

EMPFEHLUNG NR. 30

Empfehlung an Unternehmen und Branchen zur Burn-out-Prävention
Für gesunde Arbeitnehmer in gesunden Organisationen

8.11.2023

2.896

EMPFEHLUNG NR. 30 AN UNTERNEHMEN UND BRANCHEN ZUR BURN-OUT-PRÄVENTION

FÜR GESUNDE ARBEITNEHMER IN GESUNDEN ORGANISATIONEN

Inhalt

I.	RAHMEN, IN DEM DIESE EMPFEHLUNG ERARBEITET WURDE	1
II.	DIE EMPFEHLUNGEN	3
	Empfehlung 1: ein integrierter und multidisziplinärer Ansatz	4
	Empfehlung 2: vorrangige Verpflichtung zur Schaffung einer starken internen Unterstützung	7
	Empfehlung 3: eine maßgeschneiderte Situationsanalyse und Vorgehensweise	8
	Empfehlung 4: Einbettung des Ansatzes in die längerfristige strategische Politik des Unternehmens	9
	Empfehlung 5: Bottom-up, Partizipation und Dialog: die entscheidende Rolle der Arbeitnehmer(-vertreter)	12
	Empfehlung 6: vom Bewusstsein zum Handeln – die wichtige Rolle von branchenspezifischem Fachwissen	13
III.	ZUSAMMENFASSUNG	13
IV.	ÜBERSICHTEN	13
V.	ANHÄNGE	17

EMPFEHLUNG NR. 30 AN UNTERNEHMEN UND BRANCHEN ZUR BURN-OUT-PRÄVENTION

FÜR GESUNDE ARBEITNEHMER IN GESUNDEN ORGANISATIONEN

I. RAHMEN, IN DEM DIESE EMPFEHLUNG ERARBEITET WURDE

- Der Nationale Arbeitsrat hat sich in den letzten Jahren an vorderster Front für die primäre Prävention von Burn-out am Arbeitsplatz eingesetzt.

Die „primäre Prävention von Burn-out am Arbeitsplatz“ bezieht sich auf Präventionsmaßnahmen, die auf die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern hinwirken, ohne dass diese einen Burn-out erleiden. Es geht also um die Maßnahmen auf Organisationsebene, die dazu beitragen bzw. dafür sorgen, dass die Arbeitnehmer gesund, engagiert, motiviert oder inspiriert bei der Arbeit bleiben. Dies trägt zu leistungsstarken Organisationen bei.

Der Rat wurde durch die interprofessionelle Vereinbarung vom 2. Februar 2017, das Arbeitsprogramm der Sozialpartner für die Jahre 2017-2018, damit beauftragt. Schon damals sahen die Sozialpartner in der Prävention von Burn-out bei Arbeitnehmern eine große soziale Herausforderung.

Die Empfehlungen, die nun an Branchen und Unternehmen gerichtet werden können, basieren auf den früheren Initiativen des Rates in diesem Rahmen.

Im Jahr 2018 hat der Rat einen Ansatz zur primären Prävention von Burn-out in Unternehmen vorgestellt¹. Die Sozialpartner beschlossen, durch Pilotprojekte unter fachkundiger Anleitung einen Ansatz zu erproben und zu verfeinern, um zu versuchen, vor dem Hintergrund des zunehmenden Arbeitsdrucks und der psychosozialen Belastung sinnvolle und hochwertige Arbeit in größerem Umfang zu schaffen. Damit soll verhindert werden, dass Arbeitnehmer mit psychosozialen Beschwerden im Allgemeinen und Burn-out im Besonderen ausfallen.

Der Schwerpunkt des Ansatzes liegt auf Faktoren innerhalb der Arbeitsorganisation (Arbeitsinhalt, Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen sowie Arbeitsbeziehungen). Der von den Sozialpartnern favorisierte präventive Ansatz bezieht die verschiedenen Akteure auf Unternehmensebene mit ein (Arbeitnehmer, Leitung, Beratungsgremien, Präventionsberater, Personalabteilung, andere relevante Personen). Der Schwerpunkt liegt dabei auf einer ergebnisorientierten Methodik, die nach der Analysephase vor allem die Umsetzung von Aktionen und Präventionsmaßnahmen unterstützt. Der präventive Ansatz konzentriert sich auf ein kollektives Vorgehen auf Unternehmensebene. Es geht also nicht um das Coaching einzelner Arbeitnehmer und/oder Führungskräfte.

¹ Stellungnahme [Nr. 2.080](#) vom 27. Februar 2018.

Der Rat konnte diese Sichtweise in einer Reihe von Unternehmen und Branchen testen, in denen zwischen 2019 und 2021 Pilotprojekte liefen (subventioniert für den Einsatz eines Projektbetreuers mit diesem Fachwissen)². Diese Projekte wurden vom Rat in den Jahren 2021 und 2022 in Zusammenarbeit mit einer Reihe von akademischen Experten evaluiert³.

Beide Evaluationen zeigten, dass die betroffenen Akteure in den meisten ausgewählten Unternehmen die Interventionen zur primären Prävention von Burn-out positiv bewerteten und sie als bewährte Verfahren ansehen, um in den Unternehmen Fortschritte bei der primären Prävention von Burn-out und psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz zu erzielen.

Jetzt, da der Rat auf der Grundlage der Pilotprojekte einen besseren Überblick darüber hat, was funktioniert, und dies als bewährte Praktiken identifizieren kann, kann er Empfehlungen für den primären Präventionsansatz gegen Burn-out aussprechen, mit der Absicht, dass bewährte Praktiken in Unternehmen und Sektoren in größerem Umfang übernommen werden.

