

Master-Arbeit

im Studiengang

Leadership

zur Erlangung des Grades eines

Master of Arts (M. A.)

Thema

Burnout bei Mitarbeitenden – Eine Untersuchung von organisationalen und individuellen Einflussfaktoren auf das Burnout-Risiko

vorgelegt von:

Jule Heyne

geb. am 27.05.2001 in Weimar

Berger Straße 280, 60385 Frankfurt am Main

Matrikel-Nr.: 1352854

im Winter-Semester 2024/2025

am Fachbereich 3: Wirtschaft und Recht
der Frankfurt University of Applied Sciences

Erstprüferin: Prof. Dr. Regine Graml

Zweitprüfer: Prof. Dr. Nicolas Giegler

Abgabedatum: 27.01.2025

Abstract

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit der Analyse und Prävention von Burnout in der Arbeitswelt, einem Thema von wachsender Relevanz angesichts steigender psychischer Belastungen. Ziel der Arbeit ist es, zentrale organisationale und individuelle Einflussfaktoren zu identifizieren, ihre Wechselwirkungen zu beleuchten und Strategien zur Prävention und Bewältigung zu evaluieren. Dafür wurden eine Literaturrecherche sowie Fokusgruppen als empirisches Verfahren durchgeführt.

Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl organisationale Faktoren – wie Arbeitsbelastung, Führungsverhalten und Unternehmenskultur – als auch individuelle Aspekte, darunter Persönlichkeitsmerkmale und biografische Prägungen, signifikant zum Burnout-Risiko beitragen. Besonders wichtig ist die Interaktion zwischen diesen Dimensionen, da sie die Komplexität von Burnout verdeutlicht. Auf Basis der Erkenntnisse wurden Handlungsempfehlungen beispielsweise für Arbeitszeitgestaltung, Führungskultur und individuelle Resilienz formuliert.

Die Arbeit leistet einen wichtigen Beitrag zum wissenschaftlichen Verständnis von Burnout und unterstreicht die Notwendigkeit einer integrierten Präventionsstrategie, die sowohl auf organisationaler als auch individueller Ebene ansetzt. Abschließend werden Ansatzpunkte für weiterführende Forschung aufgezeigt, etwa zur Rolle des Führungsverhaltens und geschlechtsspezifischer Herausforderungen in männerdominierten Berufen.

Hinweis zur gendergerechten Schreibweise

In dieser Arbeit wird zur Förderung einer geschlechtergerechten Sprache die geschlechtsneutrale Schreibweise verwendet. Begriffe wie "Mitarbeitende" werden eingesetzt, um alle Geschlechter gleichermaßen anzusprechen und die Verwendung des generischen Maskulinums zu vermeiden. Diese Form der Sprache soll zur Gleichstellung und zur Sichtbarmachung aller Geschlechter beitragen. Wo dies aus Gründen der Lesbarkeit oder aufgrund fehlender geschlechtsneutraler Alternativen nicht möglich ist, sind alle Geschlechter gleichermaßen gemeint, unabhängig von der gewählten Formulierung.

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | Einleitung..... | 1 |
| 2 | Methodisches Vorgehen der Literaturrecherche | 3 |
| 2.1 | Themenfindung und Themenbearbeitung | 3 |
| 2.2 | Vorgehen und Kriterien der Literaturrecherche..... | 4 |
| 2.3 | Bewertung und Nutzung der Quellen..... | 6 |
| 3 | Theoretischer Hintergrund | 7 |
| 3.1 | Definition und Konzeptualisierung von Burnout | 7 |
| 3.1.1 | Begriffsdefinition und wissenschaftliche Perspektive..... | 7 |
| 3.1.2 | Konzeptualisierung von Burnout..... | 10 |
| 3.1.3 | Symptome und Dimensionen von Burnout | 11 |
| 3.1.4 | Differenzierung von Burnout im Kontext stressbedingter Erkrankungen und verwandter Zustände | 13 |
| 3.2 | Modelle und Theorien zur Entstehung von Burnout..... | 14 |
| 3.2.1 | Job-Demand-Control-Modell | 15 |
| 3.2.2 | Effort-Reward-Imbalance-Modell | 16 |
| 3.2.3 | Job-Demands-Ressources-Modell | 17 |
| 3.3 | Einflussfaktoren auf das Burnout-Risiko | 18 |
| 3.3.1 | Arbeitsbedingungen und ihr Einfluss auf Burnout..... | 18 |
| 3.3.1.1 | Arbeitsbelastung und Überforderung | 18 |
| 3.3.1.2 | Mangelnde Arbeitsautonomie und Kontrolle | 19 |
| 3.3.1.3 | Psychosoziale Belastungen am Arbeitsplatz | 20 |
| 3.3.1.4 | Weitere organisationale Faktoren | 21 |
| 3.3.2 | Führungsstile und deren Einfluss auf das Burnout-Risiko von Mitarbeitenden | 22 |

| | | |
|---------|------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3.2.1 | Rolle von Führungskräften in Bezug auf Burnout..... | 22 |
| 3.3.2.2 | Einfluss ausgewählter Führungsstile auf das Burnout-Risiko .. | 25 |
| 3.3.3 | Individuelle Einflussfaktoren auf Burnout..... | 27 |
| 4 | Methodik der empirischen Untersuchung..... | 30 |
| 4.1 | Wahl der Forschungsmethode und Datenerhebungsverfahren | 30 |
| 4.2 | Design und Planung der Fokusgruppen | 33 |
| 4.3 | Durchführung der Fokusgruppen..... | 37 |
| 4.4 | Datenerhebung und Auswertung | 39 |
| 4.5 | Datenauswertung und Analyseverfahren..... | 40 |
| 5 | Ergebnisanalyse der empirischen Untersuchung..... | 42 |
| 5.1 | Stichprobe und soziodemografische Merkmale | 42 |
| 5.2 | Symptomatik und erstes Erscheinungsbild von Burnout..... | 43 |
| 5.3 | Branchenspezifisches Bewusstsein für Burnout | 44 |
| 5.4 | Organisational-kulturelle Einflussfaktoren auf Burnout | 46 |
| 5.4.1 | Einfluss organisationaler Faktoren | 46 |
| 5.4.2 | Einfluss der Führungskraft und des Führungsverhaltens | 49 |
| 5.4.3 | Einfluss der Unternehmenskultur und des Betriebsklimas..... | 51 |
| 5.4.4 | Frauen in männerdominierten Berufen | 53 |
| 5.5 | Individuelle Einflussfaktoren auf das Burnout-Risiko | 54 |
| 5.5.1 | Lebensumstände und Faktoren aus dem Privatleben | 54 |
| 5.5.2 | Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen | 56 |
| 5.6 | Strategien zur Burnout-Prävention und Bewältigung | 58 |
| 5.6.1 | Organisationale Ansätze zur Prävention und Handlungsempfehlungen | 58 |
| 5.6.2 | Individuelle Bewältigungsstrategien und Ressourcen..... | 61 |

| | | |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.7 | Wechselwirkungen zwischen organisationalen und individuellen Einflussfaktoren..... | 63 |
| 5.8 | Zusammenhang der Ergebnisse und weiterführende Schlussfolgerungen für die Praxis | 64 |
| 6 | Diskussion | 66 |
| 6.1 | Vergleich der Ergebnisse mit der Literatur..... | 66 |
| 6.1.1 | Übereinstimmungen mit der Literatur | 66 |
| 6.1.2 | Unterschiede zur Literatur | 68 |
| 6.1.3 | Erklärung möglicher Abweichungen | 68 |
| 6.2 | Stärken und Limitationen der Methodik | 70 |
| 6.3 | Theoretische und praktische Implikationen..... | 72 |
| 7 | Fazit..... | 75 |
| | Quellenverzeichnis..... | VI |
| | Anhang | XV |

1 Einleitung

In den vergangenen Jahren hat das Thema mentale Gesundheit zunehmend an gesellschaftlicher und wissenschaftlicher Bedeutung gewonnen. Insbesondere im Kontext der Arbeitswelt rückt die mentale Gesundheit verstärkt in den Fokus, da sie maßgeblich das Wohlbefinden von Mitarbeitenden und die Leistungsfähigkeit von Organisationen beeinflusst. Themen wie psychische Belastungen, Stressbewältigung und die Förderung von Resilienz sind heute zentraler Bestandteil der Diskussionen rund um moderne Arbeitsbedingungen. Burnout nimmt hierbei eine Schlüsselrolle ein, da es als eines der prominentesten Phänomene im Bereich der mentalen Gesundheit gilt und gleichzeitig eine der gravierendsten Folgen chronischer beruflicher Überlastung darstellt (Bundesministerium für Gesundheit, 2024; Wong & Greenwood, 2023).

Angesichts steigender Arbeitsanforderungen, rasanter technologischer Entwicklungen und sich wandelnder Arbeitsbedingungen ist das Risiko für das Auftreten von Burnout in den letzten Jahren signifikant gestiegen. Die Relevanz dieses Themas wird durch aktuelle Daten eindrücklich unterstrichen: Laut einer Analyse der AOK ist die Zahl der Arbeitsunfähigkeitsfälle aufgrund von Burnout in Deutschland zwischen 2004 und 2022 drastisch angestiegen – von durchschnittlich 0,6 Fällen pro 1.000 Versicherten im Jahr 2004 auf 6,8 Fälle im Jahr 2022. Diese Steigerung um mehr als ein Zehnfaches verdeutlicht die Dringlichkeit, die zugrunde liegenden Mechanismen der Burnout-Entstehung sowie wirksame Präventionsansätze systematisch zu untersuchen und fundierte Handlungsempfehlungen zu entwickeln (Badura et al., 2023, S. 499).

Die Zielsetzung dieser Masterarbeit besteht darin, einen wissenschaftlich fundierten Beitrag zur Erforschung der Ursachen, Präventionsansätze und Bewältigungsstrategien im Kontext von Burnout zu leisten. Im Zentrum der Untersuchung stehen zwei zentrale Forschungsfragen:

1. Welche organisationalen und individuellen Einflussfaktoren tragen zum Burnout-Risiko bei?

2. Wie interagieren organisationale und individuelle Einflussfaktoren, um das Burnout-Risiko zu beeinflussen?

Zur Beantwortung dieser Forschungsfragen wird ein multiperspektivischer Ansatz verfolgt, der eine systematische Literaturrecherche mit empirischer Forschung in Form von Fokusgruppen kombiniert. Ziel ist es, ein differenziertes Verständnis der Wechselwirkungen zwischen organisationalen und individuellen Einflussfaktoren zu erarbeiten und konkrete Implikationen für die Praxis der Burnout-Prävention abzuleiten. Die thematische Abgrenzung dieser Arbeit liegt auf der Analyse von Burnout im Spannungsfeld organisationaler und individueller Einflussgrößen. Während spezifische Faktoren, wie geschlechtsspezifische Unterschiede oder branchenspezifische Besonderheiten, berücksichtigt werden, stehen sie nicht im primären Fokus. Die Ergebnisse der Untersuchung sollen sowohl zur wissenschaftlichen Diskussion beitragen als auch praxisrelevante Ansätze für Unternehmen und Führungskräfte aufzeigen.

