen und Unsicherheit. Die Arbeitgebenden sahen sich durch die aufgezwungene Anwesenheit der Fabrikpflegerinnen oft einer Kontrolle ausgesetzt und die Kooperation hielt sich meist in Grenzen. (zit. in Stoll, 2001, S. 27)

## **Nach dem ersten Weltkrieg**

Es folgten viele Entlassungen, so dass nach dem Krieg nur noch ca. 110 Fabrikpflegerinnen angestellt waren (Bremmer, 2010, S. 12 & Klinger, 2001, S. 16). Durch diverse Fachgruppen von verschiedenen sozialen Berufsverbänden für Fabrikpflegerinnen und durch das Angebot unterschiedlicher Lehrgänge konnte der Beruf aufrechterhalten und weiterentwickelt werden (Stoll, 2001, S. 29).

1926 wurde der „Internationale Kongress für industrielle Wohlfahrtspflege“ einberufen. Unter anderem nahmen Alice Salomon und Frieda Wunderlich teil. (Klinger, 2001, S. 17) Alice Salomon betonte laut L. Schmidt-Kehl (1926), dass eine Verschmelzung der Fabrikpflegerinnen mit dem Gesamtbetrieb stattfinden sollte (zit. in Klinger, 2001, S.17) und Wunderlich (1926) forderte, dass dieser Beruf sich dem „Arbeiter als Mensch“ zuwenden sollte und nicht nur Firmeninteressen zu vertreten habe (zit. in Klinger, 2001, S. 17).



## **Nationalsozialismus**

Nur wenige Jahre später wurden die Vorstösse des „Internationalen Kongress für industrielle Wohlfahrtspflege“ zu Nichte gemacht. Die betriebliche Sozialarbeit wurde dem „Führerprinzip“ unterworfen und diente als Kontrollsystem der Regierung. Sie sollte politische Interessen und Ziele vertreten und das „Anders-Sein“ ausmerzen. (Klinger, 2001, S. 17)

Die Berufsbezeichnungen Sozialbeamtin, Fürsorgerin oder Wohlfahrtspflegerin wurden unter dem Begriff Volkspflegerin zusammengefasst (Bremmer, 2010, S. 14 & Stoll, 2001, S. 29). Sie wurden von der Deutschen Arbeiterfront (DAF) ausgebildet und waren deren Richtlinien unterstellt. Voraussetzung für die berufliche Tätigkeit waren fünf Jahre Berufserfahrung als Fabrikpflegerin plus mehrere Praktika. (Stoll, 2001, S. 30)

Um 1935 führte die DAF die Bezeichnung Soziale Betriebsarbeit ein. So wird deutlich, dass die betriebliche Sozialarbeit bereits in Verwaltungen tätig war. (Stoll, 2001, S. 29)

## **Ende des 2. Weltkriegs**

Nach dem zweiten Weltkrieg war der Ruf der betrieblichen Sozialarbeit geschädigt. Jürgen Blandow (1993) führt aus, dass viele Betriebsräte die Personalpflege neu zu ihren Aufgaben zählten und die Volkspflegerinnen entliessen (zit. in Bremmer, 2010, S. 14). Durch finanzielle Anreize und soziale Vergünstigungen wurde versucht die Werksfürsorge in den Betrieben zu erhalten (Stoll, 2001, S. 30). Der Aufgabenschwerpunkt war zu dieser Zeit laut Peter Reinicke (1988): Heimkehrbetreuung, Unterstützung bei Behördengängen, Behebung der Wohnungsnot und Erholungsfürsorge (zit. in Stoll, 2010, S. 31).

Als 1957 der Sozialausschuss der Eisen- und Stahlindustrie die Werksfürsorge in Sozialberatung umbenannte, konnte mit der Vergangenheit abgeschlossen werden. Die betriebliche Sozialarbeit wurde herausgefordert neue Ziele und Leitlinien zu finden, um neue Akzeptanz zu erlangen. Durch den Austausch mit den USA, sei es durch Flüchtlingsrückkehrer, Auslandsstudium oder Einwanderung, konnten neue eigene Arbeitsformen entwickelt werden (Bsp. Einzelfallhilfe, Gruppenarbeit, Gemeinwesenarbeit). So entwickelte die betriebliche Sozialarbeit ihre Beratungs- und Unterstützungsfunktion und ihr Grundsatz *Hilfe zur Selbsthilfe* entstand. (Klinger, 2001, S. 18)

Die Ausbildung fand nun an Höheren Fachschulen statt. Sie beinhaltete eine theoretische Ausbildung wie auch ein Praktikum in der Betriebsfürsorge. (Stoll, 2001, S. 31)

## **Betriebliche Sozialarbeit von 1960–1980**

Um sich weiter etablieren zu können brauchte die betriebliche Sozialarbeit neue Aufgabengebiete. Laut Rolf Engler (1996) widmete sie sich der „Lebensberatung und Betreuung und der Alltags- und Orientierungshilfe“ (zit. in Stoll, 2001, S. 31).

Durch die Stagnierung des Wirtschaftswunders in den 70er Jahren wurden wieder mehr betriebliche Sozialarbeitende eingestellt. Ihre Tätigkeiten konzentrierten sich immer mehr auf die immaterielle Hilfe und ihr Schwerpunkt wurde die Einzelfallhilfe. Die Adressaten waren nicht mehr nur Frauen sondern Angestellte jeder Hierarchiestufe. (Stoll, 2001, S. 31–32) Das Ziel war nach Lau-Villinger (1994) „die Produktionssteigerung durch personale Entlastung der Führungskräfte und die Unterstützung der Mitarbeiterinnen bei der Bewältigung individueller Probleme“ (zit. in Stoll, 2001, S. 32).

Die Ausbildung beinhaltete ab 1971 eine akademische Ausbildung zur Sozialpädagogin/-arbeiterin plus ein einjähriges Berufspraktikum (Stoll, 2001, S. 32).

## **Betriebliche Sozialarbeit seit 1980**

Von der Arbeitgeberseite her kam in den 80ern immer häufiger der Auftrag zur Suchtkrankenhilfe (ib., S. 32). Nach Lau-Villinger (1994) begann die betriebliche Sozialarbeit dadurch themen-, zielgruppenorientiert und symptombezogen zu intervenieren (zit. in Stoll, 2001, S. 32).

Ab den 90er Jahren richteten sich Interventionen gehäuft auch an Gruppen und Systeme (ib., S. 33). Die Arbeit fand nicht nur symptombezogen statt, sondern neu auch ursachenorientiert und präventiv. Nach Lau-Villinger (1994) übernimmt die betriebliche Sozialarbeit „die Funktion eines Experten für Zusammenarbeit und leistet damit einen Beitrag zur Qualitätssicherung im Unternehmen“ (zit. in Stoll, 2001, S. 33).

1994 entstand in Deutschland der *Bundesfachverband Betrieblicher Sozialarbeit e.V.*

Seiner Homepage (2013) ist zu entnehmen, dass er heute ungefähr 50 Mitgliedschaften von Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen besitzt und circa 300 betriebliche Sozialarbeitende vermitteln kann. Weiter veröffentlicht er laufend Positionspapiere (zum Beispiel zu Mobbing, Qualitätssicherung, Gesundheitsförderung etc.) und führt Fachtagungen durch. ([http://www.bbs-ev.de/wir\\_ueber\\_uns](http://www.bbs-ev.de/wir_ueber_uns))

Heutzutage wird ein Hochschulabschluss in Sozialer Arbeit verlangt (AvenirSocial, 2008, Anforderungsprofil, ¶ 7). Nach Stoll (2001) besteht die Möglichkeit, dass Mitarbeitende durch Weiterbildungen eine Stelle der betrieblichen Sozialarbeit übernehmen, jedoch bleibt fraglich, ob sie alle Funktionen wahrnehmen können (S. 22). Peter Traub-Martin (2010) verlangt zum Hochschulabschluss weitere Qualifikationen wie betriebswirtschaftliche Kenntnisse, psychologische, pädagogische und therapeutische Fach- und Methodenkompetenzen und die persönliche Eignung. Unter persönlicher Eignung wird unter anderem eine gewisse Erfahrung und Belastbarkeit verstanden. (S. 253)

## **Schweiz**

Katja Müggler (2010) fand die erste betriebliche Sozialarbeit 1922 in der Gebr. Bühler AG, einer Maschinenfabrik (S. 266). Welche Betriebe sich der Gebr. Bühler AG anschlossen und wie sich die Aufgaben der betrieblichen Sozialarbeitenden in der Schweiz entwickelt haben, ist in der Literatur nicht zu finden. Müggler hält fest, dass sie heute Teil vieler Grossunternehmen der Schweiz ist (z. B. SBB, Post, Swisscom) (ib., S. 266).

Nähere Angaben kann Müggler (2010) zur Entstehung des Schweizerischen Berufsverbandes machen. 1944 entstand eine Schweizerische Vereinigung der Fabrikfürsorgerinnen, welche sich ab 1961 *Schweizerischer Berufsverband Sozialarbeitender in Betrieben* nannte. 1969 schlossen sich alle Sozialarbeitenden zu einem Schweizerischen Berufsverband (SBS/ASPA) zusammen. Seit 2005 nennt man diesen AvenirSocial. Im Verband AvenirSocial existiert seit 2008 eine Fachgruppe für betriebliche Sozialarbeit. Sie entwarf unter anderem das berufliche Leitbild. (S. 266) Das Sekretariat von AvenirSocial (E-Mail vom 12. November 2013) informierte die Autorinnen, dass zurzeit eine Überarbeitung dieses Leitbildes stattfindet.

Die historische Entwicklung der betrieblichen Sozialarbeit wurde geprägt durch die politischen Lagen. Jedoch haben sich die Beratungsthemen in der Einzelfallarbeit kaum verändert. Durch die historische Entwicklung zieht sich bis heute, dass die betriebliche Sozialarbeit eine freiwillige Sozialleistung darstellt (mit einer kurzen Ausnahme 1917), welche das Unternehmen einführen kann, jedoch ist und war es nie dazu verpflichtet (Stoll, 2001, S. 20; Baumgartner, 2010, S. 19; Bremmer, 2010, S. 9 & Klinger, 2001, S. 15).

### 3.3 Aufgaben

Die Aufgaben der betrieblichen Sozialarbeit lassen sich nicht abschliessend auflisten. Einerseits sind sie abhängig vom Bedarf der Auftraggebenden, andererseits ist die betriebliche Sozialarbeit der sich ständig verändernden Wirtschaft und Gesellschaft ausgesetzt (Stoll, 2001, S. 21). Die Gemeinsamkeiten der vielzähligen Aufgaben sieht Matthias Schmidt (2010) in der zugrundeliegenden ethischen Grundhaltung, „den Menschen in den Vordergrund zu stellen“ (S. 45). Bereits in der Definition der betrieblichen Sozialarbeit wurde ersichtlich, dass diese dem Berufskodex der Sozialen Arbeit von AvenirSocial untersteht. So ist nicht erstaunlich, dass die Aufgaben der betrieblichen Sozialarbeit auch in anderen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit zu finden sind. In der Literatur werden folgende Aufgaben der betrieblichen Sozialarbeit erwähnt: Beratung, Information, Aufklärung und Schulung, organisationsbezogene Massnahmen (Teamentwicklung, Moderation), interne und externe Öffentlichkeitsarbeit (Marketing) (Stoll, 2001, S. 21). AvenirSocial (2008) fügt dem noch Triage an interne und externe Stellen sowie die Tätigkeit der Praxisausbildnerin/des Praxisausbildners hinzu (Aufgaben der Betrieblichen Sozialarbeit, ¶ 4). Das Spezifikum der betrieblichen Sozialarbeit liegt in der Ausführung der genannten Aufgaben und in den unterschiedlichen Rahmenbedingungen.

#### Rahmenbedingungen

Nach Praxisrecherchen der Autorinnen können die Arbeitgebenden des Unternehmens als Auftraggebende der betrieblichen Sozialarbeit angesehen werden. Das Verhandeln mit den Auftraggebenden über Rollen und Ziele beinhaltet nach Recherchen die gleichen Herausforderungen wie in anderen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit.

Generell reagiert die Sozialarbeit auf das Versagen der Marktwirtschaft und schenkt den vom Markt Ausgeschlossenen ihre Aufmerksamkeit (Stoll, 2001, S. 152). Martin Franke (2001) sieht die Herausforderung der betrieblichen Sozialarbeit darin, dass sie in genau dem System (Wirtschaft) tätig ist, in welchem Technik (Produktionsmittel) meist höher bewertet wird als der Mensch (S. 121). Dieses Ungleichgewicht verstösst auf der einen Seite gegen ihr Prinzip, den Menschen ins Zentrum zu stellen. Auf der anderen Seite stellt es eine grosse Chance dar, da sie so in engem Kontakt zum Alltag ihrer Klientel steht. Dies ist in anderen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit (z. B. Sozialhilfe) nicht der Fall. (Bremmer, 2010, S. 10) Die Vertiefung in wirtschaftliche Zusammenhänge übersteigt die Kapazität dieser Arbeit. Es soll an dieser Stelle gesagt sein, dass die wirtschaftlichen Prozesse (z. B. Globalisierung) Einfluss auf die Aufgaben der betrieblichen Sozialarbeit ausüben. Beispielsweise sind dadurch neue Aufgaben wie Teamentwicklung, Führungcoaching oder Moderation von Konfliktgesprächen für die betriebliche Sozialarbeit entstanden (Stoll, 2001, S. 119).

## Marketing

Die Tatsache, dass die betriebliche Sozialarbeit heute noch immer nicht gesetzlich verankert ist (vgl. Kapitel historische Entwicklung) zeigt die Bedeutung der Vermarktung der eigenen Profession. Zudem konnten Edgar Baumgartner und Daniela Berger (2010) in ihrer Studie aufzeigen, dass der Sinn und die Arbeit der betrieblichen Sozialarbeit von Führungskräften und Mitarbeitenden nicht per se anerkannt werden. Dies zeigt, dass die betriebliche Sozialarbeit sich im ökonomisch geprägten Umfeld noch nicht erfolgreich etablieren konnte. (S. 18) Weiter rät Jana Kaiser (1998), das Angebot der betrieblichen Sozialarbeit an die Nachfrage anzupassen und sich der inner- und ausserbetrieblichen Konkurrenz zu stellen, ansonsten kann die betriebliche Sozialarbeit nicht mit der Schnelligkeit ihres Arbeitsumfeldes (Wirtschaft) mithalten (zit. in Bremmer, 2010, S. 16). Die betriebliche Sozialarbeit muss nach Stoll (2001) aufzeigen können, welches ihre Fähigkeiten sind. Nur so kann sie in der wirtschaftlichen Ressourcenknappheit bestehen. Das Ziel der Marketingstrategien ist die Anerkennung der Mitarbeitenden. (S. 136-137) Nach Ralf Meier (2001) muss die betriebliche Sozialarbeit zudem das Vertrauen der Arbeitgebenden geniessen. Denn nur durch die Anerkennung der Mitarbeitenden und der Arbeitgebenden kann sie im Betrieb Entwicklungen ermöglichen. (S. 48) Um das Vertrauen von Mitarbeitenden und Arbeitgebenden zu gewinnen, müssen zuerst gewisse Vorurteile abgebaut werden. Die Mitarbeitenden können beispielsweise fürchten, dass Informationen an die Führungspersonen weitergegeben werden und sie so durch ihre Offenheit ihre Arbeitsstelle gefährden. Die Arbeitgebenden wiederum können die berufliche Schweigepflicht der betrieblichen Sozialarbeit als Verletzung des Loyalitätsgebots wahrnehmen. (ib., S. 35) Meier (2001) sieht die Aufgabe des Marketings somit darin, die Schweigepflicht als „vertrauensschaffende Massnahme zu Gunsten aller Beteiligten darzustellen“. (S. 36)

Für ein erfolgreiches Marketing braucht es ein Bewusstsein über die professionelle Identität (Stoll, 2001, S. 137) und die Fähigkeit, Forderungen in der betriebsinternen Sprache auszudrücken (Bremmer, 2010, S. 52). Möglichkeiten zur Vermarktung bieten laut Holger Gehlenborg (1998) Fachvorträge und -veröffentlichungen, Kooperation mit externen Stellen, öffentliche Aktionstage und die Kooperation mit den Hochschulen (zit. in Stoll, 2001, S. 137). Klaus Boffo (1997) fügt dem noch das Anpreisen der Leistungen und das aktive Akquirieren der Aufträge an, was den meisten Sozialarbeitenden immer noch schwer fällt (zit. in Stoll, 2001, S. 136).

Das wichtigste Element der Vermarktung ist eine transparente Kosten-Nutzen-Darstellung (Stoll, 2001, S. 138), denn die betriebliche Sozialarbeit kann laut Ralf Meier (2001) nicht nur mit der Fürsorgepflicht der Arbeitgebenden (vgl. rechtliche Aspekte) begründet werden (S. 25). Diese könnte theoretisch auch durch eine andere Abteilung des Unternehmens wahrgenommen werden, oder durch den Arbeitgebenden selbst. Unternehmen prüfen somit, wie bei anderen Investitionen, den Nutzen der betrieblichen Sozialarbeit (ib., S. 25). Das Ziel der betrieblichen Sozialarbeit sieht Matthias Schmidt (2010) in der Herstellung und Erhaltung der psychosozialen Gesundheit der Mitarbeitenden (S. 49). Dies bedeutet für das Unternehmen in erster Linie einen grossen Kostenfaktor. Die Unternehmen haben aber immer mehr auch das Bewusstsein, dass die Leistungsbereitschaft und das Engagement der Mitarbeitenden von deren Wohlbefinden und Zufriedenheit abhängig sind (ib., S. 25). So werden sie empfänglicher für die Arbeitsweisen der betrieblichen Sozialarbeit.

### **Kosten-Nutzen-Analyse**

Die Kosten-Nutzen-Analyse ist in den USA entstanden (Stoll, 2001, S. 179). Finis-Werner Siebel (1997) erachtet es als schwierig und sehr aufwändig, die sozialen Leistungen in der Kosten-Nutzen-Analyse finanziell zu bewerten (zit. in Stoll, 2001, S. 180).

Die Analyse kann die Kosten und den direkten und indirekten Nutzen aufzeigen. Unter *Kosten* werden die eingesetzten Ressourcen (Personal-, Raum- und Materialkosten) verstanden (Stoll, 2001, S. 180). Baumgartner (2003) zählt zum *direkten Nutzen* monetäre Veränderungen (Bsp. Veränderung des Leistungsverhalten, der Absenzen, Fluktuation und Zeitaufwände der Führungsperson oder der Personalabteilung). Der *indirekte Nutzen* beschreibt die Veränderung der Lebenssituation der Person (Finanzen, Beziehung etc.), des Arbeitsplatzes (Arbeitsmotivation, Belastung am Arbeitsplatz) und die Entlastung anderer sozialen Institutionen. (S. 2)

Baumgartner (2003) ist es in einer Studie gelungen, die Kosten und Nutzen der betrieblichen Sozialarbeit in zwei Schweizerischen Unternehmen aus dem industriellen Sektor und dem Gastronomiebereich aufzuzeigen (S. 1). Bis heute sind nur wenige Studien zur Kosten-Nutzen-Analyse der betrieblichen Sozialarbeit vorhanden und diese stammen aus den USA (Baumgartner, 2003, S. 1).

Baumgartner führte im Abstand von zwei Jahren zwei Befragungen mit der Klientel und den betrieblichen Sozialarbeitenden durch (ibd., S. 3). Der direkte Nutzen wird nachfolgend in der Tabelle dargestellt.

<b>Brutto-Nutzen</b>	<b>Erfolgsquote (Basis: 40 Klientinnen)</b>	<b>Veränderungsgrösse</b>
Leistung verbessert	12 %	22 % mehr Leistung
Absenzen durch Arbeitsfähigkeit reduziert	6 %	16 Tage/Monat
Übrige Absenzen reduziert	3 %	4,5 Tage/Monat
Kündigung durch Klientin vermieden	6 %	Vermeidung Kündigung
Kündigung durch Betrieb vermieden	15 %	Vermeidung Kündigung
Entlastung von Vorgesetzten	15 %	Abnahme von 16,5 Gesprächen im Quartal
Entlastung der Personalabteilung	3 %	Abnahme von 5 Gesprächen im Quartal

Tab. 1: Nutzen betrieblicher Sozialarbeit (Baumgartner, 2003, S. 8).

