Geisteswissenschaft

Anonym

Konzeption, Durchführung und Evaluation eines digitalen Burnout-Präventionstrainings

Masterarbeit

GRIN

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT

- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit

- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops

- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen und kostenlos publizieren

GRIN

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de/ abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2022 GRIN Verlag
ISBN: 9783346646712

Dieses Buch bei GRIN:

https://www.grin.com/document/1216445

Anonym

Konzeption, Durchführung und Evaluation eines digitalen Burnout-Präventionstrainings

GRIN Verlag

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

http://www.grin.com/

http://www.facebook.com/grincom

http://www.twitter.com/grin_com

Masterarbeit

Zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Science (M.Sc.)

Konzeption, Durchführung und Evaluation eines digitalen Burnout-Präventionstrainings

SRH Hochschule für Gesundheit

Studiengang Arbeits- und Organisationspsychologie

Eingereicht am: 13.01.2022

Abstract

Basierend auf der immer höher werdenden Prävalenz des Burnout-Syndroms hat diese Masterarbeit das Ziel, anhand eines dreigliedrigen Methodenteils, ein digitales Burnout-Präventionstraining zu konzipieren, umzusetzen und zu evaluieren. Die erste Studie diente dafür, explorative Inhalte durch Interviews mit Expert*innen aus unterschiedlichen Fachbereichen zu erhalten. Diese Erkenntnisse flossen in die zweite Studie mit ein, in der die Konzeption des Trainings stattfand. Daraufhin folgte die Durchführung des digitalen Burnout-Präventionstrainings. Für die Evaluation gaben die 26 Teilnehmer*innen ihre Meinung über eine Online-Befragung preis. Diese Ergebnisse wurden dann im Rahmen der dritten Studie analysiert. Die statistische Auswertung der gewonnenen Daten zeigt, dass ein hoher kurzfristiger Lerntransfer vorhanden ist. Es konnte eine negative, signifikante Korrelation zwischen dem steigenden Alter und dem subjektiven Spaß festgestellt werden. Außerdem zeigte sich, dass Personen, die sich mit dem männlichen Geschlecht identifizieren, einen stärkeren subjektiven Lerneffekt hatten. Resultierend aus allen drei Methoden lässt sich sagen, dass das digitale Burnout-Präventionstraining erfolgreich konzipiert, umgesetzt und evaluiert wurde. Die Erkenntnisse und Verbesserungsvorschläge werden zukünftig gewinnbringend in die nächste Trainingsversion integriert.

Schlagwörter: Burnout-Prävention, E-Learning, Resilienzförderung

Englisches Abstract

Based on the increasing prevalence of the burnout syndrome the aim of this master thesis is to conceive, implement and evaluate a digital burnout prevention program based on a tripartite method part. The first study served the purpose of receiving exploratory interviews with experts from different special fields. These findings were incorporated in the second study in which the conception of the training took place. This was followed by the execution of the digital burnout prevention training. With the help of an online survey 26 participants shared their opinion as part of the evaluation. In the next step these results were discussed in the third study. The statistical evaluation of the obtained data shows that there is a high learning transfer in the short term. A negative significant correlation between an increasing age and the subjective level of fun was determined. Besides that it was ascertained that people identifying with the male gender have had a stronger subjective learning effect. Resulting from all three methods it can be said that the burnout prevention program has been successfully conceived, implemented and evaluated. The findings and the suggestions for improvement will be integrated constructively in the next version of the training in the future.

Keywords: Burnout prevention, e-learning, support of resilience

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 4
Abkürzungsverzeichnis 5
Tabellenverzeichnis 6
Einleitung 1
Theoretischer Hintergrund 3
Stress 3
Ansätze zur Stressentstehung 5
Arbeitsbezogener Stress 10
Burnout 11
Burnout-Entstehung 12
Job-Demands-Resources-Modell 12
Burnout-Inventory nach Maslach 16
Bio-Psycho-Soziale-Entstehungsmodell 17
Burnout- Prävention 19
Hauptwege zur individuellen Belastungsbewältigung nach Kaluza 20
Gesundheitsgerechter Führungsstil nach Matyssek 23
E-Learnings 24
Konzeption von E-Learnings 24
Evaluation von E-Learnings 26
Zielstellung der Arbeit 28
Methodisches Vorgehen I 30
Forschungsdesign I 30
Stichprobenbeschreibung I 32
Erhebungsinstrument I 34
Untersuchungsablauf I 39
Vorgehen bei der Auswertung I 40
Ergebnisse I 42
Diskussion I 96
Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse I 96
Interpretation der Ergebnisse und Vergleich mit der aktuellen Literatur I 99
Kritische Betrachtung der eigenen Arbeit und Vorgehensweise I 110
Fazit/Implikation für das Forschungsgebiet und zukünftige Arbeiten I 111
Methodisches Vorgehen II 112
Forschungsdesign II 112

Stichprobenbeschreibung II 113
Untersuchungsmaterial II 113
Untersuchungsablauf II 114
Vorgehen bei der Auswertung II 114
Ergebnisse II 115
Diskussion II 119
Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse II 120
Interpretation der Ergebnisse und Vergleich mit der aktuellen Literatur II 120
Kritische Betrachtung der eigenen Arbeit und Vorgehensweise II 122
Fazit/Implikation für das Forschungsgebiet und zukünftige Arbeiten II 123
Methodisches Vorgehen III 123
Forschungsdesign III 124
Stichprobenbeschreibung III 124
Erhebungsinstrument III 125
Untersuchungsablauf III 127
Vorgehen bei der Auswertung III 128
Ergebnisse III 129
Diskussion III 139
Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse III 139
Interpretation der Ergebnisse und Vergleich mit der aktuellen Literatur III 140
Kritische Betrachtung der eigenen Arbeit und Vorgehensweise III 142
Fazit/Implikation für das Forschungsgebiet und zukünftige Arbeiten III 143
Diskussion 144
Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse 144
Interpretation der Ergebnisse und Vergleich mit der aktuellen Literatur 147
Kritische Betrachtung der eigenen Arbeit und Vorgehensweise 154
Fazit/Implikation für das Forschungsgebiet und zukünftige Arbeiten 157
Literaturverzeichnis 158
Anhang 187
Eidesstattliche Erklärung

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Transaktionale Stressmodell (Lazarus,1999)-Eigene Darstellung 7
Abbildung 2: Belastungs- Beanspruchungsmodell (Rohmert und Rutenfranz, 1975) - Eigene Darstellung 9
Abbildung 3: Die drei Ebenen des Stressgeschehens nach Kaluza (Kaluza, 2018, S.16) 21
Abbildung 4: Modell des Trainingsprozesses nach Kauffeld (Kauffeld, 2016)-Eigene Darstellung 25
Abbildung 5: Vier-Ebenen-Modell (Kirkpatrick, 2006)-Eigene Darstellung 26
Abbildung 6: Transfermodell (Baldwin und Ford, 1988)-Eigene Darstellung 27
Abbildung 7: Interviewleitfaden für die Gesundheitsexpert*innen 37
Abbildung 8: Interviewleitfaden für Expert*innen, die das Burnout-Syndrom hatten 38
Abbildung 9: Interviewleitfaden für E-Learning- Expert*innen 39
Abbildung 10: Kategoriensystem 79
Abbildung 11: Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse 99
Abbildung 12: Aufbau des digitalen Burnout-Präventionstrainings 117
Abbildung 13: Beispielprozesse des TEI's (Ritzmann et. al., 2020)-Eigene Darstellung 126
Abbildung 14: Codebook 130
Abbildung 15: Mittelwertsberechnung 132
Abbildung 16:Häufigkeit-Anwendung Teil 1 nach TEI 133
Abbildung 17:Häufigkeit- Anwendung Teil 2 Kurzfristiger Transfererfolg 133
Abbildung 18: Test auf Normalverteilung 134
Abbildung 19: Alter der Teilnehmer*innen 135
Abbildung 20: Häufigkeitstabelle 135
Abbildung 21: Bivariate Korrelationsanalyse 136
Abbildung 22: Korrelation Alter und subjektiver Spaß 136
Abbildung 23: Mann-Whitney-U-Test für unabhängige Stichproben 137