Zunächst werden die methodischen Grundlagen dargelegt, wobei die Themenbearbeitung und die methodischen Kriterien der Literaturrecherche im Vordergrund stehen. Im Anschluss erfolgt eine umfassende theoretische Fundierung, die eine Begriffsdefinition, die Darstellung zentraler Modelle zur Burnout-Entstehung sowie die Analyse relevanter Einflussfaktoren umfasst. Darauf aufbauend wird die Methodik der empirischen Untersuchung detailliert beschrieben, wobei insbesondere die Planung, Durchführung und Auswertung der Fokusgruppen erläutert wird. Im darauffolgenden Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung präsentiert und analysiert, wobei sowohl organisationale als auch individuelle Einflussfaktoren sowie deren Wechselwirkungen thematisiert werden. Die Diskussion der Ergebnisse erfolgt in einem gesonderten Kapitel, das die Erkenntnisse in den bestehenden Forschungsstand einordnet und kritisch reflektiert. Abschließend fasst das Fazit die zentralen Ergebnisse zusammen, leitet Implikationen für die Praxis ab und gibt einen Ausblick auf zukünftige Forschungsfelder. Mit diesem Aufbau verfolgt die Arbeit das Ziel, einen umfassenden und interdisziplinären Beitrag zur Erforschung der Burnout-Prävention zu leisten und praxisorientierte Ansätze für die Bewältigung dieses komplexen Phänomens zu entwickeln.

2 Methodisches Vorgehen der Literaturrecherche

Das folgende Kapitel umfasst die Hintergründe zur Themenfindung sowie Themenbearbeitung und beschreibt das methodische Vorgehen der Literaturrecherche sowie die Nutzung der Quellen.

2.1 Themenfindung und Themenbearbeitung

Die Wahl des Themas „Burnout bei Mitarbeitenden“ für diese Masterarbeit basiert auf der zunehmenden Bedeutung des Phänomens in der modernen Arbeitswelt sowie persönlichen Erfahrungen. In Zeiten eines zunehmenden Fokus auf psychische Gesundheit wird Burnout zu einer ernstzunehmenden Herausforderung, die sowohl Individuen als auch Organisationen betrifft. Aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen, wie die Zunahme diagnostizierter psychischer Erkrankungen und steigende Leistungsanforderungen, verdeutlichen die Dringlichkeit, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Ein Großteil der bestehenden Forschung konzentriert sich jedoch hauptsächlich auf den Gesundheitssektor, während Studien zu den Einflussfaktoren auf das Burnout-Risiko in anderen Branchen rar sind. Für angehende Führungskräfte ist es entscheidend, die Ursachen und Auswirkungen von Burnout zu verstehen. Effektives Leadership kann helfen, Anzeichen von Burnout frühzeitig zu erkennen und die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern. Eine gesunde Arbeitsumgebung zu schaffen, die das Wohlbefinden unterstützt, ist nicht nur im Interesse der Mitarbeitenden, sondern auch entscheidend für die langfristige Leistungsfähigkeit der Organisation.

Die Zielsetzung dieser Masterarbeit liegt in der Untersuchung spezifischer Einflussfaktoren von Burnout bei Mitarbeitenden. Dabei werden insbesondere folgende Fragen behandelt: Welche individuellen Merkmale erhöhen das Burnout-Risiko und welche Rolle spielen organisationale Rahmenbedingungen wie der Führungsstil? Durch die Analyse dieser Aspekte soll ein Beitrag zur bestehenden Literatur geleistet werden, der sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Implikationen für eine gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung liefert.

Zusammenfassend ist das Thema Burnout von persönlichem Interesse sowie erheblicher gesellschaftlicher und wissenschaftlicher Relevanz. Die Schließung bestehender Forschungslücken kann helfen, ein besseres Verständnis für die

Ursachen und Folgen von Burnout zu entwickeln und Organisationen nützliche Perspektiven und Lösungen aufzuzeigen.

2.2 Vorgehen und Kriterien der Literaturrecherche

Für die Literaturrecherche wurden gezielte Suchstrategien entwickelt, um relevante und qualitativ hochwertige Quellen zu identifizieren. Dabei wurden renommierte Datenbanken wie Business Source Premier, Google Scholar, Statista, PubMed, Elsevier ScienceDirect und Emerald Insight genutzt. Diese Auswahl deckt sowohl interdisziplinäre als auch fachspezifische Studien ab, die für das Thema "Burnout bei Mitarbeitenden" relevant sind.

Die Suchbegriffe wurden präzise ausgewählt und kombiniert, um die Forschungsergebnisse zu individuellen und organisationalen Einflussfaktoren auf das Burnout-Risiko zu erfassen. Verwendete Keywords umfassten den Begriff „Burnout“ sowie Kombinationen wie beispielsweise „Burnout AND organizational factors AND individual factors“, „Burnout AND leadership styles“ oder „Burnout AND role of leader“. Diese gezielte Auswahl an Suchbegriffen ermöglichte es, sowohl theoretische als auch empirische Studien zu identifizieren, die für die Untersuchung der Thematik relevant sind.

Zusätzlich wurden Filter eingesetzt, um die Relevanz der Suchergebnisse zu erhöhen:

- **Veröffentlichungsjahre:** Beschränkung auf Publikationen ab 2015, um aktuelle Forschungsergebnisse zu berücksichtigen.
- **Sprache:** Es wurden ausschließlich deutsch- und englischsprachige Publikationen einbezogen, um eine korrekte Interpretation sicherzustellen.
- **Peer-Reviewed:** Vorrangig wurden peer-reviewed Artikel berücksichtigt, um die wissenschaftliche Qualität zu sichern.

Die Suchvorgänge wurden systematisch dokumentiert, um Transparenz in der Auswahl der Literatur zu gewährleisten. Eine Tabelle fasst die verwendeten Suchbegriffe sowie die Anzahl der Treffer zusammen. Sie dient als Grundlage für die Auswahl der in der Arbeit verwendeten Quellen und kann in Anhang 1 eingesehen werden.

Zudem wurden im Vorfeld verschiedene Einschluss- und Ausschlusskriterien festgelegt, um die Auswahl an relevanter Literatur zu limitieren.

Einschlusskriterien:

1. **Publikationsdatum:** Es wurden hauptsächlich Studien und Artikel aus den letzten zehn Jahren (ab 2015) berücksichtigt, um die Aktualität und Relevanz der Informationen sicherzustellen. Für die Erklärung von Theorien und Modellen wurden jedoch auch Quellen mit einem früheren Publikationsdatum verwendet, um bestenfalls auf die Primärquellen zurückzugreifen.
2. **Peer-Reviewed Publikationen:** Vorrangig wurden peer-reviewed Artikel verwendet, um die wissenschaftliche Qualität und Verlässlichkeit der Quellen zu gewährleisten.
3. **Relevanz zum Thema:** Es wurden lediglich Studien und Artikel ausgewählt, die sich direkt mit Burnout bei Mitarbeitenden und den damit verbundenen Einflussfaktoren befassen, um eine gezielte Beantwortung der Forschungsfragen sicherzustellen.
4. **Studientypen:** Sowohl empirische als auch theoretische Arbeiten wurden berücksichtigt, um eine umfassende Betrachtung des Themas aus verschiedenen wissenschaftlichen Perspektiven zu ermöglichen.
5. **Sprachen:** Neben Quellen aus dem deutschsprachigen Raum wurden auch internationale Quellen genutzt. Berücksichtigt wurden jedoch ausschließlich deutsch- und englischsprachige Publikationen, um eine korrekte Interpretation der Inhalte zu gewährleisten.

Ausschlusskriterien:

1. **Ältere Literatur:** Studien, die vor 2015 veröffentlicht wurden, wurden ausgeschlossen, da sie möglicherweise veraltete Informationen enthalten, die nicht mehr den aktuellen wissenschaftlichen Standards entsprechen.
2. **Nicht peer-reviewed Quellen:** Graue Literatur, die nicht peer-reviewed ist, wurde ausgeschlossen, um die Zuverlässigkeit der verwendeten Quellen sicherzustellen.

3. **Fokus auf andere Gesundheitsprobleme:** Studien, die sich primär mit anderen Gesundheitsproblemen und nur am Rande mit Burnout beschäftigen, wurden ausgeschlossen, um die thematische Fokussierung zu bewahren.
4. **Geografische Beschränkung:** Studien, die ausschließlich kulturell oder sozial stark abweichende Arbeitsmärkte thematisieren, wurden ausgeschlossen, wenn ihre Ergebnisse nicht ohne Weiteres auf westliche Arbeitsmärkte übertragbar sind.
5. **Irrelevante Stichproben:** Studien, die sich nicht auf berufstätige Erwachsene beziehen, wurden ausgeschlossen, da das Thema spezifisch auf Mitarbeitende abzielt.

2.3 Bewertung und Nutzung der Quellen

Im Rahmen der Literaturrecherche wurde großer Wert auf die Qualität der genutzten wissenschaftlichen Quellen gelegt. Um einen hohen wissenschaftlichen Standard sicherzustellen, wurden ausschließlich peer-reviewed Artikel, Bücher renommierter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Beiträge aus Fachzeitschriften mit anerkanntem akademischem Standard berücksichtigt. Dabei wurden sowohl deutschsprachige als auch englischsprachige Quellen genutzt, um ein möglichst breites und internationales Spektrum an wissenschaftlichen Perspektiven einzubeziehen.

Die Auswahl der Quellen erfolgte transparent und zielgerichtet auf die Forschungsfragen der Masterarbeit. Dabei wurden bevorzugt Studien und Theorien herangezogen, die sowohl den theoretischen Hintergrund des Burnout-Konzepts fundieren als auch praxisorientierte Erkenntnisse für die Prävention und Bewältigung liefern. Dies ermöglichte eine umfassende Verknüpfung zwischen Theorie und Empirie, um die inhaltliche und methodische Qualität der Arbeit zu sichern.

Durch die systematische Nutzung der Quellen konnten wesentliche theoretische Aussagen und empirische Befunde fundiert belegt werden. Gleichzeitig wurde durch die Auswahl aktueller und hochwertiger Literatur sichergestellt, dass die Arbeit den wissenschaftlichen Anforderungen einer Masterarbeit gerecht wird.

3 Theoretischer Hintergrund

Im folgenden Kapitel wird der theoretische Hintergrund von Burnout beleuchtet. Dabei werden zentrale Definitionen, Konzepte zur Entstehung sowie Einflussfaktoren auf das Burnout-Risiko von Mitarbeitenden thematisiert.