Aus der Tabelle ist zu entnehmen, dass der direkte Nutzen in mehreren Bereichen besteht. Lediglich bei den übrigen Absenzen (Fehltag ohne länger andauernde Arbeitsunfähigkeit) ist kaum eine Veränderung sichtbar. Somit ist aufgezeigt, dass die Leistung durch die betriebliche Sozialarbeit gesteigert und die Absenzen, Fluktuation und Belastung der Führungspersonen gesenkt werden können. In dieser Studie sind auch die negativen Verläufe der Klientel mitberücksichtigt, dies erklärt die teils niedrigeren Erfolgsquoten gegenüber anderen Studien. (Baumgartner, 2003, S. 8–9)

Stoll (2001, S. 177) konnte die Erfolge der betrieblichen Sozialarbeit in einer Zusammenfassung von 38 in den USA gemachten Studien aufzeigen.

- Abnahme gefehlte Einzeltage um 33–52 %
- Abnahme der mit Krankenstandstagen verbundenen Kosten um 33 %
- Verringerung der Absenzen um 43–50 %
- Leistungsbeurteilung nach Behandlung war bei 58–66 % gut

Beide Studien zeigen deutlich, dass die Unternehmen durch die betriebliche Sozialarbeit enorme Kosten einsparen können. Die indirekten Kosten sind schwer nachzuweisen und es gibt auch kaum Studien dazu, deshalb sind sie an dieser Stelle nicht berücksichtigt.



Aus den vorangehenden Ausführungen ist der Nutzen der betrieblichen Sozialarbeit und die Wichtigkeit der Kenntnisse über die eigenen Kosten und Nutzen zu entnehmen (siehe Marketing). In einer Studie der Siemens AG konnten jedoch 43,8 % der betrieblichen Sozialarbeitenden keine Aussage zu ihren Kosten oder ihrem Nutzen machen. Dies zeigt, dass das Bewusstsein über die eigenen Kosten und Nutzen in der betrieblichen Sozialarbeit noch verstärkt werden muss. (Stoll, 2001, S. 180)

*Zusammenfassend ist die Kernaufgabe der betrieblichen Sozialarbeit die Herstellung und Erhaltung der psychosozialen Gesundheit der Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen (Schmidt, 2010, S. 49). Durch das Arbeiten in Unternehmen befindet sich die betriebliche Sozialarbeit in einem ihr fremden System. Dieses besitzt andere Werte und ethische Vorstellungen. In der heutigen Ressourcenknappheit der Wirtschaft braucht sie eine gefestigte Berufsidentität um erfolgreiches Marketing durchführen zu können, so dass sie in Unternehmen als notwendig angesehen wird. Zu einer gefestigten Berufsidentität gehören unter anderem die Kenntnisse über ihre eigenen Kosten und Nutzen.*

### 3.4 Arbeitsformen

Michael Galuske bedient sich in seinem Buch „Methoden der Sozialen Arbeit“ einer Definition der Arbeitsform von Klafki (1979). Dieser beschreibt die Arbeitsform, als eine Konstellation der Beteiligten, die etwas darüber aussagt, wie die „beteiligten Personen aufeinander bezogen sind“ (zit. in Galuske, 2011, S. 36). Die Soziale Arbeit bezieht sich in ihrer Arbeit entweder auf ein Individuum, eine Gruppe oder ein Gemeinwesen (ib., S. 36). Stoll (2001) startete einen Versuch die Arbeitsformen der betrieblichen Sozialarbeit nach den Arbeitsformen der Sozialen Arbeit zu unterteilen (S. 56–76). Die Darstellung der drei Arbeitsformen dient hier als Verdeutlichung der Tätigkeit der betrieblichen Sozialarbeit auf unterschiedlichen Ebenen. Teils sind Überschneidungen zum Aufgabenfeld der Sozialen Arbeit sichtbar.

#### **Einzelfallarbeit**

Baumgartner (2003) versteht unter der Einzelfallarbeit die individuelle Beratung von einzelnen Mitarbeitenden oder ihren Angehörigen (S. 2). Die Beratung widmet sich laut dem Leitbild von AvenirSocial (2008) persönlichen, familiären und finanziellen Problemstellungen, wie auch Konflikten am Arbeitsplatz (Aufgaben der Betrieblichen Sozialarbeit, ¶ 4). Stoll (2001) zählt weiter den Schutz werdender Mütter und Schwerbehinderter, die stufenweise Eingliederung nach langer, schwerer Krankheit und die Beratung bei (Früh-)Pensionierung zu den Aufgaben der Einzelfallarbeit (S. 134–135).



Die Autorinnen können sich vorstellen, dass AvenirSocial (2008) die von Stoll aufgeführten Aufgaben unter die Begriffe persönliche und familiäre Problemstellungen subsumiert hat. Methodisch beinhaltet die Einzelfallberatung Kurzinterventionen, Betreuungsleistungen, Case Management, Informationen und Triage (Baumgartner, 2003, S. 2).

Eine spezifische Einzelfallarbeit stellt das Führungskoaching dar (Stoll, 2001, S. 62). Das Spezifikum beschreibt Traub-Martin (2010) folgendermassen: „Die Bearbeitung arbeitsbezogener und privater Inhalte findet im Kontext der beruflichen Rolle statt, d. h. Anlass und Auftrag des Coachings orientieren sich an einer Störung in der Wahrnehmung der beruflichen Rolle“ (S. 247). Konkret beinhaltet das Führungskoaching Konfliktmediation und Coaching oder Supervisionstechniken (Baumgartner, 2003, S. 2). Stoll (2001, S. 60) wie auch Baumgartner und Berger (2010, S. 18) konnten in ihren Studien feststellen, dass die betrieblichen Sozialarbeitenden die meiste Zeit in die Einzelfallarbeit investieren.

Neben der Beratungsarbeit, welche die betriebliche Sozialarbeit in der Einzelfallarbeit leistet, ist die Einzelfallarbeit zusätzlich eine Informationsquelle für Führungsqualität, Arbeitsklima und betriebsinterne Problemstellungen (Stoll, 2001, S. 60). Diese Informationen können nach Gehlenborg (1995) in der Gruppenarbeit oder Gemeinwesenarbeit wieder aufgegriffen werden (zit. in. Stoll, 2001, S. 60). Die Einzelfallarbeit wird es nach Stoll (2001) immer brauchen, jedoch wird sie alleine nicht zu betriebsinternen Lösungen führen, sondern es braucht ergänzend themenorientierte Angebote, sozialpolitisches Engagement und Gruppenarbeiten (S. 61). Auf individueller Ebene kann die Einzelfallhilfe jedoch durchaus zum Ressourcenerwerb führen, welcher zur eigenständigen Problemlösung verhelfen kann (ib., S. 63).

### **Betriebliche Sozialarbeit mit Gruppen**

Die Gruppenarbeit umfasst nach Baumgartner (2003) „kollektive Massnahmen, welche mehrere Personen oder Gruppen betreffen“ (S. 2). Die Gruppen sind durch die Organisation schon vorgegeben, z. B. durch Teams oder Abteilungen (Stoll, 2001, S. 66).

Die betriebliche Sozialarbeit verfolgt nach Stoll (2001) mit der Gruppenarbeit das Ziel „Kommunikation, Kooperation und Beziehungen offener und kreativer zu gestalten“ (S. 66). Jedoch kann sie Unternehmensstrukturen und -zwecke, wie auch die Abhängigkeits- und Machtverhältnisse nicht ändern (ib., S. 66).

Die Gruppenarbeit in der betrieblichen Sozialarbeit beinhaltet konkret die Leitung von Gesprächsgruppen, das Initiieren und Begleiten von Selbsthilfegruppen zu spezifischen Thematiken (Alkohol, Drogen, Krankheiten), wie auch die Unterstützung beim Aufbau, der Einführung und der Begleitung von Gruppenarbeiten (Teamentwicklung, Konfliktbewältigung). (Stoll, 2001, S. 67–68)

Die Teamentwicklung hat nach Stoll (2001) zum Ziel die Sach- und Beziehungsebene des Teams zu stärken, um so eine höhere Leistungsfähigkeit zu erhalten (S. 123). Die betriebliche Sozialarbeit kann die Sach- und Beziehungsebene der Teams verbessern, indem sie die Rollen, Beziehungen und Abhängigkeiten der Gruppenmitglieder aufzeigt, Spielregeln zur Konfliktbewältigung aufstellt und die Kommunikation verbessert (siehe weiter unten). In der Teamentwicklung hat die betriebliche Sozialarbeit die Rolle des Hilfestellenden, sie präsentiert keine fertigen Lösungen. Zu beachten ist, dass auf die Wünsche und Ziele der Gruppe eingegangen werden muss. (ib., S. 123–124)

Die betriebliche Sozialarbeit nimmt weiter eine bildende Funktion ein. Diese gehört nicht zur klassischen Gruppenarbeit wie oben beschrieben. Durch Informations- und Aufklärungsarbeit (themenspezifische Informationsveranstaltungen) kann die betriebliche Sozialarbeit eine präventive Wirkung erzielen. (ib., S. 68–69) Die Schulungen sind laut dem Leitbild von AvenirSocial (2008) an Führungspersonen und Mitarbeitende gerichtet. Sie können Themen wie Suchtprävention, Gesundheitsförderung, Vorgehen bei Mobbing und sexueller Belästigung, Burnout Prophylaxe, Vorbereitung auf die Pensionierung und Ähnliches beinhalten. (Aufgaben der Betrieblichen Sozialarbeit, ¶ 4)

Stoll (2001) sieht das Kommunikationstraining als wichtiges Element der oben genannten Schulungen. Durch eine gelingende Kommunikation können die Mitarbeitenden in das Unternehmen eingebunden werden. Ihr Wohlbefinden im Unternehmen beeinflusst am Ende ihre psychische Gesundheit positiv. (S. 129) Eine gelingende Kommunikation ist auch für die Führungsperson von grosser Bedeutung, denn wie Hanns-Eberhard Meixner (1995) treffend formuliert: „Geführt und motiviert wird heute vornehmlich durch das Wort“ (zit. in Stoll, 2001, S. 130). Die betriebliche Sozialarbeit kann die Gesprächskompetenz des Unternehmens verbessern, indem sie ihre kommunikationstheoretischen Kenntnisse in das Unternehmen einbringt und Hintergründe, Wirkungen und Regeln zur Kommunikation vermittelt (ib., S. 130).

Gleich wie in der Teamentwicklung ist in der bildenden Funktion der betrieblichen Sozialarbeit wichtig, dass die themenorientierten Angebote durch die Bedürfnisse der Organisation und der Arbeitnehmenden gestaltet werden (ib., S. 68).

## Betriebliche Sozialarbeit mit Gemeinwesen

Die Arbeit mit einem Gemeinwesen zeigt sich nach Lattke (1955) „in der einfachsten Form (...), wenn eine Gruppe von Bürgern einer Stadt sich zusammentut, um planmässiger Weise ein gemeinsames Bedürfnis zu befriedigen“ (zit. in Galuske, S. 102). Die betriebliche Sozialarbeit betrachtet das Unternehmen als ein Gemeinwesen. Allein die Anstellung im selben Unternehmen führt unter den Mitarbeitenden zu gemeinsamen Interessen. Der Begriff unternehmensbezogener Ansatz klingt in diesem Kontext jedoch passender und kann als Synonym zur Gemeinwesenarbeit in der betrieblichen Sozialarbeit verwendet werden. (Stoll, 2001, S. 73–76)

Otto Fichtner (1986) sieht drei Funktionen im unternehmensbezogenen Ansatz (zit. in Stoll, 2001, S. 74):

- Die betrieblichen Sozialarbeitenden bemühen sich „um eine gegenseitige Anpassung von Mensch und Arbeitsplatz“
- Die betrieblichen Sozialarbeitenden sorgen sich zusammen mit dem Unternehmen um Arbeitsplätze für Menschen mit geringerer Leistungsfähigkeit und deren Integration
- Sie steigern die Leistungsmotivation der Mitarbeitenden

Stoll (2001) kritisiert an Fichtners Funktionen, dass die Partizipation nicht berücksichtigt wird und lediglich die Sozialarbeitenden als Akteure und Initianten bezeichnet werden (S. 74). Sie definiert die Aufgaben des unternehmensbezogenen Ansatzes wie folgt:

Massnahmen der Sozialberatungen, die sich in ihren Aktionen und Wirkungen auf das Gesamtunternehmen beziehen, alle Ebenen einschliessen und zur Koordination von Unternehmenseinheiten beitragen. Durch prospektives Planen und Handeln sowie durch präventive Angebote sind strukturelle Veränderungen und Verbesserungen für das Unternehmen und seine Beschäftigten intendiert. (S. 75–76)

*Kurz gefasst wendet die betriebliche Sozialarbeit die drei klassischen Arbeitsformen der Sozialarbeit an. Diese beinhalten auf ihr Arbeitsfeld ausgerichtete Schwerpunkte wie Führungcoaching, Teamentwicklung und Kommunikationstraining. Da meist alle drei Arbeitsformen in einem Unternehmen angewendet werden, bietet die Einzelfallarbeit wichtige Informationen über informelle Abläufe oder Schwierigkeiten des Unternehmens, welche in der Arbeit mit Gruppen oder der Gemeinwesenarbeit verwendet werden können.*

### 3.5 Interne versus externe betriebliche Sozialarbeit

In der Schweiz entscheiden sich Grossunternehmen (SBB, Post etc.) oft für eine interne Angliederung der betrieblichen Sozialarbeit (Mügglar, 2010, S. 266). Die betriebliche Sozialarbeit wird im Unternehmen meist der Personalabteilung (HR) angeschlossen (Stoll, 2001, S. 22). Meier (2001) führt auf, dass lediglich die Personalabteilung die Kompetenz besitzt, disziplinarische Massnahmen zu ergreifen (S. 35). Durch eine gelingende Zusammenarbeit zwischen HR und betrieblicher Sozialarbeit ist eine umfassendere Lösung der sozialen Probleme im Unternehmen möglich. Dies bedingt jedoch eine klare Abgrenzung der Aufgabenbereiche und eine gelingende Kommunikation vor allem bei den sich überschneidenden Zuständigkeiten der Personalabteilung und der betrieblichen Sozialarbeit. (ib., S. 31–32)

Die Praxisrecherchen der Autorinnen zeigten, dass in der Schweiz zwei grosse Anbieter von externer betrieblicher Sozialarbeit existieren. Weiter bestehen mehrere Kleinunternehmen oder Einzelfirmen. Die externe betriebliche Sozialarbeit begleitet oft kleinere Unternehmen (Mügglar, 2010, S. 266), welche sich eine interne betriebliche Sozialarbeit meist nicht leisten können (Meier, 2010, S. 55). Durch den neuen Markt kann das Unternehmen laut Meier (2010) spezifische Leistungspakete einkaufen und es ist zudem von allen Lohnnebenkosten befreit (S. 55). Weiter hat es die Möglichkeit mehrere Angebote zu vergleichen und kann die Kosten genau kalkulieren (ib., S. 55). Für die externe betriebliche Sozialarbeit bedeutet dies bezüglich Qualität, Kosten und Professionalität in Konkurrenz mit der internen betrieblichen Sozialarbeit, wie auch mit anderen externen Anbietern zu stehen (Mügglar, 2010, S. 266 & Meier, 2010, S. 55).

Im Folgenden werden die Vor- und Nachteile von internen und externen Angeboten anhand der Tabelle von Fischer-Epe (2003), welche von Traub-Martin (2010) ergänzt wurde, dargestellt (S. 257). Die Tabelle diente ursprünglich für den Vergleich von internen und externen Coachingangeboten. Die Autorinnen passten sie auf die externe betriebliche Sozialarbeit an.

	Intern	Extern
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Feldkompetenz</li><li>• Möglichkeit zur schnellen Intervention</li><li>• Informelle Kenntnisse</li><li>• Ev. Entscheidungskompetenzen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Feste Berufsansichten</li><li>• Firmen übergreifende Erfahrungen</li><li>• Objektivität</li><li>• Spez. Expertise</li></ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fehlende Akzeptanz</li><li>• Gegenseitige Abhängigkeit</li><li>• Betriebsblindheit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fehlende Feldkompetenz</li><li>• Beschränkte Präsenz</li><li>• Kaum Entscheidungskompetenzen</li></ul>

Tab. 2: Interne vs. externe betriebliche Sozialarbeit (nach Traub-Martin, 2010, S. 257)

Die Tabelle zeigt deutlich, dass die Vorteile des einen die Nachteile des anderen bedeuten (ib., S. 251). Die interne betriebliche Sozialarbeit hat beispielsweise durch ihre konstante Präsenz im Unternehmen den Vorteil eine grössere Einsicht in betriebsinterne Sachverhalte und Abläufe zu erhalten (Meier, 2010, S. 57). Weiter gestaltet sich die Kontaktaufnahme und –pflege zu Mitarbeitenden und Führungspersonen dadurch einfacher, denn die Möglichkeit zu unverbindlichen Gesprächen (Tür-und-Angel-Gespräche) ist grösser. Somit besitzt sie auch mehr Wissen über informelle Gegebenheiten (verdeckte Entscheidungsabläufe, Informationskanäle). Dieses Wissen kann Kooperationsgespräche erleichtern und mögliche betriebsinterne Ressourcen aufdecken. (ib., S. 57–58) Die eigene Teilhabe am internen System kann jedoch Misstrauen bei Mitarbeitenden auslösen (ib., S. 35). Durch die Anbindung an die Personalabteilung, welche befugt ist disziplinarische Massnahmen zu ergreifen, kann der Eindruck entstehen, dass die betriebliche Sozialarbeit nur die ausführende Hand derselben ist (ib., S. 35). Zudem birgt sie die Gefahr, dass interne betriebliche Sozialarbeitende ihre Interventionen sehr vorsichtig auswählen und tendenziell zurückhaltender auftreten als ihre externen Kollegen und Kolleginnen. Denn die internen betrieblichen Sozialarbeitenden können jederzeit nebst ihrem Ruf und ihrer Anerkennung auch ihre Anstellung verlieren. (Traub-Martin, 2010, S. 255)

Hier zeigt sich ein deutlicher Vorteil der externen betrieblichen Sozialarbeitenden. Durch ihre temporäre Anstellung, welche an einen klaren Auftrag gebunden ist, verliert diese schlimmstenfalls Kundinnen und Kunden, ihre berufliche Integrität ist jedoch nicht gefährdet. (Traub-Martin, 2010, S. 255) So kann sie ohne grössere Gefahr einen kritischeren Fokus einnehmen und ist in ihren beruflichen Ansichten und Meinungen, sowie in ihren Handlungsstrategien kaum beeinflussbar (Meier, 2010, S. 56). Als externe Stelle hat sie eine objektive Sicht auf das System und durch diverse Erfahrungen in anderen Unternehmen bringt sie einen grösseren Horizont an Handlungsoptionen mit (Meier, 2010, S. 56–57).

Die Nachteile der externen betrieblichen Sozialarbeit gegenüber der internen betrieblichen Sozialarbeit können auch zur Professionalisierung genutzt werden. Durch den ständigen Legitimations- und Rechtfertigungsdruck und die Konkurrenz kann sie ihre Berufsidentität stets reflektieren und festigen. Mit Hilfe von gezieltem Marketing kann sie auf ihre fachliche Qualifikation, Kompetenzen und ihre Leistungen aufmerksam machen. Die betriebliche Sozialarbeit dürfte sich noch mehr in öffentlichen Diskussionen zu sozialpolitischen Thematiken äussern, z. B. in Form von Publikationen, Stellungnahmen und Fachartikeln. (ib., S. 58–59)

*Die Vorteile der internen betrieblichen Sozialarbeit sind die Nachteile der externen und umgekehrt. Während die interne betriebliche Sozialarbeit durch ihre Einbettung in den Unternehmen über mehr informelle Kenntnisse verfügt, besitzt die externe betriebliche Sozialarbeit unternehmensübergreifende Erfahrungen und eine gewisse Objektivität.*

Weder die interne betriebliche Sozialarbeit noch die externe äussert sich in der Literatur zu Burnout. Wie zuvor ausführlich dargelegt, verfügt die betriebliche Sozialarbeit über die nötigen Ressourcen um zusammen mit den Arbeitgebenden nach einer befriedigende Lösung für Betroffene zu suchen und präventive Massnahmen zu treffen. Die Autorinnen versuchen diese Lücke im Forschungsteil zu schliessen. Ihrer Ansicht nach liefern die externen betrieblichen Sozialarbeitenden durch ihre Objektivität und ihre unternehmensübergreifenden Erfahrungen eine umfassendere Aussage zu Entwicklungsmöglichkeiten im Umgang mit Burnout.