Abkürzungsverzeichnis

ACT	Akzeptanz- und Commitmenttherapie
BAuA	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
COR-Theorie	Conservation of Resources Theory
DGPPN	Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie, Psychosomatik und Nervenheilkunde
DGUV	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
DIN EN ISO	Deutsches Institut für Normung, Europäische Norm International Organization for Standardization
GPM	Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement
ICD-11	International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems, Eleventh version
IMAS	Institut für Markt- Sozialanalysen
JDR-Modell	Job-Demands-Resources-Modell
MBI	Maslach Burnout Inventory
TEI	Training-Evaluation-Inventory

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stichprobenbeschreibung der Interview-Expert*innen 34
Tabelle 2: Kodierungen der Expert*innen 36
Tabelle 3: Erste Frage des Interviews mit Gesundheitsexpert*innen 44
Tabelle 4: Zweite Frage des Interviews mit Gesundheitsexpert*innen 45
Tabelle 5:Dritte Frage des Interviews mit Gesundheitsexpert*innen 46
Tabelle 6: Vierte Frage des Interviews mit Gesundheitsexpert*innen 47
Tabelle 7: Fünfte Frage des Interviews mit Gesundheitsexpert*innen 48
Tabelle 8: Fünfte (a) Frage des Interviews mit Gesundheitsexpert*innen 49
Tabelle 9: Sechste Frage des Interviews mit Gesundheitsexpert*innen 50
Tabelle 10: Siebte Frage des Interviews mit Gesundheitsexpert*innen 51
Tabelle 11: Achte Frage des Interviews mit Gesundheitsexpert*innen 51
Tabelle 12: Neunte Frage des Interviews der Gesundheitsexpert*innen 52
Tabelle 13: Zehnte Frage des Interviews mit Gesundheitsexpert*innen 53
Tabelle 14: Elfte Frage des Interviews mit Gesundheitsexpert*innen 53
Tabelle 15: Zwölfte Frage des Interviews mit Gesundheitsexpert*innen 54
Tabelle 16: Dreizehnte Frage des Interviews mit Gesundheitsexpert*innen 55
Tabelle 17: Fünfzehnte Frage des Interviews mit Gesundheitsexpert*innen 55
Tabelle 18: Sechzehnte Frage des Interviews mit Gesundheitsexpert*innen 56
Tabelle 19: Erste Frage des Interviews mit Expertinnen, die das Burnout-Syndrom hatten 56
Tabelle 20: Zweite Frage des Interviews mit Expertinnen, die das Burnout-Syndrom hatten 57
Tabelle 21: Dritte Frage des Interviews mit Expertinnen, die das Burnout-Syndrom hatten 58
Tabelle 22: Vierte Frage des Interviews mit Expertinnen, die das Burnout-Syndrom hatten 59
Tabelle 23: Fünfte Frage des Interviews mit Expertinnen, die das Burnout-Syndrom hatten 59
Tabelle 24: Sechste Frage des Interviews mit Expertinnen, die das Burnout-Syndrom hatten 60
Tabelle 25: Siebte Frage des Interviews mit Expertinnen, die das Burnout-Syndrom hatten 60

Tabelle 26: Achte Frage des Interviews mit Expertinnen, die das Burnout-Syndrom hatten 61
Tabelle 27: Neunte Frage des Interviews mit Expertinnen, die das Burnout-Syndrom hatten 62
Tabelle 28: Zehnte Frage des Interviews mit Expertinnen, die das Burnout-Syndrom hatten 62
Tabelle 29: Elfte Frage des Interviews mit Expertinnen, die das Burnout-Syndrom hatten 63
Tabelle 30: Zwölfte Frage des Interviews mit Expertinnen, die das Burnout-Syndrom hatten 63
Tabelle 31: Dreizehnte Frage des Interviews mit Expertinnen, die das Burnout-Syndrom hatten 64
Tabelle 32: Vierzehnte Frage des Interviews mit Expertinnen, die das Burnout-Syndrom hatten 65
Tabelle 33: Fünfzehnte Frage des Interviews mit Expertinnen, die das Burnout-Syndrom hatten 65
Tabelle 34: Sechszehnte Frage des Interviews mit Expertinnen, die das Burnout-Syndrom hatten 66
Tabelle 35: Siebzehnte Frage des Interviews mit Expertinnen, die das Burnout-Syndrom hatten 66
Tabelle 36: Erste Frage des Interviews mit E-Learning-Expert*innen 67
Tabelle 37: Zweite Frage des Interviews mit E-Learning-Expert*innen 68
Tabelle 38: Dritte Frage des Interviews mit E-Learning-Expert*innen 69
Tabelle 39: Vierte Frage des Interviews mit E-Learning-Expert*innen 69
Tabelle 40: Fünfte Frage des Interviews mit E-Learning-Expert*innen 70
Tabelle 41: Sechste Frage des Interviews mit E-Learning-Expert*innen 71
Tabelle 42: Siebte Frage des Interviews mit E-Learning-Expert*innen 71
Tabelle 43: Achte Frage des Interviews mit E-Learning-Expert*innen 72
Tabelle 44: Neunte Frage des Interviews mit E-Learning-Expert*innen 72
Tabelle 45: Zehnte Frage des Interviews mit E-Learning-Expert*innen 73
Tabelle 46: Elfte Frage des Interviews mit E-Learning-Expert*innen 73
Tabelle 47: Zwölfte Frage des Interviews mit E-Learning-Expert*innen 74
Tabelle 48: Dreizehnte Frage des Interviews mit E-Learning-Expert*innen 75
Tabelle 49: Vierzehnte Frage des Interviews mit E-Learning-Expert*innen 75

Einleitung

In den letzten fünfzig Jahren hat sich das Bewusstsein gegenüber psychischen Erkrankungen, die prägnant durch das Arbeitsleben beeinflusst werden, verstärkt (Haisch et al., 2018). Aufgrund der erheblichen Erhöhung der Anzahl von Burnout-erkrankten Menschen verändert sich auch das Gesundheitssystem (ebd.). Der Wandel zeigt sich vor allem hinsichtlich der Aufnahme des Burnouts in die elfte Revision der internationalen Klassifikation von Krankheiten, kurz ICD-11 genannt. Durch diese Implementierung wächst die gesellschaftliche Akzeptanz. Jedoch ist hierbei zu erwähnen, dass Burnout im ICD-11 als „berufliches Phänomen“ und nicht als Krankheit aufgeführt ist (World Health Organization, 2019). Die AOK-Krankenkasse hat im Zeitraum von 2004 bis 2018 die Arbeitsunfähigkeitsfälle in Deutschland aufgrund von Burnout erhoben und festgestellt, dass sich die Diagnosehäufigkeit in den letzten zehn Jahren fast verdreifacht hat. So werden durchschnittlich 5,7 von tausend Arbeitsunfähigkeitsfällen in Deutschland aufgrund einer Burnout- Diagnose gezählt (Meyer et al., 2019). Diese Ergebnisse verdeutlichen die Prävalenzentwicklung von Burnout in Deutschland. Neben den individuellen Einflussfaktoren wie familiäre und freundschaftliche Probleme, Verlust von geliebten Menschen, finanzielle Sorgen oder fehlende Selbstliebe, haben das Arbeitsleben und die damit zusammenhängenden zwischenmenschlichen Beziehungen einen enormen Einfluss auf die Burnout-Entstehung ein (Franke und Franzkowiak, 2018). Seit Ende 2019 hat sich diese Situation zunehmend durch das Covid19- Virus verstärkt. Durch diese pandemische Ausnahmesituation standen viele Gesellschafter*innen, Führungskräfte und vor allem auch Mitarbeiter*innen vor einer riesigen digitalen Hürde. Durch diesen Wandel erschlossen sich aber auch viele Chancen (Leissen, 2020). Der Zugang zu digitalen Gesundheitsförderungsprogrammen wurde erweitert, die Akzeptanz gegenüber digitaler Technik stieg an und vorhandene Online-Angebote wurden verstärkt genutzt (ebd.). Dabei spielen vor allem auch digitale Lösungen zur Stressreduktion eine immer größer werdende Rolle (Die Techniker, 2020). Aufgrund der Aktualität dieser Problematik, der Prävalenz von Burnout und der Verknüpfung mit der digitalen Prävention im Arbeitsleben ist das die Grundlage dieser Masterarbeit geworden. Die digitale Burnout-Prävention in Form eines E-Learnings ist das zentrale Thema dieser Masterarbeit. Resultierend aus diesen Erkenntnissen, leitet sich das