3.1 Definition und Konzeptualisierung von Burnout

Um ein grundlegendes Verständnis für die Thematik zu schaffen, widmet sich das folgende Kapitel der präzisen Definition und wissenschaftlichen Einordnung des Begriffs „Burnout“. Dabei werden unterschiedliche Perspektiven und Konzeptualisierungen des Phänomens erläutert, um eine Grundlage für die weitere Analyse zu schaffen.

3.1.1 Begriffsdefinition und wissenschaftliche Perspektive

Das Burnout-Konzept hat in den vergangenen Jahrzehnten erheblich an Bedeutung in der Arbeits- und Gesundheitspsychologie gewonnen. Erstmals geprägt wurde der Begriff 1974 von Herbert Freudenberger, der Burnout als einen Zustand chronischer Erschöpfung definiert, welcher durch übermäßige Beanspruchung der physischen und psychischen Ressourcen einer Person entsteht (Freudenberger, 1974, S. 159). Freudenberger beschrieb diesen Prozess als einen "Energieverschleiß", der zu psychischen und physischen Degenerationserscheinungen führt. Er konzentrierte sich dabei ursprünglich auf Berufsgruppen im Gesundheits- und Sozialwesen, die durch ihren altruistischen Einsatz besonders anfällig für Überlastung und die damit einhergehenden Erschöpfungszustände seien (Freudenberger, 1974, S. 161–162). Der Begriff „Burnout“, abgeleitet vom englischen „Ausbrennen“, verdeutlicht diesen allmählichen Prozess des Energieverlusts und der Erschöpfung (Rusch, 2019, S. 55).

In seinen frühen Arbeiten ging Freudenberger davon aus, dass insbesondere Tätigkeiten im sozialen und therapeutischen Bereich von Burnout betroffen seien. Diese anfängliche Annahme wurde jedoch durch spätere empirische Forschung revidiert. Burisch wies darauf hin, dass Burnout nicht auf spezifische Berufsfelder beschränkt sei, sondern in nahezu allen Lebensbereichen auftreten könne, einschließlich der Arbeitslosigkeit. So weisen neben Beschäftigten im Gesundheits-

und Sozialwesen beispielsweise auch Personen in Sektoren wie Wirtschaft und Finanzwesen sowie mit beratenden Tätigkeiten ein erhöhtes Risiko für Burnout auf (Elsässer & Sauer, 2013, S. 5–6; Burisch, 2006, S. 21–24).

Die historische Entwicklung des Burnout-Konzepts lässt sich in zwei Phasen gliedern: eine pionierhafte Einführungsphase in den 1970er Jahren und eine empirische Phase ab den 1980er Jahren. In der Einführungsphase näherten sich Freudberger und Maslach dem Phänomen des Burnouts auf beschreibende Weise und identifizierten dabei die zentralen Dimensionen: emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und reduzierte Leistungsfähigkeit. Diese frühen Studien konzentrierten sich auf Berufsgruppen mit hohem zwischenmenschlichem Kontakt, wie sie im Gesundheitswesen und in sozialen Diensten anzutreffen sind. Als Ursache für Burnout wurden unter anderem steigende Arbeitsanforderungen, wachsende Bürokratisierung sowie zunehmende Individualisierung und steigende Erwartungen an Fachkräfte identifiziert (Burisch, 2014, S. 5–6; Maslach et al., 2001, S. 399–401; Schaufeli et al., 1993, S. 2–6). In der darauf folgenden empirischen Phase kam es zu einer systematischeren und datenbasierten Untersuchung des Burnout-Konzepts. Die Entwicklung standardisierter Messinstrumente, wie dem Maslach Burnout Inventory (MBI), ermöglichte eine präzisere Erfassung der drei Burnout-Dimensionen. Diese Instrumente wurden in der internationalen Forschung verbreitet und lieferten wertvolle Erkenntnisse über die Korrelationen zwischen Burnout, Arbeitsmerkmalen und Persönlichkeitsfaktoren. Längsschnittstudien ermöglichten es zudem, die Entwicklung von Burnout und dessen Auswirkungen auf Gesundheit, Arbeitsverhalten und Wohlbefinden langfristig zu untersuchen (Maslach et al., 2001, S. 401–402; Schaufeli et al., 1993, S. 6–8).

Burnout wird allgemein als ein Zustand beruflich bedingter chronischer Erschöpfung beschrieben, der durch emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und reduzierte Leistungsfähigkeit gekennzeichnet ist. Maslach und Jackson definieren das Burnout-Syndrom als eine Reaktion auf chronischen beruflichen Stress, die sich in diesen drei Dimensionen manifestiert (Reif et al., 2018, S. 90; Bianchi et al., 2015, S. 1; Maslach & Jackson, 1984, S. 134). Chronische Arbeitsbelastung führt häufig zu emotionaler Erschöpfung, Zynismus und einem Gefühl verminderter Wirksamkeit im Beruf (Ință, 2021, S. 11; Friganović et al., 2019, S. 21).

Maslach und Leiter betonen, dass Burnout als psychologisches Syndrom der Erschöpfung, des Zynismus und der Ineffektivität verstanden wird, das im Kontext komplexer sozialer Beziehungen steht. Es beeinflusst dabei sowohl die Wahrnehmung der eigenen Person als auch die Sicht auf andere im beruflichen Umfeld (Maslach & Leiter, 2016, S. 368). Burnout entwickelt sich schleichend als Reaktion auf chronischen Stress und kann, sofern unbehandelt, zu erheblichen gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen (Edú-Valsania et al., 2022, S. 2). Stress wird als ein subjektiver, intensiver und unangenehmer Spannungszustand definiert, der aus der Befürchtung resultiert, dass eine als stark aversiv wahrgenommene, zeitlich nahe oder bereits eingetretene Situation von subjektiv großer Bedeutung nicht vollständig kontrollierbar ist (Nerdinger et al., 2019, S. 575). Diese anhaltende Stressbelastung ist ein zentraler Faktor in der Entstehung von Burnout, da sie über einen längeren Zeitraum zur emotionalen Erschöpfung, Zynismus und reduzierter beruflicher Leistungsfähigkeit führt.

Trotz zahlreicher Forschungsanstrengungen gibt es keine einheitliche Definition des Begriffes. Ein Versuch zur Harmonisierung des Begriffs durch internationale Experten aus 29 Ländern führte zu der Definition von Burnout als ein Syndrom, das durch eine Verschlechterung des Wohlbefindens gekennzeichnet ist. Psychisch äußert sich Burnout durch Erschöpfung, Müdigkeit und eine negative Haltung, physisch durch das Vorhandensein von Erschöpfung. Dennoch ist der Begriff Burnout in der medizinischen Terminologie bislang nicht eindeutig verankert (Guseva Canu et al., 2021, S. 97-99).

Im ICD-11, der Internationalen Klassifikation der Krankheiten der Weltgesundheitsorganisation (WHO), wird Burnout als Syndrom beschrieben, das infolge von chronischem Stress am Arbeitsplatz auftritt, der nicht erfolgreich bewältigt wurde. Der ICD-11 dient als global anerkanntes Klassifikationssystem für die Erfassung und Diagnose von Krankheiten und Gesundheitsproblemen. Burnout wird dort jedoch nicht als eigenständige psychiatrische oder somatische Diagnose geführt, sondern unter der Kategorie „Probleme im Zusammenhang mit Beschäftigung oder Arbeitslosigkeit“ eingeordnet (World Health Organization, 2024).

3.1.2 Konzeptualisierung von Burnout

In der Literatur existieren verschiedene Modelle, die die Phasen des Burnouts beschreiben und versuchen den schleichenden Prozess des Ausbrennens zu verdeutlichen. Im Folgenden werden das 12-Phasen-Modell von Freudenberger und North sowie das Verlaufsmodell von Schmidbauer vorgestellt.

Das **12-Phasen-Modell nach Freudenberger und North** beschreibt Burnout als einen langsamen, schleichenden Prozess, der durch anhaltenden Stress und kontinuierlichen Energieeinsatz gekennzeichnet ist (Reif et al., 2018, S. 91; Burisch, 2014, S. 40; Savicki & Cooley, 1983, S. 236). Die Entwicklung von Burnout bleibt oft zunächst unerkannt, da häufig leistungsfähige und ehrgeizige Personen betroffen sind, die anfänglich durch positives Verhalten auffallen (Reif et al., 2018, S. 93). Das Modell umfasst 12 Phasen, beginnend mit überhöhtem Ehrgeiz und dem Drang, sich selbst zu beweisen (Stadium 1). Es folgen verstärkter Einsatz im Beruf (Stadium 2) und die Vernachlässigung eigener Bedürfnisse (Stadium 3), was zunehmend zu inneren Konflikten und einem Rückzug aus dem Privatleben führt (Stadium 4–5). Trotz Überlastung leugnen Betroffene ihre Erschöpfung, was zu Intoleranz und der Missachtung körperlicher Warnsignale führt (Stadium 6). Im weiteren Verlauf ziehen sich Betroffene sozial und emotional zurück (Stadium 7), reagieren defensiv auf Kritik und distanzieren sich emotional von ihrer Arbeit (Stadium 8). Es kommt zu einer Depersonalisierung und dem Verlust der Wahrnehmung eigener Bedürfnisse (Stadium 9), gefolgt von einem Gefühl innerer Leere und möglichem Suchtverhalten (Stadium 10). Die letzten Phasen umfassen Depression (Stadium 11) und schließlich völlige geistige, emotionale und körperliche Erschöpfung, die zu schwerwiegenden gesundheitlichen Folgen führen kann (Stadium 12), einschließlich einer erhöhten Suizidgefahr (Freudenberger & North, 1993, S.121ff.).

Das **Verlaufsmodell nach Schmidbauer** unterteilt Burnout in drei Phasen, beginnend mit einem übermäßigen Engagement in der Anfangsphase, bei dem Betroffene auf Pausen und Erholung verzichten und ihre eigenen Bedürfnisse ignorieren. In der Einbruchphase treten Aggressionen und chronische Müdigkeit auf, die Betroffenen verlieren die Motivation und erkennen, dass ihre Ziele zu hoch

gesteckt waren. Die Abbauphase äußert sich durch starkes Desinteresse an der Arbeit, chronische Beschwerden und sozialen Rückzug (Schmidbauer, 2006, S. 15–18).

Beide Modelle betonen die schrittweise Entwicklung des Burnouts. Während Freudenberger und North jedoch stärker die psychologischen und physischen Veränderungen im Verlauf fokussieren, hebt Schmidbauer den emotionalen Überlastungsprozess und dessen Auswirkungen auf das berufliche Umfeld hervor. Freudenberger und North gliedern den Prozess zudem in zwölf Phasen, während Schmidbauer ihn in drei Hauptphasen unterteilt.