## 4. Methodisches Vorgehen

Dieses Kapitel vermittelt die methodischen Überlegungen zum Forschungsteil. Vertieft gehen die Autorinnen auf die Stichprobenauswahl, die Erhebung der Daten und die Datenauswertung ein. Im Forschungsteil soll folgende Frage beantwortet werden:

*Welche Entwicklungsmöglichkeiten sieht die externe betriebliche Sozialarbeit im Umgang mit Burnout?*

Die Fragestellung wird in der Forschung spezifisch zu den Ebenen Person, Unternehmen und Gesellschaft beantwortet. Speziell beleuchtet werden die Entwicklungsmöglichkeiten der eigenen Profession im Umgang mit Burnout.

### 4.1 Stichprobe

Die Auswahl der Stichprobe sollte nach Frieberthäuser (1997) in der qualitativen Forschung zu Erkenntnissen führen, welche über den untersuchten Fall hinausreichen (zit. in Mayer, 2004, S. 38). Die Stichprobenbildung kann nach Flick (1999) mit einer so genannten „vorab-Festlegung“ passieren. Es werden vor der Untersuchung bestimmte Kriterien festgelegt, nach welchen die Stichprobe zusammengestellt wird. Die Kriterien werden aufgrund theoretischer Recherchen, Vorüberlegungen der Forscher und Forscherinnen und oder anhand der Forschungsfrage ausgesucht. (zit. in Mayer, 2004, S. 38)

In dieser Forschungsarbeit wurden Personen gesucht, welche als externe betriebliche Sozialarbeitende tätig sind und in der Deutschschweiz arbeiten. Um eine Einschränkung vornehmen zu können, wurden, wie zuvor beschrieben, weitere Kategorien festgelegt. Die gesuchten Personen mussten einen Abschluss in Sozialer Arbeit besitzen und in ihrem beruflichen Alltag mit Burnout konfrontiert sein. Sie stellen in dieser Arbeit die Expertinnen und Experten dar. Eine genaue Definition zu dem Begriff „Experte“ findet sich unter Punkt „Experteninterviews“.

Die Erreichbarkeit der definierten Experten und Expertinnen gestaltete sich anfangs sehr schwierig. Über Monate standen die Autorinnen in Verhandlung mit zwei Firmen, bis es zu einem Abbruch der Zusammenarbeit auf Seiten der Firmen kam. Überraschend wurden sie mit fehlender Kapazität und Konkurrenzangst konfrontiert. Die Konkurrenzangst äusserte sich insofern, als dass einige die betrieblichen Methoden nicht Preis geben wollten oder im Interview geäusserte Angaben wieder zurückgezogen wurden. Die Autorinnen mussten sich neu orientieren. Nach etlichen Stunden der Recherche und unzähligen Telefonaten fanden sie eine passende Person, welche ihnen später als Gatekeeper diente. Merrens (1997) be-

schreibt einen Gatekeeper als „eine Person, die von der Stellung her in der Lage ist, dem Forscher Zugang zum Feld zu verschaffen“ (zit. in Mayer, 2004, S. 45). Die genannte Person verhalf den Autorinnen dazu, weitere Experten und Expertinnen akquirieren zu können. Die Bedenken von Merrens (1997), dass ein Gatekeeper auch eigene Interessen verfolgen kann, sind in dieser Forschungsarbeit nicht eingetreten (ib., S. 45). Die Autorinnen erhielten am Ende eine Stichprobe, welche breit gefächert war und allen zuvor gesetzten Kriterien entsprach.

## **4.2 Datenerhebung**

In der qualitativen Sozialforschung ist das Leitfadeninterview nach Horst O. Mayer (2004) die bevorzugte Methode, um verbale Daten über einen konkreten Gegenstand zu erhalten. Offen formulierte Fragen ermöglichen es der interviewten Person, frei zu erzählen, ohne dabei wesentlich eingeschränkt zu werden. Der befragenden Person dient der Leitfaden als Orientierung und Stütze während des Interviews. Einerseits kann sie sich dadurch auf den Verlauf des Interviews konzentrieren und spontan auf die Antworten des Gegenübers reagieren. Andererseits gehen so für die Forschungsfrage wichtige Punkte nicht unter. Weiter bleiben durch den Einsatz eines Leitfadens die gewonnenen Daten vergleichbar, was für die Auswertung von zentraler Wichtigkeit ist. (S. 36–37)

### **Experteninterviews als Spezialform des Leitfadeninterviews**

Als Spezialform des Leitfadeninterviews bezeichnen Michael Meuser und Ulrike Nagel (1991) das Experten- oder Expertinneninterview. Dabei bestimmt der oder die Forschende je nach Eignung, wer als Experte oder Expertin für die spezifische Fragestellung agiert. Im Gegensatz zu anderen offenen Interviewmethoden steht hier der Experte oder die Expertin nicht als Person im individuellen Kontext im Mittelpunkt, sondern als Repräsentant respektive Repräsentantin einer Organisation oder Institution. Der Gegenstand eines Experteninterviews sind die mit der Organisation oder Institution verknüpften „Zuständigkeiten, Aufgaben und Tätigkeiten sowie die daraus gewonnenen Erfahrungen und Wissensbestände“. (S. 442–445)

Meuser und Nagel (1991) bezeichnen je nach Zweck des Interviews unterschiedliches Expertenwissen als relevant. Sie schildern einerseits das Betriebswissen, wobei die Expertinnen und Experten als Zielgruppe der Untersuchung gelten. Sie berichten über ihr eigenes Handlungsfeld und generieren so Resultate, die dazu verwendet werden können, die der Forschung zugrunde liegende Theorie auf ihre Güte zu überprüfen. Andererseits beschreiben sie das Kontextwissen, bei welchen die Expertinnen und Experten lediglich eine Datenquelle unter mehreren sind. Die Aussagen dienen nur als Bezugsgrösse und komplettieren



die Sichtweise über einen bestimmten Gegenstand. Die hieraus generierten Forschungsergebnisse sind nicht geeignet, die Güte der zugrunde liegenden Theorie zu überprüfen. (S. 445-448)

Die Autorinnen erachteten aufgrund der verschiedenen in der externen betrieblichen Sozialarbeit vorhandenen Konzepte eine offene Interviewmethode als passend, um allen Beteiligten gerecht werden zu können. Die Expertinnen und Experten waren Zielgruppe der Forschung. Ihr Wissen sollte neben der Genese neuen Wissens auch als Prüfinstanz für die der Arbeit zugrunde liegende Theorie genutzt werden. So waren die Autorinnen lediglich am vorher erwähnten Betriebswissen interessiert.

Der Leitfaden ermöglichte es, während den Gesprächen individuell auf die Expertinnen und Experten einzugehen und den Verlauf des Interviews jeweils anzupassen. Dadurch konnte eine Vielzahl von Forschungsdaten generiert werden, unter anderem auch zusätzliche Informationen, die ohne diese offene Methode nicht zur Sprache gekommen wären.

Es wurden insgesamt neun Interviews durchgeführt, welche mehrheitlich persönlich in den Räumlichkeiten der Expertinnen und Experten stattfanden. Ein Interview wurde telefonisch durchgeführt und eines schriftlich eingereicht. Die Interviews dauerten zwischen 30 und 90 Minuten und wurden nach Einverständnis der Experten und Expertinnen auf Tonband aufgezeichnet. Bei jedem Interview waren beide Autorinnen anwesend, wobei eine Person das Interview führte während die andere sich Notizen machte. Ein Interview konnte schlussendlich leider nicht verwendet werden.

#### **4.3 Datenauswertung**

Für die Auswertung des erhobenen Materials wurde das fünfstufige Vorgehen nach Meuser und Nagel (1991) verwendet. Diese Methode konzentriert sich im Gegensatz zur Analyse von Einzelfällen nicht auf die besondere und individuelle Struktur des Gesagten, sondern „das Ziel ist vielmehr, im Vergleich mit den anderen ExpertInnen-texten das Überindividuell-Gemeinsame herauszuarbeiten, Aussagen über Repräsentatives, über gemeinsam geteilte Wissensbestände, Relevanzstrukturen, Wirklichkeitskonstruktionen, Interpretationen und Deutungsmuster zu treffen“. (S. 452–455)

Als zwingend notwendig für die Auswertung des Materials bezeichnen Meuser und Nagel die Transkription eines zuvor auf Tonband aufgenommenen Gesprächs. Da es sich um ein Verfahren handelt, das vor allem auf das Feststellen von Gemeinsamkeiten und Unterschieden aus ist, wird auf ein aufwendiges Notationssystem verzichtet. Auch das vollständige Tran-

skribieren eines Interviews ist nicht zwingend nötig. Dort, wo relevante Informationen generiert werden können („gelingender Diskurs“), sollte eine wortwörtliche Transkription vorgenommen werden. An das Transkript schliessen sich folgende fünf Stufen der Auswertung an. Die Autoren betonen, dass jeder dieser Schritte ausgeführt werden muss und keiner ausgelassen werden darf. (Meuser & Nagel, 1991, S. 455)

#### 1. Stufe: Paraphrase

In der ersten Stufe wird das Material zur Reduktion von Komplexität in eigenen Worten textgetreu paraphrasiert. In chronologischer Reihenfolge wird zusammengefasst, was gesagt wurde und welche Themen angeschnitten wurden. Die Kunst des Paraphrasierens besteht darin, nichts zu übergehen, nichts hinzuzufügen und keine Aussagen zu verzerren. (ib., S. 456)

#### 2. Stufe: Überschriften

Als nächstes werden die Textpassagen mit passenden Überschriften ausgestattet. Dabei können mehrere Überschriften pro Passage gesetzt werden. Anders als in der Analyse eines Einzelfalles ist das Zerstückeln der einzelnen Passagen durchaus erlaubt, da die Struktur der Äusserungen nicht von Bedeutung ist, sondern die Information an sich. In dieser Stufe beginnen sich die Aussagen von der Person abzulösen, sie werden im Verlauf der Auswertung in einen immer generalisierteren Kontext gestellt. In dieser Stufe ist der Kontext jedoch immer noch das einzelne Interview. (ib., S. 457–459)

#### 3. Stufe: Thematischer Vergleich

In einem nächsten Schritt werden die verschiedenen Interviews miteinander verglichen. Thematisch zusammenpassende Textpassagen werden ermittelt und zusammengestellt, die Überschriften angepasst. Nun können Tendenzen der Übereinstimmung oder der Abweichung festgestellt werden. Diese Überlegungen sind für die spätere Dateninterpretation sehr wichtig. (ib., S. 459–462)

#### 4. Stufe: Soziologische Konzeptualisierung

In der vierten Stufe findet die Ablösung vom Material statt. Gemeinsamkeiten werden in Kategorien zusammengefasst, wobei auf eine soziologische Terminologie zu achten ist. „Ziel ist eine Systematisierung von Relevanzen, Typisierungen, Verallgemeinerungen, Deutungsmustern.“ (ib., S. 462)

## 5. Stufe: Theoretische Generalisierung

Auf dieser Stufe findet die Verknüpfung der Ergebnisse mit der der Forschung zugrunde liegenden Theorie statt. Die Theorie wird den generierten Daten gegenübergestellt, und auf ihre Güte überprüft. Dabei können drei Fälle eintreten: Bestätigung der Theorie, deren Entkräftung oder es zeigt sich eine nötige Überarbeitung der empirischen Daten, da sie inadäquat sind. (Meuser & Nagel, 1991, S. 463–466)

Die Autorinnen entschieden sich für die Methode nach Meuser und Nagel, da diese offener ist und mehr Spielraum lässt. Im Gegensatz zu anderen Methoden, nach welchen man bereits mit vorgefertigten Kategorien ins Interview geht und später nur nach den bestimmten Kategorien im Transkript sucht, lassen sich Meuser und Nagel auch auf neues Material, das während den Interviews entsteht, ein. Dies birgt natürlich die Tücke der Fülle des Materials – es können sehr breit gefächerte Ergebnisse generiert werden.

Bereits beim Transkript stiessen die Autorinnen auf eine Schwierigkeit: Die Qualität eines Aufnahmegeräts entpuppte sich als so schlecht, dass der gesprochene Diskurs wenn überhaupt nur sehr mühevoll transkribiert werden konnte. Weiter gestaltete sich durch die vorher erwähnte Fülle des Materials das Bilden von Kategorien schwierig. Die Autorinnen entwickelten daraufhin ihre eigene Methode, das Material zu ordnen. Sie notierten Passagen auf Post-its und klebten diese auf grosse Plakate. So konnten die Passagen immer wieder verschoben und anders zugeordnet werden, bis sich schlussendlich die definitiven Kategorien herauskristallisiert hatten. Die Autorinnen empfanden diesen Zwischenschritt als enorm hilfreich.

Für eine Gegenüberstellung der Aussagen der einzelnen Personen, wie sie Meuser und Nagel unter Stufe 3 beschreiben, erstellten die Autorinnen pro Kategorie eine Tabelle. So konnten erste Gemeinsamkeiten und Unterschiede festgestellt werden. Die ausformulierte Version dieser Feststellungen wurde im Kapitel Forschungsergebnisse festgehalten.

Für die Interpretation der festgehaltenen Forschungsergebnisse wurden die wichtigsten Punkte aus denselben mit der zuvor erarbeiteten Theorie abgeglichen. Decken sich die Aussagen der Expertinnen und Experten mit der Theorie, ergänzen sie sich oder ergibt sich eine Divergenz? Die Erarbeitung der Interpretation zeigte sich als sehr intensiv, vor allem das Auseinanderhalten der Aussagen aus Theorie, Praxis sowie eigenen Gedanken war anspruchsvoll. Für den weiteren Verlauf mussten sich die Autorinnen achten, dass sie nicht bereits zu weit vorgriffen, so dass schlussendlich nicht in jedem Kapitel dieselben Schlussfolgerungen dargestellt waren. Da bereits die Forschungsergebnisse in die Handlungsebene hineinspielten, war dies etwas heikel.

## 5. Forschungsergebnisse

In diesem Kapitel werden die Daten aus den Expertinnen- und Experteninterviews dargestellt.

### 5.1 Person

Das Thema Burnout wird gemäss zwei Personen sehr breit diskutiert und thematisiert, jedoch sei es in den männerdominierten Führungsetagen und bei direkt Betroffenen immer noch ein Tabuthema. Ein Auszug dazu:

*L 5: „Jeder redet heute über Burnout, es fällt ganz vielen Menschen ganz leicht, darüber zu reden. Man liest, man macht – und ich kann es heute fast nicht mehr hören, so inflationär ist es. Fakt ist aber, wenn Leute direkt betroffen sind, dann ist es nicht mehr so, dass alle so offen sind, dann ist es sehr häufig noch ein Tabu.“*

Gemäss einer Person nimmt das private Umfeld wahr, wenn sich die betroffene Person nicht mehr in Balance befindet. Zudem fügt eine weitere an, dass die Betroffenen sich zuerst eingestehen müssten, in welcher Situation sie sich befinden, bevor man weiter handeln könne. Eine frühe Intervention sei für den weiteren Verlauf von grosser Wichtigkeit. Drei Personen betonen, dass es bei einer Frühintervention nur kleine Interventionen bräuchte um die Systematik zu ändern, doch leider kämen die meisten erst, wenn der Verlauf bereits weiter fortgeschritten ist.

Eine andere Person stellt das Zusammenspiel von Person und Arbeitgeber ausführlicher dar. Die Person und der Arbeitgeber würden nicht mehr zusammenpassen und deshalb brauche es von beiden Seiten eine Veränderung. Es brauche einerseits eine gute Führung, andererseits selbstverantwortliche Mitarbeitende. Während der Auszeit sei es enorm wichtig, dass der Kontakt zum Arbeitgeber aufrechterhalten bleibe. Die nötigen Informationen für allfällige Veränderungen könne dem Arbeitgeber nur der Mitarbeitende geben, denn die Verläufe seien individuell. Weiter zeigte die Person auf, welche Anstrengungen die Reintegration für die Personen bedeuten kann.

*L 4: „Ein Thema, welches auch immer drin ist, ist Abgrenzung, Nein sagen. Einfach für mich schauen. Das braucht aber eine gewisse Frustrationstoleranz, weil es nicht auf Anhieb klappt. Denn wenn ich Nein sage, haben die anderen nicht Freude, dass ich Nein sage. Sie versuchen meist mit allen möglichen Techniken, dass ich wieder Ja sage, dass es wieder so wird wie vorher. Das machen sie nicht bewusst, das läuft einfach so ab.“*

Einige Betroffene, betont eine weitere Person, hätten jedoch Schwierigkeiten, sich wieder zu integrieren, da sie schlecht oder gar nicht ausgebildet seien und nach einer Auszeit auf einem anderen Leistungsniveau arbeiteten.

Vier Personen zeigen wichtige Schutzfaktoren auf. Es sei wichtig, dass man einen gesunden Egoismus besitze, dass man die Arbeit nicht nach Hause nehme, immer wieder Pausen einlege und bewusst seine Batterien auflade.

*L 4. „(...), dass die Menschen sensibilisiert sind und die Selbstverantwortung wahrnehmen und zu sich schauen und die Signale und Symptome, besser noch die Signale wahrnehmen und Gegensteuer geben, dass sie in eine Gestalterrolle gelangen und nicht in einer Opferrolle bleiben.“*

Eine Nicht-Intervention kann fatale Auswirkungen haben. Zwei Personen zeigen auf, dass die Betroffenen in Suizid enden könnten, wenn sie keine angemessene Begleitung erhielten. Hier sei es von Bedeutung, ob die Betroffenen eher intrinsisch oder extrinsisch motiviert sind. Intrinsisch motivierte würden die Wut auf sich richten und ihr Leben selbst beenden. Extrinsisch motivierte sähen die Schuld in ihrem Umfeld und so könne es sein, dass sie ihre Wut in einem Amoklauf zum Ausdruck bringen.

## **5.2 Unternehmen**

Allgemein betonen alle Expertinnen und Experten, dass die Arbeitgebenden, mit denen sie in Kontakt sind, bereits viel in ihre Mitarbeitenden investieren. Mehrere Personen zeigen auf, dass es für Arbeitgebende schwierig sei, die Situation richtig einzuschätzen, da Burnout einen schleichenden Verlauf nehme. Teils vergehe viel Zeit bis die Person gemeldet würde, dabei könne durch eine frühe Intervention im Arbeitsbereich viel erreicht werden. Zwei Personen betonen, dass die beste Prävention im Arbeitsbereich eine gute Führung sei. Durch Sensibilisierung der Führungskräfte und eine klare Kommunikation könne präventiv schon viel erreicht werden. Eine Person merkt an, dass die Führungsschulung ernster genommen werden sollte, da psychosoziale Themen in Zukunft immer mehr an Bedeutung zunehmen würden. Unterstrichen werden diese Aussagen durch folgende Ausführung über das Beförderungssystem.

*L 3: „Spannend ist, (...), dass Personen an eine Stelle befördert werden, der sie nicht gewachsen sind. Im Job ist man gut und dann heisst es, ah, da ist noch jemand, der eine Leitungsposition einnehmen könnte. Der ist zuverlässig, der macht seine Arbeit gut, mit dem können wir gut diskutieren und dort sind sie dann überfordert. Und das ist gefährlich, gute Leute zu befördern ist gefährlich.“*

Weiter wird von einer Person ausgeführt, dass Arbeit und Person nicht mehr zusammenpassen, wenn die Person von Burnout betroffen ist. Hilfreich während der Behandlung sei ein gewisses Verständnis vom Arbeitgeber und optimal wäre es, wenn man die Gründe am Arbeitsplatz herausfinden würde. Für das Team habe es ebenfalls Auswirkungen.