- Es sei darauf hingewiesen, dass die Initiativen des Rates Teil einer breiteren Palette von politischen Maßnahmen sind, die auf föderaler Ebene zur Verringerung psychosozialer Risiken und zur Prävention von arbeitsbedingtem Stress und Burn-out ergriffen wurden und werden.

Bereits 1999 nahm der Rat den Tarifvertrag Nr. 72⁴ an, in dem der Begriff „Stress“ und die Rolle der Arbeitnehmer und ihrer Vertreter in diesem Zusammenhang definiert wird sowie festgelegt wird, wie ein Arbeitgeber eine Politik zur Stressprävention umsetzen sollte, und in dem die Rolle der Arbeitnehmer und ihrer Vertreter in diesem Zusammenhang definiert wird. Dies wird in einem Leitfaden zu diesem Tarifvertrag, der auf der Website des Rates zu finden ist, näher erläutert⁵.

Neben den Pilotprojekten zur sekundären und tertiären Prävention von Burn-out, die von der Föderalagentur für Berufsrisiken (FEDRIS) bzw. dem Landesinstitut für Kranken- und Invalidenversicherung (LIKIV) – beides von den Sozialpartnern verwaltete Einrichtungen – koordiniert werden, hat die Regierung für die Jahre 2020 und 2021 einen föderalen Plan „für die Prävention von Stress am Arbeitsplatz und für die psychische Resilienz“ („voor de preventie van stress op het werk en voor mentale veerkracht“) ausgearbeitet, der eine Reihe von Maßnahmen auf den drei Ebenen der Prävention zusammenfasst.

² Kapitel 2 des königlichen Erlasses vom 26. November 2013 zur Durchführung von Artikel 191 § 3 des Gesetzes vom 27. Dezember 2006 mit verschiedenen Bestimmungen (I).

³ Stellungnahmen [Nr. 2.218](#) vom 2. Juni 2021 und [Nr. 2.330](#) vom 29. November 2022. Ein [Themen-dossier](#) auf der Website des Rates enthält weitere Informationen.

⁴ [Tarifvertrag Nr. 72](#) vom 30. März 1999 über die Politik zur Vermeidung von arbeitsbedingtem Stress.

⁵ [Leitfaden](#) zum Tarifvertrag Nr. 72, 2004.

Darüber hinaus forderte der Rat im Jahr 2020 eine Reihe von Unternehmen und Branchen auf, im Rahmen von Pilotprojekten an einer innovativeren Arbeitsorganisation zu arbeiten⁶. Diese Pilotprojekte werden bis zum 31. März 2024 laufen; ein zweiter Zyklus von Pilotprojekten wird 2024 beginnen. Im Rahmen dieser Projekte wollen die Sozialpartner nach Wegen suchen, um den Arbeitgebern in den Unternehmen eine reibungslosere Arbeitsorganisation zu ermöglichen und den Arbeitnehmern eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie eine bessere Arbeitsfähigkeit zu ermöglichen. Damit sollen die Beschäftigung und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sowie das Wohlergehen der Arbeitnehmer gefördert werden.

Wie im Folgenden gezeigt wird, leistet die Konzentration auf die verschiedenen Komponenten der Arbeitsorganisation einen wesentlichen Beitrag zur Primärprävention von Burn-out.

II. DIE EMPFEHLUNGEN

Auf der Grundlage seiner bisherigen Arbeit gibt der Rat die folgenden sechs Empfehlungen für den Primärpräventionsansatz von Unternehmen und Branchen, um zu verhindern, dass Arbeitnehmer mit psychosozialen Beschwerden im Allgemeinen und Burn-out im Besonderen ausfallen.

Diese Empfehlungen können als ein breiter Qualitätsrahmen für gute Interventionen oder auch bewährte Praktik angesehen werden.

Was die Unternehmen⁷ anbelangt, so ist vorab zu erwähnen, dass die Arbeitgeber gesetzlich verpflichtet sind, sich mit dem Burn-out-Risiko ihrer Arbeitnehmer zu befassen. Die Vorschriften des Gesetzes über das Wohlbefinden besagen, dass jeder Arbeitgeber die Situationen, die zu psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz führen können, identifizieren, ihre Risiken bestimmen (zu denen auch das Burn-out-Risiko gehören kann⁸) und sie evaluieren sollte.

⁶ Stellungnahme [Nr. 2.170](#) vom 30. Juni 2020. Kapitel 2/1 des königlichen Erlasses vom 26. November 2013 zur Durchführung von Artikel 191 § 3 des Gesetzes vom 27. Dezember 2006 mit verschiedenen Bestimmungen (I). Ein [Themendossier](#) auf der Website des Rates enthält weitere Informationen.

⁷ Für Unternehmen des Non-Profit-/sozialen Sektors kann im folgenden Text der Begriff „Unternehmen“ als „Organisation“ verstanden werden.

⁸ Ein psychosoziales Risiko ist die Wahrscheinlichkeit einer psychischen Schädigung, unabhängig davon, ob sie mit einer körperlichen Schädigung einhergeht oder nicht, die sich aus der Exposition gegenüber einem der Elemente der Arbeitsorganisation (siehe unten) ergibt, auf die der Arbeitgeber Einfluss hat und die objektiv eine Gefahr darstellt (Art. 32/1 Gesetz zum Wohlbefinden vom 4. August 1996; Art. I.1-4 Gesetzbuch über das Wohlbefinden bei der Arbeit).

Ein Arbeitgeber sollte auf der Grundlage dieser Risikoanalyse geeignete Präventionsmaßnahmen ergreifen⁹, um das Entstehen eines Burn-out-Risikos bei Arbeitnehmern zu verhindern (die sogenannte Primärprävention).

