



Theodor Wenzel Werk, 22. Februar 2008

## **Burnout:**

# **Über die Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und psychischem Stress**

Dr. Stefan Leidig

Dr. Stefan Leidig, Berlin

1

## Gliederung

- 1. Burnout: Entwicklung des Begriffs**
- 2. Diagnostische Einordnung**
- 3. Kritik an der Theoriebildung**
- 4. Arbeitsbedingungen als Nährboden für psychischen Stress**
- 5. Alternative Konzepte:**  
Psychischer Stress am Arbeitsplatz, Ressourcen-Nutzung, Resignation, Arbeitsplatzbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster, Emotionsarbeit, Gratifikationskrisen
- 6. Lösungen**

Dr. Stefan Leidig, Berlin

2

Prägung des Begriffs in der heutigen Form

Freudenberger: Staff Burnout, 1974

**Selbsterleben**

erschöpft, ausgelaugt, abgeschlagen, müde, resigniert,  
unausgeglichen

**im Kontakt**

emotionale Ausbrüche, leichte Reizbarkeit, emotionale  
Inkontinenz, von allen Seiten angegriffen gefühlt,  
dabei Allmachts- und Unfehlbarkeitsgefühl. Alles  
besser wissen, im Denken unflexibel, rigide...

Dr. Stefan Leidig, Berlin

3

Prägung des Begriffs in der heutigen Form

(Freudenberger, 1974)

**unflexibles Stressmanagement / reduzierte  
Problemlösefähigkeit**

Veränderung erfordert Anpassung und dafür ist  
man zu erschöpft

**Negative Affektivität / Zynismus:**

Verbissenheit, die Arbeit wird ineffektiv,  
gleichzeitig rückt sie mehr ins Zentrum der  
individuellen Existenz

Dr. Stefan Leidig, Berlin

4

### Erste Bewältigungsstrategien (Freudenberger, 1974)

1. Eingewöhnungsprogramm für Neue
2. Abklärung der Motivation und Ansprüche, der gesundheitlichen Voraussetzung
3. Wechsel der Tätigkeitsbereiche, um Monotonie vorzubeugen / Umverteilung der Arbeit
4. Begrenzung der Arbeitsstunden (hoher Arbeitsanfall = organisatorischer Fehler)
5. Klare und flexible Urlaubsregelungen
6. Pflege von Kollegialität innerhalb der Gruppe
7. Austausch über Stressbewältigung
8. Weiterbildung als Unterbrechung der Routine
9. Körperliche Fitness

Dr. Stefan Leidig, Berlin

5

### Gliederung

1. Burnout: Entwicklung des Begriffs
2. Diagnostische Einordnung
3. Kritik an der Theoriebildung
4. Arbeitsbedingungen als Nährboden für psychischen Stress
5. Alternative Konzepte:  
Psychischer Stress am Arbeitsplatz, Ressourcen-Nutzung, Resignation, Arbeitsplatzbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster, Emotionsarbeit, Gratifikationskrisen
6. Lösungen

Dr. Stefan Leidig, Berlin

6

## Burnout - Definitionen

### **operationale Definition (Maslach Burnout Inventory - MBI):**

- emotionale Erschöpfung
- Depersonalisation / Zynismus
- Gefühl reduzierter Leistungsfähigkeit
- Rückgang arbeitsbezogener Motivation

**=> Burnout als chronischer Prozess der *physischen, emotionalen und mentalen Erosion***

Dr. Stefan Leidig, Berlin

7

## Burnout - Definitionen (Schaufeli & Enzmann, 1998)

### **arbeitsbezogene negative Verfassung gesunder Menschen**

- primär durch Erschöpfung gekennzeichnet
- erheblicher Leidensdruck
- Gefühl reduzierter Effektivität
- nachlassende Motivation
- langsame, zunächst unerkannte Entwicklung
- Entwicklung unangemessener Bewältigungsversuche