Ein zentrales Merkmal der in der Literatur beschriebenen Phasenmodelle des Burnouts – nicht nur der hier vorgestellten Modelle – ist das Zusammenspiel von Erschöpfung und der Verschlechterung der sozialen Beziehungen, oft geprägt durch Reizbarkeit, Ungeduld und Vorwürfe. In den meisten Modellen wird der Endzustand des Burnouts als Depression oder sozialer Rückzug beschrieben. Eine mögliche Besserung der Burnout-Symptome bleibt in den Modellen jedoch oftmals unberücksichtigt. Cherniss hebt als einziger Autor in seinem Modell den „Berufsstress“ als eigenständiges Stadium im Burnout-Prozess hervor, während dieser Aspekt in den übrigen Modellen – einschließlich der beiden vorgestellten – als Ausgangssituation verstanden wird (Burisch, 2014, S. 40; Korczak et al., 2010, S. 18; Cherniss, 1981, S. 56).

3.1.3 Symptome und Dimensionen von Burnout

Burnout manifestiert sich in einem breiten Spektrum von Symptomen, die sich in verschiedene Kategorien unterteilen lassen. Diese Symptome sind nicht als Phasen des Burnout-Prozesses zu verstehen, sondern beschreiben unterschiedliche physische, psychische und emotionale Ausdrucksformen des Syndroms. Im Folgenden werden einzelne Symptome von Burnout in sieben übergeordnete Kategorien zusammengefasst. Die Auflistung ist aufgrund der Vielzahl an Symptomen jedoch nicht allumfassend, sondern lediglich ein Auszug aus der Literatur (Rusch, 2019, S. 58; Burisch, 2014, S. 25–30):

1. **Warnsymptome der Anfangsphase:** Freiwillige Mehrarbeit, das Gefühl der Unentbehrlichkeit und ein zunehmender Energiemangel.

2. **Reduziertes Engagement:** Zynismus, Verständnislosigkeit, Fehlzeiten und eine negative Einstellung zur Arbeit.
3. **Emotionale Reaktionen und Schuldzuweisungen:** Depressive Verstimmungen, Schuldgefühle, Selbstmitleid, Negativismus und Reizbarkeit.
4. **Abbau der kognitiven Leistungsfähigkeit:** Rückgang von Motivation und Kreativität, Konzentrationsschwierigkeiten.
5. **Verflachung des emotionalen, sozialen und geistigen Lebens:** Verlust emotionaler Tiefe, sozialer Rückzug.
6. **Psychosomatische Reaktionen:** Schlafstörungen, Kopfschmerzen, Muskelverspannungen, Verdauungsprobleme.
7. **Verzweiflung:** Hoffnungslosigkeit, negative Lebenseinstellung, Suizidgedanken.

Es gilt zu beachten, dass die individuelle Ausprägung des Burnout-Syndroms variiert und einige Symptome sich gegenseitig verstärken, während andere sich ausschließen. Die Vielfalt der möglichen Symptome verdeutlicht, dass Burnout kein homogenes Erscheinungsbild aufweist, was die Diagnose des Syndroms erheblich erschwert (Burisch, 2014, S. 29–30).

Die Hauptkennzeichen des Burnout-Syndroms lassen sich zudem in drei spezifische Kategorien unterteilen (Kentzler & Richter, 2010, S. 226):

- **emotionale Symptome:** Erschöpfung, Hoffnungslosigkeit, Reizbarkeit, Nervosität, Traurigkeit.
- **kognitive Symptome:** Grübeln, Hinausschieben von Aufgaben, negative Einstellungen.
- **verhaltensbezogene Symptome:** Sozialer Rückzug, Isolation, Impulsivität, erhöhter Suchtmittelkonsum

Während die Symptome und Hauptkennzeichen die verschiedenen Ausdrucksformen von Burnout beschreiben, bieten die Dimensionen nach dem **Maslach Burnout Inventory (MBI)** eine systematische Analyse der zentralen Aspekte des Burnout-Erlebens und werden in der Literatur zudem oft als Definition von

Burnout herangezogen (Martins et al., 2024, S. 2; Edú-Valsania et al., 2022, S. 3; Reif et al., 2018, S. 90–91; Maslach & Leiter, 2016, S. 368):

1. **emotionale Erschöpfung:** Diese Dimension beschreibt das Gefühl tiefer Erschöpfung und Müdigkeit, das aus der Unfähigkeit resultiert, den beruflichen Anforderungen gerecht zu werden. Dies führt zu Anpassungsschwierigkeiten an das Arbeitsumfeld und verringert die Leistungsfähigkeit.
2. **Depersonalisierung/Zynismus:** Ein weiteres Kennzeichen von Burnout ist die emotionale Distanzierung von der Arbeit und den beteiligten Personen. Diese äußert sich oft in zynischen oder negativen Einstellungen gegenüber der Arbeit oder den Menschen im Arbeitsumfeld.
3. **reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit:** Diese Dimension bezieht sich auf den Verlust des Selbstwertgefühls und der Überzeugung, nützlich oder produktiv zu sein. Es entsteht eine negative berufliche Selbsteinschätzung, die sich in einem Rückgang der Produktivität und der Fähigkeit, berufliche Herausforderungen zu bewältigen, zeigt.

3.1.4 Differenzierung von Burnout im Kontext stressbedingter Erkrankungen und verwandter Zustände

Burnout ist ein komplexes Phänomen, das eng mit anderen stressbedingten Erkrankungen verbunden ist. Eine differenzierte Betrachtung ist notwendig, um die spezifischen Merkmale von Burnout im Vergleich zu Konzepten wie Stress, Depressionen und Boreout herauszustellen, da diese Zustände Ähnlichkeiten aufweisen (Paris et al., 2021, S. 11).

Burnout vs. Stress

Burnout unterscheidet sich grundlegend von akutem Stress, der durch spezifische kritische Ereignisse ausgelöst wird. Burnout ist die Folge kumulativen, chronischen Arbeitsstresses, der über längere Zeiträume zu psychischer Erosion führt (Maslach & Leiter, 2016, S. 368). Während akuter Stress temporäre Anpassungsreaktionen erfordert, stellt Burnout einen langfristigen Zustand dar, der

schwerwiegende psychische und soziale Konsequenzen nach sich zieht (Schaufeli et al., 1993, S. 9–10).

Burnout vs. Depression

Die Abgrenzung zwischen Burnout und Depression ist aufgrund der symptomatischen Überlappungen und der fehlenden eigenständigen Diagnose für Burnout äußerst schwierig. Während Burnout primär arbeitsbezogen ist, kennzeichnen Depression häufig allgemeine affektive Störungen. In der Fachliteratur wird betont, dass eine klare Abgrenzung zwischen diesen Zuständen nicht existiert (Bianchi et al., 2015, S. 2; Schaufeli et al., 1993, S. 10–11).

Burnout vs. Boreout

Das Konzept des Boreouts, das eine Unterforderung am Arbeitsplatz beschreibt, weist in einigen Aspekten Ähnlichkeiten mit Burnout auf, unterscheidet sich jedoch in seinen Ursachen. Boreout entsteht durch eine anhaltende Unterforderung und fehlende intellektuelle Herausforderungen im Arbeitskontext, was zu Langeweile, Bedeutungsverlust und dem Fehlen von Wachstumsmöglichkeiten führt. Ähnlich wie Burnout kann Boreout zu Erschöpfung, innerer Leere und geringer Motivation führen, jedoch wird es durch mangelnde Stimulation verursacht, während Burnout primär auf Überlastung und Stress zurückzuführen ist. Trotz dieser Unterschiede sind die Symptome beider Zustände vergleichbar: Beide können emotionale Erschöpfung, Zynismus und eine reduzierte Leistungsfähigkeit nach sich ziehen (Abubakar et al., 2022, S. 458–461; Brühlmann, 2015, S. 388–389).

3.2 Modelle und Theorien zur Entstehung von Burnout

Zur Analyse der Entstehung von Stress und Burnout im Arbeitskontext wurden verschiedene theoretische Modelle entwickelt. Diese Modelle verdeutlichen, wie Arbeitsanforderungen und verfügbare Ressourcen interagieren und welche Folgen ein Ungleichgewicht zwischen beiden haben kann. Im Folgenden werden das Job-Demand-Control-Modell, das Effort-Reward-Imbalance-Modell sowie das Job-Demands-Resources-Modell näher erläutert.

3.2.1 Job-Demand-Control-Modell

Das Job-Demand-Control-Modell, das von Robert Karasek im Jahr 1979 entwickelt wurde, stellt ein bedeutendes Konzept zur Erklärung der Entstehung von arbeitsbedingtem Stress dar (Reif et al., 2018, S. 37). Im Zentrum des Modells steht die Annahme, dass das Erleben von Kontroll- und Handlungsmöglichkeiten eine zentrale Rolle für die Entstehung von Stress spielt (Nerdinger et al., 2019, S. 578). Karasek zufolge hängt Stress maßgeblich vom Ausmaß der Anforderungen einer Arbeitsaufgabe und dem Grad des Entscheidungsspielraums als Ressource ab, um mit diesen Anforderungen erfolgreich umzugehen (Karasek, 1979, S. 285).

Die Grundannahme des Modells besagt, dass Stress insbesondere dann entsteht, wenn hohe Arbeitsanforderungen mit einem geringen Handlungsspielraum kombiniert werden. Der Auslöser kann dabei sowohl quantitativ, wie etwa ein großes Arbeitsvolumen und Zeitdruck, als auch qualitativ, wie anspruchsvolle Aufgaben oder hohe Verantwortung sein. Diese Verbindung von Stressoren (Anforderungen) und Ressourcen (Handlungsspielraum) ist zentral im Modell. Ein langfristiges Ungleichgewicht zwischen hohen Anforderungen und geringem Handlungsspielraum kann zu erheblichen gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen, darunter psychosomatische Störungen oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen (Nerdinger et al., 2019, S. 578; Reif et al., 2018, S. 37).

Karaseks Modell führt aus, dass, wenn die Anforderungen steigen und der Handlungsspielraum begrenzt bleibt, sich die dadurch entstehende Handlungsenergie als sogenannter „mental strain“ manifestiert. Dies resultiert in Stresssymptomen wie Arbeitsunzufriedenheit, Depression und Erschöpfung. Typische Berufe, die laut Karasek als „Stress-Jobs“ eingestuft werden, sind solche, in denen hohe Anforderungen und eine geringe Kontrolle zusammentreffen, wie etwa bei Fließbandarbeitern oder Mitarbeitern im Computer-Helpdesk (Reif et al., 2018, S. 37–38). Das Job-Demand-Control-Modell bildet zudem die Grundlage für das später entwickelte Job-Demands-Resources-Modell, welches eine weitergehende Perspektive auf die Rolle von Ressourcen in der Bewältigung von Arbeitsanforderungen bietet (Nerdinger et al., 2019, S. 578; Reif et al., 2018, S. 37).