Die Sozialpartner sind der Ansicht, dass die Situation in den Unternehmen in einem umfassenden Sinne betrachtet und angegangen werden sollte (siehe insbesondere Empfehlung 1). Im Folgenden sprechen wir daher von einer Situationsanalyse oder auch von einer Momentaufnahme des Unternehmens, die eine Risikoanalyse der psychosozialen Risiken im Sinne der Vorschriften¹⁰ beinhaltet.

Was die Branchen anbelangt, so ist festzustellen, dass sie häufig eine Rolle dabei spielen, die Unternehmen ihrer Branchen über psychosoziale Risiken zu informieren, sie zu ermutigen, sich damit auseinanderzusetzen oder sie direkt dabei zu begleiten. Sie tun dies z. B. mit Hilfe der innerhalb der paritätischen (Unter-)Kommission tätigen Branchen- oder Ausbildungsfonds. Die Fondsinitiativen können sich an einzelne Unternehmen richten oder es kann ein kollektives Beratungsprogramm eingerichtet werden.

Dementsprechend richten sich die nachstehenden Empfehlungen auch an die Branchen, damit ihre branchenspezifische Unterstützungsinitiativen darauf abzielen, dass die empfohlenen bewährten Verfahren in diesen Unternehmen übernommen werden.

Empfehlung 1: ein integrierter und multidisziplinärer Ansatz

Gemäß den Vorschriften des Gesetzes über das Wohlbefinden sollte die Präventionspolitik des Arbeitgebers vorrangig auf Maßnahmen der Primärprävention ausgerichtet sein¹¹.

Die Forschung hat gezeigt, dass der Ansatz des Wohlbefindens bei Burn-out sowohl auf den Einzelnen als auch auf die Organisationsstruktur abzielen muss, um eine echte Primärprävention zu erreichen (und mit Priorität für die Organisation, siehe unten). Die Pilotprojekte zeigen auch, dass ein ganzheitlicherer Ansatz, bei dem jede individuelle Maßnahme zum psychosozialen Wohlbefinden auch von Überlegungen und Verbesserungen auf Organisationsebene begleitet wird, am erfolgreichsten ist.

⁹ Art. I.3-1 und I.3-2 Gesetzbuch über das Wohlbefinden bei der Arbeit.

¹⁰ Das Gesetz zum Wohlbefinden vom 4. August 1996 und das Gesetzbuch über das Wohlbefinden bei der Arbeit, insbesondere Buch 1, Titel 3.

¹¹ Art. I.2-7 Gesetzbuch über das Wohlbefinden bei der Arbeit. Was die psychosozialen Risiken anbelangt, so wird dies in Art. I.3-2 Abs. 2 Gesetzbuch über das Wohlbefinden bei der Arbeit wiederholt.

Der primäre Wohlbefindensansatz gegen Burn-out sollte sich vorrangig auf Risiken und Verbesserungen auf kollektiver, Team- oder Organisationsebene konzentrieren. Damit wird auch eine Individualisierung des Problems vermieden, die nicht nur wenig hilfreich ist und zur Tabuisierung des Burn-outs beiträgt, sondern auch Widerstand hervorrufen kann.

Die Auseinandersetzung mit den „kollektiven“ Risikofaktoren für das psychosoziale Wohlbefinden und die Entwicklung von Burn-out bei Arbeitnehmern sollte Vorrang haben. Ein Arbeitgeber sollte sich auf die Risikofaktoren für das Auftreten eines Burn-outs bei Arbeitnehmern (oder die Instrumente zu deren Abschwächung) auf kollektiver, Team- oder Organisationsebene konzentrieren und dabei die verschiedenen Teilaspekte dieses Problems berücksichtigen.

Die Arbeitsorganisation umfasst die Struktur der Organisation (vertikal oder horizontal), die Aufgabenverteilung, die Arbeitsverfahren, die Managementinstrumente und die Koordinierung, die allgemeine Personalpolitik, die Rollen und den Stil des Managements, die Entwicklung der Führungsqualitäten, die Beteiligung der Arbeitnehmer an der Entscheidungsfindung, ihre Autonomie, ...

Darüber hinaus lassen sich die folgenden Teilaspekte der Arbeitsorganisation unterscheiden:

- Arbeitsinhalt: Dazu gehören die Kohärenz, Vollständigkeit und Klarheit des Aufgabepakets des Arbeitnehmers, die Intensität der Arbeit (das Arbeitspensum), die Vielfalt der Arbeit, die emotionale, psychische und physische Belastung bei der Ausführung der Aufgaben, ...
- Beschäftigungsbedingungen: die Modalitäten für die Durchführung des Arbeitsverhältnisses, wie z. B. die Art des Arbeitsvertrags, der Arbeitsplan, flexible Arbeitszeiten/-systeme, Urlaubssysteme, Evaluationssysteme, ...
- Arbeitsbedingungen: die materielle Umgebung, in der die Arbeit ausgeführt wird, wie Lärm, Beleuchtung, Arbeitsmittel, Arbeitshaltung, Arbeitskleidung, ...

und

- Arbeitsbeziehungen: Dazu gehören interne und externe soziale Beziehungen und die Qualität dieser Beziehungen; insbesondere die Beziehung zu den Führungskräften ist in diesem Zusammenhang wichtig. Diese Beziehungen werden unter anderem durch Kontaktmöglichkeiten, Kontaktmomente und formelle/informelle Konsultationen bestimmt.

Interventionen, die aus einer kollektiven Perspektive des Organisationswandels eingeleitet werden, können durchaus von konkreten Aktionen profitieren, die sich an einzelne Arbeitnehmer und ihre Führungskräfte richten. Solche Aktionen können zu schnellen Erfolgen führen und die wesentlichen Bausteine für organisatorische Veränderungsprozesse liefern, die oft langsamer sind und weniger greifbare Ergebnisse liefern.