Dr. Stefan Leidig, Berlin

8

## Maslach: Burnout-Phasen

### **Forschungsergebnisse mit dem MBI**

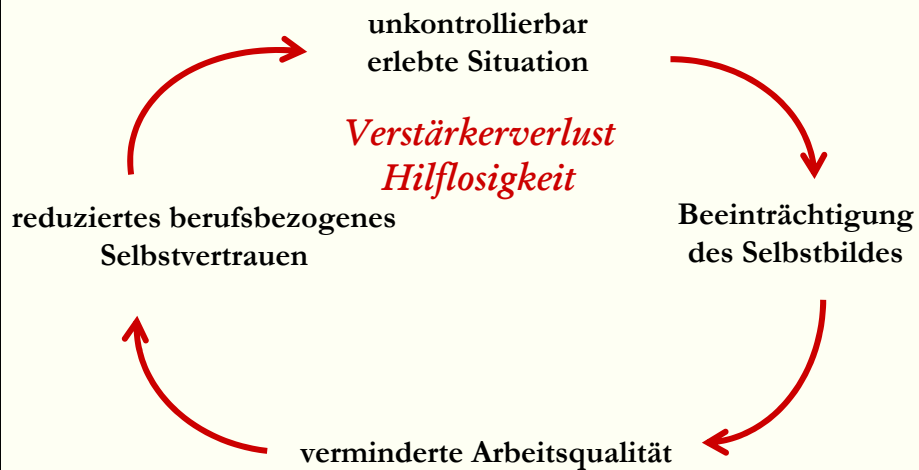
1. emotionale, dann physische Erschöpfung
2. Dehumanisierung
3. Widerwillen gegen alles und jeden (terminales Stadium)

## Burisch: Burnout-Phasen

### **Darstellung eindeutiger Symptome (130 nach Literatur)**

1. Anfangsphase: Übermäßiges Engagement für (schlecht definierte?!) Ziele, Erschöpfung
2. Reduziertes Engagement
3. Emotionale Reaktionen, Schuldzuweisungen
4. Abbau der Leistungsfähigkeit, der Motivation, der Kreativität, Entdifferenzierung
5. Verflachung des Lebens
6. Psychosomatische Reaktionen
7. Verzweiflung

## Burnout - Teufelskreismodell



Dr. Stefan Leidig, Berlin

11

**ICD 10, Z-Codierung: Faktoren, die den Gesundheitszustand beeinflussen und zur Inanspruchnahme von Gesundheitsdiensten führen**

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

**Z73.0 - Ausgebranntsein**

Inklusiva:

Burn-out

Zustand der totalen Erschöpfung

Krankheit in Mitteleuropa sehr selten : Nein

Dr. Stefan Leidig, Berlin

12

Cherniss (1980): erste Burnout-Längsschnittstudie

(26 Berufsanfänger aus vier verschiedenen sozialen Dienstleistungsunternehmen)

**stresstheoretischer Ansatz:** Arbeitsstress verändert das Befinden ehemals engagierter Menschen negativ.

**Inadäquate Bewältigungsversuche** tragen zur negativen Verfassung bei:

- **emotionale Distanz zur Arbeit**
- **sozialer Rückzug**
- **Zynismus**
- **Rigidität**

Dr. Stefan Leidig, Berlin

13

Cherniss (1980): erste Burnout-Längsschnittstudie

**Nach 12 Jahren:** Die meisten hatten sich mit ihrer Arbeit arrangiert, waren aufgestiegen... - Keine Ausgebrannten

Suche nach **Extremgruppen:** Strategien zur Entlastung oder klare Abgrenzung gegenüber der Arbeit erscheinen wenig relevant.

**Wichtiger:**

Positive Definition der Arbeit in Bezug auf persönliche Ziele

Dr. Stefan Leidig, Berlin

14

## Gliederung

1. Burnout: Entwicklung des Begriffs
2. Diagnostische Einordnung
3. **Kritik an der Theoriebildung**
4. Arbeitsbedingungen als Nährboden für psychischen Stress
5. **Alternative Konzepte:**  
Psychischer Stress am Arbeitsplatz, Ressourcen-Nutzung, Resignation, Arbeitsplatzbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster, Emotionsarbeit, Gratifikationskrisen
6. **Lösungen**

## Kritik an der Theoriebildung

### **Zwei bis zehn Phasen und Teufelskreismodelle**

**Zentrales Erklärungsparadigma:** lang andauernde psychische Fehlbeanspruchung durch ein **Zuviel an arbeitsbezogenen Stressoren**. (Burnout steht mit Arbeitsbedingungen und nicht mit Persönlichkeitseigenschaften in Verbindung.)

**Persönlichkeitsskalen sagen MBI zum zweiten Messzeitpunkt besser vorher als Skalen zur Erfassung des Betriebsklimas: Widerspruch zur Konzeption von Maslach.**

### Kritik an der Theoriebildung

Es gibt kaum Symptome, die in den Burnout-Listen nicht auftauchen.