Ziel ab, ein digitales Burnout-Präventionstraining zu konzipieren, umzusetzen und zu evaluieren. Um diesem Ziel gerecht zu werden, gliedert sich diese Arbeit in drei methodische Vorgehen auf. Die Theorie dieser Studien wird im theoretischen Hintergrund vorab erläutert. Dafür wird zunächst die Stressentstehung nach Selye (1981), Rohmert und Rutenfranz (1975) und Lazarus (1981) erläutert. Außerdem werden diese Ansätze in den Kontext des aktuellen arbeitsbezogenen Stresses gesetzt, um die Verbindung zu dem Burnout-Syndrom darzustellen. Im Anschluss dessen wird das Burnout-Syndrom vorgestellt. Dabei werden die Zusammenhänge der Stress- und der Burnout-Entstehung aufgezeigt. Hierbei werden das "Job-Demands-Resources-Modell" von Bakker und Demerouti (2014), das "Burnout-Inventory" nach Maslach (2013) sowie das "Bio-Psycho-Soziale-Entstehungsmodell" erläutert. Hinsichtlich der Burnout-Prävention werden die Hauptwege zur individuellen Belastungsbewältigung nach Kaluza (2018) vorgestellt. Außerdem wird dabei ebenfalls das Modell des gesundheitsgerechten Führungsstils nach Matyssek (2018) erläutert. Nachdem die Hintergründe zur Burnout-Prävention dargestellt sind, findet der Transfer zu den E-Learnings statt. Dabei werden die theoretischen Hintergründe zur Trainingskonzeption nach Kauffeld (2016) und die Evaluation von Trainings erläutert. Das 4-Ebenen-Modell von Kirkpatrick (2006) stellt dabei die theoretische Basis für die ergebnisbezogene Evaluation dar. Außerdem wird dies durch das prozessbezogene Transfermodell von Baldwin und Ford (1988) ergänzt. Bevor das darauffolgende dreigliedrige methodische Vorgehen dargestellt wird, folgt die Erläuterung der Zielsetzung sowie die Ableitung der Forschungsfragen. Daran anknüpfend werden die drei Methoden, die jeweils Aufschluss über das verwendete Forschungsdesign, Datenerhebung, Auswertung sowie Ergebnisdarstellung mit anschließender Diskussion geben, aufgeführt. Als Abschluss werden alle zentralen Ergebnisse der drei Studien zusammengefasst dargestellt, interpretiert und limitiert. Außerdem folgt eine finale Implikation für die weitere Forschung sowie ein abschließendes Fazit.

Theoretischer Hintergrund

Im Rahmen dieses Gliederungspunktes werden die Ansätze zur Stressentstehung nach Rohmert und Rutenfranz (1975), Selye (1981) und Lazarus (1981) erläutert. Außerdem findet ein Transfer von diesen Modellen in den arbeitsbezogenen Stress statt. Darauf aufbauend folgt die Erläuterung der Entstehung des Burnout-Syndroms. Dabei werden das Job-Demands-Resources-Modell von Bakker und Demerouti (2014), das Burnout-Inventory nach Maslach (2013) sowie das "Bio-Psycho-Soziale-Entstehungsmodell" erläutert. Des Weiteren wird auf Basis von Kaluza (2018) die Burnout-Prävention dargestellt. Hierbei liegen die Foki auf den Hauptwegen zur individuellen Belastungsbewältigung nach Kaluza (ebd.) und dem Modell des gesundheitsgerechten Führungsstils nach Matyssek (2018). Diese Theorien bilden die Basis, um die Hintergründe der Burnout-Prävention zu verstehen. Sie tragen somit zugleich auch zur Erfüllung der Zielsetzung dieser Masterarbeit bei. Außerdem werden die Grundlagen zur Trainingskonzeption nach Kauffeld (2016) aufgeführt, um den praktischen Transfer und der Zielstellung dieser Arbeit gerecht zu werden. Des Weiteren folgt daraufhin die Vorstellung der Modelle zur Trainingsevaluation nach Kirkpatrick (2006) und Baldwin und Ford (1988). Diese hier aufgeführten Theorien stellen die Grundlage für die Erfüllung der Zielsetzung dieser Masterarbeit dar.

Stress

"Stress mich nicht" oder "Stress lass nach" - diese in unserem alltäglichen Sprachgebrauch integrierten Floskeln werden vermehrt in Situationen verwendet, in denen Personen Hektik oder Eile verspüren (Die Techniker, 2016). Noch vor über 50 Jahren kannte, neben Materialwissenschaftler*innen, die Stress als physikalische Belastung, die auf einen Körper einwirkt, betrachteten, kaum jemand den Begriff Stress (Kaluza, 2018). Selbst vor der Covid-19- Pandemie zeigten zahlreiche Studien, dass die Gesellschaft vermehrt Stress empfindet. Im Rahmen der Stressstudie "Entspann dich, Deutschland", welche von der Techniker Krankenkasse durchgeführt wurde, zeigten die Ergebnisse, dass sechs von zehn Menschen sich gestresst fühlen. Dabei wurde das Gestresst sein unter anderem mit Symptomen wie einer hohen

Anspannung, einer niedrigen Reizschwelle oder einer stark ausgeprägten Ungeduld gleichgesetzt (Die Techniker, 2016). Dies verdeutlicht, dass die Menschen auch vor der Corona-Pandemie eine starke Ausprägung Ihres Stresserlebens aufwiesen. Im Rahmen einer Metaanalyse zum Thema “Psychische Belastung und ihre Risiko- und Schutzfaktoren in der Frühphase der SARS-CoV-2-Pandemie” wurden in einem Zeitraum von Anfang 2019 bis Mitte 2020 systematisch die Plattformen PubMed, PsycINFO und Web of Science neben weiteren Referenzlisten analysiert und wechselseitig verglichen. Nach dieser Untersuchung von 2429 Datensätzen, zeigte sich, dass in den Anfängen der Covid 19- Pandemie zwar die Angstsymptome der Menschen anstiegen, aber sich die psychische Belastung nicht ausschlaggebend veränderte (Kunzler et al., 2021). Auch die Ergebnisse der NAKO - Gesundheitsstudie des Bildungsministeriums für Bildung und Forschung, die die Veränderungen der psychischen Gesundheit durch die Pandemie untersuchten, unterstreichen diese Aussage. Ein Drittel der Teilnehmenden schätzte sogar die eigene Gesundheit zum Zeitpunkt der Befragung insgesamt betrachtet als besser ein als bei ihrer Erstbefragung, die 2014 stattfand (Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2020).