Der Ansatz auf Organisationsebene lässt sich daher am besten mit der Beachtung der Resilienz gegenüber psychosozialen Risiken auf der Ebene der einzelnen Arbeitnehmer kombinieren. Dazu können gehören: Schulungen zur Verbesserung der Kenntnisse und des Bewusstseins für psychosoziale Risiken und die eigene Arbeitssituation sowie Maßnahmen, die auf eine Verhaltensänderung abzielen. Aktionen, die auf den Einzelnen abzielen, entsprechen auch der Notwendigkeit, die subjektive Komponente des Arbeitsstresses zu berücksichtigen.

Besonderes Augenmerk sollte auch auf die Sensibilisierung, Aufklärung und Verhaltensänderung der Führungskräfte gelegt werden. Zu den Elementen, die hier berücksichtigt werden können, gehören Kompetenzmanagement, Talentmanagement (Erkennung, Entwicklung, Einsatz), Lernmöglichkeiten und Karrieremöglichkeiten. Speziell im Hinblick auf das Burn-out-Risiko ist es sinnvoll, die Gesundheitspolitik des Unternehmens zu evaluieren.

Für verschiedene Aspekte der Arbeitsorganisation ist oft eine Kombination von Aktionen erforderlich. Je umfassender der Betrachtungswinkel ist, desto mehr Risikofaktoren in der Arbeitsorganisation können erkannt und angegangen werden.

Dieser integrierte oder ganzheitliche Ansatz für sowohl auf den Einzelnen als auch auf die Organisation ausgerichtete Interventionen erfordert die Anwendung verschiedener Fachbereiche (multidisziplinär).

In Anbetracht der Schichtung und Komplexität der Probleme kann es notwendig sein, externen Sachverstand hinzuzuziehen. In Belgien gibt es viel Fachwissen zu den verschiedenen Teilaspekten der Arbeitsorganisation, zum Kompetenz-/Talent-/Lernmanagement und zur Gesundheitspolitik. Insbesondere die externen Dienste für Prävention und Schutz am Arbeitsplatz verfügen über Experten in diesen Bereichen (siehe auch Empfehlung 6 zum branchenspezifischen Fachwissen). Es ist wichtig, dass bei der Hinzuziehung von externem Fachwissen sichergestellt wird, dass es multidisziplinär ist, um dem erforderlichen integrierten Ansatz gerecht zu werden.

Kurz gesagt, der Durchführbarkeit und der Arbeitsfähigkeit der Arbeit sollte vorrangige Aufmerksamkeit gewidmet werden, dies sollte jedoch am besten mit der Bereitstellung von Instrumenten für die (anspruchsvolle) Arbeit der Arbeitnehmer und ihrer Führungskräfte einhergehen (z. B. Arbeit an Werten, Verhalten, Wissen, Einstellungen, körperlicher und geistiger Gesundheit).

Empfehlung 2: vorrangige Verpflichtung zur Schaffung einer starken internen Unterstützung

Die Durchführung einer Situationsanalyse zum psychosozialen Wohlbefinden und Burn-out-Risiko der Arbeitnehmer eines Unternehmens stellt hohe Anforderungen an ein Unternehmen.

Aufgrund der Vielfalt möglicher Risikofaktoren erfordert diese Analyse außerdem ein Vorgehen nach dem Bottom-up-Ansatz und einen Dialog mit einer ganzen Reihe von Interessengruppen im Unternehmen, in erster Linie mit den Arbeitnehmern (siehe auch Empfehlung 5).

Es wird daher empfohlen, im Vorfeld eine starke unternehmensinterne Unterstützung für eine starke Politik des Wohlbefindens zu schaffen, und zwar eine, die sich für die primäre Prävention von Burn-out einsetzt. Es wird empfohlen, zu diesem Zweck die beiden folgenden vorbereitenden Schritte einzuhalten.

Phase „Entdeckung“ (siehe beigefügtes Diagramm)

In einem ersten Schritt sollte in einem Unternehmen durch Didaktik ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, was (psychosoziales Wohlbefinden und) Burn-out ist (bzw. sind). Dies ist für alle Arbeitnehmer des Unternehmens nützlich und kann durch die Verbreitung von Informationen (in einer Broschüre, auf der Website, in einer Informationsveranstaltung usw.) über die Krankheit, ihre Symptome, ihre Einflussfaktoren (und deren Zusammenhänge) und die möglichen Lösungen erfolgen.

Davon profitieren vor allem die Schlüsselpersonen (Vertreter der verschiedenen Hierarchieebenen und Dienststellen, der Personalabteilung/HRM, Präventionsberater, Vertrauensperson, ...) der Arbeitsgruppe, die sich mit dem Thema im Unternehmen befassen wird, aber auch die Mitglieder des Ausschusses für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz.

Phase „Unterstützung“ (siehe beigefügtes Diagramm)

Um dann den entsprechenden Input für den Ansatz der primären Prävention zu erhalten, wird empfohlen, in einem zweiten Schritt an einem „positiven“ Umfeld/einer „positiven“ Kultur zu arbeiten, in dem/der (psychisches) Wohlbefinden und Burn-out offen diskutiert, geäußert und nach Lösungen gesucht werden kann, wobei individuelle Aspekte berücksichtigt werden.