Charakteristische Symptomkonstellationen, anhand derer man eine entsprechende Diagnose stellen kann, gibt es nicht.

=> B.-Konzept bietet keine Grundlage für differentialdiagnostische Entscheidungen!

Dr. Stefan Leidig, Berlin

17

### Empirische Forschung mit dem MBI

#### **Gruppen/Methode**

60 Berufsgruppen - ein Zeitpunkt - Mitglieder einer Berufsgruppe - Fragebogen - Keine externe Validierung über z.B. Verhaltensbeobachtung

#### **Ergebnisse**

Negative Korrelation mit Alter, keine Geschlechtsdominanz, Frauen eher erschöpft, Männer eher distanziert, Doppelbelastung führt nicht immer zu höheren MBI-Werten ...

Dr. Stefan Leidig, Berlin

18

## Testgüte des MBI

willkürliche Normierung, keine Zuordnung von Gruppen anhand klinisch überprüfter Kriterien (psychiatr. od. somat. Erkrankungsrisiko, Fehltage etc.) sondern aufgrund der Messwertverteilung (drei Gruppen von 33,3%: hohes, mittleres und niedriges Burnouterleben)

**=> Jeder, der das MBI bearbeitet, leidet per definitionem unter Burnout!**

## Testgüte des MBI

**Konstruktvalidität (was wird eigentlich gemessen?):**

MBI-Skalen lassen sich gemeinsam mit einer Neurotizismusskala und einer Depressionsskala dem gleichen Faktor (Depressivität) faktorenanalytisch zuordnen

**=> zu große Überlappung mit Depression, Stress, Arbeits(un)zufriedenheit.**

## Burnout - Kritik des Konzepts

Der empirischen Burnoutforschung ist es bisher nicht gelungen, berufsbezogene Stressoren zu spezifizieren, die zum Ausbrennen führen:

**Praktisch jeder berufliche Belastungsfaktor kann zu hohen Werten im MBI führen.**

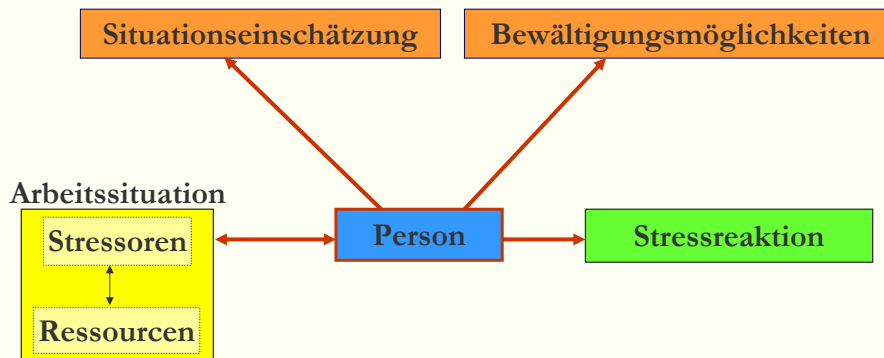
MBI ist bis heute statistisch nicht sinnvoll interpretierbar.

## Burnout und psychischer Stress

Burnout ist explizit eine Erschöpfungsreaktion auf Arbeitsstressoren

Stressforschung: Betonung des (problematischen) individuellen Umgangs mit (Arbeits-)Stressoren und der kurz- und langfristigen Folgen

## Der Stressprozess



Dr. Stefan Leidig, Berlin

23

## Gliederung

1. Burnout: Entwicklung des Begriffs
2. Diagnostische Einordnung
3. Kritik an der Theoriebildung
4. **Arbeitsbedingungen als Nährboden für psychischen Stress**
5. **Alternative Konzepte:**  
Psychischer Stress am Arbeitsplatz, Ressourcen-Nutzung, Resignation, Arbeitsplatzbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster, Emotionsarbeit, Gratifikationskrisen
6. **Lösungen**

Dr. Stefan Leidig, Berlin

24

## Hat die Zunahme psychischer Störungen mit Stress in der Arbeitswelt zu tun?

- zunehmende Mehrbelastung
- Arbeitsverdichtung bei unzureichenden Entscheidungskompetenzen
- verschlechtertes Betriebsklima
- Verunsicherung über berufliche Zukunft