*L 4: „Es gibt einen Vorfall und da müssen andere Personen die Arbeit übernehmen. Es werden andere mehr belastet und da muss man aufpassen, dass nicht noch andere in gefährliche Situationen kommen.“*

Für eine spätere Reintegration ist es für drei der Expertinnen und Experten wichtig, dass während der Auszeit der Kontakt aufrechterhalten bleibt. Dies begünstige den Wiedereinstieg. Gemäss einer Person ist es zudem hilfreich, wenn der Arbeitgeber einen gestaffelten Wiedereinstieg ermöglicht, in welchem das Arbeitspensum der Situation angepasst werden kann. Eine andere hält entgegen, dass Firmen nicht immer die geeignete Lösung anbieten können. Zwei Personen sind sich uneins, ob nun die grossen Unternehmen oder die Kleinbetriebe mehr Möglichkeiten besitzen um eine befriedigende Lösung zu finden. Eine der beiden Personen ist überzeugt, dass die Firmen sich in Zukunft positiv verändern können.

*L 5: „Aufgrund des demographischen Wandels ist es ab 2015 so, dass mehr Menschen – ältere – aufgrund Pensionierung aus dem Arbeitsprozess ausscheiden, als in den Arbeitsprozess hineinkommen. Das ist in allen industrialisierten Ländern eine Thematik. Das führt natürlich dazu, dass es für viele Firmen, im Moment für alle diejenigen, die spezialisiert sind und in gewissen Bereichen wie zum Beispiel Ingenieure, schwierig ist, überhaupt Leute zu rekrutieren. Entsprechend sind sie unglaublich daran interessiert, diejenigen, die sie jetzt haben, möglichst gesund zu erhalten, dass sie eine möglichst gute Leistung über eine lange Zeitdauer erbringen können. Respektive, ich denke heute kann sich eine Firma auch positionieren im Markt – und das ist wirklich ein Markt um die guten Arbeitskräfte – indem sie sagen kann wir sind eine gesunde Firma, uns ist nicht egal wenn die Leute reihenweise ausbrennen, wir machen viel dafür.“*

### **5.3 Gesellschaft**

Die Expertinnen und Experten sind befragt worden, inwiefern die Gesellschaft in punkto Burnout eine Verantwortung trägt und was sie zur Besserung der Situation beitragen könnte. Sie erwähnen daraufhin diverse gesellschaftliche Entwicklungen, die in den letzten 20 Jahren stattgefunden haben. Grundsätzlich sind alle Expertinnen und Experten der Meinung, der Leistungsdruck in der Gesellschaft sei enorm gestiegen. Eine Person erwähnt in Anlehnung daran, dass die Anforderungen an das Individuum immer weiter gestiegen seien. Mehrere

Personen merken an, dass man heute zum Beispiel fast 24 Stunden erreichbar sein müsse und sich so neben der Arbeit weniger Zeit für andere Dinge nehme. Ergänzend dazu sagt eine Person aus, dass die Menschen heute viel zu wenig schlafen würden.

Zu den möglichen Veränderungen werden vor allem Umgestaltungen im Bereich Wirtschaft genannt. Eine Person äussert, dass es dringend nötig sei, die Haltung gegenüber der Arbeit zu ändern.

*L 3: „Im Moment ist es so, dass die Menschen der Wirtschaft dienen, aber eigentlich müsste die Wirtschaft den Menschen dienen. (...) Die Verantwortung der Gesellschaft ist, dass wir lernen anders über die Wirtschaft zu denken. Dass die Wirtschaft den Menschen dienen muss. Und wenn so eine Denkweise möglich wird, beginnt man anders über die Arbeit zu denken.“*

Eine Person spricht positiv auf die Prognose an, dass es in Zukunft eine Zunahme von Burnout-Fällen geben wird. Dies sei nötig, da nur eine Explosion der Fälle auf das Problem aufmerksam mache und einen Klärungs- sowie Handlungsbedarf aufzeigen könne, der bis zur Wirtschaft gelange. Drei Personen äussern sich kritisch zu den Anforderungen, welche die Wirtschaft an Mitarbeitende stellt. Jedoch werde man, wenn man an einem Burnout leide, mit dem Stigma „nicht belastbar“ abgestempelt.

*L 4: „Gewisse Sachen, die man auf einer Liste der Stresssignale findet, gehört schon fast zu dem Anforderungsprofil, wenn ich in dieser Liga mitspielen will. Sehr hohes Engagement, sehr hohe Eigenverantwortung, sehr hohe Motivation und Loyalität. Das ist alles im Anforderungsprofil drin, sonst kann ich dort nicht mitspielen.“*

Des Weiteren wird der Aspekt des Profits von einer Person eingebracht. Sie erwähnt eine Ausgabe der Sendung „ECO“, in der ein Beitrag zum Thema „Burnout, das grosse Geschäft“ ausgestrahlt wurde. Darin werde aufgezeigt, dass durch das aufstrebende Thema Burnout auch wahnsinnig viel Profit gemacht werde. Das Thema Medien wird zusätzlich von drei der Experten eingebracht. Die Grundaussage lautet, dass heute alles in die Medien geschleppt wird und das Thema Burnout sehr medienkonform ist. Positiv sei jedoch, dass viele Leute dadurch sehr sensibilisiert seien und dass Beispiele wie die Berichterstattungen über die Suizide von Carsten Schlöter, Swisscom, oder Pierre Wauthier, Zürich Versicherung, sehr betroffen und dadurch auch aufmerksam machten.



Mehrere Befragte mahnen jedoch, dass die Menschen zwar sehr sensibilisiert auf das Thema seien und ein Burnout durchaus als dieses erkennen würden, jedoch müsse man in der Diagnose sehr vorsichtig sein und genau hinschauen. Jemand, der einfach kaputt aussehe, leide nicht automatisch an einem Burnout, es sei ein schleichender Prozess, der sehr schwierig wahrzunehmen und einzuordnen sei.

Die Expertinnen und Experten nennen viele Punkte, die förderlich im Umgang mit Burnout sind. Zusammengefasst sind dies ein liebevolles Umfeld, gute und intensive Gespräche, Verständnisbereitschaft, Geduld und Akzeptanz sowie das Bewusstsein, dass das Leben auch in den Arbeitsplatz hineinspielt. Burnout ist für alle Personen immer ein Zusammenspiel von Familie respektive privatem Umfeld und dem Arbeitsplatz. So ist es für jemanden denn auch zentral, dass die Behandlung von Burnout vor allem eine Beziehungsarbeit sei. Das Umfeld nehme sehr schnell wahr, wenn etwas nicht mehr in Balance stehe und es sei wichtig, möglichst früh etwas zu unternehmen, so die Meinung aller Expertinnen und Experten.

*L 6: „Denn nach dem Teil, dass ich die Welt schlecht finde, finde ich mich nämlich schlecht, finde ich mich extrem schlecht. Und das ist ein ganz wichtiger Teil, wo man die Leute wieder holen muss. Und dann ist es sehr entscheidend, wie das Umfeld in diesem ganzen Prozess funktioniert, auf der Beziehungsebene.“*

Für die Zukunft wünschen sich zwei Personen, dass die Gesellschaft offener und toleranter gegenüber psychischen Erkrankungen wird. Fragen wie die Definition über die Leistung, das ewige Wachstum oder die Verteilung von Gütern sollten diskutiert werden. Eine Person wünscht sich, dass „nicht nachweisbare Fähigkeiten“ wie zum Beispiel Empathie, die für die Zusammenarbeit sehr wichtig sei, akzeptiert würden.

Nur eine Person äussert sich kritisch dazu, ob die Gesellschaft als Masse denn überhaupt etwas unternehmen könne.

*L 6: „Denn es kann jeder in ein Burnout hineinlaufen, Sie können im besten Fall sagen, man sollte die Bedingungen, wenn eine Frau 4 Kinder hat, verändern, ja, aber das verhindert kein Burnout. Sie können auch eine Firma nur zweimal in zehn Jahren verkaufen, das verhindert kein Burnout. Hat überhaupt nichts mit Burnout zu tun.“*



## 5.4 Sozialarbeit

### 5.4.1 Beratung

Die Expertinnen und Experten sind weiter zu ihrer Beratungstätigkeit befragt worden. Mit welchen Methoden arbeiten sie, was ist ihnen wichtig, worauf ist speziell zu achten?

Im Zuge der Interviews werden viele Bedingungen für eine gelingende Beratung geschildert. Zwei Personen meinen, die Bekanntheit des Beratungsangebotes sei elementar, damit es überhaupt in Anspruch genommen werde. Die gleiche Person sagt aus, dass auch die Motivation der Klientel zentral sei: Warum kommt sie genau jetzt, was will sie wirklich?

Des Weiteren erwähnt eine Person, es sei wichtig, dass der oder die Beratende Themen direkt und offen ansprechen könne. Einfühlungsvermögen, Erfahrung, Feinfühligkeit, die Bereitschaft zuzuhören und die Fähigkeit, zwischen den Zeilen zu lesen sind weitere Punkte, die als unerlässlich angesehen werden. Eine andere Person fügt hinzu, man müsse dabei in der konkreten Situation erkennen, worum es sich handelt und damit umgehen können. Damit in Verbindung gibt dieselbe Person an, es sei wichtig, seine eigenen Grenzen sowie die Grenzen der Zuständigkeit zu kennen. Das Interesse für die verschiedenen Thematiken, sich immer wieder aktiv mit neuen Themen auseinander zu setzen und sich weiterzubilden erachten zwei Personen als sehr wichtig. Für eine Person ist nicht nur die Auseinandersetzung mit den möglichen Thematiken sondern auch die Auseinandersetzung mit sich selbst, den Grundeinstellung und Werthaltungen von zentraler Bedeutung.

Betreffend Grundhaltungen nennt eine Person ein Menschenbild, nach dem im Menschen bereits alles angelegt sei, der Mensch sei vollkommen und es gehe nur noch darum, herauszufinden, wie man das Gesuchte freilegen könne. Zwei Personen nennen die Lösungsorientierung als ihre zentrale Grundhaltung. Eine Person spricht das Konzept des „Holder of Hope“ an, welches verkörpert, dass alles gut kommt, egal was kommt, wobei die beratende Person vor allem für die Klientel da sein muss. Es wird mehrmals betont, dass es grundsätzlich zuerst darum ginge, die Person für sich zu gewinnen und sie dazu zu bringen, sich darauf einzulassen. Von allen Expertinnen und Experten wird dabei der Grundsatz, die Menschen da abzuholen, wo sie gerade stehen, als unentbehrlich beschrieben: Ein individuelles Vorgehen, auf die Klientel angepasst.

Eine Person gibt an, für die Beratungen vor allem die klassische Beratungsmethoden zu verwenden, wie sie im Studium gelehrt würden. Zwei Personen nennen das lösungsorientierte Fragen als hilfreiche Technik. Eine Person plädiert für eine Methodenvielfalt.

*L 3: „Und es gibt nicht DIE Methode, aber ich merke heute, je mehr Methoden dass man beherrscht, desto reicher kann man beraten, desto mehr Möglichkeiten hat man um zu intervenieren.“*

Eine Person führt einen sogenannten integrativen Coachingansatz aus, welcher den Autorinnen bisher unbekannt war.

*L 5: „Da gibt es einen integrativen Ansatz, der berücksichtigt, dass ein Mensch nicht nur aus Körper und aus Gefühlen besteht, sondern dass es auch die Ebene des Verstandes gibt und vor allem als vierten Teil auch noch den ganzen seelischen Aspekt, der häufig aussen vor gelassen wird, wo wir in fast allen Coachings, auch in Führungsscoachings, merken, dass man nach dem dritten, vierten Mal eben auch so in dem Bereich von ganz feinen Fragen ist, man kann fast sagen es sind auch spirituelle Fragen. So ganz ganz menschlich: Wieso bin ich da? Was mache ich da? Wohin gehe ich? Macht das noch Sinn? Was will ich eigentlich? An was glaube ich in meinem Leben? Auf was will ich zurückschauen können? Und diesen Bereich finde ich – zusammen mit den drei anderen, also dass diese vier Bereiche miteinander in ein Coaching hineinkommen – unglaublich wichtig und unglaublich bereichernd.“*

Eine weitere Person bedient sich eines Kommunikationsmodells, um eine konstruktive Kommunikations- und Konfliktkultur zu ermöglichen. Des Weiteren werden Punkte wie zum Beispiel eine Tagesstruktur zu geben, den Bezug zum Körper wieder zu ermöglichen, Menschen zum Nachdenken zu bringen sowie Menschen zu überraschen als weitere hilfreiche Techniken erwähnt.

#### **5.4.2 Aufgaben und Ressourcen**

Nebst den Aufgaben, welche in der Zusammenarbeit mit den Unternehmen beinhaltet sind, erwähnen die Experten und Expertinnen folgende Punkte.

Die betriebliche Sozialarbeit sei Dreh- und Angelpunkt. Sie solle laut vier Personen präventiv tätig und unterstützend in der Kommunikation sein. In der Früherfassung und der Reintegration habe sie wichtige Aufgaben.

Aus fünf Interviews geht weiter hervor, dass die Vermittlung und Triage in der Arbeit der externen betrieblichen Sozialarbeitenden ein grosses Gewicht haben. Nach einer ersten Situationseinschätzung, teils statistisch erhoben oder basierend auf der Wahrnehmung, ziehen die meisten Experten und Expertinnen einen Psychotherapeuten oder Arzt bei.

*L 2: „Das war auch eine klare Grundhaltung bei der Organisation, in der ich arbeitete. Wir sind Experten für Beratung / Coaching, aber ich bin kein Therapeut / Mediziner.“*

Eine Person ist der Meinung, dass nicht alle betroffenen Personen eine Therapie benötigen. Die psychiatrische Begleitung versuche die Betroffenen vor allem vor der Suizidalität zu bewahren.

Zwei Personen betonen, dass es in der Burnout Thematik wichtig sei, Personen aufzuzeigen, dass sie wirklich persönlich betroffen sind. Weiter sei es nötig, das Vorwissen der Personen in der Beratung aufzunehmen.

*L 5: „Und dort merke ich, dass die Leute heute meistens entweder bereits mit einer Diagnose kommen oder zumindest sehr wohl eine Ahnung haben, was es sein könnte, aber sie wissen nicht, was sie dagegen unternehmen können, selbst wenn sie x Bücher gelesen haben, wenn sie schon in einem Seminar gewesen sind, sie bringen wie die Ideen oder die Anregungen, die sie dort erhalten haben, nicht auf den Boden und können sie nicht umsetzen.“*

Die Experten und Expertinnen erwähnen unterschiedliche Ressourcen, welche die Sozialarbeit per se besitzt, welche sie in die Betriebe einbringen könne und welche ihr nützlich seien in der Burnout Thematik. Betont wird die Fähigkeit der Sozialarbeit sich mit verschiedenen Themen aus unterschiedlichen Disziplinen auseinanderzusetzen und hilfreich sei auch ihr Wissen über Kommunikation. Das könne sie in Konfliktsituationen einsetzen.

*L 4: „Prozesserfahrung. Die Sozialarbeit interessiert sich für Prozesse und Burnout ist schon von Beginn an ein Prozess, aber auch in der Wiedereingliederung und der Heilung. Und auch dort haben wir viel Erfahrung. Wir haben nie das Gefühl jetzt machen wir mal ein Gespräch oder eine Aktion und dann ist diese Sache erledigt. Sondern für uns ist immer der Prozessgedanke dabei. Und das ist nicht überall so und dort merkt man natürlich, wir gehen die Sache ganz anders an. Das ist aber ein Potential, welches die Sozialarbeit einbringen kann.“*

Zwei Personen fügen an, dass Burnout auch eine Ressource für die Sozialarbeit darstelle. Die ganze Burnout Thematik sei ein Geschäft, welches der Sozialarbeit Geld und Aufträge einbringen würde.

### 5.4.3 Zusammenarbeit mit Unternehmen

Die Experten und Expertinnen betonen durch das ganze Interview, wie wichtig die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen ist – sei es die Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten oder mit dem HR.

Für die Unternehmen, welche schlussendlich die Auftraggebenden der externen betrieblichen Sozialarbeit sind, sei es von enormer Bedeutung den Nutzen in den Interventionen der betrieblichen Sozialarbeit zu sehen, erwähnt eine Person. Es bedeute für diese einen grossen finanziellen Aufwand, denn meist können sie während dieser Zeit nicht produzieren. Daher sei es wichtig, dass die Programme auf die Betriebe angepasst seien.

*L 6: „Dass man zum Teil mit IV und Suva zusammenarbeitet, dass man Weiterbildungen anbietet, den ganzen Bereich, die ganze Suchtprävention, ja. Das sind aber Sachen, die einerseits fester Bestandteil sein können im Programm, andererseits müssen wir ein Setting haben, das ins Budget hineinpasst, und wo wir die Zustimmung dafür brauchen.“*

Diese Person erachtet es als Vorteil, wenn ein Teil des Gesundheitsmanagements oder der betrieblichen Sozialarbeit intern wäre. So kenne man bereits gewisse Abläufe und müsste nicht alles erfragen. Jedenfalls sollte der Auftrag in jedem Einzelfall geregelt werden, fügt eine weitere Person an. Bestenfalls mit einem Dreiecksvertrag zwischen Arbeitgeber, Sozialarbeit und der betroffenen Person.

Die Zusammenarbeit unter Fachleuten aus unterschiedlichen Berufsfeldern sei nicht immer ganz einfach, betonen unsere Experten und Expertinnen. Es brauche eine gewisse Zeit bis das Vertrauen aufgebaut sei. Eine Person adaptiert beispielsweise die vorherrschenden Grundsätze des Betriebes und gleichzeitig schätzt sie den grösseren Spielraum, den sie erhält, da sie von extern kommt. Es prasseln unterschiedliche Erwartungen aufeinander. Die eine Person berichtet, dass Betriebe meist den Anspruch hätten, dass die Mitarbeitenden möglichst schnell wieder fit seien und es sei dort die Aufgabe der Sozialarbeit, diesen Druck etwas zu dämpfen. Weiter sei es wichtig, dass die Sozialarbeit sich bewusst sei, welche Informationen weitergeleitet würden und es brauche auch Mut sich gegen Vorgesetzte durchzusetzen zum Wohle der Klientel.

Trotz situativen Hürden betonen die Experten und Expertinnen die Wichtigkeit einer gemeinsamen Fallanalyse, um eine individuell befriedigende Lösung zu finden. Das HR sei ein wichtiger Partner. Einerseits in der Reintegration, da es die internen Möglichkeiten besser kennen würde, andererseits sollen das HR und die Sozialarbeit generell unterstützend zusammenarbeiten.

*L 6: „Mein Job ist es nachher nicht, das zu verhindern, überhaupt nicht, das ist nicht mein Job (...). Das HR muss das durchsetzen können, aber ich kann das HR briefen, indem ich sage, ich komme mit, oder ich sage, sie sollen das eine Woche später machen, ich möchte zuerst mit ihm reden, ich mache ihn zuerst überhaupt aufnahmefähig dafür.“*

Die Experten und Expertinnen führen weiter aus, dass die Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten enorm wichtig sei um Veränderungen herbeizuführen. Die Sozialarbeit habe dort die Aufgabe, die Vorgesetzten zu sensibilisieren, zu schulen und Themen auf den Tisch zu bringen.

#### **5.4.4 Wünsche und Kritik**

Im Zuge des Leitfadeninterviews sind die Expertinnen und Experten darauf angesprochen worden, wie sie die Rolle der Sozialarbeit in der Thematik Burnout wahrnehmen. Sie sind gebeten worden, auszuführen, was sie als positiv oder negativ empfinden sowie was sie sich für die Sozialarbeit in Zukunft wünschen.

Kritisch wird von einer Person betrachtet, dass die Sozialarbeit ihrer Meinung nach früher ein selbstbewusster Beruf gewesen sei, sich heute jedoch zurückgezogen habe und zum Teil nicht mehr ernst genommen werde. Die gleiche Person äussert, dass die Sozialarbeit viel kritisieren, sich jedoch vor allem im Bereich der Wirtschaft nicht damit auseinandersetzen würde, warum gewisse Dinge so sind, wie sie sind. Unterstreichend merkt dieselbe Person an, dass es für die Sozialarbeit deshalb zwingend sei, sich mit der Wirtschaft auseinander zu setzen, um sich in ihr behaupten zu können.