Daran kann auf verschiedene Weise gearbeitet werden. So kann zum Beispiel eine positive Absichtserklärung verfasst werden, in der der Arbeitgeber seine Zusage konkretisiert, sich aufrichtig und dauerhaft für das Wohlergehen seiner Arbeitnehmer einzusetzen. Auf diese Weise sendet der Arbeitgeber ein deutliches Signal an seine Arbeitnehmer: „Wir kümmern uns“. So werden die Arbeitnehmer dafür sensibilisiert, sich zu engagieren, indem sie Probleme äußern und bei der Suche nach Lösungen helfen.

Es können auch umfassendere Anstrengungen unternommen werden, um eine Kultur des Vertrauens und des Respekts zu schaffen. So kann beispielsweise über die gewünschte Unternehmenskultur (die Werte von und im Unternehmen) nachgedacht werden, die in einem Dokument konkretisiert werden kann. Auch die Methodik der „Schnelligkeit durch Vertrauen“ kann im Unternehmen umgesetzt werden¹².

Auf diese Weise wird eine interne Unterstützungsbasis geschaffen, die als (vorübergehende) Form der Primärprävention an sich fungiert, aber – wenn sie richtig eingesetzt wird – auch eine gute Grundlage für neue (systemische) Maßnahmen im Rahmen der primären Burn-out-Prävention darstellt. Es ist dann notwendig, an Lösungen zu arbeiten, wenn Risikofaktoren tatsächlich auftauchen, damit die geschaffene Unterstützungsbasis danach nicht wieder abflacht.

Empfehlung 3: eine maßgeschneiderte Situationsanalyse und Vorgehensweise

Wie alle Probleme des Wohlbefindens ist auch Burn-out (und seine Prävention) ein komplexes Thema.

Daher ist es wichtig, „blinde Flecken“ zu vermeiden und mit einer umfassenden Analyse aller im Unternehmen vorhandenen Risikofaktoren (oder der Instrumente zu ihrer Minderung) zu beginnen, und zwar auf kollektiver, Team- oder Organisationsebene unter Berücksichtigung der verschiedenen Teilaspekte (siehe Empfehlung 1).

Es muss also eine Momentaufnahme des Unternehmens gemacht werden, eine Situationsanalyse, die sowohl positive Elemente der Unternehmenspolitik als auch Engpässe/Verbesserungen aufzeigt.

Die dann ergriffenen Präventivmaßnahmen sollten auf die kritischsten und vorrangigsten Risikofaktoren abzielen, die evaluiert wurden.

¹² Titel eines Buches von Stephen M.R. Covey („Speed of trust“) aus dem Jahr 2008, der diese Methodik beschreibt.

Screeningtools und allgemeine, vorgefertigte Fragebögen sind daher vor allem im Rahmen der Sensibilisierung und Erstbewertung nützlich, sollten aber durch eine gründliche, auf die Organisation zugeschnittene Situationsanalyse ergänzt werden. Da eine Situationsanalyse die spezifischen Risikofaktoren der Arbeitsorganisation und des (Kompetenz-/Talent-/Lern-)Managements in einem bestimmten Unternehmen aufdecken kann (siehe oben), ist ein auf das Unternehmen zugeschnittener Präventionsansatz erforderlich.

Empfehlung 4: Einbettung des Ansatzes in die längerfristige strategische Politik des Unternehmens

Die Komplexität der Primärprävention und des Organisationswandels erfordert Zeit und anhaltende Aufmerksamkeit und Engagement für diese Themen. Es sollte darauf geachtet werden, dass keine Erwartungen an eine kurzfristige Lösung der festgestellten Probleme geweckt werden, die dann nicht erfüllt werden.

Die strukturelle Einbettung des Themas Burn-out in die integrierte Personal- und Präventionspolitik eines Unternehmens kann die für die Burn-out-Prävention erforderlichen Ressourcen (Zeit, Geld, Personal), die Aufmerksamkeit und die Interdisziplinarität gewährleisten.

In den Vorschriften des Gesetzes über das Wohlbefinden ist der Arbeitgeber letztlich für einen strukturellen, geplanten Ansatz zur Prävention durch ein dynamisches Risikomanagementsystem verantwortlich. Auf diese Weise wird die Prävention sichergestellt und ein struktureller Verbesserungsprozess unterstützt.

Den Unternehmen wird daher empfohlen, bei der primären Burn-out-Prävention in verschiedenen Phasen vorzugehen, wie es das in der Vorschrift vorgesehene dynamische Risikomanagementsystem vorsieht.

Wichtig ist dabei, dass von der ersten Phase an einem handlungsorientierten Ansatz auf der Grundlage einer strukturell verankerten langfristigen Strategie genügend Aufmerksamkeit geschenkt wird, um zu vermeiden, dass es nach der Situationsanalyse die Umsetzung in vorrangige und konkrete Maßnahmen verzögert oder versäumt wird.

Dabei ist es auch wichtig, strukturelle Ressourcen (finanziell, personell) bereitzustellen, um diese Politik nachhaltig zu gestalten.

Phase „Vorbereitung“ (siehe beigefügtes Diagramm)

Es wird empfohlen, in einer ersten Phase eine Taskforce/Projektgruppe einzurichten (oder möglicherweise mehrere Teams, die sich mit verschiedenen Themen befassen), um eine Situationsanalyse der Elemente durchzuführen, die sich auf das psychosoziale Wohlbefinden der Arbeitnehmer auswirken und insbesondere Burn-out verursachen können.

Es geht darum, eine Momentaufnahme des Unternehmens zu machen und die Engpässe/Verbesserungspunkte den positiven Elementen der Unternehmenspolitik gegenüberzustellen, die sich auf das psychosoziale Wohlbefinden der Arbeitnehmer auswirken können (siehe Empfehlung 1).

Infolgedessen werden in der Regel Arbeitspunkte (Ziele) festgelegt und eine Vision für Verbesserungen skizziert.