*... alle betrieblichen Restrukturierungsprozesse zielen darauf ab, Zeitgewinne bei gleichzeitiger Qualitätsverbesserung zu erreichen und darüber hinaus die Kosten zu senken*

Dr. Stefan Leidig, Berlin

25

## Der psychologische Vertrag I

### **Definition**

Implizite gegenseitige Erwartungen und Verpflichtungen von Arbeitgeber und -nehmer

Tragfähigkeit basiert darauf, dass die Erwartungen hoch übereinstimmen

Dr. Stefan Leidig, Berlin

26

## Der psychologische Vertrag II

### **traditionell**

Unternehmen sichert Arbeitsplatz,  
Karrierperspektiven, Ausbildung, Entwicklung

Arbeitnehmer bringt dem Unternehmen Loyalität,  
Konformität und Commitment entgegen

## Der psychologische Vertrag III

### **aktuelle Tendenzen**

emotionslose, auf kurzfristige ökonomische  
Rationalität abzielende Tauschbeziehung:

**Mitarbeiter sind Ein-Mann-Firmen im Wettbewerb  
gegen den Rest der Welt:** Nur so lange nützlich,  
wie sie in die Aufgabenstellung passen und diese  
erfüllen („performen“)

## Der psychologische Vertrag IV

### **Soziale Sicherheit**

*Forsa-Umfrage „Soziale Sicherheit und Freiheit“*

Soziale **Sicherheit** steht als Platz 1 auf die Frage, was den Deutschen an der BR besonders gefällt (22%)

**Freiheit** haben lediglich 8% genannt

## Geringe Entdeckungsrate psychischer Störungen

- nur ca. 36 % der psychisch Erkrankten sind in Behandlung
- eine adäquate Therapie erhalten lediglich 10 %
- bei ca. 33 % der depressiven Patienten wird keine Depression diagnostiziert

**Viele Arbeitnehmer verlieren ihre Arbeitsfähigkeit nur deshalb, weil sie zu spät angemessen behandelt werden.**

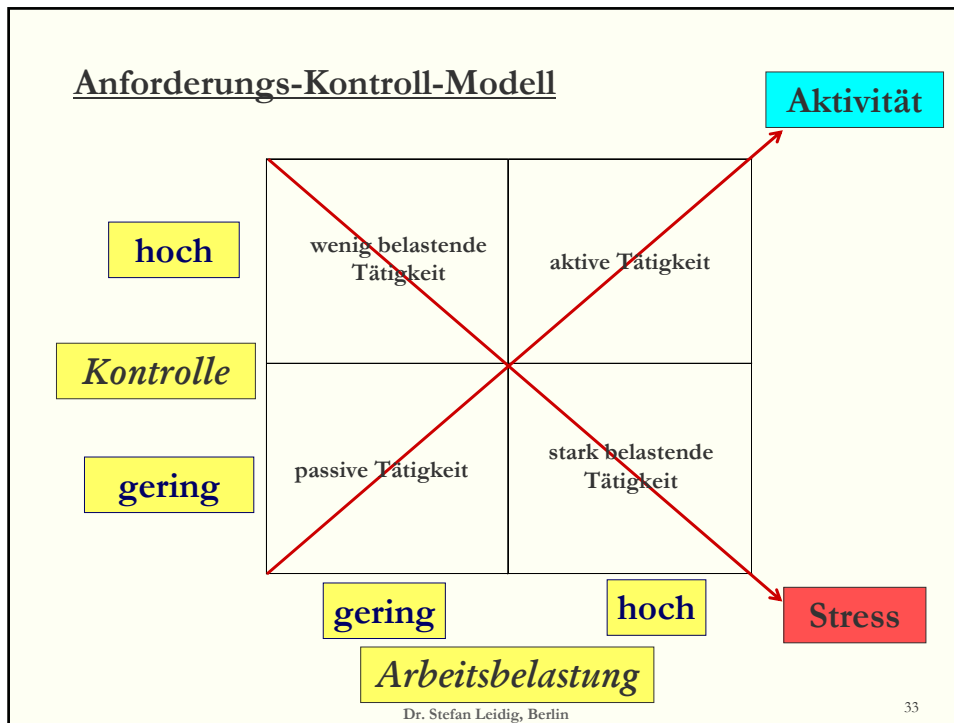
## Gliederung

1. Burnout: Entwicklung des Begriffs
2. Diagnostische Einordnung
3. Kritik an der Theoriebildung
4. Arbeitsbedingungen als Nährboden für psychischen Stress
5. **Alternative Konzepte:**  
Psychischer Stress am Arbeitsplatz, Ressourcen-Nutzung, Resignation, Arbeitsplatzbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster, Emotionsarbeit, Gratifikationskrisen
6. Lösungen