3.2.2 Effort-Reward-Imbalance-Modell

Das Effort-Reward-Imbalance-Modell, auch als Modell der beruflichen Gratifikationskrisen bekannt, wurde 1996 von Johannes Siegrist entwickelt und stellt eine Erweiterung des Job-Demand-Control-Modells dar (Reif et al., 2018, S. 38). Während im Job-Demand-Control-Modell die Anforderungen und Entscheidungsspielräume einer Tätigkeit im Vordergrund stehen, erweitert Siegrists Modell die Perspektive um die Frage, ob sich der Einsatz zur Bewältigung der Anforderungen auch lohnt (Nerdinger et al., 2019, S. 579). Das Modell geht dabei von der Annahme aus, dass das Arbeitsverhältnis als ein soziales Austauschverhältnis zu betrachten ist, bei dem es zu Stress oder sogenannten Gratifikationskrisen kommt, wenn der hohe Einsatz (Effort) einer Person nicht in einem angemessenen Verhältnis zur erhaltenen Belohnung (Reward) steht (Nerdinger et al., 2019, S. 579; Reif et al., 2018, S. 38; Siegrist, 2012, S. 2).

Belohnungen, die im Modell berücksichtigt werden, umfassen nicht nur finanzielle Vergütung, sondern auch immaterielle Gratifikationen wie Wertschätzung und soziale Anerkennung sowie Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten oder die Arbeitsplatzsicherheit (Nerdinger et al., 2019, S. 579; Reif et al., 2018, S. 38; Peters & Hopkins, 2014, S. 567; Siegrist, 2012, S. 2). Ein Ungleichgewicht (Imbalance) zwischen hohem Einsatz und geringer Belohnung entsteht demnach, wenn eine Person hohe Anstrengungen zeigt, jedoch nicht die erwartete oder angemessene Belohnung erhält.

Das Modell beschreibt verschiedene Umstände, unter denen eine solche Imbalance auftreten kann (Reif et al., 2018, S. 38–39; Siegrist, 2012, S. 2). Ein möglicher Grund ist das Fehlen von Alternativen auf dem Arbeitsmarkt, sei es aufgrund mangelnder Qualifikationen, fehlender Mobilität oder einer allgemein unsicheren Arbeitsmarktlage. Ein weiterer Faktor sind strategische Überlegungen: Beschäftigte könnten ihren hohen Einsatz als Investition in zukünftige Vorteile betrachten, beispielsweise in Form einer späteren Beförderung. Schließlich wird auch das Konzept des Overcommitments hervorgehoben, bei dem eine Person ein überhöhtes berufliches Engagement zeigt und ihre eigenen Ressourcen sowie die Anforderungen nicht realistisch einschätzt.

Eine solche Gratifikationskrise, also ein Missverhältnis zwischen Anstrengung und Belohnung, führt ebenso wie Burnout zu einer Distanzierung von der Arbeit und zu emotionaler Erschöpfung. Insbesondere das fehlende Empfinden für eine gerechte Verteilung von Ressourcen und Belohnungen kann die Motivation der Mitarbeitenden stark beeinträchtigen und zur sogenannten „inneren Kündigung“ sowie Leistungszurückhaltung führen (Nerdinger et al., 2019, S. 579).

3.2.3 Job-Demands-Ressources-Modell

Das Job-Demands-Resources-Modell, erstmals 2001 von Demerouti vorgestellt und 2007 von Bakker und Demerouti weiterentwickelt, baut auf dem Job-Demand-Control-Modell auf und legt den Fokus stärker auf Ressourcen, die den Arbeitsanforderungen gegenüberstehen (Reif et al., 2018, S. 76). Diese Ressourcen umfassen physische, psychologische, soziale und organisationale Aspekte der Arbeit, die zur Erreichung von Arbeitszielen beitragen, negative Auswirkungen von Arbeitsanforderungen mindern und persönliches Wachstum fördern (Reif et al., 2018, S. 76; Demerouti et al., 2001, S. 501).

Zu den Ressourcen zählen beispielsweise technische Kenntnisse und Fähigkeiten, sozio-emotionale Kompetenzen, zeitliche Flexibilität, Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen, Arbeitsplatzsicherheit sowie Wertschätzung und Belohnung (Edú-Valsania et al., 2022, S. 6). Diese Ressourcen beeinflussen die Motivation und können die Auswirkungen von Arbeitsanforderungen abmildern (Nerdinger et al., 2019, S. 579). Arbeitsanforderungen (Job-Demands) umfassen physische, soziale und organisationale Belastungen, die von den Arbeitenden körperliche oder geistige Anstrengungen erfordern, wie z.B. Arbeitsüberlastung, emotionale Arbeit, Zeitdruck oder zwischenmenschliche Konflikte (Edú-Valsania et al., 2022, S. 6; Reif et al., 2018, S. 76; Demerouti et al., 2001, S. 501). Wird ein Ungleichgewicht zwischen Anforderungen und Ressourcen über einen längeren Zeitraum aufrechterhalten, so führt dies zu chronischer Ermüdung und kann zu Burnout führen (Edú-Valsania et al., 2022, S. 6; Demerouti et al., 2001, S. 502).

Crawford entwickelte das Modell weiter, indem zwischen herausfordernden (z.B. Verantwortung im Job, zeitliche Dringlichkeit) und hinderlichen Anforderungen

(z.B. emotionale Konflikte, Rollenübertragung) unterschieden wird. Ressourcen wie Autonomie, positives Feedback und Weiterbildung wirken motivierend und können Stress und Burnout entgegenwirken, während sowohl herausfordernde als auch hinderliche Anforderungen zu Stress beitragen und Burnout begünstigen können (Reif et al., 2018, S. 77; Bakker & Demerouti, 2017, S. 274).

Das Modell verdeutlicht zudem die Bedeutung der Interaktion von Anforderungen und Ressourcen. Arbeitsressourcen, wie soziale Unterstützung durch Kollegen oder positives Feedback, können die Stressentstehung signifikant abschwächen und somit zur Prävention von Burnout beitragen (Nerdinger et al., 2019, S. 580; Reif et al., 2018, S. 77).

3.3 Einflussfaktoren auf das Burnout-Risiko

Im Folgenden werden die organisationalen und individuellen Faktoren sowie ihr Einfluss auf das Burnout-Risiko thematisiert. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf den Arbeitsbedingungen, Führungsstilen sowie persönlichen Merkmalen.

3.3.1 Arbeitsbedingungen und ihr Einfluss auf Burnout

Die Arbeitsbedingungen sind ein wesentlicher Faktor für die Entstehung von Burnout. Zahlreiche Einflussfaktoren, wie die Höhe der Arbeitsbelastung, der Grad an Autonomie und Kontrolle sowie psychosoziale Belastungen am Arbeitsplatz, tragen signifikant zur emotionalen Erschöpfung und Überforderung bei. Im Folgenden werden die zentralen arbeitsbedingten Faktoren, die das Risiko für Burnout erhöhen, detailliert erläutert.

3.3.1.1 Arbeitsbelastung und Überforderung

Eine der Hauptursachen für die Entstehung von Burnout ist eine anhaltende Überlastung durch übermäßige Arbeitsanforderungen. Ein **hohes Arbeitspensum** in Verbindung mit ständigem **Zeitdruck** führt zu chronischem Stress, der langfristig die emotionalen und physischen Ressourcen von Mitarbeitenden erschöpft. Insbesondere wenn die zu bewältigende Arbeitsmenge die zur Verfügung stehenden Ressourcen übersteigt, steigt das Burnout-Risiko erheblich (Bayot et al., 2024, S. 2; Wu et al., 2022, S. 1). Zeitdruck verschärft diese Problematik zusätzlich, da er den Mitarbeitenden nur wenig Raum für Pausen und

Erholung lässt. Dieser Zustand permanenter Überforderung resultiert in einem Gefühl der Hilflosigkeit, welches ein zentrales Merkmal von Burnout darstellt (Edú-Valsania et al., 2022, S. 7; Reif et al., 2018, S. 25; Elsässer & Sauer, 2013, S. 20).

Auch die **Qualität der Arbeitsanforderungen** spielt eine bedeutende Rolle. Wenn die Aufgaben übermäßig komplex oder anspruchsvoll sind und die kognitiven und emotionalen Fähigkeiten der Mitarbeitenden überfordern, führt dies zu einer kontinuierlichen Belastung, die das Risiko von emotionaler Erschöpfung und Burnout erhöht (Usman et al., 2020, S. 424; Reif et al., 2018, S. 25). **Längere Anfahrtswege** und **häufige Dienstreisen** erschweren es den Betroffenen, sich zu erholen und tragen somit ebenfalls zur Erhöhung des Burnout-Risikos bei (Kentzler & Richter, 2010, S. 30; Reif et al., 2018, S. 25).

Eine zusätzliche Herausforderung stellt die zunehmende **Flexibilität der Arbeitszeiten** dar. Unregelmäßige Schichtarbeit, lange Arbeitszeiten oder eine hohe Anzahl an Überstunden stören den natürlichen Schlaf-Wach-Rhythmus und beeinträchtigen die Regeneration der Mitarbeitenden. Diese erschwerte Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben fördert die Entstehung von Burnout, da die Mitarbeitenden sich selten ausreichend erholen können (Dee et al., 2023, S. 1032; Edú-Valsania et al., 2022, S. 8; Reif et al., 2018, S. 25).

Mit der **fortschreitenden Digitalisierung** und der damit verbundenen ständigen Erreichbarkeit kommt es zu einer Entgrenzung der Arbeitszeiten. Permanente Verfügbarkeit über digitale Kommunikationsmittel, auch außerhalb der regulären Arbeitszeit, führt zu ständigen Unterbrechungen des Arbeitsflusses und einer erhöhten Arbeitsbelastung. Dieser Effekt führt zu einem Anstieg von emotionaler Erschöpfung, da es den Mitarbeitenden zunehmend schwerer fällt, sich nach Feierabend zu regenerieren (Zinke et al., 2024, S. 73–75; Elsässer & Sauer, 2013, S. 21).

3.3.1.2 Mangelnde Arbeitsautonomie und Kontrolle

Das Ausmaß der wahrgenommenen Autonomie und Kontrolle am Arbeitsplatz ist ein weiterer wichtiger Faktor, der zur Entstehung von Burnout beitragen kann. Ein **Mangel an Entscheidungsfreiheit und Einflussmöglichkeiten** auf die

eigenen Arbeitsprozesse ist eng mit einem erhöhten Burnout-Risiko verknüpft. Mitarbeitende, die das Gefühl haben, ihre Arbeitssituation nicht aktiv beeinflussen zu können, erleben häufig ein Gefühl der Ohnmacht und des Kontrollverlusts, was langfristig zur emotionalen Erschöpfung führen kann (Martins et al., 2024, S. 2). Studien zeigen, dass ein hohes Maß an wahrgenommener Autonomie und Entscheidungsfreiheit das Risiko für Burnout senkt, da die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, mit den Arbeitsanforderungen selbstbestimmter umzugehen (Edú-Valsania et al., 2022, S. 8).