Es wird empfohlen, diese Momentaufnahme regelmäßig zu aktualisieren. Insbesondere sollte die Risikoanalyse der psychosozialen Risiken im Unternehmen regelmäßig (d. h. bei veränderten Umständen) und mindestens alle fünf Jahre¹³ erneut durchgeführt werden. Diese Analyse ist ein wesentlicher Bestandteil der Gesamtanalyse der Risiken bei der Arbeit.

Phase „Entwicklung“ (siehe beigefügtes Diagramm)

Anschließend wird ein Plan erstellt, in dem politische Maßnahmen/Aktionen/Programme/Schulungen zu den verschiedenen Unterthemen ins Auge gefasst und somit die Prioritäten konkretisiert werden. Dabei ist es wichtig, den kohärenten Zusammenhang zwischen den verschiedenen Maßnahmen zu überwachen.

Die Planung sollte so konkret wie möglich sein, indem für die verschiedenen Unterthemen wie das Ziel, die Methodik(en), die Instrumente, etwaige Schulungen, die Verantwortlichen, der Zeitplan klar definiert werden.

Die geplanten Aktionen zur Primärprävention von Burn-out sind in den umfassenderen jährlichen Aktionsplan des Arbeitgebers für alle Bereiche des Wohlbefindens integriert, der wiederum dem allgemeinen Präventionsplan für einen Zeitraum von fünf Jahren untergeordnet ist¹⁴. Letzterer soll in Abhängigkeit von den Ergebnissen der Durchführung des Jahresaktionsplans über mehrere Jahre hinweg kontinuierlich angepasst werden (siehe unten).

¹³ Im Rahmen der Ausarbeitung des allgemeinen Präventionsplans; Art. I.2-12 Gesetzbuch über das Wohlbefinden bei der Arbeit.

¹⁴ Art. I.3-7 Abs. 1 Gesetzbuch über das Wohlbefinden bei der Arbeit.

Phase „Umsetzung“ (siehe Diagramm im Anhang)

Anschließend werden die ausgearbeiteten Aktionen effektiv durchgeführt. Es ist wichtig, dass die Nachbereitung kurz darauf stattfindet. Auf diese Weise lassen sich die kurzfristigen Auswirkungen beispielsweise auf das Arbeitsklima, auf das Engagement oder die Beschwerden der Arbeitnehmer oder auch auf die Fehlzeiten am besten überwachen.

Es sollte auch überlegt werden, wie Informationen darüber gesammelt werden (z. B. bei Arbeitsbesprechungen oder Leistungsüberwachung).

Klare Vereinbarungen über die Kriterien und die Methode der Überwachung erleichtern die abschließende Evaluation und ermöglichen auch zwischenzeitliche Anpassungen im Falle von Problemen oder Engpässen bei der Umsetzung des Aktionsplans.

Phase „Evaluation“ (siehe Diagramm im Anhang)

Nach der Durchführung der Aktionen werden diese am besten im Hinblick auf ihre Ziele (sind weitere Arbeitspunkte erforderlich?), aber auch im Hinblick auf die eingesetzten Ressourcen (sind weitere Aktionen/Methoden erforderlich?) evaluiert. Die auf der Grundlage der psychosozialen Risikoanalyse ergriffenen Aktionen sollten mindestens einmal pro Jahr evaluiert werden¹⁵.

Wie bereits erwähnt, ist es sinnvoll, die Evaluationskriterien im Voraus festzulegen und sie zu überwachen.

Die Evaluation kann in einem Evaluationsbericht zusammengefasst werden, in dem die Aktionen und ihre Ergebnisse sowie die Engpässe und Erfolgsfaktoren aufgeführt sind.

Die Evaluation wird in der Taskforce und auf anderen relevanten Konsultationsebenen erörtert (siehe unten).

Phase „Anpassung“ (siehe beigefügtes Diagramm)

Die regelmäßige Analyse der psychosozialen Risiken und die Evaluation der bestehenden Politiken sollen sicherstellen, dass auch die Präventionsmaßnahmen angepasst werden und Verbesserungsaktionen folgen.

¹⁵ Art. I.3-6 § 2 Gesetzbuch über das Wohlbefinden bei der Arbeit.

Auf diese Weise wird die verfolgte Politik bei veränderten Umständen (nach der Evaluation) kontinuierlich angepasst¹⁶.

Empfehlung 5: Bottom-up, Partizipation und Dialog: die entscheidende Rolle der Arbeitnehmer(-vertreter)

Wie bereits erwähnt, werden die von den Arbeitnehmern über ihre Arbeitssituation geäußerten Signale am besten von einer möglichst multidisziplinären Taskforce/Arbeitsgruppe innerhalb des Unternehmens gesammelt und verarbeitet. Möglicherweise könnte innerhalb der Arbeitsgruppe ein „Leiter“ für die Arbeiten ernannt werden. Es ist wichtig, nach dem Bottom-up-Prinzip und im Dialog mit den verschiedenen Interessengruppen im Unternehmen zu arbeiten.

In diesem Zusammenhang sollte die entscheidende Rolle der Konsultationsorgane im Unternehmen (Betriebsrat, Ausschuss für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz) und/oder der Gewerkschaftsdelegation im Unternehmen im Rahmen ihrer jeweiligen Zuständigkeiten hervorgehoben werden.

Insbesondere der Ausschuss für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz hat in diesem Rahmen eine beratende Funktion¹⁷, in dessen Abwesenheit auch die Gewerkschaftsdelegation¹⁸.

Es wird empfohlen, die Ergebnisse der verschiedenen oben beschriebenen Phasen der Politikformulierung diesen Gremien vorab zur Stellungnahme vorzulegen.