## Konzept „Psychischer Stress am Arbeitsplatz“

### stressrelevante Aspekte der Arbeit als Risikofaktoren für Stressreaktionen

- **Regulationshindernisse** (Zeitdruck)
- **Stress induzierende Begleitumstände** (Lärm)
- **Regulationsanforderungen** (Arbeitskomplexität)
  
- **Ressourcen** (Merkmale der Arbeitssituation, die es ermöglichen, mit Belastungen besser umzugehen)



### Stressrelevante Faktoren der Arbeitsbedingung

**psychische Stressoren in den Arbeitsbedingungen:**

- Zeitdruck
- andauernd hohe Konzentrationsanforderungen
- Arbeitsorganisation
- Komplexität
- ...

**Ressourcen/Kontrollerleben:**

- soziale Unterstützung
- Einfluss/Handlungsspielräume
- Transparenz/Berechenbarkeit

↑  
verfügbar und genutzt?!

Dr. Stefan Leidig, Berlin 34

## Ressourcen am Arbeitsplatz

### Handlungsspielraum

*Können Sie selbst bestimmen, auf welche Art und Weise Sie Ihre Arbeit erledigen?*

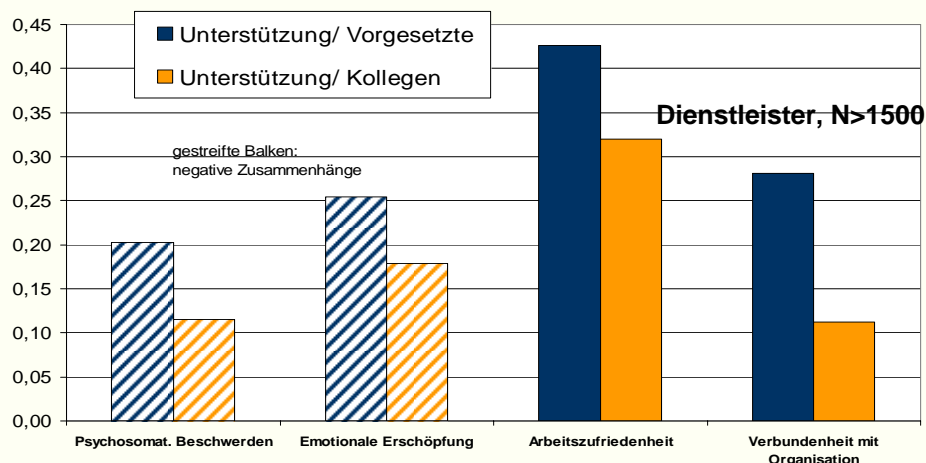
### soziale Unterstützung

*Wie sehr können Sie sich auf Vorgesetzte bzw. KollegInnen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird?*

Dr. Stefan Leidig, Berlin

35

## Relevanz der Sozialen Unterstützung



Quelle: Institut für Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Frankfurt/M. Lehrstuhl Prof. Zapf

Dr. Stefan Leidig, Berlin

36

## Ressourcen-Nutzung

**Belastungen sollten immer in Verbindung mit den verfügbaren Ressourcen - und deren individueller Nutzung - betrachtet werden.**

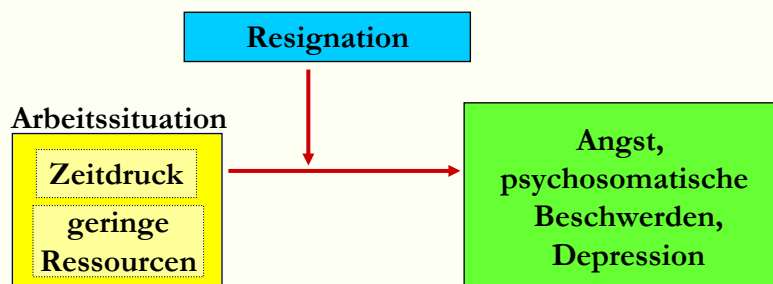
Bei Variablen wie Burnout wird mehr Varianz durch die emotionalen bzw. sozialen Arbeitsaspekte aufgeklärt, als durch die klassischen Arbeitsmerkmale, wie Zeitdruck oder organisatorische Probleme

Dr. Stefan Leidig, Berlin

37

## Coping bei Psychosomatischen PatientInnen

Zusammenhänge zwischen **Arbeitssituation**, **Stressverarbeitung** und **Symptomen**



Dr. Stefan Leidig, Berlin

38

## Resignation - I

### **Definition:**

Defensive, mit Enttäuschung oder Ärger verbundene Anpassung an die Arbeit, indem man die beruflichen Ziele verringert.