Rollenkonflikte und Rollenambiguität verschärfen diese Problematik zusätzlich. Unklare oder widersprüchliche Anforderungen führen dazu, dass Mitarbeitende unsicher sind, welche Aufgaben und Erwartungen tatsächlich an sie gestellt werden. Diese Unsicherheit kann zu erheblichem Stress und schließlich zu einem Burnout führen, da die Mitarbeitenden ständig versuchen, sich zwischen verschiedenen, oft inkompatiblen, Anforderungen zurechtzufinden (Usman et al., 2020, S. 424; Edú-Valsania et al., 2022, S. 8; Reif et al., 2018, S. 22).

Ein weiterer entscheidender Faktor ist das **Fehlen von Entwicklungsmöglichkeiten** am Arbeitsplatz. Mitarbeitende, die das Gefühl haben, beruflich nicht voranzukommen, erleben oft eine starke Demotivation, was die Wahrscheinlichkeit von emotionaler Erschöpfung und Desillusion erhöht. Fehlende Perspektiven der persönlichen oder beruflichen Weiterentwicklung verstärken das Burnout-Risiko, da die Arbeit als weniger sinnvoll und erfüllend wahrgenommen wird (Ință, 2021, S. 12; Kelly & Hearld, 2020, S. 581; Reif et al., 2018, S. 16).

3.3.1.3 Psychosoziale Belastungen am Arbeitsplatz

Psychosoziale Belastungen stellen einen weiteren Risikofaktor für die Entstehung von Burnout dar. Ein **schlechtes Betriebsklima**, das von mangelndem Vertrauen, sozialer Isolation oder Konflikten geprägt ist, fördert die emotionale Erschöpfung. Soziale Konflikte, ob mit Kollegen oder Vorgesetzten, können den Stress der Mitarbeitenden erheblich verstärken, da ein unterstützendes Arbeitsumfeld fehlt, das zur Reduktion von Stress beiträgt (Elsässer & Sauer, 2013, S. 20; Kentzler & Richter, 2010, S. 31). **Fehlende soziale Unterstützung** am Arbeitsplatz ist ein zentrales Merkmal für die Entstehung von Burnout.

Mitarbeitende, die keine Hilfe oder Anerkennung von Vorgesetzten oder Kollegen erhalten, fühlen sich oft isoliert und emotional überfordert, was das Risiko für Burnout deutlich erhöht (Edú-Valsania et al., 2022, S. 8; Usman et al., 2020, S. 424).

Ein besonderes Problem stellt die sogenannte „**emotionale Arbeit**“ dar, bei der Mitarbeitende ihre eigenen Emotionen unterdrücken oder regulieren müssen, um den Erwartungen der Organisation zu entsprechen. Dies führt zu einer erheblichen psychischen Belastung, da die Mitarbeitenden gezwungen sind, Gefühle wie Ärger oder Frustration zu unterdrücken und stattdessen emotionale Zustände wie Freundlichkeit oder Gelassenheit zu zeigen, auch wenn diese nicht authentisch empfunden werden. Diese dauerhafte emotionale Kontrolle steigert die emotionale Erschöpfung und verstärkt das Risiko für Burnout (Ejaz et al., 2024, S. 3–4; Edú-Valsania et al., 2022, S. 8; Ință, 2021, S. 11; Paris et al., 2021, S. 2).

Zudem wirken **Mobbing und Diskriminierung** als extreme Stressoren, die das psychische Wohlbefinden stark beeinträchtigen. Mitarbeitende, die solchen Belastungen ausgesetzt sind, entwickeln häufig starke emotionale Erschöpfung und geraten schnell in einen Burnout-Zustand (Usman et al., 2020, S. 424; Reif et al., 2018, S. 17-18, 29).

3.3.1.4 Weitere organisationale Faktoren

Neben den bereits genannten Aspekten existieren weitere Faktoren, die das Risiko für Burnout verstärken können. Ein zentraler Punkt ist der **Mangel an Anerkennung und Wertschätzung**. Wenn berufliche Leistungen nicht ausreichend gewürdigt werden, sinkt das Selbstwertgefühl der Mitarbeitenden, was langfristig zu Demotivation und emotionaler Erschöpfung führen kann. Ein Umfeld, in dem Anerkennung und positives Feedback selten sind, erhöht das Risiko für Burnout erheblich (Dee et al., 2023, S. 1032; Ință, 2021, S. 12; Reif et al., 2018, S. 16).

Auch die zunehmende **Entgrenzung der Arbeit**, die durch flexible Arbeitszeiten und Homeoffice-Möglichkeiten begünstigt wird, stellt eine Gefahr dar. Die Unklarheit über die Trennung von Arbeit und Freizeit, insbesondere durch ständige Erreichbarkeit, erschwert es den Mitarbeitenden, sich nach der Arbeit zu erholen,

was das Risiko für Burnout signifikant erhöht (Grimes et al., 2022, S. 214; Wu et al., 2022, S. 1).

Weiterhin zählt ein **geringer Verdienst** zu den weiteren arbeitsbedingten Faktoren, welcher das Gefühl der Wertlosigkeit und Unzufriedenheit der Mitarbeitenden verstärkt und somit zu emotionaler Erschöpfung führt. Ein nicht-zufriedenstellendes Gehalt ist ein signifikanter Treiber für Jobunzufriedenheit, die wiederum als direkter Prädiktor für Burnout gilt (Friganović et al., 2019, S. 27; Kelly & Hearld, 2020, S. 581; Elsässer & Sauer, 2013, S. 20).

3.3.2 Führungsstile und deren Einfluss auf das Burnout-Risiko von Mitarbeitenden

Führungskräfte nehmen eine zentrale Rolle im Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden, insbesondere in der Prävention und Entstehung von Burnout, ein. Ihr Verhalten und ihre Führungsstile haben erheblichen Einfluss darauf, wie Mitarbeitende mit Stress und Belastungen umgehen. Je nach Führungsstil können Führungskräfte entweder schützende Ressourcen bereitstellen oder zusätzlichen Druck ausüben, der das Risiko von Burnout erhöht. Im Folgenden wird untersucht, wie die Rolle von Führungskräften und unterschiedliche Führungsstile das Burnout-Risiko der Mitarbeitenden beeinflussen.

3.3.2.1 Rolle von Führungskräften in Bezug auf Burnout

Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle in der Prävention und Bewältigung von Burnout bei Mitarbeitenden, indem sie starke Ressourcenreserven aufbauen und ihre Mitarbeitenden durch Anleitung, Feedback sowie finanzielle und informative Unterstützung fördern. Durch regelmäßige Interaktionen und ihre Reaktionsbereitschaft können Führungskräfte den Mitarbeitenden dabei helfen, belastende Situationen am Arbeitsplatz zu bewältigen. Diese Unterstützung trägt wesentlich dazu bei, den Mitarbeitenden die notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um den täglichen Anforderungen gerecht zu werden (Usman et al., 2020, S. 426; Inceoglu et al., 2018, S. 181).

Darüber hinaus tragen Organisationen und deren Führungskräfte eine ethische Verantwortung, das Wohl ihrer Mitarbeitenden zu schützen. Die Interessen aller relevanten Stakeholder, einschließlich der Mitarbeitenden, müssen berücksich-

tigt werden, sodass die Förderung des Wohls der Mitarbeitenden ein ethisches Anliegen darstellt. In diesem Kontext ist das Management und die Prävention von Burnout ein wichtiges ethisches Thema, da Burnout nicht nur die Mitarbeitenden, sondern auch die Organisation negativ beeinflusst (Vullinghs et al., 2020, S. 719). Führungskräfte, insbesondere solche in unmittelbarer Interaktion mit ihren Mitarbeitenden, haben aufgrund ihrer Rolle als direkte Vorgesetzte die Möglichkeit, frühzeitig Anzeichen von Burnout zu erkennen. Sie sollten in der Lage sein, Veränderungen im Verhalten der Mitarbeitenden zu bemerken, wie etwa eine erhöhte Arbeitsbelastung oder einen Mangel an Autonomie, und entsprechende Maßnahmen ergreifen, um Burnout vorzubeugen. Allerdings gestaltet sich die Erkennung von Burnout oft als schwierig, da betroffene Mitarbeitende dazu neigen, ihre Symptome zu verbergen oder selbst nicht erkennen. Zudem kann es vorkommen, dass Führungskräfte selbst nicht genügend Erfahrung mit Burnout haben, um die Anzeichen rechtzeitig wahrzunehmen (Bendixen & Scheel, 2024, S. 183; Claeys et al., 2024, S. 170-173; Yeh et al., 2021, S. 3).

Claeys beschreibt in ihren Interviews mit Führungskräften drei Phasen der Reaktion auf Burnout: Zunächst das Erkennen der Anzeichen, gefolgt von einem Perspektivenwechsel und abschließend der Neubewertung der Situation. Sobald die Anzeichen für Burnout erkannt werden, ist es wichtig, dass Führungskräfte aktiv eingreifen. Schwierigkeiten können jedoch entstehen, wenn Führungskräfte eine passive Haltung einnehmen oder sich überfordert fühlen. In solchen Fällen besteht die Möglichkeit, dass Verantwortlichkeiten nicht wahrgenommen oder der eigene Einfluss auf die Situation nicht hinreichend erkannt wird (Claeys et al., 2024, S. 173).

Führungskräfte, die aktiv Maßnahmen ergreifen, haben oft bereits selbst Erfahrungen mit Burnout gemacht oder sind in der Prävention geschult. Ein erster wichtiger Schritt ist die offene Kommunikation mit dem betroffenen Mitarbeitenden, basierend auf den Beobachtungen hinsichtlich der Verhaltensveränderungen. Das Anbieten von Unterstützung ist dabei von zentraler Bedeutung. Sollte dies nicht ausreichen, können auch weiterreichende Maßnahmen erforderlich sein, wie beispielsweise die Anpassung der Arbeitsbedingungen oder die Überweisung des Mitarbeitenden an einen Psychologen (Bendixen & Scheel, 2024,

S. 186–187; Sonnentag et al., 2024, S. 2–4). Solche Entscheidungen werden nach Claeys von den Führungskräften oft als belastend empfunden, da sie das Gefühl haben können, zu wenig Zeit investiert oder die Anzeichen nicht frühzeitig erkannt zu haben. Dieses Gefühl der Machtlosigkeit kann insbesondere dann auftreten, wenn eine direkte Verbindung zwischen den Arbeitsbedingungen und dem Burnout besteht. Aus der Literatur geht zudem hervor, dass Führungskräfte, die selbst schon einmal einen Burnout erlebt haben oder in Kontakt mit dem Thema standen, eine größere Sensibilität gegenüber den Anzeichen von Burnout bei ihren Mitarbeitenden haben. Die persönliche Erfahrung, eine akzeptierende Haltung und die Art der Beziehung zu den Mitarbeitenden spielen eine entscheidende Rolle, um frühzeitig intervenieren zu können (Claeys et al., 2024, S. 174–177).