Alle Arbeitnehmer und die Vorgesetzten sollten ebenfalls über die Ergebnisse der Situationsanalyse und die anwendbaren Präventivmaßnahmen informiert werden, und sie und die Mitglieder des Ausschusses sollten die notwendige Schulung erhalten, um letztere angemessen anzuwenden¹⁹.

¹⁶ Art. I.3-7 Abs. 2 Gesetzbuch über das Wohlbefinden bei der Arbeit.

¹⁷ Bezüglich der Ergebnisse der Risikoanalyse und Vorschläge für kollektive Präventionsmaßnahmen, Art. I.3-48 Gesetzbuch über das Wohlbefinden bei der Arbeit.

¹⁸ Art. 52 Gesetz zum Wohlbefinden vom 4. August 1996.

¹⁹ Art. I.3-52 Gesetzbuch über das Wohlbefinden bei der Arbeit.

Empfehlung 6: vom Bewusstsein zum Handeln – die wichtige Rolle von branchenspezifischem Fachwissen

Die Umsetzung der Ergebnisse einer Situationsanalyse des psychosozialen Wohlbefindens in einem Unternehmen und insbesondere des Burn-out-Risikos in Aktionen und Aktionspläne ist für viele Unternehmen ein schwieriger Schritt. Unterstützung und Fachwissen aus der Branche sind daher für viele Unternehmen willkommen.

Es ist jedoch wichtig, dass die Aktionen auf den spezifischen Kontext/die spezifische Arbeitssituation in den betreffenden Unternehmen zugeschnitten sind.

Die Projekte zur branchenspezifischen Unterstützung sind bereichsübergreifend und decken eine Vielzahl von beruflichen Situationen ab. Dies ermöglicht die Übertragbarkeit bewährter Verfahren durch die weite Verbreitung von Präventionsinstrumenten. Eine externe Perspektive kann helfen, einen Kulturwandel herbeizuführen, auf dem richtigen Weg zu bleiben oder eine breitere Vision der Primärprävention zu unterstützen.

III. ZUSAMMENFASSUNG

Die empfohlenen Aktionen für das psychosoziale Wohlbefinden im Unternehmen und insbesondere die Primärprävention von Burn-out bei Arbeitnehmern:

- zielen darauf ab, das psychosoziale Arbeitsumfeld in all seinen Aspekten (ganzheitlich) zu verbessern;
- stützen sich auf interne Unterstützung;
- sind auf das Unternehmen zugeschnitten;
- zielen sowohl auf schnelle Verbesserungen als auch auf langfristige/permanente Bemühungen ab;
- kommen nach dem Bottom-up-Prinzip zustande, im Dialog mit den verschiedenen Interessengruppen des Unternehmens, in erster Linie den Arbeitnehmern und ihren Vertretern; und
- profitieren von dem Fachwissen der Branchen.

IV. ÜBERSICHTEN

Nachstehend finden Sie zwei Diagramme, in denen die sechs Empfehlungen klar dargestellt sind.

In einer ersten Übersicht werden die Schlüsselkonzepte der sechs Empfehlungen in einer Tabelle dargestellt, die von einem stufenweisen Ansatz ausgeht, um zu verhindern, dass Arbeitnehmer mit psychosozialen Beschwerden im Allgemeinen und Burn-out im Besonderen ausfallen.

Es lassen sich folgende Phasen unterscheiden:

- Problemfindung;
- Schaffung interner Unterstützung;
- Vorbereitung (Situationsanalyse);
- Entwicklung einer Politik;
- Umsetzung der Politik;
- deren Evaluation; und
- mögliche Anpassung.

Eine zweite Übersicht gibt einen Überblick über die Möglichkeiten, auf das psychosoziale Wohlbefinden im Unternehmen und insbesondere auf die Primärprävention von Burn-out hinzuwirken, und zwar sowohl durch Maßnahmen, die auf die kollektive Arbeitssituation abzielen (Priorität), als auch durch Aktionen, die auf den Einzelnen abzielen, und die Hebel, die im Rahmen der vorherigen Schaffung einer Unterstützungsbasis im Unternehmen dafür eingesetzt werden können.

1. Ein stufenweiser Ansatz, um zu verhindern, dass Arbeitnehmer mit psychosozialen Beschwerden im Allgemeinen und Burn-out im Besonderen ausfallen