### **Ziel:**

Vermeidung weiterer Enttäuschungen

Items:

*„Mein Job ist nicht gut, aber er könnte schlechter sein.“*

*„In meiner Position kann ich nicht mehr erwarten.“*

## Resignation - II

### **Entwicklung:**

- Mit dem Ziel, Arbeitsstress zu verringern, werden berufliche Ansprüche gesenkt.
- Rücknahme von Erwartungen und Ablehnen von Verantwortung führt zu mehr Stress!

Denn: Die ursprünglichen Standards sind nicht wirklich losgelassen.

### Resignation - III

#### **Problem**

Stattdessen gibt es einen **doppelten Standard:**

- den „*eigentlich gewünschten*“

und

- den, auf den man sich *festzulegen gezwungen* sieht.

=> Man kann nicht beliebig Anstrengungen und Erwartungen reduzieren!

### Resignation - IV

#### **Auswirkungen:**

- resignative Arbeitszufriedenheit („verdeckte Arbeitsunzufriedenheit“)=> **psychische und psychosomatische Symptome, vermehrte Krankheitstage bei gesunden Mitarbeitern**
- Resignationsneigung bei Misserfolg **trägt bei Patienten zu erhöhter Depressivität, Angst und psychosomatischen Beschwerden bei.**

**AVEM - Arbeitsplatzbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster** (Schaarschmidt et al.)

**entscheidendes Kriterium psychischer Gesundheit:**

**Auf welche Art und Weise stellen sich Menschen beanspruchenden Situationen?**

**AVEM-Skalen**

- 1. Subjektive Bedeutsamkeit der Arbeit**
- 2. Beruflicher Ehrgeiz**
- 3. Verausgabebereitschaft**
- 4. Perfektionsstreben**
- 5. Distanzierungsfähigkeit**
- 6. Resignationstendenz bei Misserfolg**
- 7. Offensive Problembewältigung**
- 8. Innere Ruhe und Ausgeglichenheit**
- 9. Erfolgserleben im Beruf**
- 10. Lebenszufriedenheit**
- 11. Erleben sozialer Unterstützung**

## Vier Typen

1. **Typ G (“Gesundheitsideal”)** mit ausgeprägtem beruflichen Ehrgeiz, mittlerer Verausgabebereitschaft, eher starker Distanzierungsfähigkeit, geringster Resignationstendenz, stärkster offensiver Problembewältigung und innerer Ruhe.
2. **Typ S (“Schonung”)** Bedeutsamkeit der Arbeit, beruflicher Ehrgeiz, Verausgabebereitschaft und Perfektionsstreben sind gering ausgeprägt.

Dr. Stefan Leidig, Berlin

45

3. **Risikotyp A ( “Typ A-Verhaltenskonzept”)**  
hohe Bedeutsamkeit der Arbeit, hohe Verausgabebereitschaft und Perfektionsstreben bei sehr geringer Distanzierungsfähigkeit
4. **Risikotyp B (“Burnout”)** ist gekennzeichnet durch **Resignation, geringe Motivation und Widerstandsfähigkeit sowie Unzufriedenheit**

**B-Typ entspricht Symptomen im „fortgeschrittenen Stadium des Burnout“  
Der Weg führt aber nicht immer über das Brennen (Typ A) zum Ausbrennen!**

Dr. Stefan Leidig, Berlin

46

## Häufigkeit des Burnout-Typus (AVEM) bei Lehrern im Zusammenhang mit dem Lebensalter

- Lehramtsstudenten 25 %
- Bis 30 Jahre 32 %
- 31-40 Jahre 30 %
- 41-50 Jahre 33 %
- über 50 Jahre 29 %

**=> B-Muster hat mit Einstellungen zu tun und wenig mit der Anhäufung von Belastungen aus idealistischen Gründen**

## Emotionsarbeit I

**Emotionsarbeit:** Management der eigenen Gefühle, um beim *Kunden* ein bestimmtes Gefühl zum Ausdruck zu bringen, unabhängig davon, ob dies mit den inneren Empfindungen übereinstimmt oder nicht

Die erwünschten Gefühle sind berufsspezifisch in (meist impliziten) **Regeln der Darstellung** definiert.