Burnout sollte jedoch nicht als individuelles Problem betrachtet werden. Obwohl viele Organisationen Burnout als rein persönliche Angelegenheit der betroffenen Mitarbeitenden sehen, wird zunehmend erkannt, dass es sich um ein organisationales Problem handelt. Burnout hängt eng mit den organisationalen Strukturen und dem Führungsstil zusammen. Insbesondere ein ethischer Führungsstil, der auf moralischen Werten und starken zwischenmenschlichen Beziehungen basiert, kann das Risiko von Burnout in Organisationen erheblich verringern. Führungskräfte, die ethisch agieren, tragen durch ihr Verhalten und den Aufbau von Beziehungen dazu bei, das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu fördern und das Burnout-Risiko zu minimieren (Wu et al., 2022, S. 2).

Die Betrachtung der Rolle von Führungskräften im Zusammenhang mit Burnout legt nahe, dass Führungspersonen eine Schlüsselrolle dabei spielen, das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu fördern. Um diese Verantwortung effektiv wahrzunehmen, kommt es entscheidend auf den Führungsstil an, der die Arbeitsumgebung und das Burnout-Risiko maßgeblich beeinflusst. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass Führungsstile theoretische Konstrukte sind, die verschiedene Verhaltensweisen zusammenfassen. Diese Zusammenführung kann das Verständnis dafür erleichtern, wie diese Verhaltensweisen kollektiv auf die Burnout-Rate der Mitarbeitenden wirken. Gleichzeitig birgt sie jedoch das Risiko, dass spezifische Verhaltensweisen übersehen werden, die besonders gefördert oder

unterdrückt werden sollten, um Burnout effektiv zu verhindern (Kelly & Hearld, 2020, S. 594). Daher ist es entscheidend, genauer zu untersuchen, wie unterschiedliche Führungsstile das Burnout-Risiko beeinflussen können.

3.3.2.2 Einfluss ausgewählter Führungsstile auf das Burnout-Risiko

Destruktive Führungsstile

Destruktive Führungsstile zeichnen sich durch Verhaltensweisen aus, die das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden negativ beeinflussen und das Risiko für Burnout erheblich erhöhen. Eine dieser Formen ist der **Laissez-faire-Führungsstil**, der durch die weitgehende Abwesenheit von Führung gekennzeichnet ist. Führungskräfte bieten in diesem Kontext weder Feedback noch Unterstützung und überlassen die Mitarbeitenden weitgehend sich selbst (Kelly & Hearld, 2020, S. 584). Dieser Mangel an Anleitung führt dazu, dass Mitarbeitende ihre eigenen Ressourcen einsetzen müssen, um die Anforderungen ihrer Arbeit zu bewältigen, was langfristig zu emotionaler Erschöpfung, Depersonalisierung und einer geringeren Leistungsfähigkeit führen kann. Darüber hinaus verstärkt der fehlende Rückhalt Rollenkonflikte, Stress und Frustration am Arbeitsplatz, wodurch das Auftreten von Burnout begünstigt wird (Usman et al., 2020, S. 426).

Neben dem Laissez-faire-Stil wirken auch andere **destruktive Führungsverhaltensweisen** wie missbräuchliche Führung, despotische Führung und autoritäres Führungsverhalten negativ auf die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden. Diese Stile zeichnen sich durch unrealistische Leistungsziele, übermäßige Kontrolle und häufige, unsachliche Kritik aus (Bendixen & Scheel, 2024, S. 183; Usman et al., 2020, S. 424). Versäumnisse wie das Nichteinhalten von Versprechen oder das Fehlen klarer Zielvorgaben schaffen ein Arbeitsumfeld, das Unsicherheit und Stress begünstigt. Darüber hinaus verschärfen ungleiche Arbeitsverteilung, mangelnde Wertschätzung und das Zurückhalten von wichtigen Informationen die Belastung der Mitarbeitenden erheblich (Reif et al., 2018, S. 16). Somit beeinflussen destruktiven Führungsansätze nicht nur die Motivation, sondern auch das langfristige Wohlbefinden und die psychische Gesundheit der Beschäftigten.

Transaktionale Führung

Die transaktionale Führung wird häufig als neutraler Führungsstil betrachtet, der sich weder durch destruktive noch durch stark mitarbeiterorientierte Ansätze auszeichnet. Sie stellt eine klare Struktur bereit und orientiert sich an einem systematischen Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, bei dem Belohnungen an klar definierte Leistungen gebunden sind. Kernmerkmale dieser Führung sind kontingente Belohnungen sowie das aktive und passive Management-by-Exception, wobei Führungskräfte entweder gezielt eingreifen, um Fehler zu korrigieren, oder nur bei schwerwiegenden Abweichungen von Zielvorgaben aktiv werden (Kelly & Hearld, 2020, S. 584). Die transaktionale Führung basiert auf einem Austauschprozess, bei dem klare Erwartungen festgelegt werden, sodass Mitarbeitende wissen, was sie im Gegenzug für bestimmte Leistungen erhalten. Fehler und Abweichungen von Zielvorgaben werden durch gezielte Interventionen korrigiert (Purwanto et al., 2020, S. 306). Wenngleich transaktionale Führung in vielen Fällen zu beruflichem Erfolg und Zufriedenheit führt (Skopak & Hadzaihmetovic, 2022, S. 115), kann der stark ergebnisorientierte Fokus die Mitarbeitenden unter Druck setzen, ihre Ziele zu erreichen. Langfristig kann dies zur Erschöpfung führen und Burnout, insbesondere in stressreichen Arbeitsumfeldern, begünstigen (Kelly & Hearld, 2020, S. 584).

Mitarbeiterorientierte Führungsstile

Mitarbeiterorientierte Führungsstile wie Servant Leadership, ethische Führung und transformationale Führung zeichnen sich durch ihre Fokussierung auf die Bedürfnisse und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden aus. Diese Ansätze tragen wesentlich zur Schaffung einer positiven Arbeitskultur bei und leisten somit einen zentralen Beitrag zur Prävention von Burnout.

Der Ansatz des **Servant Leadership** richtet sich insbesondere auf die Unterstützung und Entwicklung der Mitarbeitenden. Durch Integrität, Mitgefühl und ethisches Verhalten fördert dieser Führungsstil eine positive Organisationskultur, wobei der Fokus stärker auf den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden als auf den organisationalen Zielen liegt (Kelly & Hearld, 2020, S. 593). Die Literatur betont, dass Servant Leadership die Arbeitszufriedenheit und das organisatio-

nale Engagement steigert sowie die Work-Life-Balance fördert. Gleichzeitig wirkt dieser Führungsstil stressreduzierend und mindert das Risiko von Burnout (Lamprinou et al., 2021, S. 1073–1074).

Die **ethische Führung** ergänzt diese Perspektive, indem sie moralisch einwandfreies Verhalten der Führungskräfte sowie die Förderung entsprechender Verhaltensweisen bei den Mitarbeitenden in den Vordergrund stellt (Vullingsh et al., 2020, S. 720). Sie stärkt das Vertrauen und das Wohlbefinden der Beschäftigten durch die Schaffung von Rollenklarheit sowie einen respektvollen und fairen Umgang (Wu et al., 2022, S. 2; Usman et al., 2020, S. 424). Insbesondere in stressintensiven Arbeitsumgebungen, wie dem Gesundheitswesen, wird ethische Führung als zentraler Faktor zur emotionalen Unterstützung von Mitarbeitenden und zur Reduktion des Burnout-Risikos betrachtet (Vullingsh et al., 2020, S. 721–722).

Ein weiterer mitarbeiterorientierter Führungsstil ist die **transformationale Führung**, die sich durch die Förderung von Mitarbeitenden durch individuelle Berücksichtigung, intellektuelle Stimulation, inspirierende Motivation und idealisierte Einflussnahme auszeichnet. Dieser Führungsstil geht über rein transaktionale Prozesse hinaus und strebt danach, Mitarbeitende zu inspirieren, über die festgelegten Erwartungen hinaus Leistungen zu erbringen. Durch die Förderung von Kreativität und Problemlösungsfähigkeiten wird das Vertrauen der Mitarbeitenden gestärkt. Aus der Literatur geht hervor, dass transformationale Führung eng mit hoher Arbeitszufriedenheit und einer positiven Unternehmenskultur verknüpft ist (Ejaz et al., 2024, S. 2; Cheng et al., 2023, S. 2–3). Zudem wirkt sie Burnout-vermeidend, da sie die emotionale Bindung der Beschäftigten an die Arbeit stärkt und Stress reduziert (Usman et al., 2020, S. 424).

3.3.3 Individuelle Einflussfaktoren auf Burnout

Neben organisationalen Einflussfaktoren spielen auch individuelle Faktoren eine zentrale Rolle bei der Entstehung von Burnout. Besonders Persönlichkeitsmerkmale und individuelle Bewältigungsstrategien sind entscheidende Einflussgrößen, die das Risiko eines Burnouts maßgeblich beeinflussen können. Ein stark ausgeprägter **Perfektionismus und übermäßiger Ehrgeiz** gelten als

Risikofaktoren, da sie oft zu erhöhtem Stress und Leistungsdruck führen. Personen mit einem hohen Bedürfnis nach Höchstleistungen setzen sich häufig unrealistische Ziele und streben danach, diese um jeden Preis zu erreichen. Diese ständige Überforderung kann zu einer Vernachlässigung der eigenen Bedürfnisse und zu einer Überschätzung der eigenen Fähigkeiten führen, was wiederum das Risiko für Burnout erhöht (Bayot et al., 2024, S. 2; Edú-Valsania et al., 2022, S. 9; Ință, 2021, S. 12). Gleichzeitig gehen hohe Ambitionen oft mit Versagensängsten einher, was den inneren Druck weiter verstärkt und zu emotionaler Erschöpfung beitragen kann (Reif et al., 2018, S. 16).

Der **gesellschaftliche Druck und das soziale Umfeld** tragen ebenfalls zur Entstehung von Burnout bei. In einer zunehmend leistungsorientierten Gesellschaft wird das Idealbild eines „perfekten“ Mitarbeitenden propagiert, von welchem ständige Verfügbarkeit und Produktivität erwartet wird. Diese Anforderungen, gepaart mit der zunehmenden Verknüpfung von beruflichem Erfolg und persönlicher Identität, schaffen ein Klima, in dem Mitarbeitende unter ständigem Druck stehen, ihre Arbeitsleistung zu steigern und dabei immer höhere Anforderungen in kürzerer Zeit zu bewältigen. Insbesondere in der modernen Dienstleistungsgesellschaft müssen Mitarbeitende nicht nur Aufgaben erfüllen, sondern auch mit- und weiterdenken, Entscheidungen treffen und über eine Vielzahl von Fähigkeiten verfügen. Diese Belastungen können langfristig zu Burnout führen (Elsässer & Sauer, 2013, S. 22, 26-27, 30-32).