Da diese Ergebnisse aufzeigen, dass die psychische Belastung von Menschen durch die pandemischen Einflüsse durchschnittlich keine starken Veränderungen aufweist, wird in den folgenden Inhalten keine detaillierte Unterscheidung zwischen der Prä-pandemie und der Pandemie getätigt. Um Stress verstehen zu können, bedarf es einen genaueren Blick auf die Entstehung dessen. Aus diesem Grund werden im Folgenden die Ansätze zur Stressentstehung von Selye (1981) und Lazarus (1981) vorgestellt. Außerdem wird das Belastungs-Beanspruchungsmodell von Rohmert und Rutenfranz (1975) bezugnehmend erläutert. Um einen tieferen Einblick in den arbeitsbezogenen Stress zu erhalten, wird das “Job-Demands-Resources- Modell” von Bakker und Demerouti (2014) vorgestellt. Außerdem werden die Stresstrias von Kaluza (2018) in den arbeitspsychologischen Kontext gesetzt um eine theoretische Basis zu entwickeln und die darauf aufbauenden Erläuterungen bezüglich des Burnout- Syndroms verstehen zu können.

Ansätze zur Stressentstehung

Um die Hintergründe der Stressentstehung aufzufassen, wird zunächst der belastungsorientierte Ansatz von Selye (1981) aufgezeigt. Daraufhin wird dieser mit dem “Appraisal-Theorie” von Lazarus (1981) verglichen. Um die Beziehung zwischen Belastungen und Beanspruchungen zu verstehen, wird das Modell von Rohmert und Rutenfranz (1975) vorgestellt.

Definiert und geprägt wurde die Bezeichnung Stress vor allem durch den Mediziner und Hormonforscher Selye. „Stress ist die Summe aller Adaptationsvorgänge und Reaktionen körperlicher wie psychischer Art, mit denen ein Lebewesen auf seine Umwelt und die von innen und außen kommenden Anforderungen reagiert“ (Selye, 1976, S. 113). Somit stellt Selye (1976) fest, dass es einen starken Zusammenhang zwischen temporären und andauernden Belastungen und der Entstehung von Stress gibt. Außerdem bringt er mit dieser Aussage zum Ausdruck, dass es ohne Stress kein Leben gäbe und umgekehrt. Des Weiteren bezieht er dies nicht nur auf äußere naturgegebene Einflüsse wie Hitze, Kälte oder Krankheiten, sondern auch auf zwischenmenschliche Ereignisse und fasst somit die Einflussfaktoren auf jegliche Anforderungen, die an den Menschen gestellt werden, zusammen. Die darauffolgende Reaktion des menschlichen Körpers bezeichnet Selye als Alarmreaktion, welche auf physiologischer Ebene durch Veränderungen weitergeleitet wird (Selye, 1981, S. 167). Der Körper reagiert auf einen unspezifischen Reiz, deren Wirkung von drei Faktoren abhängt. Dieser äußere Stressauslöser wird auch Stressor genannt (Barmer, 2019). Die anschließende spezifische Wirkung des Stressors mit den Reiz-charakteristischen Eigenschaften, die endogene Konditionierung und somit die genetische Prädisposition und die exogene Konditionierung, wie beispielsweise eine Medikamentenzufuhr sind die einflussnehmenden Faktoren, die die Wirkung des Reizes laut Selye beeinflussen. Die Konditionierung wird laut ihm als eine Art Bedingungskonstrukt mit unterschiedlichen Formen angesehen. Die endogen und exogen konditionierten Faktoren bestimmen die Ausprägung der menschlichen Stressreaktion auf den Stressor. Er definiert Stress als „unspezifische Reaktion des Organismus auf jede Anforderung“ (Selye, 1981, S. 170). Darauf aufbauend unterscheidet Selye (1981) zwischen den zwei Konzepten „Eustress“ und „Distress“.

Wenn ein Mensch durch Stress eine unerwünschte Reaktion erlebt, wird das als Distress bezeichnet. Sind jedoch der Stress und die damit verbundene Reaktion erwünscht, entsteht Eustress. Eine Form des Eustresses ist heutzutage unter dem Begriff “Flow-Erleben” bekannt. Als “Flow” wird somit das positive Wahrnehmen und Erleben verstanden, das während der Ausübung einer optimal beanspruchenden Tätigkeit auftritt (Peifer und Wolters, 2019). Nach Selye gibt es dementsprechend diverse Stressoren, aber keine spezifische Stressreaktion des Körpers (Selye, 1981, S.161-187). In Hinblick auf die langfristigen Folgen des Stresserlebens, schaffte er es das Element der Chronizität in seine Stresstheorie zu implementieren. Er legte somit einen Grundstein für die weiterführende Forschung (Cantor et al., 2014).

Neben diesem belastungsorientierten Ansatz von Selye, stellt die transaktionale Stresstheorie von Lazarus ebenfalls einen Meilenstein in der Stressforschung dar. Stress war für Lazarus eine Wechselwirkung zwischen einer denkenden, fühlenden und handelnden Person und situativen Faktoren der Umgebung. Diese Wechselwirkung nannte er Transaktion (Burnout und Achtsamkeit, 2021). Stress ist laut Lazarus im Gegensatz zu Selyes Stresstheorie nicht per se existent. Stress ist nur das, was ein Mensch als solcher bewertet (Lazarus und Launier, 1981). Je mehr Bewältigungsstrategien von einer Person beansprucht werden, desto größer ist das Stressempfinden der Person (Franke und Franzkowiak, 2018). Wenn ein Mensch mit einer Situation konfrontiert wird, die er in irgendeiner Weise als Herausforderung wahrnimmt und nicht unmittelbar weiß, wie er mit ihr umgehen soll, kann jede Situation einen Stressor darstellen. Hierbei bewertet die Person am Anfang die Situation in Hinblick auf ihr eigenes Wohlergehen und entscheidet, ob das Ereignis ungünstig, irrelevant oder erwünscht ist. Nur wenn die Stresssituation als ungünstig eingestuft wird, folgen weitere psychische Bewertungsprozesse, die prüfen, ob es einen Verlust beziehungsweise einen Schaden für das Wohlergehen gibt (Lazarus und Folkman, 1984). Dabei entscheidet die Person, ob die Situation für sie eine Herausforderung, Bedrohung oder sogar eine Chance ist. Diesen Prozess der Stressverarbeitung stellt Lazarus in seinem Transaktionalen Stressmodell dar. Er unterteilt sie in zwei Ablaufphasen. Zum einen gibt es die Wahrnehmung und die damit verbundene Bewertung eines Reizes - das sogenannte Appraisal (Lazarus, 1999). Zum anderen

gibt es die Phase, in dem es um den Umgang mit dem als Stressor wahrgenommenen Reiz geht, auch Coping genannt.