## Emotionsarbeit II

### **Gefühlsregeln**

... umfassen Vorstellungen darüber,

- welche Gefühle darzustellen sind,
  - wie sie darzustellen sind
- und
- welche Gefühle zu unterdrücken sind.

## Emotionsarbeit III

### **Emotionale Dissonanz**

(empfundener) Widerspruch zwischen  
ausgedrückten und empfundenen Gefühlen

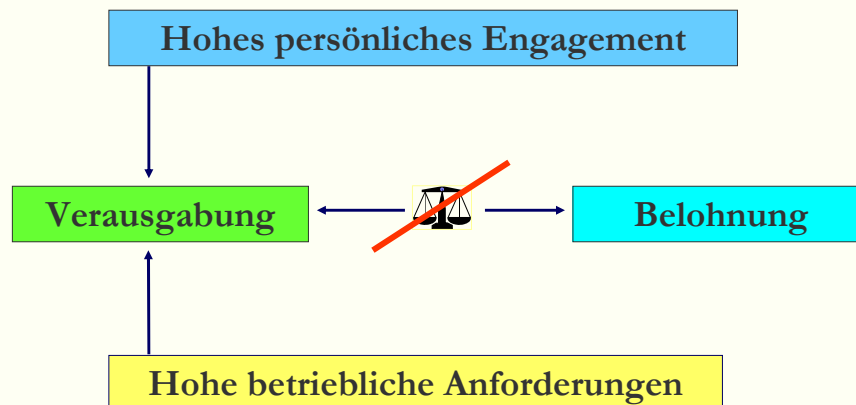
### **Risikofaktoren:**

- Häufigkeit, Dauer und Intensität der erforderlichen Emotionsdarstellung
- „Echtheit“ der zu zeigenden Gefühle (Imperative Gefühlsregeln, „faking in bad faith“)

## Modell beruflicher Gratifikationskrisen

(Siegrist)

**Defizit in der Gratifikation als kritisches Moment des Ausbrennens**



Dr. Stefan Leidig, Berlin

51

## Gliederung

1. Burnout: Entwicklung des Begriffs
2. Diagnostische Einordnung
3. Kritik an der Theoriebildung
4. Arbeitsbedingungen als Nährboden für psychischen Stress
5. Alternative Konzepte:  
Psychischer Stress am Arbeitsplatz, Ressourcen-Nutzung, Resignation, Arbeitsplatzbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster, Emotionsarbeit, Gratifikationskrisen
6. Lösungen

Dr. Stefan Leidig, Berlin

52

## Grundlegende stressrelevante Dimensionen der Erwerbsarbeit als Interventionsziel

- Einfluss / Kontrolle / Handlungsspielräume
- Bedeutsamkeit
- Berechenbarkeit / Transparenz
- Soziale Unterstützung
- Belohnung / Sicherheit
- Anforderungen (quantitativ und qualitativ)

## Bewältigung - individuell

### **Verarbeitung:**

- **Verbalisierung der arbeitsbezogenen emotionalen Erlebnisinhalte** (Arbeitsbedingungen, soziale Bezüge, Selbsterleben)
- **Korrekturen in Bezug auf Selbstbild vs. Arbeitsrealität** (Dissonanz zw. beruflichem Selbstbild und beruflichen Realitäten)
- **Reflexion der (ausgeblendeten) Ressourcen und Optionen**

## Bewältigung - individuell

### **Roborierung:**

- Entspannung
- körperliche Aktivierung
- Förderung von Gemeinschaftssinn
- Förderung tätigkeitsbezogener Hingabe

## Bewältigung - individuell

### **Kompetenzaufbau:**

- Arbeitsorganisation
- berufliche Abgrenzungs- und Distanzierungsfähigkeit
- Beschäftigungsfähigkeit erhöhen (?)
- Wahrnehmung und Nutzung persönlicher, beruflicher und arbeitsbezogener Ressourcen (klare Ziele, soziale Unterstützung, Delegieren, alternative oder zweitbeste Lösungen ertragen ...)
- flexible Bewältigungskompetenzen

## Bewältigung - individuell

### Thema Resignation

- Entwicklung der Resignationstendenzen?
- Gründe für den Entscheidungsprozess?
- Eingesetzte dysfunktionale Bewältigungsstrategien?
- Tatsächliche Kontrollmöglichkeiten am Arbeitsplatz?!
- Alternativen?! (Was machen Sie, um Ihren Ansprüchen gerecht zu werden, wenn Sie das im Beruf nicht mehr können?....)