PHASE	BESCHREIBUNG	MÖGLICHE AKTIONEN	GEWÜNSCHTES ERGEBNIS
ENTDECKUNG	<ul style="list-style-type: none"> • Bewusstmachung • Didaktik • Ausbildung 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung von Informationen (Broschüre/Website sind noch zu erstellen) • Informationsveranstaltung • Schulung von Schlüsselpersonen (Führungskräfte, Personalabteilung, Präventionsberater, Ausschuss für Gefahrenverhütung und Schutz am Arbeitsplatz usw.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlegende Kenntnisse über Probleme, zugrundeliegende Faktoren, Kohärenz, Lösungsansätze
UNTERSTÜTZUNG	<ul style="list-style-type: none"> • Positive Absichtserklärung • Kultur des Vertrauens/Respekts 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausarbeitung und Veröffentlichung von Absichtserklärungen • Umsetzung der „Trust“-Methodik • Unternehmenskultur, Werte von und im Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausreichende Unterstützung, um offen über die Arbeitssituation und Hebel zu diskutieren und zu arbeiten und individuelle Aspekte/Charakteristika zu berücksichtigen
VORBEREITUNG	<ul style="list-style-type: none"> • Taskforce • Projektgruppe • Mehrere Teams (thematisch) 	<ul style="list-style-type: none"> • Risikoanalyse • Momentaufnahme des Unternehmens für verschiedene Aspekte der Übersicht • Entwicklung der Vision • Formulierung des Ziels 	<ul style="list-style-type: none"> • Positive Elemente der Unternehmenspolitik und festgestellte Engpässe/Verbesserungen • Allgemein definierte Arbeitspunkte (Ziele)
ENTWICKLUNG	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Strategien/Aktionen/Programmen/Schulungen/... rund um die verschiedenen Unterthemen • Sicherstellung der Kohärenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsorganisation und -abläufe • Kompetenzmanagement • Talentmanagement • Autonomie • Arbeitsbedingungen • Arbeitsbeziehungen • Beschäftigungsbedingungen • Gesundheit • Entwicklung von Führungsqualitäten 	<ul style="list-style-type: none"> • Für die verschiedenen Komponenten: Zweck, Methodik(en), Instrumente, mögliche Schulungen, verantwortliche Personen, Zeitplan, ... klar definiert
UMSETZUNG	<ul style="list-style-type: none"> • Anwendung des in der Entwicklung festgelegten Ansatzes 	<ul style="list-style-type: none"> • Themenbezogen • Anschließende Nachbereitung durch Taskforce, Schlüsselpersonen, Führungskräfte • Anpassung, Beratung bei Problemen/Engpässen • Überwachung 	<ul style="list-style-type: none"> • Positive Auswirkungen auf Arbeitsklima, Engagement, Fehlzeiten und Beschwerden
EVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluieren von Zielen, Erfahrungen, Ergebnissen, Methoden, ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Diskussion in der Taskforce und auf anderen relevanten Beratungsebenen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bericht mit einer Zusammenfassung von Aktionen, Ergebnissen, Engpässen und Erfolgsfaktoren
ANPASSUNG			

2. Möglichkeiten, am psychosozialen Wohlbefinden im Unternehmen und insbesondere an der primären Prävention von Burn-out zu arbeiten

Arbeit an der Primärprävention von Burn-out	
Arbeit an der Beschäftigungssituation	
Unterthemen	Mögliche Interventionsbereiche
Arbeitsorganisation: vertikale Struktur	Integrierte Organisations- und Prozessgestaltung
Organisationsprozesse: horizontal	Integrierte Organisations- und Prozessgestaltung
Unternehmenskultur	Reflexion der (gewünschten) Kultur
Arbeitsinhalt	Auswahl, Einstellung, Aufgabenrotation, Karrierepolitik, Intrapreneurship, Extrapreneurship
Beschäftigungsbedingungen	Sozialer Dialog
Arbeitsbedingungen	Wohlbefinden am Arbeitsplatz, Präventionsdienste
Arbeitsbeziehungen	Unternehmenskultur, Führung, Wohlbefinden am Arbeitsplatz
Arbeit an einzelnen Merkmalen/Aspekten	
Unterthemen	Mögliche Interventionsbereiche
Kompetenzen: Kenntnisse und Fähigkeiten	Kompetenzmanagement, Beschäftigungsfähigkeit
Talente	Talentmanagement (Anerkennung, Entwicklung, Entfaltung)
Persönlichkeit/Einstellung	Unternehmenskultur
Ziele	Persönliche Entwicklung, Karrieremanagement
Werte	Arbeit rund um Werte Person/Organisation, Wohlbefinden bei der Arbeit, Resilienz
Psychische Gesundheit	Wohlbefinden am Arbeitsplatz, Resilienz, persönliche Mittel
Körperliche Gesundheit	Wohlbefinden am Arbeitsplatz, WHP: Gesundheitsförderung
Hebel	
Unterthemen	Mögliche Interventionsbereiche
Vision und Strategie	Innovative Arbeitsorganisation
Führung	Entwicklung von Führungskräften, dienende Führung
Vertrauen	Schnelligkeit durch Vertrauen
Respekt	Arbeit an Respekt: Selbstachtung, Umgang mit anderen, Respekt vor Kompetenzen

V. ANHÄNGE

Es gibt eine Reihe von Veröffentlichungen, die „Tools“ für die praktische Arbeit mit diesem Thema bieten, insbesondere die des FÖD BASK:

- „Erste Hilfe für mehr psychosoziales Wohlbefinden in KMU“ („Eerste hulp voor meer psychosociaal welzijn in KMO“), 2015.

https://werk.belgie.be/sites/default/files/nl/modules_pages/publicaties/document/psychosoc%20risico/kmotoolsnl2015.pdf

- „Leitfaden zur Prävention psychosozialer Risiken bei der Arbeit“ („Gids voor de preventie van psychosociale risico's op het werk“), 2013, überarbeitet 2020.

https://werk.belgie.be/sites/default/files/content/publications/NL/PSR_Gids_preventie_NL_2020.pdf

- „Erste Hilfe bei der Gestaltung einer Politik zur Prävention psychosozialer Risiken“ („Eerste hulp bij het vormgeven van een preventiebeleid psychosociale risico's“), 2019.

https://werk.belgie.be/sites/default/files/content/documents/Welzijn%20op%20het%20werk/Onderzoeksprojecten/eerste_hulp_Rapport_NL_EIND.pdf

- „Gestaltung einer Politik zur Prävention psychosozialer Risiken – gute Lernmethoden“ („Het vormgeven van een preventiebeleid psychosociale risico's – goede leerpraktijken“), 2019.

https://werk.belgie.be/sites/default/files/content/documents/Welzijn%20op%20het%20werk/Onderzoeksprojecten/Caseboek_NL.pdf

Ein Toolkit, das auf wissenschaftlicher Forschung basiert und vom FÖD BASK und dem Europäischen Sozialfonds unterstützt wird, finden Sie unter <https://www.beswic.be/nl/tools/psychosociale-ricos-sensibilisering-en-opleiding-tools>