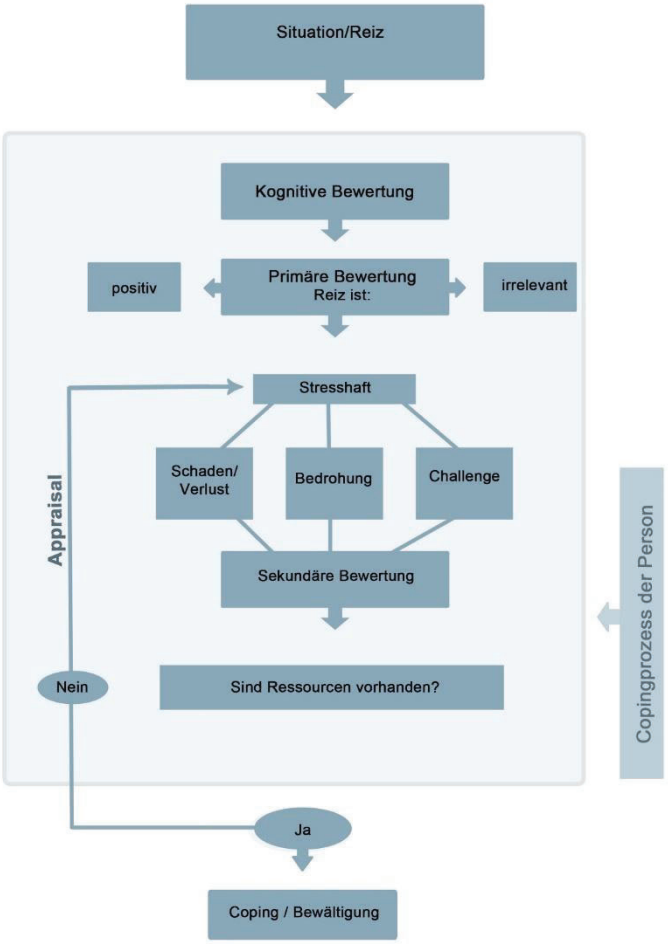

Abbildung 1: Transaktionale Stressmodell (Lazarus,1999)-Eigene Darstellung

In der ersten Phase, dem “Primary appraisal”, begutachtet die Person den wahrgenommenen Reiz. Dabei können drei diverse Bewertungen resultieren. Der Reiz kann beispielsweise als irrelevant wahrgenommen werden. Die Person kann ihn aber auch als positiv oder negativ einordnen. Die letzte (negative) Bewertung gilt als stresshaft. Wenn dies der Fall ist, wird eingeschätzt, ob bereits schon ein Verlust beziehungsweise ein Schaden aufgrund des Reizes eingetreten ist. Außerdem wird abgeschätzt, ob eine Beeinträchtigung noch folgen könnte oder ob es sich um eine positive Herausforderung handelt (Lazarus und Launier, 1981). Wenn der Mensch dies im Rahmen der “primary appraisal” festgestellt hat, so kommt es anschließend in

der “secondary appraisal” zu einer Ressourcenabschätzung. Dabei wird geschaut, welche Bewältigungsmöglichkeiten der Person zur Verfügung stehen. Diese beiden Prozesse beeinflussen sich wechselseitig. Daher kann es auch im Ablauf zu Neubewertungen kommen. Nach Abschluss des Bewertungsprozesses, käme es zur grundsätzlichen Bewältigungsphase, welche im Laufe dieser Masterarbeit noch erläutert wird (Franzkowiak und Franke, 2018).

Lazarus grenzt sich mit seiner Stresstheorie von Selye ab, in dem er den Fokus weg von den Belastungen und hin zu den Bewertungen legt. Er führt damit eine wesentliche Dimension für das Verständnis der Entwicklung von Stressreaktionen ein: die kognitive Bewertung.

Im Laufe der Jahre hat sich hingegen das Belastungs-Beanspruchungsmodell von Rohmert und Rutenfranz (1975) etabliert. Es beschreibt den Zusammenhang zwischen der Ursache und der Wirkung der psychischen Belastung und der psychischen Beanspruchung und stellt somit eine Basis für die Ermittlung sowie für die Beurteilung von psychischer Belastung dar (Rusch, 2019). Vor allem in der Arbeitsmedizin ist dieses Modell weit verbreitet. Dies begründet sich auch darin, dass es der Norm DIN EN ISO 10.075-1 (Abschn. 2.4) zur Erläuterung der Zusammenhänge zwischen psychischer Belastung und psychischer Beanspruchung dient. Laut dieser Norm wird die psychische Belastung mit der “Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken” definiert (DIN EN ISO 10075- 1, 1a, 2017). Dies können sehr diverse Belastungsarten sein - von psychosozialen Belastungen, wie Zeitdruck oder Monotonie, bis hin zu physikalischen Belastungen, wie Lärm (Kunz, 2021).
Die psychische Beanspruchung wird hingegen wie folgt erklärt: Sie “ist die unmittelbare (nicht langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien.” (DIN EN ISO 10075-1, 2017). Laut der BAuA könnte sich eine kurzfristige Beanspruchung in Form einer positiven Aktivierung oder auch einer Beeinträchtigung, wie beispielsweise Ermüdung oder Stress, auswirken. Langfristige Folgen könnten zum einen ein

positiver Trainingseffekt, die Weiterentwicklung von körperlichen und geistigen Fähigkeiten oder auch Burnout sein (Joiko et al., 2010).

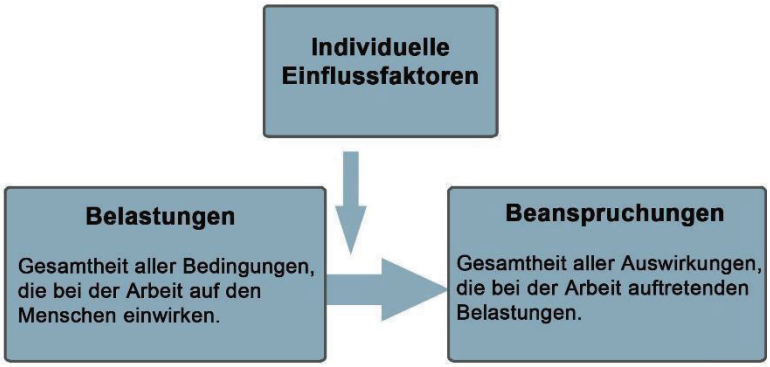

Abbildung 2: Belastungs- Beanspruchungsmodell (Rohmert und Rutenfranz, 1975) - Eigene Darstellung

Diese beiden Bezeichnungen- (psychische) Belastung und (psychische) Beanspruchung- sind zunächst als neutral zu verstehen, da ihr Auftreten an sich per se nicht schädlich für eine Person ist. Aus der Gesamtheit der extern auf den Menschen einwirkenden Einflüsse ergibt sich ein individuelles Beanspruchungsprofil (Neuner, 2019). Ähnlich wie bei Lazaruses Stresstheorie, hängt die Beanspruchung von den persönlichen Ressourcen des Individuums ab, da sie unterschiedliche Bewältigungsstrategien im Umgang mit Situationen aufweisen. Somit kann eine gleich hohe Belastung bei verschiedenen Menschen zu unterschiedlich hoher Beanspruchung führen (Kunz, 2021). Werden die persönlichen Ressourcen einer Person zu wenig oder zu sehr beansprucht, kommt es zu einer Unter - beziehungsweise Überforderung. Daraufhin kann eine Fehlbelastung folgen (Neuner, 2019). Das Belastungs- Beanspruchungskonzept bietet somit die Basis zwischen Ursachen und Folgen unterscheiden zu können und vereint Bestandteile der Stresstheorien von Selye und Lazarus (Neuner, 2019).

Im Folgenden werden die drei aufgeführten Theorien in einen arbeitsbezogenen Kontext gesetzt. Damit findet der Transfer in die Aktualität statt. Außerdem wird somit zugleich die Grundlage geschaffen, um das Burnout-Syndrom verstehen zu können.