*L 5: „Und bei Firmen, da muss man ganz gut argumentieren können. Ihr wollt etwas verändern, dann zeige ich euch auch auf, was es euch bringt, wenn ihr etwas verändert, wenn ihr zufriedene Mitarbeiter habt, wenn ihr gesunde Mitarbeiter habt. Man muss auch lernen, ökonomisch und betriebswirtschaftlich zu argumentieren.“*

Eine zweite Person erwähnt die Schwierigkeit, als Privatperson lohntechnisch von der Wirtschaft abhängig zu sein und davon zu profitieren, als Sozialarbeitende oder Sozialarbeitender jedoch gleichzeitig für die Klientel dasselbe System zu attackieren. Dort müsse man gut aufpassen, wie man damit umgehe.

Nicht nur das System Wirtschaft, sondern auch das System Politik wird angesprochen. Eine Person ist der Meinung, dass die Sozialarbeit viel mehr ihren politischen Auftrag wahrnehmen müsste.

*L 3: „Aber Sie können nichts ändern, wenn wir nicht an anderen Bedingungen arbeiten. Und das ist für mich ein politischer Auftrag. Und dort sehe ich schon, die Sozialarbeit ist zu wenig politisch. Man müsste viel mehr Vorsitz in der Politik haben.“*

Eine Person aberkennt der Sozialarbeit schlussendlich gänzlich eine Rolle in der Thematik.

*L 5: „Hat die Sozialarbeit noch eine Rolle?! Mir macht die Rolle der Sozialarbeit etwas Sorgen. Ich erlebe sie nicht mehr als eine Disziplin, die wirklich Antworten sucht auf dem ganzen Weg. Da meine ich, ist sie ausgehebelt worden oder hat sich ausgehebeln lassen. Ich erlebe die Sozialarbeit, und das ist jetzt einfach meine subjektive Sicht, immer mehr in den Büros, nach irgendwelchen Skos-Richtlinien Budgets für öffentliche Unterstützung ausfüllen, oder irgendwelche Fonds anschreiben, alles „veradministrisiert“, sehr mit sich selber beschäftigt nach wie vor – ich erlebe die Sozialarbeit nicht mit irgendeiner Rolle da drin.“*

Als Verbesserungsvorschlag wird von einer Person genannt, dass die Sozialarbeit viel mehr mit Partnern statt mit Gegnern arbeiten müsste. Dass sie viel häufiger Kooperationen mit den Bereichen, welche auch noch um die Klientel herum arbeiten, eingehen müsste und sich damit auseinandersetzen müsste, dass nicht nur sie einen Auftrag um die Klientel herum hat, sondern andere ebenso, damit das Verständnis füreinander wachsen kann. Eine andere Person plädiert dafür, dass es in der Praxis keine Theoretiker sondern Macher braucht.

Als Chance nennt eine Person den Fakt, dass die Sozialarbeit an der Front kommunizieren und leben könnte, was sie für die Gesellschaft als wichtig empfindet. Als Beispiel führt sie aus, dass die Klientel oft wolle aber manchmal einfach nicht könne, und dass hier die Chance bestünde, Verständnis dafür zu erreichen. Zwei andere sehen ein grosses Potential, das die Sozialarbeit gerade in Zusammenarbeit mit Firmen habe – sie müsse dafür aber lernen, mit anderen zusammen zu arbeiten und Dingen auf den Grund zu gehen, um deren Hintergrund zu verstehen.

Darauf angesprochen, was sie sich für die Sozialarbeit in Zukunft wünschen würde, meldet eine Person zurück, die Sozialarbeit solle wieder aktiver werden, ihre Rolle wahrnehmen und selbstbewusster auftreten. Ausserdem solle sie Dinge hinterfragen und Lösungen dafür suchen, statt sie einfach zu kritisieren.

*L 5: „(...) Aber offen sind und sich hineingeben und vor allem auch Anrecht stellen und fragen wieso sind Firmen so, die sind nicht einfach geldgierig und schlecht und alles, sondern die stehen in einem globalisierten Markt und stehen unglaublichen Herausforderungen entgegen. Dort kann man helfen, indem man fragt, was gibt es für Wege, wie man damit umgehen kann. Denn gerade im Bereich betriebliche Gesundheit, da wäre ein riesiges Potential.“*

## 6. Dateninterpretation

Im folgenden Kapitel heben die Autorinnen Markantes oder Auffallendes aus den Interviews hervor und gleichen diese Aussagen mit der zu Beginn aufgeführten Theorie ab. Unterschiede und Gemeinsamkeiten werden aufgezeigt, weiterführende Gedanken der Autorinnen sind enthalten.

### 6.1 Person

#### Tabuthema

In der Gesellschaft wird das Thema Burnout rege diskutiert. Vor einigen Jahren entstand ein richtiggehender Hype um das Phänomen. Der Name impliziert bereits, dass vor dem Zusammenbruch exzessiv gearbeitet wurde, so dass von einer generellen Akzeptanz gegenüber Burnout ausgegangen wird. (ifa, ohne Datum, S. 57)

Wie in der Literatur bereits angetönt, konnte in der Forschungsarbeit festgestellt werden, dass dies nur so ist, solange niemand persönlich betroffen ist. Zwei Personen merkten an, dass Betroffene in Wirklichkeit nach wie vor stigmatisiert und vorurteilsbelastet sind. Ihnen haftet der Stempel des Nicht-belastbar-Seins an, und der Vorwurf, man habe einfach zu wenig Durchhaltewillen, trifft Betroffene schwer.

In der Theorie sind keine Ansätze zu finden, wie eine Enttabuisierung in der Praxis umgesetzt werden könnte. Die Expertinnen und Experten nennen die Sensibilisierung und Wissensvermittlung als Instrument, um Unsicherheit und Schamgefühle auszumerzen. Offene und ehrliche Gespräche sowie ein liebevolles Umfeld sind weitere genannte Indikatoren, die Betroffenen helfen, offen über ihren Zustand zu sprechen. Gemäss Aussagen der Expertinnen und Experten bestünde hier ein grosses Entwicklungspotenzial.

#### Möglichst früh angelegte Intervention

In den Forschungsergebnissen kristallisiert sich heraus, dass eine möglichst früh ansetzende Burnout-Intervention von zentraler Wichtigkeit ist. Drei Expertinnen und Experten betonen, dass bei einem Burnout im Anfangsstadium oft nur ganz kleine, pragmatische Massnahmen nötig sind, um den Prozess aufzuhalten und umzukehren. Wenn ein Burnout jedoch erst spät entdeckt wird, sind weitreichendere Schritte nötig. Wenn Betroffene früh genug in die Sozialberatung kämen, könnte dies verhindert werden. Die Expertinnen und Experten stellen jedoch fest, dass die meisten erst viel zu spät Hilfe in Anspruch nehmen. Dies zeigt sich im Übrigen auch darin, dass die präventiven Angebote der externen betrieblichen Sozialarbeit weniger in Anspruch genommen werden als Angebote, welche im Bereich der Behandlung anzusiedeln sind.



Auch die Sozialversicherer sind bemüht, ein zu spätes Ansetzen von Hilfestellungen zu vermeiden. Laut IVG ist das Ziel der Früherfassung, eine drohende Invalidität zu verhindern und deshalb frühzeitig angezeigte Massnahmen zur Frühintervention zu ergreifen (Art. 3a, 3c, 7d). In der Literatur werden ansonsten keine Interventionen betreffend Frühwarnsystemen oder Frühinterventionen erwähnt. Auch hier wäre somit eine Möglichkeit zur Weiterentwicklung gegeben.

Maslach und Leiter (2001) formulieren es treffend: „Ein Gramm Vorbeugung ist gleich viel Wert wie ein Kilo Heilung“ (S. 81). Prävention ist somit die geeignete Möglichkeit, wenn man früh ansetzen will. Diverse Autoren führen Wege auf, wie sich eine Person vor einem Burnout schützen kann. Dabei geht es grundsätzlich vor allem um die bereits aufgeführten 3 E's von Hillert und Marwitz (2006): Entlastung, Erholung sowie Ernüchterung (zit. in Hedderich, 2009, S. 63–64).

Die Expertinnen und Experten unterstreichen dies mit ihren Aussagen, nennen aber als wichtige Stütze dabei vor allem soziale Beziehungen. Familienangehörige und Freunde merken viel schneller, wenn etwas nicht mehr stimmt. Eine Person führt aus, dass Betroffene sehr lange ein enorm hohes Leistungsniveau aufrechterhalten können und so die ersten Symptome oft gar nicht auffallen. Aus diesem Grund ist die Selbstbeobachtung ein wichtiges Instrument. Die Kenntnis über eigene Grenzen, Bedürfnisse und Verhaltensmuster sind wichtig, damit eine betroffene Person überhaupt merkt, dass mit ihr etwas nicht mehr stimmt (vgl. Hedderich, 2009, S. 63 & ifa, ohne Datum, S. 38). Eine Person erwähnt, dass folglich erst gehandelt werden kann, wenn die Betroffenen sich selbst eingestehen, dass sie an einem Burnout leiden. Hier hat die Sozialarbeit und insbesondere die betriebliche Sozialarbeit viele Methoden und Instrumente in der Einzelfallarbeit, um unterstützend zu wirken (vgl. Kapitel betriebliche Sozialarbeit).

Alle Expertinnen und Experten schreiben denn auch dem Individuum eine Eigenverantwortung für die eigene Gesundheit zu. Vier Personen nennen Abgrenzung als besonders wichtig, um gesund zu bleiben. Von mehreren Expertinnen und Experten wird angefügt, dass es wichtig ist, die Menschen dafür zu sensibilisieren und ihnen auch aufzuzeigen, dass bei einem Burnout viel auf dem Spiel steht: Reagiert man zu spät oder gar nicht, kann ein akutes Burnout bis zum Suizid führen.

## 6.2 Unternehmen

### Gute Führung als Burnout-Prophylaxe

Zwei Expertinnen und Experten sagen ganz klar, dass es sich bei Burnout um ein Führungsproblem handelt. Eine gute Führung ist im Umkehrschluss somit die beste Burnout-Prävention. Scharnhorst (2012) unterstreicht dies insofern, als dass sie Vorgesetzten eine gewisse Vorbildfunktion zuschreibt, die sich positiv auf das Verhalten der Mitarbeitenden auswirken kann (S. 165–166). Wenn Vorgesetzte gesundheitsfördernde Einstellungen aktiv vorleben, fällt es auch den Mitarbeitenden leichter, diese umzusetzen.

In der Forschungsarbeit kam zum Vorschein, dass es für Vorgesetzte oft schwierig ist, durch den schleichenden Verlauf ein Burnout richtig einzuschätzen und dementsprechend zu handeln. Sie sind dazu auf Informationen von Mitarbeitenden angewiesen. Da wie vorher beschrieben oftmals nur zögerlich Hilfe gesucht wird, erfahren Vorgesetzte oft zu spät oder gar nicht von den Problemen ihrer Mitarbeitenden. Die Expertinnen und Experten erachten es aus diesen Gründen als wichtig, dass Führungskräfte zu psychosozialen Themen geschult und für diese Themen sensibilisiert werden. Ausserdem halten sie es für zentral, dass im Unternehmen eine klare Kommunikationskultur vorhanden ist. Zur Unterstützung der Führungskräfte besitzt die betriebliche Sozialarbeit, wie im Kapitel Arbeitsformen beschrieben, das Führungsscoaching. Auf Entwicklungs- und Unterstützungsmöglichkeiten betreffend Führungsscoaching wird unter dem Punkt „Beratung von Vorgesetzten“ genauer eingegangen.

Laut Expertinnen und Experten sind die Unternehmen sehr bemüht, ihre Mitarbeitenden zu fördern und in die Gesundheitsförderung zu investieren. Zwei Personen regen jedoch an, dass besser darauf geachtet werden sollte, ob eine zu befördernde Person auch tatsächlich über Führungsqualitäten und -kompetenzen verfügt. Gewisse Berufe laufen automatisch auf eine Führungsposition hinaus, und dem sei nicht jede und jeder gewachsen. Im Forschungsprozess meldete zudem eine Person zurück, dass Führungsschulungen oft nicht ernst genommen werden und der psychosoziale Bereich zum Teil immer noch zu wenig Beachtung findet.

Aus den vorhergehenden Ausführungen wird deutlich, dass es wichtig wäre, Führungskräfte mit Bedacht und Sorgfalt auszuwählen und ihnen Unterstützung in der Entwicklung und Ausreifung ihrer benötigten Fähigkeiten zu bieten. In einem zweiten Schritt ginge es darum, das Angebot an Schulungen attraktiver zu machen sowie die Wichtigkeit psychosozialer Themen aufzuzeigen und Führungskräfte explizit darauf zu sensibilisieren.

## **Möglichkeiten des Unternehmens ausschöpfen**

Gemäss Kernén und Meier (2008) ist es bei Burnout-Interventionen zentral, personelle und betriebliche Aspekte zu kombinieren. Eine Intervention ist wirkungslos, wenn sie sich nur auf den Bereich Arbeit bezieht und umgekehrt. (S. 216, S. 232) Auch allen Expertinnen und Experten ist es wichtig, dass man versteht, dass Burnout nicht nur ein Problem der Arbeit ist, sondern dass Beruf und Privatleben eng miteinander verknüpft sind und einander gegenseitig beeinflussen.

Des Weiteren wurde ein gewisses Verständnis von Arbeitgeberseite als hilfreich erwähnt. Damit Veränderungen auf beiden Seiten, bei Mitarbeitenden und Arbeitgebenden, passieren können, erachten es drei Expertinnen und Experten als wichtig, dass der Kontakt während dem gesamten Prozess aufrechterhalten bleibt. Dies erwähnt auch Scharnhorst (2012) als besonders hilfreich (S. 129). Eine Person ergänzt hierzu, dass es wichtig wäre, dass auch am Arbeitsplatz Veränderungen passieren, dass die Arbeitgebenden dazu aber konkrete Informationen der Mitarbeitenden bräuchten. Durch einen konstant aufrechterhaltenen Kontakt könnte dies gewährleistet werden.

Zudem erwähnt das ifa (ohne Datum), dass Mitarbeitende wenn möglich so lange es geht im Unternehmen gehalten werden sollten (S. 30). Scharnhorst (2012) empfiehlt einen gestaffelten Wiedereinstieg, wenn es infolge eines Burnouts zu einer längeren Abwesenheit kommt. Es bieten sich auch Veränderungen zum Beispiel in der Arbeitsplatzumgebung oder der Arbeitszeitgestaltung an. (S. 120) Die Expertinnen und Experten sind sehr vorsichtig, wenn es um sogenannte Time-outs geht: Viele sind der Meinung, dass durch das Wegfallen von Tagesstrukturen ein weiterer Belastungsfaktor aufgebaut würde, was nicht sinnvoll wäre. Somit sind sich Literatur und Praxis weitgehend einig, dass ein Time-out wenn dann nur mit enger Betreuung und sorgfältiger Planung zu realisieren ist.

Vielmehr sollten Unternehmen – soweit zumutbar und machbar – die Möglichkeiten, die ihnen zur Verfügung stehen, vollends ausschöpfen. In der Forschungsarbeit konnte herausgehört werden, dass laut Expertinnen und Experten kleinere und grössere Unternehmen nicht dieselben Möglichkeiten besitzen, die bestehenden Möglichkeiten jedoch auch nicht gleich ausnützen. Einerseits haben grössere Firmen meist mehr finanzielle Möglichkeiten. Kleinere Unternehmen hingegen pflegen eine ganz andere Kultur, in der viel eher auf die einzelnen Mitarbeitenden eingegangen werden kann. Hier äussert eine Person den Wunsch, dass die Unternehmen kreativer werden, ihre Möglichkeiten kennen und diese auch ausnützen und zugunsten ihrer Mitarbeitenden auslegen.

## 6.3 Gesellschaft

### Sensibilisierung

Alle Expertinnen und Experten bestätigen, dass heute viele Menschen bereits auf das Thema Burnout sensibilisiert sind. In den Medien wurde zur Zeit der Durchführung der Leitfadeninterviews über die Suizide von Carsten Schlöter und Pierre Wauthier Bericht erstattet. Alle Expertinnen und Experten nahmen auf diese Todesfälle Bezug und erklärten, dass solche Beispiele sehr betroffen machen. Viele Menschen hatten sich mit diesen Vorbildern identifizieren können, was die Betroffenheit und Anteilnahme sehr echt macht.

Die Gesellschaft wird durch solche Fälle auf das Phänomen Burnout aufmerksam. Fundierte Berichterstattungen und Beiträge helfen, Wissen zu generieren und Menschen zu sensibilisieren. Der Berufskodex (AvenirSocial, 2010) gibt der Sozialen Arbeit den Auftrag, ihr Wissen bezüglich sozialer Probleme in der Öffentlichkeit, der Politik sowie der Forschung zu streuen und damit einen Beitrag zur Sensibilisierung und zur Aufklärung zu leisten (S. 13). Sie kann mit ihrem Hintergrund Probleme aus einem anderen Blickwinkel beleuchten und wichtige ergänzende Standpunkte vertreten. Sie muss die Aktualität von Themen mehr und besser nützen, um sich entsprechend zu positionieren und wahrgenommen zu werden.

Die Kehrseite der Medaille ist der Profit, der aus Burnout geschlagen wird. Eine Person erwähnt, dass diese Situation auch sehr einträglich sein kann. Es tummeln sich laut einer Person auf dem Markt der Beratungsangebote wahnsinnig viele und darunter auch dubiose Anbieter, die es für Hilfesuchende schwierig machen, einen Überblick zu bewahren. Hier gälte es zwischen professionellen und unfachmännischen Angeboten zu unterscheiden und auch in den Medien eine wissenschaftsorientierte Berichterstattung zu fördern.

### Umdenken

Viele Expertinnen und Experten empfinden das heutige Leistungsdenken sowie die Haltung gegenüber der Arbeit als extrem gesundheitsschädlich. Die Anforderungen an das Individuum sind stetig gestiegen. Das Anforderungsprofil für Mitarbeitende in Kaderstufen entspricht gemäss drei Expertinnen und Experten zum Beispiel bereits zu grossen Teilen dem Ursachenprofil von Burnout. Die Wirtschaft ist ein System, das sich wahnsinnig schnell verändert und weiterentwickelt. Wie bereits im Kapitel Aufgaben der betrieblichen Sozialarbeit aufgezeigt, müssen sich umliegende und von ihr beeinflusste Systeme an diese Schnelligkeit anpassen, ansonsten können sie nicht mithalten (Kaiser, 1998, zit. in Bremmer, 2010, S. 16).

In der Forschung konnte festgestellt werden, dass gewisse Arbeitsbedingungen (Bsp. Arbeitszeitmodelle) nicht mehr zeitgemäss sind und dem Stand der Dinge hinterherhinken. Es wurde deutlich, dass dringend eine andere Haltung zur Arbeit sowie eine Umgestaltung im Bereich Wirtschaft erreicht werden müsste. Dazu braucht es Veränderungen nicht nur im System Wirtschaft sondern auch in der Bevölkerung, bei jeder und jedem Einzelnen. Es definieren sich noch heute viele Menschen über die Arbeit. Unserer Gesundheit zuliebe sollte die Freizeit wieder mehr Gewicht erhalten, so dass eine ausreichende Erholung und ein Ausgleich zur Arbeit geschaffen werden kann. Für eine Veränderung in der Wirtschaft braucht es laut einer Person eine weitere Zunahme der Burnout Fälle, wie sie prognostiziert ist. So wird die Diskrepanz zwischen Mensch und Arbeit in einer Form deutlich, die nicht mehr ignoriert werden kann. Es braucht laut dieser Person eine Explosion, so dass sogar die Wirtschaft die Problematik erkennt und eine Veränderung gemeinsam angestrebt werden kann.

## **6.4 Sozialarbeit**

### **6.4.1 Beratung**

Die Forschungsergebnisse zum Thema Beratung sind sehr breit gefächert und individuell. Die Ergebnisse spiegeln somit vorwiegend persönliche Ausführungen zur Methodik und Grundhaltung der betrieblichen Sozialarbeit wieder.

Einzelne Parallelen sind zum Kapitel Marketing festzustellen. Zwei Personen betonen, dass die potentielle Klientel der betrieblichen Sozialarbeit ihr Angebot kennen muss. So ist aufgezeigt, dass es auch in der Praxis relevant ist die Marketingstrategien zu beherrschen und einzusetzen.