## Bewältigung - individuell

### Emotionsarbeit

**Thematisierung expliziter und impliziter Regeln zur Emotionsdarstellung** (Bewältigung der emotionalen Dissonanz, Überprüfung der Rationalität von Regelbefolgung...)

## Veränderungsfoki - betrieblich

- starke quantitative Arbeitsbelastung
- Zeitdruck
- geringe Autonomie
- **unklare Entscheidungs-/  
Zuständigkeitsstrukturen**
- **geringe soziale Unterstützung**
- **wenig Rückmeldung / Anerkennung durch  
Vorgesetzte**

Dr. Stefan Leidig, Berlin

59

## Identifikation von Gestaltungsdefiziten/-ressourcen

=> **Klärung und Bewältigung psychosozialer  
Problemfelder (Psyche ≠ Schwäche)**

Voraussetzung:

- offene Kommunikationskultur
- Betriebe sind soziale Systeme: psychisch bedingte Leistungsminderungen sind auf vermeidbare Mängel in der Gesundheitsförderung zurückzuführen

Dr. Stefan Leidig, Berlin

60

### Prävention auf betrieblicher Ebene

- **interne Kommunikation / soziale Stressoren**  
(„Mobbing“) / **spezifische motivationale Problembereiche**
- **sonstige Gefährdungsbereiche** (Sucht, psychische Erkrankungen etc.)
- **Stressbewältigung**
- **Förderung von Ressourcen**
- **Supervision**
- ...

Dr. Stefan Leidig, Berlin

61

### Prävention auf politischer Ebene

**Wirtschaftliche Anreize für den Arbeitsschutz**

**Nutzen von Gesundheitsförderung aufzeigen**

**Nutzen von Stressprävention aufzeigen**

Dr. Stefan Leidig, Berlin

62

## Leistungsbezogene Effekte -

### Beispiel Stressmanagement:

- Kreativität und Lernfähigkeit/-bereitschaft ↑
- Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit ↑
- Service- bzw. Produktqualität ↑
- Kundenorientierung ↑
- Fehlerrate ↓
- Motivation ↑
- Kommunikation & Kooperation ↑
- Unfallhäufigkeit ↓
- Loyalität ↑
- Kündigungen/Fluktuation ↓
- Frühwarnsystem bzgl. Probleme im Produktionsprozess

**ROI bis zu 1 : 20**

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

### Literaturhinweise

Hillert & Marwitz: Die Burnout Epidemie. C.H. Beck, 2006

Leidig, Limbacher & Zielke: Stress im Erwerbsleben. Pabst, 2006

Rösing: Ist die Burnout-Forschung ausgebrannt? Asanger, 2003

Schaarschmidt & Fischer: Bewältigungsmuster im Beruf. V. & R., 2001

Siegrist: Soziale Krisen und Gesundheit. Hogrefe, 1996

### **Kontakt:**

Dr. Stefan Leidig  
Praxis für Psychotherapie  
Albrechtstr. 7  
10117 Berlin  
030 797 44 370  
leidig@emu-systeme.de

Weitergabe und Vervielfältigung dieser Publikation oder von Teilen daraus sind, zu welchem Zweck und in welcher Form auch immer, ohne die ausdrückliche schriftliche Genehmigung durch Dr. Stefan Leidig nicht gestattet. Dr. Leidig übernimmt keine Haftung für Fehler oder Auslassungen in dieser Publikation. Des Weiteren übernimmt der Verfasser keine Garantie für die Exaktheit oder Vollständigkeit der Informationen, Texte, Grafiken, Links und sonstigen in dieser Publikation enthaltenen Elementen. Diese Publikation wird ohne jegliche Gewähr, weder ausdrücklich noch stillschweigend, bereitgestellt. Dr. Leidig haftet nicht für entstandene Schäden. Dies gilt u. a. und uneingeschränkt für konkrete, besondere und mittelbare Schäden oder Folgeschäden, die aus der Nutzung dieser Materialien entstehen können.