Arbeitsbezogener Stress

Die Theorien von Selye (1981), Lazarus (1981) und Rohmert und Rutenfranz (1975) bieten die Grundlage, um sie in einen arbeitsbezogenen Kontext zu setzen. So könnte man resultierend Arbeitsstress als die Reaktion eines Menschen, die aufgrund von Anforderungen, Chancen und Einschränkungen in Bezug auf wichtige arbeitsbezogene Ereignisse entsteht, bezeichnen. Neben dem nach Selye betitelten Eustress, tritt in der Arbeitswelt flächendeckend ebenso der Distress auf (Selye, 1981). Aus der Sicht eines Unternehmens schlägt sich das vor allem in Bezug auf Fakten wie die Produktivitätsrate, die Fehlzeiten, die Fluktuation und die Unzufriedenheit der Mitarbeiter*innen nieder (Joiko et al., 2010). Bei den Arbeitnehmer*innen hingegen führt Stress am Arbeitsplatz hauptsächlich zu gesundheitlichen Problemen physischer und psychischer Art. So würde eine aus dem Arbeitskontext resultierende Belastung wie eine Überstundenmentalität aufgrund des Workloads zu Stress führen (ADP, 2019). Die deutschlandweite Jobstudie der EY, die 1510 Arbeitnehmer*innen bezüglich der Arbeitszufriedenheit befragte, unterstreichen die Ergebnisse der ADP. Jeder dritte Beschäftigte würde sogar zugunsten von mehr Freizeit auf Teile des Gehaltes verzichten (Heinen und Simon, 2019). Die “Appraisal Theorie” von Lazarus im Kontext der Überstundensituation schließt den Bewertungsansatz mit ein. Würde der Mitarbeitende die Gegebenheiten als Herausforderung und nicht als Bedrohung bewerten, so würde die Stressreaktion in gemilderter Form auftreten, beziehungsweise ausbleiben. Im Rahmen des Belastungs- Beanspruchungsmodells würde vor allem das individuelle Beanspruchungsprofil des Arbeitnehmenden analysiert werden. Neben den persönlichen Ressourcen würden hierbei auch die weiteren extern auf den Menschen einwirkenden Faktoren mit einbezogen werden. Hat beispielsweise der Mitarbeitende familiäre Probleme und zugleich noch Streit mit einer Führungskraft, so wirken mehrere Belastungen auf die Person ein. Dies kann dazu führen, dass der Mensch eine geringe Widerstandsfähigkeit in Bezug auf die längeren Arbeitszeiten aufweist (Färber und Rosendahl, 2018). Die Folgen von anhaltender Beanspruchung können

von Erschöpfungszuständen sowie starken Kopfschmerzen bis hin zu einer Entwicklung des Burnout-Syndroms sein (Kaluza, 2018).

Im Folgenden wird genau dieses Syndrom beleuchtet. Die Foki liegen hierbei auf dem Entstehungsmodell von Bakker und Demerouti (2014), dem Burnout-Inventory von Maslach (1981) und dem Bio-Psycho-Sozialen-Entstehungsmodell der DGPPN (2012). Im Anschluss werden die Burnout-Präventionsansätze von Kaluza (2018) und die Ansichten von Matyssek (2018) bezüglich des gesundheitsgerechten Führungsstils erläutert. Diese inhaltliche Stringenz dient dem darauffolgenden Praxistransfer im methodischen Vorgehen.

Burnout

In den letzten beiden Jahrzehnten wandelte sich die Wahrnehmung gegenüber psychischen Erkrankungen. Durch die Enttabuisierung in der Gesellschaft stieg die Akzeptanz sich mit Diagnosen wie Burnout zu outen (Bernhardt, 2019). Dabei ist jedoch zu erwähnen, dass Burnout alles andere als eine neuartige Modediagnose ist. Die Symptome der Erschöpfung, Ermüdung und emotionalen sowie körperlichen Überforderung wurden bereits vor einhundertfünfzig Jahren unter dem Begriff Neurasthenie diskutiert. Hierbei war der US- amerikanische Arzt George Miller Beard, welcher diese Bezeichnung prägte und sie in Zusammenhang mit “reizbarer Schwäche” setzte, der Vorreiter (Haisch et. al., 2018). Selbst 1869 setzte er die Symptomatiken wie Leistungsmangel, konstante Müdigkeit, Kopfschmerzen oder Reizbarkeit in Verbindung mit den Umweltfaktoren. So führte Beard die belastenden Arbeitsbedingungen als eine mögliche Ursache der Neurasthenie zusammen (Haisch et al., 2018). Noch heute listet die internationale statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme, kurz ICD genannt, Neurasthenie auf (Krollner & Krollner, 2021). Dieses in der Gesellschaft geprägte Vorurteil der Modediagnose des Burnouts kann durch diese deutliche Parallele widerlegt werden. Damals wie heute leiden zahlreiche Menschen unter den aufgeführten Symptomen. Aufgrund der erheblichen Erhöhung der Anzahl von Burnout- erkrankten Menschen wandelt sich ebenso das Gesundheitssystem (Haisch et al., 2018). Durch die Aufnahme des Burnouts in die elfte Revision des ICDs wächst die gesellschaftliche

Akzeptanz stetig und das Stigma wird peu a peu reduziert. Jedoch ist hierbei zu erwähnen, dass Burnout im ICD-11 als „berufliches Phänomen“ und nicht als Krankheit aufgeführt sein wird (World Health Organization, 2019). Die AOK-Krankenkasse hat im Zeitraum von 2004 bis 2018 die Arbeitsunfähigkeitsfälle in Deutschland aufgrund von Burnout erhoben und festgestellt, dass sich die Diagnosehäufigkeit in den letzten zehn Jahren fast verdreifacht hat. So werden durchschnittlich 5,7 von eintausend Arbeitsunfähigkeitsfällen in Deutschland aufgrund einer Burnout- Diagnose gezählt (Meyer et al., 2019). Diese Ergebnisse weisen auf die Prävalenzentwicklung von Burnout in Deutschland hin.

Im folgenden Abschnitt wird die Entstehung von Burnout näher beleuchtet. Dabei werden das Job-Demands-Resources-Modell von Bakker und Demerouti (2014), das Burnout-Inventory von Maslach (2013) sowie das Bio-Psycho-Soziale-Entstehungsmodell (2012) vorgestellt.

Burnout-Entstehung

Um die Entstehung des Burnouts aus mehreren Blickwinkeln zu beleuchten, wird im Folgenden zunächst das Job-Demands-Resources-Modell von Bakker und Demerouti (2014) erläutert. Diese stellen die verschiedenen arbeitsbezogenen Ursachen von Burnout in einem Modell zusammengefasst dar. Des Weiteren wird das Burnout-Inventory von Maslach (2013), kurz MBI, vorgestellt. Sie integriert dabei drei Dimensionen von Burnout und fasst diese in einem Messinstrument zusammen. Außerdem wird das Bio-Psycho-Soziale-Entstehungsmodell nach der DGPPN (2012) ebenfalls dargestellt. Hierbei wird der Mensch ganzheitlich analysiert und somit werden alle bio;- psycho;- und sozialen Einflüsse mit betrachtet.

Job-Demands-Resources-Modell

Bakker und Demerouti entwickelten genau zu dieser arbeitspsychologischen Thematik das Job-Demands-Resources-Modell, kurz JD-R genannt. Das JD-R erklärt, unter welchen Bedingungen es zu positiven und negativen Auswirkungen aufgrund