Für eine erfolgversprechende Beratung sind laut Expertinnen und Experten folgende Eigenschaften der betrieblichen Sozialarbeiter von Vorteil: Eine Person betrachtet die Fähigkeit des Zuhörens und „zwischen den Zeilen lesen“ als wünschenswert. Zudem sollte eine Fachperson Themen offen ansprechen und mit den individuellen Situationen der Klientel umgehen können. Eine weitere Person erachtet ein Grundinteresse an der spezifischen Thematik, hier Burnout und wirtschaftliche Gegebenheiten, als zwingende Voraussetzung, um in diesen Bereichen tätig zu sein.

Wie mehrfach erwähnt würde eine oberflächliche Darstellung der methodischen Ansätze ihrer Wichtigkeit nicht gerecht werden. Aufgeführt wurden von den Expertinnen und Experten der lösungsorientierte Ansatz sowie der integrative Coachingansatz. Eine Vertiefung dieser

Ansätze bietet genug Inhalt für eine weiterführende Arbeit. Die Forschungsergebnisse haben jedoch aufgezeigt, dass es nicht DIE Methode gibt in der betrieblichen Sozialarbeit. So ist es wichtig eine Palette von Methoden zu beherrschen und diese immer wieder weiterzuentwickeln. Betriebliche Sozialarbeitende schätzen in den einzelnen Situationen ab, wann welche Methode zur Anwendung kommt.

#### **6.4.2 Aufgaben und Ressourcen**

Eine der vielzähligen Aufgaben der betrieblichen Sozialarbeit ist es, Schulungen zu diversen Themen durchzuführen. Durch die Sensibilisierung und das Ansprechen von Themen wirkt sie präventiv auf das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeitenden ein. (Stoll, 2001, S. 129) Inwiefern die betriebliche Sozialarbeit an der Früherfassung und der Reintegration von Betroffenen beteiligt ist, führt die Literatur nicht weiter aus. Die Expertinnen und Experten arbeiten alle in der Früherfassung, Prävention und Reintegration mit. Wie sie diese Aufgaben erfüllen, gaben sie nicht an. Von Bedeutung ist, dass sie sie in Zusammenarbeit mit anderen Fachleuten durchführen. Sie sehen sich ganz klar als Expertinnen und Experten der Beratung und nicht als Diagnostiker. Für ein Gutachten ziehen sie einen Arzt hinzu. Dies tun sie auch bei einer Burnout Abklärung. In der Einzelfallarbeit mit Gefährdeten oder Betroffenen von Burnout liegt ihre Priorität im Aufzeigen der momentanen Situation so wie der Gefühlslage der Klientel.

Wie Hedderich (2009) ausführt, muss das Individuum zuerst realisieren, in welcher Lage es sich befindet (S. 63). Hat die Klientel akzeptiert, dass sie persönlich gefährdet ist in ein Burnout zu laufen oder bereits betroffen ist, so ist es laut den Expertinnen und Experten danach die Aufgabe der betrieblichen Sozialarbeitenden das Vorwissen der Klientel, welches sie aus den Medien oder Büchern hat, in eine Handlung herunter zu brechen. Eine Person sieht die Kompetenz der betrieblichen Sozialarbeit darin, dass sie selbst aus einer Handlungsdisziplin stammt. Die Soziale Arbeit besitzt wichtige Kenntnisse aus unterschiedlichen Disziplinen und hat sich mit diesen kritisch auseinander gesetzt. In ihrem beruflichen Alltag muss sie ihr theoretisches Wissen selbst praktisch anwenden. So kann sie ihre Klientel in diesem Prozess kompetent begleiten, da ihre Profession bereits geübt ist in diesem Vorgang. Die Person führt weiter aus, dass ihr zudem das kommunikationstheoretische Wissen von Nutzen ist, um der Klientel gelesene Theorien auf ihren Alltag anwendbar zu machen. Aus den Forschungsergebnissen geht noch hervor, dass das Professionsverständnis, alles in einem Prozess zu sehen, eine Ressource für den Umgang mit Burnout darstellt. Einerseits handelt es sich bei Burnout selbst um einen Prozess (Kapitel Definition), welchen die betriebliche Sozialarbeit mit ihrer Prozess Erfahrung besser nachvollziehen kann und zudem weiss

die betriebliche Sozialarbeit durch ihren Hintergrund, dass eine einzelne Intervention nicht reicht um die Situation der Betroffenen dauerhaft zu verändern.

Die Literaturrecherche wie auch die Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass für eine professionelle Ausführung der Aufgaben klare Kenntnisse über die eigene Profession nötig sind. Die Aufgaben unterscheiden sich in den unterschiedlichen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit nur in ihrer Gewichtung und haben kleine Ausführungsunterschiede. In allen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit geht es um die Begleitung und Unterstützung von Menschen (AvenirSocial, 2010, S. 6). So auch in der betrieblichen Sozialarbeit. Sie muss sich ihrer Rolle und ihren Kompetenzen bewusst sein. Wichtig ist es hier auch die Ressourcen der Sozialen Arbeit zu kennen und sie im richtigen Moment anzuwenden.

#### **6.4.3 Zusammenarbeit mit Unternehmen**

Sowohl aus der Literatur wie auch aus den vorliegenden Forschungsergebnissen geht hervor, dass die betriebliche Sozialarbeit persönliche und zwischenmenschliche Probleme, welche in Unternehmen auftauchen, nur durch eine gelingende Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten und der Personalabteilung umfassend lösen kann. Meier (2001) führt weiter aus, dass die betriebliche Sozialarbeit nur durch das Vertrauen zu Mitarbeitenden und Vorgesetzten Entwicklungen im Unternehmen herbeiführen kann (S. 31–32). Die Expertinnen und Experten betonen, dass dieser Vertrauensaufbau viel Zeit in Anspruch nimmt. Zudem ist die betriebliche Sozialarbeit in der Zusammenarbeit mit Fachleuten aus einem anderen Berufsfeld herausgefordert, falsche Erwartungen zu klären und ihren ethischen Richtlinien treu zu bleiben (ib., S. 35). Als Beispiele zeigen die Expertinnen und Experten die zeitlich unterschiedlichen Erwartungen an die Wiedereingliederung und das Einhalten der Schweigepflicht auf. Anhand der literarischen Ausführungen und den Forschungsergebnissen ist vorstellbar, dass die Arbeitgebenden von den betrieblichen Sozialarbeitenden eine hohe Loyalität erwarten. Da sie die Investoren der betrieblichen Sozialarbeit darstellen, besteht die Gefahr, dass sie genaue Informationen über die Befindlichkeit ihrer Mitarbeitenden und die einzelnen Interventionen erwarten. Es ist Aufgabe der betrieblichen Sozialarbeitenden diesen Spagat zwischen Loyalität und Schweigepflicht immer wieder aufs Neue zu bewältigen und mit ihrer Klientel genau zu prüfen, inwiefern die Arbeitgebenden informiert werden müssen.

Der Fokus zu Beginn einer Zusammenarbeit ist somit auf den Vertrauensaufbau zu setzen. Da es sich um eine Zusammenarbeit zweier Berufsdisziplinen handelt, gilt es diese mit Respekt und enger Kommunikation zu gestalten. Zudem bedingt es eine transparente Darstellung der eigenen Berufsdisziplin mit ihren ethischen Grundhaltungen, Zielen und Arbeitsweisen. Nicht vergessen werden darf, dass der Vertrauensaufbau einen andauernden Prozess darstellt, in welchen immer wieder investiert werden muss.

### **Kosten-Nutzen**

Vor einer gelingenden Zusammenarbeit muss jedoch zuerst die Gunst des Arbeitgebers / der Arbeitgeberin gewonnen werden. Da es sich bei der betrieblichen Sozialarbeit um eine freiwillige Leistung seitens der Arbeitgebenden handelt (vgl. Kapitel historische Entwicklung), ist sie in der heutigen wirtschaftlichen Ressourcenknappheit herausgefordert ihren Nutzen ökonomisch anzupreisen (vgl. Kapitel Marketing). Dies erfordert eine hohe Flexibilität der betrieblichen Sozialarbeit. Sie muss ihr Angebot auf verschiedenen Plattformen anpreisen, in diverse Berufssprachen formulieren und es immer wieder ausbauen oder auf die jeweiligen Auftraggebenden anpassen. Die Expertinnen und Experten formulieren, dass es in der Auftragsverhandlung eine Herausforderung ist, ihr Angebot an die Budgetvorstellungen der Unternehmen anzupassen. Und dabei sollten keine Einsparungen zu Ungunsten der Klientel entstehen. Um die Verhandlung über Kosten und Dauer eines Auftrages zum bestmöglichen Abschluss für alle Beteiligten zu führen, benötigt die betriebliche Sozialarbeit zwingend Wissen über die eigenen Kosten und Nutzen. Denn um in der Verhandlung Unternehmen zu einer finanziellen Investition begeistern zu können, braucht es fundierte Argumente über dessen Nutzen und Gewinn. Eine interviewte Person betont, dass es wichtig ist den Auftrag in jedem Einzelfall zu klären. Mögliche Marketingstrategien sieht Gehlenborg (1998) hierbei in der Kooperation mit externen Stellen und den eigenen Fachvorträgen und –veröffentlichungen (zit. in Stoll, 2001, S. 137). Weitere sind nach Boffo (1997) das Anpreisen der Leistung und das Akquirieren von Aufträgen (zit. in Stoll, 2001, S. 136). Die Expertinnen und Experten äussern sich nicht zu ihren eigenen Marketingstrategien.

Die Ausführungen zeigen, dass die betriebliche Sozialarbeit für das Akquirieren Fähigkeiten im Bereich des Marketings und des Verhandelns benötigt. Zudem muss sie eine hohe Flexibilität an den Tag legen. Es gilt in der betrieblichen Sozialarbeit die Ressourcen ökonomisch zu formulieren und dies wiederum erfordert die Vertrautheit mit der Kosten-Nutzen-Analyse, welche auf das eigene Angebot angewendet, dargestellt werden muss.



## **Beratung von Vorgesetzten**

Arbeitgebende sind laut Art. 328 Abs. 1 OR dazu verpflichtet, „die Persönlichkeit des Arbeitnehmers zu achten und zu schützen, auf dessen Gesundheit gebührend Rücksicht zu nehmen und für die Wahrung der Sittlichkeit zu sorgen“. Für die Ausführung dieser so genannten Führsorgepflicht erhalten sie Unterstützung der betrieblichen Sozialarbeit (AvenirSocial, 2008, Was ist Betriebliche Sozialarbeit?, ¶ 1). Unter anderem in Form des Führungsscoachings. Dabei erhalten Vorgesetzte individuelle Unterstützung in betrieblichen wie auch privaten Problemstellungen (Traub-Martin, 2010, S. 247). So wird durch Konfliktmediation und Supervisionstechniken die Rolle der Führungsperson gestärkt (Baumgartner, 2003, S. 2). Die Expertinnen und Experten benötigen das Führungsscoaching, um die Vorgesetzten auf heikle Themen anzusprechen, um sie für gewisse Themen zu sensibilisieren und um sie zu diesen zu schulen.

Das Führungsscoaching beinhaltet die Chance, die Vorgesetzten in ihrer Rolle als Führungsperson zu stärken. Die betriebliche Sozialarbeit besitzt die Möglichkeit die Wichtigkeit der präventiven Massnahmen und der frühen Intervention in einem Burnoutverlauf aufzuzeigen und auf gefährdende Arbeitsbedingungen hinzuweisen.

### **6.4.4 Wünsche und Kritik**

Die Autorinnen wollen zu Beginn klarstellen, dass es sich in dieser Interpretation keinesfalls um eine berufsverletzende Kritik handelt. Sie sind lediglich bemüht, die Wünsche und Kritik aus den Forschungsergebnissen abzubilden und den Berufskolleginnen und -kollegen Entwicklungsmöglichkeiten in Bezug auf ihre eigene Profession aufzuzeigen.

Aus den Forschungsergebnissen geht hervor, dass die Sozialarbeit sich viel unter ihresgleichen bewegt. Die Autorinnen können sich vorstellen, dass die Expertinnen und Experten hiermit anmerken wollen, dass die Sozialarbeit oft mit den eigenen Berufsleuten über berufsspezifische Richtlinien diskutiert und verhandelt. Eine Person formuliert auf den Punkt gebracht: „Ich erlebe die Sozialarbeit, und das ist jetzt einfach meine subjektive Sicht, immer mehr in den Büros, nach irgendwelchen Skos-Richtlinien Budgets für öffentliche Unterstützung ausfüllen, oder irgendwelche Fonds anschreiben, alles „veradministrisiert“, sehr mit sich selber beschäftigt nach wie vor – ich erlebe die Sozialarbeit nicht mit irgendeiner Rolle da drin.“ Dadurch besteht die Gefahr, dass sich in anderen Bereichen ihre Ressourcen und ihr Engagement verringern. Eine Person formuliert deshalb, dass sie die Sozialarbeit nicht mehr als aktive auf soziale Probleme antwortsuchende Disziplin wahrnimmt. Die Ausführungen lassen den Schluss zu, dass durch die interne Diskussion um eine einheitliche Formulierung beruflicher Richtlinien der direkte Bezug zum Alltag der Klientel verloren zu gehen

droht. Wie mehrfach in dieser Arbeit aufgezeigt, hätte dies in einer sich schnell wandelnden Gesellschaft, wie wir sie heute haben, fatale Auswirkungen. Unter anderem wäre sie nicht im Stande ihre Klientel, welche erschwerten Zugang zum Arbeitsmarkt besitzt, zu unterstützen, da sie die nötigen Voraussetzungen und auch Ressourcen nicht kennen würde. Wie jedoch auch mehrfach betont, braucht die Sozialarbeit das Wissen um ihre beruflichen Fähigkeiten und ihren Nutzen und somit auch einheitliche klare Grundhaltungen und Richtlinien, um in einem ökonomisch geprägten Umfeld selbstbewusst auftreten zu können und ihr Bestehen zu sichern. Die Tatsache, dass sie von einigen Berufskolleginnen und –kollegen aus der Praxis nicht mehr als aktive, selbstbewusste Disziplin wahrgenommen wird, sollte zumindest nachdenklich stimmen.

Zwei der Expertinnen und Experten führen weiter aus, dass die Wirtschaft von Seiten der Sozialen Arbeit grösstenteils nur kritisiert wird. Eine gegenseitige Neugier beider Berufsdisziplinen zueinander könnte das Verständnis füreinander fördern und die Zusammenarbeit vertiefen. Ein Zugang zueinander kann möglicherweise durch Erfragung der individuellen beruflichen Grundhaltungen oder Herausforderungen geschaffen werden. Nach einer Person kann die Sozialarbeit dies ausführen, indem sie beispielsweise wirtschaftliche Gegebenheiten und Zusammenhänge erfragt. Die Autorinnen sehen in der Kritik und dem daraus folgenden Wunsch der Expertinnen und Experten einen neuen Blickwinkel für die Sozialarbeit auf die Problemstellungen ihrer Klientel. Durch ein gegenseitiges Berufsverständnis und Wissen über die jeweiligen Möglichkeiten und Grenzen kann die Zusammenarbeit von Sozialarbeit und Wirtschaft vertieft werden. Mit einer gegenseitigen Kooperation, wie sie eine Person vorschlägt, stünden der Sozialarbeit neue Lösungsmöglichkeiten und Ressourcen zur Verfügung.

Die Expertinnen und Experten sehen somit unterschiedliche Entwicklungsmöglichkeiten, welche der Sozialarbeit durch geringen Aufwand zu mehr Akzeptanz verhelfen würden. Sie wünschen sich, dass die Sozialarbeit ein selbstbewussteres Auftreten entwickelt und gleichzeitig in den individuellen Situationen ihrer Klientel mögliche Wege aufzeigt oder erschaffen kann, so dass diese ihre Bedürfnisse befriedigen können. Um dies umsetzen zu können sehen zwei Personen ein grosses Potential in der Zusammenarbeit der Sozialarbeit und der Wirtschaft. Die Sozialarbeit muss lediglich lernen mit anderen Berufsfeldern zusammenzuarbeiten und die Wirtschaft als Partner und nicht als Gegner anzunehmen.

## 7. Schlussfolgerungen

Die Autorinnen reflektieren in diesem Kapitel ihre Forschung – konnte die Forschungsfrage beantwortet werden? Des Weiteren geben sie Empfehlungen für die sozialarbeiterische Praxis ab, erläutern Möglichkeiten für weitere Arbeiten zu den behandelten Themenfeldern und ziehen persönliche Bilanz.

### 7.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Die Forschungsfrage für die vorliegende Arbeit lautete:

*Welche Entwicklungsmöglichkeiten sieht die externe betriebliche Sozialarbeit im Umgang mit Burnout?*

Die Forschungsfrage kann in dieser konkreten Form nur teilweise beantwortet werden. Die Autorinnen bemerkten während der Dateninterpretation sehr schnell, dass sie eine Unterscheidung zwischen dem Aufzeigen von zentralen Punkten sowie von Entwicklungsmöglichkeiten machen müssen. Wichtige Punkte indizieren, dass bereits so gearbeitet wird, das Gelernte jedoch keinesfalls vernachlässigt werden darf. Entwicklungsmöglichkeiten weisen dagegen explizit darauf hin, dass in diesem Bereich noch keine Angebote bestehen oder dass Veränderungen vorgenommen werden müssten. Hätten die Autorinnen auf diese Unterscheidung verzichtet, hätten sie den Expertinnen und Experten die Worte im Mund verdrehen müssen, was die Forschungsergebnisse verfälscht hätte.

#### **Wichtige Punkte im Umgang mit Burnout**

Aus der Dateninterpretation geht hervor, dass bezüglich der Rahmenbedingungen die Kenntnis über die eigene Profession, das Rollen- und Kompetenzbewusstsein und die Kenntnis über den jeweiligen, spezifischen Auftrag zentral sind, um sich adäquat in jeden Auftrag zu passen, kongruent auftreten und Transparenz wahren zu können. Um Interessierte oder Hilfesuchende überhaupt auf sich aufmerksam zu machen, ist es wichtig, die eigenen Kosten und Nutzen genau zu kennen und die Vorteile davon ausspielen zu können, um zukünftige Auftraggebende von sich und seinem Angebot überzeugen zu können.

Des Weiteren empfinden es die Expertinnen und Experten als zentral, dass die bereits gelebte Methodenvielfalt unbedingt beibehalten werden sollte. Sie betrachten es als wichtige Kompetenz in der Beratung, auf eine Situation individuell eingehen und die Klientel dort abholen zu können, wo sie steht. Die Vertrauensarbeit ist ein wichtiger Stützpunkt ihrer Arbeit, wodurch sie unter anderem sicherstellen können, dass der im Verlauf einer Burnout-

Intervention so wichtiger Kontakt zu den Betroffenen sehr früh stattfinden kann und während der ganzen Intervention nicht wieder abbricht. Durch das Vertrauen nicht nur von Mitarbeitenden sondern auch von Vorgesetzten kann in Führungscoaching investiert werden, was Führungskräfte in ihrer anspruchsvollen Tätigkeit unterstützt und ebenfalls einen Teil zur Burnout Prophylaxe leistet.

### **Entwicklungsmöglichkeiten im Umgang mit Burnout**

Bezüglich Entwicklungsmöglichkeiten erwähnten die Expertinnen und Experten, dass die betriebliche Sozialarbeit die wirtschaftliche Sprache und Argumentationslinie erlernen und ausbauen muss. Wenn sie unterstützend wirken und ihre Qualitäten für die Klientel ausspielen will, muss sie sich in den Bezugssystemen bewähren können. In Zusammenhang damit fordern einige Expertinnen und Experten mehr Selbstbewusstsein und ein bestimmteres Auftreten. Oftmals erwähnt wurde auch, dass die Sozialarbeit lernen muss, mehr mit Partnern zu arbeiten um neue Ressourcen zu erhalten. In Bezug auf Burnout hiesse das, die Synergien zu nutzen, um zum Beispiel auch betriebliche Strukturen und Möglichkeiten auszuerschöpfen oder präventive Massnahmen aufzuzeigen.