vorhandener Arbeitsbedingungen kommt. Die erste Annahme des Modells bezieht sich auf jede Arbeitstätigkeit. Diese kann laut Bakker und Demerouti in die Arbeitsbelastungen (Job Demands) und in die Arbeitsressourcen (Job Resources) untergliedert werden (Bakker und Demerouti, 2014). Die Arbeitsbelastungen definieren sie wie folgt: "those physical, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical and psycho-logical (i.e., cognitive or emotional) effort, and are therefore associated with certain physiological and psychological costs" (Demerouti, Bakker, Nachreiner et al., 2001, S. 501). Beispiele hierfür wären Zeitstress oder fehlende Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Die Arbeitsressourcen fügen sich aus den psychologischen, sozialen, körperlichen und organisationalen Aspekte der Arbeit zusammen. Diese Einflussfaktoren stellen dar, ob ein(e) Arbeitnehmer*in aufgrund funktioneller Voraussetzungen die arbeitsbezogenen Ziele erreichen kann. Das kann beispielsweise die Ausführungsbedingungen von Arbeitsaufgaben und deren Folgen beinhalten. Somit spielen ebenfalls die Diversität der Aufgaben und der dafür verfügbare Ausführungszeitraum eine wichtige Rolle. Zu den Folgen gehören unter anderem das Feedback von den Kolleg*innen und der Führungskraft sowie deren Wertschätzung gegenüber der geleisteten Arbeit. Die weiterführende Verknüpfung mit Aufstiegsmöglichkeiten und der zukünftigen Berufsentwicklung stellen ebenfalls Beispiele für die Arbeitsressourcen dar (Demerouti und Nachreiner, 2018). Außerdem geben diese Faktoren Auskunft darüber, wie das Verhältnis zwischen ihnen und den Arbeitsbelastungen ist (ebd.). Die Arbeitsressourcen stehen somit zum einen in einer stetigen Wechselwirkung mit den Arbeitsbelastungen und zum anderen weisen sie auch eine eigenständige Wirkung, siehe den funktionalen Voraussetzungen, auf. Dieses Modell von Bakker und Demerouti zeigt einige Übereinstimmungen der genannten Annahmen gegenüber weiteren Konzepten auf. So setzt die Conservtion of resources - theory von Hobfoll, kurz COR-Theorie genannt, auch auf die eigenständige Wirkung der Arbeitsressourcen. Sie geht davon aus, dass Menschen danach streben, ihre Ressourcen zu erhalten und zu beschützen. Außerdem streben laut Hobfoll Personen danach, neue Ressourcen aufzubauen (Hobfoll, 2004). Dieses Verhalten nach Schutz und Erhalt der Ressourcen sowie das Streben nach Neuen, kann ein Individuum in Stress versetzen. Die zweite Annahme des Job-Demands-Resources-Modells ist, dass die Entstehung von Burnout oder Arbeitsengagement das Resultat

aus zwei unterschiedlichen Prozessen ist (Demerouti und Nachreiner, 2018). In dem ersten Prozess führt die Konfrontation mit hohen oder schlecht gestalteten Arbeitsanforderungen längerfristig zur Entstehung von Erschöpfung. Dieser Prozess ähnelt den Theorien von Selye, da dieser ebenfalls davon ausging, dass ein andauerndes Ausgesetztsein gegenüber einem Stressor (oder einer Arbeitsanforderung im JDR-Modell) und ein wiederholt erfolgloser Versuch diesen Stressor zu bewältigen, zum Aufbrauchen der körperlichen Energiereserven und darüber zur physischen Erschöpfung führt (Seyle, 1981). Wichtig ist jedoch zu sagen, dass Arbeitsanforderungen nicht automatisch einen negativen Einfluss nehmen. Wenn eine Person ein hohes Ausmaß an Bewältigungsstrategien bezüglich einer Anforderung aufbringen muss und sich im Nachgang nicht angemessen erholen kann, dann wirkt die Arbeitsanforderung als Stressor. Gerade wenn diese Situation über einen längeren Zeitraum anhält, können die Anforderungen und der damit verbundene Umgang des Menschen negative Konsequenzen mit sich bringen (Franzkowiak und Franke, 2018). Der zweite Prozess dieser Annahme bezieht sich auf den Mangel von Arbeitsressourcen. Bakker und Demerouti gehen davon aus, dass dies das Erreichen der Arbeitsziele erschwert. Diese Folge kann dann bei Mitarbeiter*innen zu Demotivation und Frust führen (Bakker und Demerouti, 2009). Wenn diese Arbeitssituation längerfristig besteht, führt dies zu einer emotional negativ besetzten Distanzierung gegenüber der Tätigkeit. Die Arbeitnehmer*innen können dabei folglich das Gefühl der herabgesetzten Leistungsfähigkeit entwickeln. Als Gegensatz dazu, führt ein ausreichendes Vorhandensein von Arbeitsressourcen zu einer positiven Bewältigung der Arbeitsanforderung. Die Zielerreichung kann mit Hilfe der zur Verfügung stehenden Ressourcen bewältigt werden. Resultierend aus diesem Prozess, entsteht das Arbeitsengagement. Somit können die Arbeitsressourcen laut Bakker und Demerouti als motivationaler Anreiz verstanden werden. Demerouti fand in seinen forschenden Tätigkeiten heraus, dass die Arbeitsressourcen hingegen keinen Einfluss auf die Entwicklung von Erschöpfung bei Mitarbeiter*innen hatten. (Demerouti et al. 2001). Außerdem üben die Arbeitsanforderungen, laut ihm, keine direkte Einwirkung auf die Distanzierung zur Arbeit und auf das Arbeitsengagement aus. Wenn eine arbeitnehmende Person über Entwicklungsmöglichkeiten, ein hohes Maß an Selbstverwirklichung und Wertschätzung durch den Vorgesetzten verfügt, dann ist dies die beste Voraussetzung für die Entstehung von Arbeitsengagement

(ebd.). Ist jedoch der Arbeitsalltag geprägt durch unregelmäßige Arbeitszeiten, hohe kognitive Anforderungen und zugleich noch durch fehlende Wertschätzung, dann entstehen höchstwahrscheinlich über die Zeit Erschöpfungsgefühle und die Person distanziert sich von der eigenen Arbeit. Die Folge davon kann die Entstehung von Burnout sein (ebd.). Diese Kausalität wurde im Rahmen einer Studie von mehreren pharmazeutischen Unternehmen aus der Stadt Karachi durchgeführt. Sie untersuchten die Auswirkungen von den Variablen: Arbeitsbelastung, Autonomie, Work-Life-Balance, Zeitdruck und Feedback auf die Entstehung auf Wohlbefinden und Burnout. Die 352 Ergebnisse zeigen, dass nur drei JD-R-Variablen (Arbeitsbelastung, Autonomie und Work-Life-Ungleichgewicht) einen signifikanten Einfluss auf Burnout haben, was wiederum einen signifikant negativen Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter zeigt (Baig und Shahnawaz, 2018).

Die Validität dieser Zusammenhänge wurde nicht nur aus der subjektiven Einschätzung der Arbeitsbedingungen, bestehend aus den Ressourcen und den Anforderungen, geprüft. Es wurde ebenfalls mit Hilfe objektiver, von der Zielperson unabhängige, bedingungs-bezogene Messungen der Anforderungen und Ressourcen als Merkmalen der Arbeitssituation (und nicht des Individuums) bestätigt. Dafür wurde für diese Studie extra das Arbeitsanalyseverfahren für die externen Beobachter entwickelt (Demerouti und Nachreiner, 2018). Zusätzlich fand eine personenbezogene subjektive Erfassung durch die Mitarbeiter*innen statt.

> “Die Ergebnisse bestätigen, dass die subjektiv erlebten Arbeitsanforderungen und -ressourcen das individuelle, personenbezogene Burnout (mit dem Beschäftigten als Merkmalsträger) vorhersagen konnten, während die objektiv erfassten Arbeitsanforderungen und -ressourcen das arbeitsplatzbezogene Burnout (als Mittelwert über alle Mitarbeiter eines Arbeitsplatzes, und damit dem Arbeitsplatz als Merkmalsträger) vorhersagen konnten. Die Arbeitsanforderungen waren verantwortlich für die Erfahrung von Erschöpfung, die Arbeitsressourcen hingegen für die Distanzierung von der Arbeit, unabhängig davon, ob sie objektiv oder subjektiv erfasst wurden, oder Burnout als individuelles oder arbeitsplatzbezogenes Merkmal konzipiert wurde (Demerouti und Nachreiner, 2018, S.121). “

Die Ergebnisse zeigen auf, dass Burnout nicht nur als personenbezogenes Konstrukt wahrgenommen werden muss, sondern ebenfalls als ein dem Arbeitsplatz und seinen

konkreten Arbeitsbedingungen als Merkmalsträger zuordenbares Konstrukt aufgefasst werden kann. Somit lässt sich schlussfolgern, dass neben den individuellen Präventionsansätzen auch die bedingungsbezogene Prävention eine wichtige Rolle spielt.