Einen weiteren Auftrag formulieren die Expertinnen und Experten in der Öffentlichkeitsarbeit. Die Sozialarbeit muss sich aktiv für eine offenere Haltung gegenüber psychischen Erkrankungen sowie der Enttabuisierung von Burnout einsetzen. Sie soll sich positionieren und ihre Standpunkte vertreten, soll offen sprechen und Menschen auf solch wichtige Themen sensibilisieren. Sie soll anregen, umzudenken, zu hinterfragen, ob die Definition über die eigene Leistung wirklich alles ist, oder ob es auch andere Möglichkeiten gibt.

Im folgenden Kapitel werden diese Punkte konkret auf die Handlungsebene transponiert und Vorschläge erarbeitet, wie dies umgesetzt werden könnte.

## 7.2 Empfehlungen

Die Autorinnen haben aufgrund der Theorie, der Forschungsergebnisse sowie der Dateninterpretation Empfehlungen ausgearbeitet. Diese sind nach einem Schema zusammengestellt, welches nachfolgend dargestellt ist. Die Empfehlungen beziehen sich auf die bereits in den Forschungsergebnissen sowie der Dateninterpretation verwendeten Ebenen Klientel, Unternehmen und Gesellschaft. Die Sozialarbeit stellt hier jedoch nicht nur eine weitere Ebene dar sondern versteht sich ebenfalls als Rahmen, in welchem die Möglichkeit besteht, auf alle Ebenen Einfluss zu nehmen. Es sei erwähnt, dass die Empfehlungen in Themengebiete zusammengefasst sind, die sich nicht auf alle Ebenen übertragen lassen. In der Forschung hat sich zudem herausgestellt, dass sich die betriebliche Sozialarbeit, will sie in Bezug auf Burnout überhaupt aktiv werden, zuerst mit ihrer eigenen Berufsrolle auseinandersetzen muss.

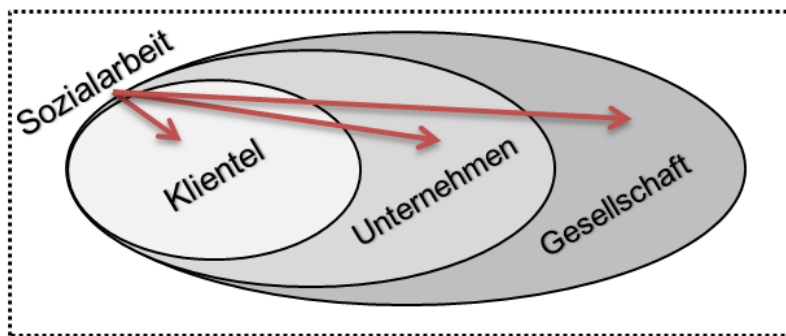


Abb. 4: Schema für die Einordnung der Empfehlungen (Laura Koch & Nina Meier, 2013)

### Akzeptanz

Um für die Klientel eintreten zu können und ihr dabei zu helfen, ihre Rechte einzufordern und ihre Pflichten wahrzunehmen, braucht die betriebliche Sozialarbeit vor allem Akzeptanz und Vertrauen. Für die Gewinnung der Akzeptanz auf den verschiedenen Ebenen sind folgende Punkte ausschlaggebend.

Klientel	Durch das Einhalten der Schweigepflicht und das Wahren von Transparenz kann erreicht werden, dass die Klientel die betriebliche Sozialarbeit als kompetent und professionell anerkennt und Vertrauen fasst. Dazu gehört, dass über Grenzen der Zuständigkeit sowie Vertraulichkeit gesprochen wird. Wenn Informationen an Vorgesetzte weitergegeben werden, geschieht dies nicht ohne Rücksprache mit der Klientin oder dem Klienten. Die Sozialarbeit besitzt dazu das Instrument der <i>Auftragsklärung</i> .
----------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- Unternehmen Es wurde schon mehrmals erwähnt, dass die betriebliche Sozialarbeit, will sie in Unternehmen akzeptiert werden, eine wirtschaftsorientierte Argumentation und Sprache anwenden muss. Des Weiteren muss sie auch den Mut finden, vor Vorgesetzte zu treten und für ihre Interventionen und Lösungen einzustehen. Als Instrument zur Umsetzung der genannten Punkte sind *Weiterbildungen* wirtschaftliche Themen betreffend und betreffend *Auftrittskompetenz* angebracht.
- Gesellschaft Um in der Gesellschaft Akzeptanz zu erhalten, ist es wichtig, positiv Präsenz zu markieren. Heute erscheint die Sozialarbeit vor allem negativ in den Schlagzeilen. Hier können *proaktive Stellungnahmen* und *sachliche Berichterstattungen* helfen, die Sozialarbeit wieder vermehrt ins rechte Licht zu rücken.

### **Interinstitutionelle Zusammenarbeit**

Damit die betriebliche Sozialarbeit tätig werden kann, muss sie die Umwelt ihrer Klientel und die Gegebenheiten derselben kennen. Auch muss zusammen mit dem Umfeld eine Lösung erarbeitet und nicht gegen dasselbe gearbeitet werden. Ressourcen können gegenseitig erschlossen werden und partizipativ erarbeitete Lösungen bringen für beide Seiten einen Gewinn. Damit solch eine Zusammenarbeit entstehen kann, muss vor allem an der Grundhaltung gearbeitet werden.

- Unternehmen In einem ersten Schritt sollten die *Grundhaltungen* geklärt und aufgedeckt werden. Zwar haben alle Beteiligten unterschiedliche Gründe, warum sie an einer Zusammenarbeit interessiert sind, jedoch ist die kleinste gemeinsame Basis in jedem Fall die Gesundheit der Mitarbeitenden. Darauf aufbauend kann die *Auftragsklärung* erarbeitet werden und es können *gemeinsame Ziele* ausgearbeitet werden. Diese gilt es während der gesamten Zusammenarbeit immer wieder zu überprüfen und bei möglichen Konflikten anzusprechen. Die verschiedenen *Aufgabenbereiche* und *Ressourcen* der einzelnen Disziplinen werden abgesteckt und mit einer offenen Haltung sollte die *Expertenrolle* des oder der anderen wahrgenommen und anerkannt werden. Richtlinien für *Kommunikationswege* werden erarbeitet und eingehalten. So kann durch eine gelingende Zusammenarbeit mit Partnern gearbeitet werden. Die jeweiligen Ressourcen können als Ergänzung angesehen werden und das Ergebnis stellt eine zufriedenstellende Problemlösung für alle Beteiligten dar.

## Bessere Bedingungen schaffen

Damit die betriebliche Sozialarbeit nicht nur Symptombekämpfung betreibt, muss in die Prävention investiert werden. Präventive Ansätze setzen dort an, wo Burnout noch nicht aufgetreten ist. Durch das Schaffen von und sich Einsetzen für bessere Bedingungen kann der Entstehung von Burnout aktiv vorgebeugt werden.

Klientel	Um wieder zu einer stimmigen <i>Work-Life-Balance</i> zu finden, sind verschiedene Möglichkeiten denkbar. Sinnvoll erscheint es, einen zu Beginn sehr konkreten und eng gefassten <i>Tagesplan</i> auszuarbeiten. Dabei wird vor allem darauf geachtet, dass regelmässig <i>Erholungsphasen</i> eingeplant werden. In einem zweiten Schritt wird analysiert, ob Potenzial besteht, Aufgaben zu <i>delegieren</i> , statt sie selbst zu erledigen. Dieses Instrument zielt darauf ab, die Einstellung gegenüber dem Verhältnis von Freizeit („freie Zeit“) und Arbeit (gemeint ist z. B. auch Erziehungsarbeit) zu verändern.
Unternehmen	Um bessere Bedingungen in Unternehmen zu erreichen ist es notwendig, die Wichtigkeit sowie die Rentabilität präventiver Massnahmen aufzeigen zu können. Eine Möglichkeit wäre es, Firmen anzuregen einen <i>Prozess des betrieblichen Gesundheitsmanagements</i> zu durchlaufen und sich proaktiv mit ihren Arbeitsbedingungen auseinanderzusetzen. Ausserdem gilt es, immer wieder zu <i>sensibilisieren</i> und auf psychosoziale Themen aufmerksam zu machen, damit sie aktuell und im Gespräch bleiben.
Gesellschaft	Um in der Gesellschaft bessere Bedingungen für Betroffene zu erreichen, muss die Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit vermehrt wahrgenommen werden. Wünschenswert wären mehr Toleranz gegenüber psychischen Erkrankungen sowie eine Enttabuisierung von Burnout. Es müsste mehr in die Sensibilisierung investiert werden, so dass auf die Vielschichtigkeit dieses Themas und die geteilte Verantwortung dafür aufmerksam gemacht werden kann. Nur durch verstärkte Präsenz der Sozialarbeit in der Öffentlichkeit kann ein Umdenken angeregt und erreicht werden. Möglichkeiten dazu sind <i>Interviews</i> geben, <i>Ämter</i> übernehmen, <i>Lobbyarbeit</i> , <i>Artikel</i> schreiben, <i>Podiumsdiskussionen</i> führen sowie die <i>Auftrittskompetenz</i> schulen.

## Vertrauen in die eigene Profession

Um sich für die Bedürfnisse ihrer Klientel einzusetzen, muss die betriebliche Sozialarbeit unverkennbar auftreten können und sich dafür zuerst selbst klar sein, was ihre Aufgaben sind, welche Kompetenzen sie hat und wozu sie fähig ist.

**Sozialarbeit** Als Arbeitsfeld einer Profession, welche sich für die Rechte der Menschen einsetzt, sollte die Sozialarbeit und somit auch die betriebliche Sozialarbeit stolz darauf sein, dass sie etwas bewirken kann. Sie sollte sich auf ihre Qualitäten besinnen, Selbstvertrauen gewinnen und dadurch selbstsicherer auftreten. Nach dem 2. Weltkrieg steckte die betriebliche Sozialarbeit in einer Sinnkrise und ging gestärkt daraus hervor. Es könnte frei nach Steve de Shazer und Insoo Kim Berg analysiert werden, was damals geholfen hat, dass die betriebliche Sozialarbeit wieder zu einem selbstbewussten, eigenständigen Beruf zurückgefunden hat. Vielleicht liesse sich einiges auf die heutigen Verhältnisse angepasst übernehmen und anwenden. Weitere Schritte in diese Richtung könnten durch kontinuierliche *Selbstevaluation*, *Supervision*, *Intervision*, Weiterbildungen in *Auftrittskompetenz* und ein bevorstehendes neues *Leitbild* gemacht werden.

## 7.3 Ausblick

Nachfolgend wird dargestellt, welche weiterführenden Forschungen und Literaturarbeiten diese Bachelorarbeit hergeben würde.

Die Empfehlungen haben mögliche Ansätze aufgezeigt, wie die externe betriebliche Sozialarbeit in Zukunft mit dem Phänomen Burnout umgehen könnte. Sie wurden von den Autorinnen entwickelt und stellen keine allgemein gültigen Handlungsanleitungen dar. Um ihre Realisierbarkeit aufzuzeigen, gilt es diese Ansätze zu überprüfen.

Auch die vorgenommene Forschung bietet weitere Möglichkeiten zum Ausbau. Die aus den Forschungsergebnissen hervorgehende Wahrnehmung der betrieblichen Sozialarbeitenden, dass die Sozialarbeit keine aktive, antwortsuchende Disziplin mehr darstellt, ist in anderen Arbeitsfeldern zu überprüfen. Besteht diese Wahrnehmung in einer kleinen Gruppe von Berufskolleginnen und -kollegen eines bestimmten Arbeitsfeldes? Oder ist es eine arbeitsfeldübergreifende Wahrnehmung? Diese Fragestellungen sind anhand einer qualitativen oder quantitativen Forschung zu beantworten. Die Erkenntnisse dieser weiterführenden Forschung bieten der Sozialarbeit eine Rückmeldung aus der Praxis und die Chance, sich zu reflektieren und diese Erkenntnisse auch in die Studiengänge einfließen zu lassen.



Im Theorieteil Burnout können die Ausführungen zu den Sozialversicherungen und den arbeitsrechtlichen Aspekten noch weiter vertieft werden. Die Sozialversicherungen stellen einen wichtigen Teil der finanziellen Möglichkeiten der Betroffenen dar. Es gilt zu erkunden, wie diese einzelne Fälle bearbeiten und wie die Betroffenen im Detail unterstützt werden. Die Frage kann einerseits durch eine literarische Recherche beleuchtet werden, oder aber anhand einer Forschungsarbeit, welche mit einigen Fallvignetten Sozialversicherungen zu ihren spezifischen Beratungs- und Unterstützungsmöglichkeiten befragt.

Die Literatur zu Burnout vermeidet eine konkrete Empfehlung über die Wiedereingliederung. Auch die Forschungsergebnisse zeigen keine genauen Abläufe auf. Interessant wäre zu sehen, wie die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebenden und betrieblichen Sozialarbeitenden aussehen müsste, um erfolgreich zu sein. In einer Forschungsfrage könnte darauf eingegangen werden, wie die Praxis die Herausforderung mit diesen feinen Themen des Abgrenzens und des Vertrauensaufbaus löst.

Eine weitere Literatur- oder Forschungsarbeit stellt die Vertiefung in die Methodik der betrieblichen Sozialarbeit dar. Diese wird im Kapitel betriebliche Sozialarbeit und in den Forschungsfragen nur angeschnitten. Die Frage bleibt, welche Methoden die Sozialarbeit besitzt und wie diese im Arbeitsfeld betriebliche Sozialarbeit angewendet werden. Verändern sie sich? Kommen neue dazu? Welche haben sich nicht bewährt? Die Beantwortung dieser Fragen kann Studierenden eine Auseinandersetzung mit den Methoden ihrer eigenen Profession bieten und aufzeigen welchen Einfluss das Arbeitsfeld auf dessen Ausführungen hat.

Auf mögliche weiterführende Arbeiten aus anderen Disziplinen wie der Medizin sowie der Jurisprudenz wird nicht eingegangen.

#### 7.4 Persönliches Fazit

Die Autorinnen stellten sich der Herausforderung zwei grosse Themengebiete miteinander zu verknüpfen. Bald stellten sie fest, dass Burnout wie auch das Thema betriebliche Sozialarbeit an sich bereits genügend Fragestellungen und Vertiefungsrichtungen für eine eigenständige Arbeit bereitstellen. Ihnen ist bewusst, dass durch die Entscheidung zwei breite Themen auf einem so begrenzten Raum zu vertiefen, die fundierte Darstellung beider Themen gelitten hat und wichtige Aspekte nur angeschnitten werden konnten.

Das Ziel der Autorinnen, lediglich die Spezifika der betrieblichen Sozialarbeit abzubilden, gestaltete sich schwierig. Einerseits ist nur wenig Literatur zu diesem Arbeitsfeld vorhanden und andererseits bestehen unzählige Überschneidungen mit den Methoden, Grundhaltungen und Techniken der Sozialen Arbeit, so dass es schier unmöglich erschien, die Besonderheiten auszuarbeiten. Die Autorinnen merkten schnell, dass eine umfassende Ausarbeitung dieser Besonderheiten die Kapazität ihrer Bachelorarbeit übersteigt und so beschränkten sie sich auf einzelne Punkte.

Die Suche nach möglichen Expertinnen und Experten für ihre Leitfadeninterviews starteten die Autorinnen früh. Wie bereits erwähnt stiessen sie auf einige Hindernisse. In einer weiteren Forschungsarbeit würden die Autorinnen die Mitarbeitenden der einzelnen Unternehmen direkt anfragen und nicht, wie getan, zuerst die Bewilligung der Unternehmensleitung einholen. Dies aus der Überlegung heraus, dass die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre zeitlichen Ressourcen besser einschätzen und gewisse Spielräume nutzen können.

Überrascht wurden die Autorinnen von den interviewten Expertinnen und Experten. Sie eröffneten ihnen einen vertieften Einblick in ein neues Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit, in welchem auffallend viele Selbstständigerwerbende tätig sind. Die Expertinnen und Experten zeigten sich dabei sehr interessiert an den heutigen Ausbildungsinhalten und der Motivation für diese Bachelorarbeit. Sie traten ihnen sehr offen entgegen, was die Autorinnen als sehr bereichernd empfanden. Beeindruckt waren sie von der unglaublichen Motivation, der Begeisterung und dem riesigen Engagement, mit welchen die Expertinnen und Experten ihre Arbeit ausführen.

## 8. Literatur- und Quellenverzeichnis

AvenirSocial (Hrsg.). (2008). *Leitbild Betrieblicher Sozialarbeit*. Bern: Autor.

AvenirSocial (Hrsg.). (2010). *Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis der Professionellen*. Bern: Autor.

Baumgartner, Edgar (2003). *Kosten-Nutzen-Analyse betrieblicher Sozialarbeit. Eine Untersuchung in zwei Unternehmen. Zusammenfassung*. Gefunden am 13.11.2013, unter [http://www.movisdeutschland.de/uploads/media/Kosten-Nutzen-Analyse\\_betrieblicher\\_Sozialarbeit\\_02.pdf](http://www.movisdeutschland.de/uploads/media/Kosten-Nutzen-Analyse_betrieblicher_Sozialarbeit_02.pdf)

Baumgartner, Edgar (2010). Betriebliche soziale Arbeit in Deutschland – Stand und Perspektiven. In Susanne Klein & Hans-Jürgen Appelt (Hrsg.), *Praxishandbuch betriebliche Sozialarbeit* (S. 19-30). Kröning: Asanger.

Baumgartner, Edgar & Berger, Daniela (2010). Betriebliche Soziale Arbeit — Stand und Herausforderungen. In Fachhochschule Nordwestschweiz (Hrsg.), *Forschungseinblicke* (Bd. 2009/2010, S.18-19). Brugg.

Bremmer, Michael (2010). 100 Jahre betriebliche Sozialarbeit - Entwicklung, Geschichte und Wandel der Betriebssozialarbeit. In Susanne Klein & Hans-Jürgen Appelt (Hrsg.), *Praxishandbuch betriebliche Sozialarbeit* (S. 9-18). Kröning: Asanger.

Bundesamt für Sozialversicherungen [BSV]. (2012). *Kreisschreiben über die Früherfassung und die Frühintervention*. Gefunden am 30. November 2013, unter <http://www.bsv.admin.ch/vollzug/documents/view/3957/lang:deu/category:34>

Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht) vom 30. März 1911 (SR 220).

Bundesgesetz über die Arbeit in Industrie, Gewerbe und Handel vom 13. März 1964 (SR 822.11).

Bundesgesetz über die Invalidenversicherung vom 19. Juni 1959 (SR 831.20).

Bundesgesetz über die Krankenversicherung vom 18. März 1994 (SR 832.10).

Burisch, Matthias (2010). *Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung* (4. überarb. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer.

Deutsches Institut für Medizinische Dokumentation und Information [DIMDI]. (2012). *ICD-10-GM Version 2012*. Gefunden am 15. August 2013, unter <http://www.dimdi.de/static/de/klassi/icd-10-gm/kodesuche/onlinefassungen/htmlgm2012/index.htm>

Enzler Denzler, Ruth (2008). *Burnout aus ressourcenorientierter Sicht im Altersvergleich. Eine Untersuchung bei Spitzenführungskräften in Wirtschaft und Verwaltung*. Unveröffentlichte Dissertation der Philosophischen Fakultät der Universität Zürich.

Esslinger, Adelheid & Kellner, Eveline (2010). Burnout bei Extremjobbern und Möglichkeiten der Prävention und Therapie im Rahmen der Work-Life Balance aus Sicht von Unternehmen. In Stephan Kaiser & Max Ringlstetter (Hrsg.), *Work-Life-Balance. Erfolgsversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber* (S. 101-117). Berlin Heidelberg: Springer.

Galuske, Michael (2011). *Methoden der Sozialen Arbeit. Eine Einführung* (9. ergänzte Aufl.). Weinheim und München: Juventa.

Hedderich, Ingeborg (2009). *Burnout. Ursachen, Formen, Auswege*. München: Verlag C. H. Beck.

Hochschule Luzern (2009). *Modulführer. Modul 03. Soziale Arbeit als Profession. Herbstsemester 2009/10*. Unveröffentlichtes Unterrichtsskript. Hochschule Luzern Soziale Arbeit.