Nachfolgend wird nun das Burnout-Inventory von Maslach (2013) vorgestellt, welches ebenfalls ein Ansatz ist, um die Burnout-Entstehung zu erklären.

Burnout-Inventory nach Maslach

Die Sozialpsychologin Christina Maslach entwickelte durch die Verknüpfung an bestimmte Arbeitsbedingungen einen Ansatz über die Burnout- Entstehung. Dabei unterteilt sie diese in drei Hauptkriterien, die das Burnout- Syndrom kennzeichnen (Angerer et. al., 2014). Als ersten Faktor sieht sie die emotionale Erschöpfung einer Person, die beispielsweise durch Anforderungen des Berufs entsteht. Nachdem diese Symptomatik bei den Arbeitnehmer*innen und Arbeitgeber*innen aufgetreten ist, würde es bei einer stärkeren Ausprägung des Burnout- Syndroms zu einer Depersonalisierung kommen. Dabei hat die Person schon eine distanzierte und zum Teil auch zynische Haltung zu ihrem Beruf entwickelt (Maslach, 2013). Das kennzeichnet sich vor allem dadurch, dass die Betroffenen ihre Kolleg*innen zu Objekten werden. Das dritte Hauptkriterium, welches nach der Entfremdung auftreten würde, ist, laut Maslach, die eingeschränkte Leistungsfähigkeit. Die Mitarbeiter*innen haben dabei das Gefühl, dass sie keine beruflichen Erfolge mehr erzielen können (ebd.). Dabei können schon leichte Forderungen die Person stark überfordern und an die Grenzen bringen. Sie können in dieser Phase der Burnout- Entstehung keine Verantwortung mehr tragen und sehen jegliche geforderte Tätigkeit als eine unausführbare Last an (Maslach, 2013). Hinzukommen dabei die Zweifel an der beruflichen Beschäftigung an sich und den Sinn der Arbeit. Diese Kriterien hat Christina Maslach in einem Burnout- Test verankert: das Maslach Burnout Inventory, kurz MBI genannt. Dabei werden durch gezielte Fragestellungen, der Zustand der Proband*innen bezüglich der Burnout- Ausprägung, erfasst (ebd.). Als Ursachen für diese Ausprägungen sieht sie vor allem die Arbeitsüberlastung, die durch die zunehmende Komplexität und den damit verbundenen Leistungsdruck entsteht

(Maslach und Leiter, 2001). Des Weiteren sieht sie den Gegensatz von mangelnder Kontrolle und zu hoher Verantwortung ausschlaggebend für die Burnout- Entstehung. Neben diesen Faktoren spielen noch zahlreiche weitere Einflüsse, wie die fehlende Wertschätzung durch Führungskräfte und Kolleg*innen, anhaltende Werte- und Interessenkonflikte sowie ein Zusammenbruch des kollegialen Gemeinschaftsgefühls, welches beispielsweise durch eine unternehmensinterne Umstrukturierung entstehen könnte, eine Rolle, wenn es um die Burnout- Entstehung geht (ebd.). Das Syndrom ist somit laut Maslach eine Reaktion auf die permanente emotionale Anspannung der Personen. Sie sagt, dass das Burnout:

> "ein Syndrom emotionaler Erschöpfung, Depressionen und persönlicher Leistungseinbußen ist, das bei Individuen auftreten kann, die in irgendeiner Art mit Menschen arbeiten. Es ist eine Reaktion auf die chronische emotionale Belastung, sich andauernd mit Menschen zu beschäftigen, besonders wenn diese in Not sind oder Probleme haben." (Maslach 1982, zit. n. Burisch 2010, S. 17).

Bio-Psycho-Soziale-Entstehungsmodell

Für die Entstehung von Burnout und weiteren psychischen Erkrankungen hat sich im Laufe der Wissenschaft das Bio- Psycho-Soziale- Entstehungsmodell etabliert. Ursprünglich wurde es von dem amerikanischen Psychiater und Internisten George L. Engel entwickelt, der es als Krankheitsmodell festlegte. Grundsätzlich geht er davon aus, dass die biologischen, psychischen und sozialen Einflüsse nicht eigenständig sind, sondern als Konstrukt zusammen wirken. Das Gefüge besteht aus zahlreichen dynamischen Wechselwirkungen dieser Bestandteile und legt somit einen Grundstein für die Bedeutung der kausalen Zusammenhänge bezüglich der Entstehung von Burnout und weiteren psychischen Krankheiten (Egger, 2018). Die biologische Prädisposition von Menschen spielt bei der Burnout- Entstehung eine entscheidende Rolle, da durch die genetische Veranlagung Personen stärker gefährdet sein können. Dies zeigte sich vor allem im Rahmen von depressiven Erkrankungen. Dabei sind die Betroffenen allein schon durch minimale Stressoren stark belastet und neigen zur emotionalen Erschöpfung. Jedoch ist hierbei zu erwähnen, dass im Gegensatz zur Depression keine direkten Zusammenhänge zwischen der Genetik und der Burnout-Entstehung in der Wissenschaft belegt wurden. Genauso sieht es auch bei den

psychologischen Bedingungsfaktoren aus (DGPPN, 2012). Die DGPPN zeigte in ihrem Positionspapier aus dem Jahr 2012 eine Ausnahme auf. Dieses Beispiel sind die systematischen Beobachtungsstudien von Siegrist und Wahrendorf (2009). Dabei wurde vor allem der Drang der Mitarbeiter*innen gegenüber der Anpassung an unternehmerische Wirtschaftsordnungen hinsichtlich der Stressentstehung beobachtet. Dabei stand vor allem die Leistungsanforderung in unserer Gesellschaft und in den Unternehmen im Vordergrund, da sie als ausschlaggebend für die Entstehung von psychischen Erkrankungen angesehen werden kann. Wichtig ist jedoch hierbei zu erwähnen, dass Siegrist und Wahrendorf dabei nicht mit dem Begriff des Burnouts explizit arbeiteten (Siegrist und Wahrendorf, 2009). Grundsätzlich wird hinsichtlich der psychologischen Bedingungsfaktoren die Projektion von dem Selbstverwirklichungsdrang der Mitarbeiter*innen auf die berufliche Tätigkeit als entscheidend angesehen. Dieser innerliche Konflikt birgt häufig eine Anfälligkeit für die Entstehung von Burnout. Die aufgeführten Ursachen von Maslach gegenüber der Burnout- Entstehung, sind unter anderem die Grundlage der arbeitsplatzbezogenen Bedingungsfaktoren. So spielt hierbei vor allem die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiter*innen, die mangelnde Belohnung und die Ausprägung der individuellen Kontrolle über Teilarbeitsprozesse eine prägnante Rolle (Maslach, 2013). In der heutigen Zeit zeigt sich dies vor allem durch gehäufte Neuanforderungen an die Menschen. Durch die krisenbedingten Veränderungen werden die Menschen in herausfordernde Situationen gedrängt. Das kollegiale Wertgefühl kann beispielsweise durch die Verstärkung der Online-Arbeit stark sinken. Ebenso kann die Überforderung aufgrund des Technikanstiegs und der Überschneidung von der Arbeitstätigkeit mit dem Privatleben durch Home Office, diese Bedingungsfaktoren stark beeinflussen (Leissen, 2020).

Im nachfolgenden Abschnitt wird die Thematik der Burnout-Prävention näher erläutert. Dabei werden die Hauptwege zur individuellen Belastungsbewältigung nach Kaluza (2018) dargestellt, um den Fokus hierbei auf die Resilienzförderung zu richten. Des Weiteren wird das Modell des gesundheitsgerechten Führungsstils nach Matyssek (2018) vorgestellt, um den extrinsischen Einfluss, der auf die Mitarbeiter*innen einwirkt, zu verdeutlichen. Dieser folgende Abschnitt baut inhaltlich auf den