Institut für Arbeitsmedizin [ifa]. (Ohne Datum). *Burnout – ein Leitfaden des ifa*. Gefunden am 15. August, unter [http://www.arbeitsmedizin.ch/fileadmin/public/Dokumente/Burnout/Burn-out\\_%20Broschuere\\_sa.pdf](http://www.arbeitsmedizin.ch/fileadmin/public/Dokumente/Burnout/Burn-out_%20Broschuere_sa.pdf)

Kernen, Hans (1999). *Burnout-Prophylaxe im Management. Erfolgreiches individuelles und institutionelles Ressourcenmanagement*. Bern: Haupt.

Kernen, Hans & Meier, Gerda (2008). *Achtung Burn-out! Leistungsfähig und gesund durch Ressourcenmanagement*. Bern: Haupt.

- Klinger, Inis-Janine (2001). Historischer Abriss und Rechtsgrundlagen der betrieblichen Sozialarbeit. In Charlotte Jente, Frank Judis, Ralf Meier, Susanne Steinmetz & Stephan F. Wagner (Hrsg.), *Betriebliche Sozialarbeit* (S. 15-21). Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Litzke, Sven M. & Schuh, Horst (2010). *Stress, Mobbing und Burnout am Arbeitsplatz*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Maslach, Christina & Leiter, Michael P. (2001). *Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können*. Wien: Springer.
- Mayer, Horst O. (2004). *Interview und schriftliche Befragung* (2. verbesserte Aufl.). München: Oldenbourg.
- Meier, Ralf (2001). Betriebsinterne Anbindung der Betrieblichen Sozialarbeit. In Charlotte Jente, Frank Judis, Ralf Meier, Susanne Steinmetz & Stephan F. Wagner (Hrsg.), *Betriebliche Sozialarbeit* (S. 25-62). Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Meuser, Michael & Nagel, Ulrike (1991). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig beachtet. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In Detlef Garz & Klaus Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen* (S. 441-471). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Mügglér, Katja (2010). Klein und anders – betriebliche Sozialberatung in der Schweiz. In Susanne Klein & Hans-Jürgen Appelt (Hrsg.), *Praxishandbuch betriebliche Sozialarbeit* (S. 261–272). Kröning: Asanger.
- Scharnhorst, Julia (2012). *Burnout. Präventionsstrategien und Handlungsoptionen für Unternehmen*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Schmidt, Matthias (2010). Die Ethik der betrieblichen Sozialarbeit im Kontext einer werteorientierten Unternehmensführung. In Susanne Klein & Hans-Jürgen Appelt (Hrsg.), *Praxishandbuch betriebliche Sozialarbeit* (S. 31-44). Kröning: Asanger.
- Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO]. (2011). *Kurzfassung der Stressstudie 2010. Stress bei Schweizer Erwerbstätigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit*. Gefunden am 17. September 2013, unter <http://www.seco.admin.ch/aktuell/00277/01164/01980/?lang=de&msg-id=40970>

Stoll, Bettina (2001). *Betriebliche Sozialarbeit. Aufgaben und Bedeutung. Praktische Umsetzung*. Berlin: Walhalla u. Praetoria.

Traub-Martin, Peter (2010). Organisationsinternes Coaching – eine Zukunftsaufgabe für die betriebliche Sozialarbeit. In Susanne Klein & Hans-Jürgen Appelt (Hrsg.), *Praxishandbuch betriebliche Sozialarbeit* (S. 243-260). Kröning: Asanger.

Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz vom 18. August 1993 (SR 822.113).

## Anhang

### Anhang A – Fragebogen

# Fragebogen

**Für welche Thematiken werden Sie von Betrieben am meisten engagiert?**

- Mit welchem Modell? Mit wieviel Stellenprozent?

**Was verstehen Sie unter Burnout?**

- Wie bemerken Sie bei der Klientel, dass es sich um Burnout handelt?
- Welche Symptome zeigt sie?
- Wie benennt es die Klientel?

**Wie viele Betriebe begleiten Sie zurzeit spezifisch zu Burnout?**

**Welches Angebot haben Sie für Betriebe, die sich mit Burnout auseinandersetzen?**

- Wie sehen die Interventionsmassnahmen aus?
- Und wie das präventive Angebot?
- Wie sieht euer Arbeitsablauf konkret aus im Bezug auf Burnout? „Ich als Betrieb rufe an, und dann?“
- Welches Angebot wird bei der Thematik Burnout am meisten genutzt?
- Wie erklären Sie sich diese Gewichtung?

**Deckt sich Ihrer Meinung nach das Angebot mit den Bedürfnissen der Klientel?**

- Wo sehen Sie Lücken?

**Studien besagen einen Anstieg der Burnout Fälle in den nächsten Jahren.**

- Welche Bedeutung haben diese Prognosen bei Ihnen im Team?
- Wie reagieren Sie auf diese Vorhersagen?

**Was müsste sich Ihrer Meinung nach im Allgemeinen im Umgang mit Burnout ändern?**

**Wo sehen Sie darin die Rolle der Sozialarbeit?**

## Anhang B – Burnout-Symptome

### Warnsymptome der Anfangsphase

- a) Überhöhter Energieeinsatz
  - Hyperaktivität
  - Freiwillige unbezahlte Mehrarbeit
  - Gefühl der Unentbehrlichkeit
  - Gefühl, nie Zeit zu haben
  - Verleugnung eigener Bedürfnisse
  - Verdrängung von Misserfolgen und Enttäuschungen
  - Beschränkung sozialer Kontakte auf Klienten

- b) Erschöpfung
  - Nicht abschalten können
  - Energiemangel
  - Unausgeschlafenheit
  - Erhöhte Unfallgefahr

### Reduziertes Engagement

- a) Für Klientel, Patienten etc.
  - Desillusionierung
  - Verlust positiver Gefühle gegenüber Klienten
  - Grössere Distanz
  - Meidung von Kontakt mit Klienten und / oder Kollegen
  - Aufmerksamkeitsstörungen in der Interaktion mit Klienten
  - Verschiebung des Schwergewichts von Hilfe auf Beaufsichtigung
  - Schuldzuweisung für Probleme an Klienten
  - Höhere Akzeptanz von Kontrollmitteln wie Strafen oder Tranquilizern
  - Stereotypisierung von Klienten, Kunden, Schülern etc.
  - Betonung von Fachjargon
  - Dehumanisierung
- b) Für andere allgemein
  - Unfähigkeit zu geben
  - Kälte
  - Verlust von Empathie
  - Verständnislosigkeit
  - Schwierigkeiten, anderen zuzuhören
  - Zynismus

- c) Für die Arbeit
  - Verlust von Idealismus
  - Desillusionierung
  - Negative Einstellung zur Arbeit
  - Widerwillen und Überdruß
  - Widerstand, täglich zur Arbeit zu gehen
  - Ständiges Auf-die-Uhr-sehen
  - Fluchtphantasien
  - Tagträumen
  - Überziehen von Arbeitspausen
  - Verspäteter Arbeitsbeginn
  - Vorverlegter Arbeitsschluss
  - Fehlzeiten
  - Verlagerung des Schwergewichts auf die Freizeit, Aufblühen am Wochenende
  - Höheres Gewicht materieller Bedingungen für die Arbeitszufriedenheit

- d) Erhöhte Ansprüche
  - Konzentration auf die eigenen Ansprüche
  - Gefühl mangelnder Anerkennung
  - Gefühl, ausgebeutet zu werden
  - Eifersucht
  - Familienprobleme
  - Konflikt mit den eigenen Kindern

### 3. Emotionale Reaktionen, Schuldzuweisungen

- a) Depression
  - Schuldgefühle
  - Reduzierte Selbstachtung
  - Insuffizienzgefühle
  - Gedankenverlorenheit
  - Selbstmitleid
  - Humorlosigkeit
  - Unbestimmte Angst und Nervosität
  - Abrupte Stimmungsschwankungen
  - Verringerte emotionale Belastbarkeit
  - Bitterkeit
  - Abstumpfung, Gefühl von Abgestorbensein und Leere
  - Schwächegefühl
  - Neigung zum Weinen
  - Ruhelosigkeit
  - Gefühl des Festgefahreenseins
  - Hilflosigkeits-, Ohnmachtsgefühle
  - Pessimismus, Fatalismus
  - Apathie
  - Selbstmordgedanken

- b) Aggression
  - Schuldzuweisung an andere oder „das System“
  - Vorwürfe an andere
  - Verleugnung der Eigenbeteiligung
  - Ungeduld
  - Launenhaftigkeit
  - Intoleranz
  - Kompromissunfähigkeit
  - Nörgeleien
  - Negativismus
  - Reizbarkeit
  - Ärger und Ressentiments
  - Defensive / paranoide Einstellungen
  - Misstrauen
  - Häufige Konflikte mit anderen

### 4. Abbau

- a) der kognitiven Leistungsfähigkeit
  - Konzentrations- und Gedächtnisschwäche
  - Unfähigkeit zu komplexen Aufgaben
  - Ungenauigkeit
  - Desorganisation
  - Entscheidungsunfähigkeit
  - Unfähigkeit zu klaren Anweisungen
- b) der Motivation
  - Verringerte Initiative
  - Verringerte Produktivität
  - Dienst nach Vorschrift

- c) der Kreativität
  - Verringerte Phantasie
  - Verringerte Flexibilität
- d) Entdifferenzierung
  - Rigidies Schwarzweissdenken
  - Widerstand gegen Veränderungen aller Art

### 5. Verflachung

- a) des emotionalen Lebens
  - Verflachung gefühlmässiger Reaktionen
  - Gleichgültigkeit
- b) des sozialen Lebens
  - Weniger persönliche Anteilnahme an anderen oder exzessive Bindung an einzelne
  - Meidung informeller Kontakte
  - Suche nach interessanten Kontakten
  - Meidung von Gesprächen über die eigene Arbeit
  - Eigenbröteleien
  - Mit sich selbst beschäftigt sein
  - Einsamkeit
- c) des geistigen Lebens
  - Aufgeben von Hobbies
  - Desinteresse
  - Langeweile

### 6. Psychosomatische Beschwerden

- Schwächung der Immunreaktion
- Schlafstörungen
- Alpträume
- Sexuelle Probleme
- Gerötetes Gesicht
- Herzklopfen
- Engegefühl in der Brust
- Atembeschwerden
- Beschleunigter Puls
- Erhöhter Blutdruck
- Muskelverspannungen
- Rückenschmerzen
- Kopfschmerzen
- Nervöse Tics
- Verdauungsstörungen
- Übelkeit
- Magen-Darm-Geschwüre
- Gewichtsveränderungen
- Veränderte Essgewohnheiten
- Mehr Alkohol / Kaffee / Tabak / andere Drogen

### 7. Verzweiflung

- Negative Einstellung zum Leben
- Hoffnungslosigkeit
- Gefühl der Sinnlosigkeit
- Selbstmordabsichten
- Existenzielle Verzweiflung





## Was ist Betriebliche Sozialarbeit?

---

Interne und externe Betriebliche Sozialarbeit ist ein spezialisierter Bereich der Sozialen Arbeit. Sie richtet sich grundsätzlich nach deren Zielen und Prinzipien.

Betriebliche Sozialarbeit leistet Unterstützung von Mitarbeitenden einer Unternehmung bei der Lösung von Problemen, die mit ihrer Arbeits- und Lebenssituation verbunden sind.

Betriebliche Sozialarbeit ist Teil des sozialen Engagements eines Unternehmens. Sie leistet einen Beitrag zur Wahrnehmung der Fürsorgepflicht im Sinne des schweizerischen Arbeitsgesetzes.

## Ziele der Betrieblichen Sozialarbeit

---

Betriebliche Sozialarbeit leistet einen Beitrag zum Wohlbefinden der Mitarbeiter/-innen und zum Arbeitsergebnis. Sie ist Bestandteil der Unternehmenskultur und trägt zur Erhaltung und Verbesserung von Motivation und Arbeitsleistung bei.

Sie übernimmt im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen (Auftrag Unternehmen, Anliegen Ratsuchende usw.) eine beratende Rolle.

Betriebliche Sozialarbeit weist auf problematische Prozesse und Strukturen hin und erarbeitet Verbesserungsvorschläge.

Neben der individuellen Beratung beteiligt sie sich an der Entwicklung und Umsetzung präventiver Massnahmen.

Betriebliche Sozialarbeit bedient sich der innerbetrieblichen Kommunikation und Strukturen; sie zieht interne und externe Hilfsquellen und -angebote bei oder vermittelt sie.

Betriebliche Sozialarbeit leistet in einem durch den Betrieb vorgegebenen Rahmen Hilfe gemäss methodischen und berufsethischen Grundsätzen<sup>1</sup>. Betriebliche Sozialarbeit aktiviert die persönlichen Ressourcen der Mitarbeitenden (Hilfe zur Selbsthilfe, Förderung der sozialen Fähigkeiten und der Eigenverantwortung).

## Ziel- und Anspruchsgruppen

---

Betriebliche Sozialarbeit richtet sich in der Regel an:

- die Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen sowie deren Angehörige
- Vorgesetzte (bei psychosozialen Problemen von Mitarbeiter/-innen)
- Pensionierte

## Aufgaben der Betrieblichen Sozialarbeit

---

Der/Die Sozialarbeiter/-in hilft mit fachlicher Beratung bei der Lösung beruflicher, gesundheitlicher und/oder privater Probleme. Er/Sie arbeitet mit internen und externen Stellen zusammen, schlägt sinnvolle Triagen vor und berät Vorgesetzte und HR-Verantwortliche in Situationen, die Fachkenntnisse der Sozialen Arbeit erfordern. Neben der Beratung von Mitarbeiter/-innen beteiligt er/sie sich an der Personal- und Kaderschulung, macht die Sozialarbeit im Betrieb bekannt, leistet einen Beitrag zu sozial relevanten Fragen im Betrieb und ist als Praxisausbildner/-in tätig.

<sup>1</sup> AvenirSocial, Berufskodex der Professionellen Sozialer Arbeit, Bern 2006





#### **Persönliche Beratung der Mitarbeiter/-innen aller Hierarchiestufen**

- Beratung bei persönlichen und familiären Problemen
- Beratung bei gesundheitlichen Fragen
- Beratung in finanziellen Fragen
- Beratung bei Konflikten am Arbeitsplatz

#### **Konsultative Beratung von Vorgesetzten**

Beratung bei der Führung von Mitarbeiter/-innen mit sozialen oder persönlichen Problemen, die sich auf die Arbeit auswirken (z.B. psychische Beeinträchtigungen oder Suchtprobleme).

#### **Lösungsbeiträge bei sozial relevanten Themen im Betrieb**

- Schulung von Mitarbeiter/-innen und Kadermitgliedern (z.B. Suchtprävention, Führen anspruchsvoller Gespräche, Vorgehen bei Mobbing und sexueller Belästigung)
- Mitarbeit in Arbeits- und Konzeptgruppen sowie bei Präventionsmassnahmen (z.B. Gesundheitsförderung, Burnoutprophylaxe, Vorbereitung auf die Pensionierung)
- Mitarbeit im betrieblich definierten Disability Management
- Beratung bei bevorstehenden Umstrukturierungen und Betriebsschliessungen

#### **Promotion der Dienstleistungen im Betrieb**

Fortlaufende Information und Präsentation der Angebote auf allen Hierarchiestufen.

#### **Praxisausbildung**

Betriebliche Sozialarbeiter/-innen sind nach Möglichkeit Praxisanleiter/-innen für Sozialarbeiter/-innen in Ausbildung.

## **Arbeitsweise der Sozialarbeiter/-innen**

---

#### **Arbeitsmethode**

Sozialarbeiter/-innen arbeiten methodisch; sie richten ihre Tätigkeit nach neuesten Erkenntnissen der Sozialen Arbeit und nach berufsethischen Grundsätzen<sup>2</sup>.

#### **Fort- und Weiterbildung**

- Fachleute der Betrieblichen Sozialarbeit bilden sich sowohl in methodischer Hinsicht als auch zu sozialen Themen und Hilfsangeboten permanent weiter.
- Berufliche Kompetenz wird durch methodisches Überprüfen des eigenen Handelns mittels Supervision und/oder Intervention gefördert. Dadurch sichert der/die professionelle Sozialarbeiter/-in die Qualität seiner/Ihrer Arbeit.

#### **Schweigepflicht/Datenschutz<sup>3</sup>**

- Sozialarbeiter/-innen unterstehen der beruflichen Schweigepflicht. Informationen an Dritte geben sie nur mit dem Wissen und dem Einverständnis der direkt Betroffenen weiter. Einschränkungen werden vorgängig explizit kommuniziert.
- Sozialarbeiterische Akten gelten im Sinne des Datenschutzgesetzes als besonders schützenswerte Daten und sind streng vertraulich.
- Sozialarbeiter/-innen behandeln auch das Wissen über die betrieblichen Verhältnisse vertraulich.

<sup>2</sup> AvenirSocial, Berufskodex der Professionellen Sozialer Arbeit, Bern 2006

<sup>3</sup> AvenirSocial, Soziale Arbeit und der Umgang mit besonders schützenswerten Personendaten, Bern 2007



### **Zugang**

- Die Klient/-innen nehmen die Dienstleistung freiwillig oder im Auftrag des Unternehmens in Anspruch.
- Die Dienstleistung wird vom Unternehmen finanziert und ist für die Mitarbeitenden unentgeltlich.

### **Berichterstattung**

Die Sozialarbeiter/-innen erstatten regelmässig Bericht über ihre Tätigkeit (z.B. Statistiken, Jahresberichte) und orientieren die Geschäftsleitung über grundsätzliche Problemstellungen.

## **Positionierung im Betrieb**

Der/die Sozialarbeiter/-in nimmt eine Stabsfunktion ein und hat innerhalb der betrieblichen Hierarchie gegenüber den Klient/-innen weder Führungsfunktionen noch Entscheidungsbefugnisse.

Die Verantwortung für die Betriebliche Sozialarbeit ist durch die Unternehmensleitung der Auftraggeber/-innen definiert.

## **Anforderungsprofil**

Die Sozialarbeiter/-innen verfügen über eine abgeschlossene, von AvenirSocial anerkannte Ausbildung in Sozialer Arbeit.

## **Anhang**

Die Ursprünge der Betrieblichen Sozialarbeit sind in Deutschland bereits im letzten Jahrhundert zu finden (Krankenschwester als sogenannte Fabrikpflegerin). In der Schweiz weisen nur wenige Quellen auf ihre Anfänge hin. Demnach wurden in den Jahren nach dem Ersten Weltkrieg durch den damals schon bestehenden Schweizer Verband Volksdienst oder durch die Firmen selber die ersten Stellen für Fabrikpflegerinnen geschaffen. 1944 schlossen sich die damaligen Fabrikfürsorgerinnen zu einer schweizerischen Vereinigung zusammen, die sich ab 1961 «Schweizerischer Berufsverband Sozialarbeitender in Betrieben» nannte und deren Mitglieder sich 1969 dem SBS/ASPAS (Schweizerischer Berufsverband Soziale Arbeit, seit 2005 AvenirSocial) anschlossen. Mit dem Wandel der Betriebe, der auftretenden Probleme und der Sozialen Arbeit veränderte sich auch die Betriebliche Sozialarbeit zu einer eigenständigen, professionell geführten Dienstleistung von Unternehmen.

Die Profession Soziale Arbeit fördert den sozialen Wandel, Problemlösungen in menschlichen Beziehungen sowie die Ermächtigung und Befreiung von Menschen, um ihr Wohlbefinden zu heben. Unter Nutzung von Theorien menschlichen Verhaltens und sozialer Systeme vermittelt Soziale Arbeit am Punkt, wo Menschen und ihre sozialen Umfelder aufeinander einwirken. Dabei sind die Prinzipien der Menschenrechte und sozialer Gerechtigkeit für die Soziale Arbeit fundamental.

Definition der Sozialen Arbeit gemäss der «International Federation of Social Workers» (IFSW), Montreal 2000.

Verfasser und Herausgeber:

**AvenirSocial** Professionelle Soziale Arbeit Schweiz, Schwarztorstrasse 22, Postfach 8163, CH-3001 Bern  
T. +41 (0)31 382 28 22, F. +41 (0)31 382 11 25, [info@avenirsocial.ch](mailto:info@avenirsocial.ch), [www.avenirsocial.ch](http://www.avenirsocial.ch)

© Januar 2008