Darüber hinaus zeigen Studien, dass **Persönlichkeitsmerkmale wie Neurotizismus und emotionale Instabilität** signifikant mit Burnout korrelieren. Neurotizismus beschreibt eine Persönlichkeitseigenschaft, die durch eine erhöhte emotionale Empfindlichkeit und eine stärkere Reaktionsbereitschaft auf Stress gekennzeichnet ist. Menschen mit einem hohen Maß an Neurotizismus neigen dazu, häufiger negative Emotionen wie Angst, Unsicherheit und Reizbarkeit zu erleben. Diese Personen haben oft Schwierigkeiten, mit Belastungen umzugehen, und interpretieren stressige Situationen eher als Bedrohung (Feher & Vernon, 2021, S. 2; McCrae & Costa, 2008, S. 274). Personen mit Neurotizismus und emotionaler Instabilität sind anfälliger für Stress und neigen dazu, negative Emotionen intensiver zu erleben, was das Burnout-Risiko erhöht (Friganović et

al., 2019, S. 29; Edú-Valsania et al., 2022, S. 9). Im Gegensatz dazu wirken sich eine ausgeprägte Fähigkeit zu Selbstmitgefühl, also die Akzeptanz eigener Fehler und ein mitfühlender Umgang mit sich selbst, Offenheit für Erfahrung, Gewissenhaftigkeit, Extraversion sowie Verträglichkeit schützend gegen Burnout aus, da sie das emotionale Gleichgewicht fördern und die negativen Auswirkungen von Stress abmildern (Bayot et al., 2024, S. 2; Edú-Valsania et al., 2022, S. 9).

Ein weiterer wesentlicher individueller Faktor ist die Fähigkeit zur **Stressregulation** und die Aufrechterhaltung einer gesunden **Work-Life-Balance**. Der Mangel an effektiven Stressbewältigungsmechanismen, wie regelmäßiger physischer Bewegung, sozialer Unterstützung oder der Fähigkeit, Arbeit und Privatleben in Einklang zu bringen, erhöht das Burnout-Risiko. Individuen, die nicht in der Lage sind, angemessene Bewältigungsstrategien zu entwickeln, sind häufiger von emotionaler Erschöpfung betroffen (Bayot et al., 2024, S. 2; Dee et al., 2023, S. 1032; Wu et al., 2022, S. 1). Ungesunde Bewältigungsstrategien wie das Vermeiden von Problemen oder das Unterdrücken von Emotionen tragen zusätzlich zur Entwicklung von Burnout bei (Korhonen & Komulainen, 2023, S. 791).

Auch **private Ereignisse** wie persönliche Veränderungen, familiäre Schwierigkeiten oder der Verlust von nahestehenden Personen können das Burnout-Risiko deutlich erhöhen. Solche belastenden Lebensereignisse führen häufig zu emotionaler Erschöpfung und Depersonalisierung, insbesondere wenn sie mit den beruflichen Anforderungen kollidieren und zu einem Rollenkonflikt zwischen Familie und Beruf führen. Der Tod von Verwandten oder Freunden steht in engem Zusammenhang mit Depersonalisierung, da Trauer und Verlust die emotionale Resilienz erheblich beeinträchtigen können (Tortorelli et al., 2022, S. 7–8). Solche Ereignisse erhöhen das Stresslevel erheblich und verstärken das Risiko eines Burnouts.

Schließlich spielt die Art der angewandten **Bewältigungsstrategien** eine entscheidende Rolle für das Burnout-Risiko. Grundsätzlich wird zwischen problemfokussierter und emotionsfokussierter Bewältigung unterschieden. Während problemfokussierte Ansätze, wie das aktive Suchen nach Lösungen oder das Einholen von Unterstützung, das Burnout-Risiko verringern können, neigen

emotionsfokussierte Strategien dazu, die negativen emotionalen Reaktionen zu unterdrücken, was das Risiko für Burnout erhöht (Friganović et al., 2019, S. 28; Edú-Valsania et al., 2022, S. 10). Besonders problematisch ist das Ignorieren oder Bagatellisieren emotionaler Belastungen, anstatt diese aktiv anzugehen.

4 Methodik der empirischen Untersuchung

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen zur Auswahl der Forschungsmethode sowie zur Planung, Durchführung und Auswertung von Fokusgruppen thematisiert.

4.1 Wahl der Forschungsmethode und Datenerhebungsverfahren

In der empirischen Sozialforschung stehen Forschende vor der Wahl zwischen zwei grundlegenden Ansätzen: der qualitativen und der quantitativen Forschung. Beide Methoden verfolgen das Ziel, soziale Phänomene zu untersuchen, unterscheiden sich jedoch erheblich in ihrer Vorgehensweise und den resultierenden Erkenntnissen. Der quantitative Forschungsansatz basiert auf der Annahme, dass soziale Phänomene messbar und quantifizierbar sind. Dabei werden standardisierte Erhebungsinstrumente wie Fragebögen oder Experimente verwendet, um numerische Daten zu sammeln, die anschließend statistisch analysiert werden. Ziel dieser Methodik ist es, generalisierbare Aussagen über die untersuchte Population zu treffen und Hypothesen zu überprüfen. Quantitative Forschung eignet sich daher besonders gut, um Zusammenhänge zwischen Variablen zu untersuchen und Kausalbeziehungen zu identifizieren (Schumann, 2017, S. 149–150; Mey & Mruck, 2010, S. 24). Die qualitative Forschung hingegen verfolgt einen explorativen und interpretativen Ansatz. Ihr Ziel ist es, ein tiefgehendes Verständnis komplexer sozialer Prozesse und Phänomene zu erlangen, wobei die subjektiven Erfahrungen und Perspektiven der beteiligten Personen im Mittelpunkt stehen. Qualitative Forschende verwenden offene Fragestellungen, um differenzierte und reichhaltige Daten zu sammeln, etwa durch Interviews, Fokusgruppen oder Beobachtungen. Diese Methodik zielt darauf ab, nicht quantifizierbare, sondern interpretative Erkenntnisse zu gewinnen, die es ermöglichen, soziale Phänomene in ihrer vollen Komplexität zu erfassen und aus der Sicht der Betroffenen zu rekonstruieren (Mey & Mruck, 2010, S. 24). Qualitative Forschung

wird oft verwendet, um neue Themen zu erschließen, Theorien zu entwickeln und tiefere Einblicke in soziale Dynamiken zu erhalten. Die Wahl zwischen den beiden Ansätzen hängt wesentlich von der jeweiligen Forschungsfrage ab. Die quantitative Forschung eignet sich besonders zur Untersuchung klarer Variablenzusammenhänge und zur Gewinnung generalisierbarer Ergebnisse. Qualitative Forschung hingegen ermöglicht eine flexible Herangehensweise, um die Tiefe und Vielschichtigkeit sozialer Prozesse zu erfassen (Rosenthal, 2016, S. 510; Schulz et al., 2012, S. 9).

Angesichts der komplexen und vielschichtigen Natur des Themas dieser Masterarbeit – der Untersuchung von Einflussfaktoren auf das Burnout-Risiko von Mitarbeitenden – eignet sich insbesondere der qualitative Ansatz. Da es hierbei weniger um die Überprüfung vordefinierter Hypothesen, sondern um das Verständnis individueller Erfahrungen und Wahrnehmungen geht, wurde die qualitative Forschung als zielführend erachtet. Der explorative Charakter dieser Methodik erlaubt es, tiefere Einsichten in die vielfältigen Facetten des Burnout-Risikos zu gewinnen, was durch quantitative Ansätze möglicherweise nur unzureichend erfasst werden könnte.

Wahl von Fokusgruppen als Methode

Innerhalb der qualitativen Forschung gibt es unterschiedliche Erhebungsverfahren, wobei Interviews und Fokusgruppen zu den am häufigsten eingesetzten Methoden zählen. Beide Methoden haben das Ziel, detaillierte Informationen über die Wahrnehmungen, Einstellungen und Erfahrungen der Teilnehmenden zu sammeln, unterscheiden sich jedoch in ihrer Durchführung und den resultierenden Daten.

Interviews sind in der Regel Einzelgespräche, in denen der Interviewende offene Fragen stellt, um ein tiefes Verständnis der persönlichen Erfahrungen und Meinungen des Befragten zu erlangen. Der Vorteil von Interviews liegt darin, dass der Fokus ausschließlich auf einer Person liegt, was eine intensive und detaillierte Auseinandersetzung mit deren Ansichten ermöglicht. Interviews sind besonders geeignet, wenn es darum geht, individuelle Geschichten und Perspektiven zu erfassen (Guest, Namey & Taylor et al., 2017, S. 693). Fokusgruppen

hingegen unterscheiden sich dahingehend, dass sie mehrere Personen gleichzeitig einbeziehen. Hierbei werden offene Fragen an die gesamte Gruppe gestellt und die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, ihre Meinungen und Erfahrungen miteinander zu teilen. Der entscheidende Unterschied zu Interviews besteht darin, dass bei Fokusgruppen nicht nur die Antworten der einzelnen Teilnehmenden von Interesse sind, sondern auch die Interaktion zwischen ihnen. Die Diskussion innerhalb der Gruppe kann neue Perspektiven und Einsichten hervorbringen, die in einem Einzelgespräch möglicherweise verborgen geblieben wären. Zudem ermöglicht diese Methode, verschiedene Ansichten zu einem Thema gleichzeitig zu erfassen, was einen breiteren Blick auf das untersuchte Phänomen erlaubt (Rosenthal, 2016, S. 510; Schulz et al., 2012, S. 12).

Für diese Arbeit wurde bewusst die Methode der Fokusgruppen anstelle von Einzelinterviews gewählt. Der Hauptgrund hierfür liegt darin, dass durch die Gruppeninteraktionen zusätzliche Einsichten und Perspektiven entstehen können, die in Einzelinterviews möglicherweise nicht offengelegt worden wären. Besonders bei einem so facettenreichen Thema wie den Einflussfaktoren auf das Burnout-Risiko von Mitarbeitenden bieten Fokusgruppen die Möglichkeit, verschiedene Sichtweisen zu erheben und die Diskussion zwischen den Teilnehmenden als Inspirationsquelle für neue Gedanken zu nutzen. Dadurch können tiefere Einsichten in die individuellen und gemeinschaftlichen Wahrnehmungen gewonnen werden, die für die Erarbeitung eines umfassenden Verständnisses der Thematik entscheidend sind.

Vorteile und Herausforderungen der Fokusgruppenmethode

Fokusgruppen bieten mehrere Vorteile gegenüber anderen qualitativen Methoden. Ein wesentlicher Vorteil ist die Möglichkeit, in relativ kurzer Zeit eine große Bandbreite an Perspektiven und Meinungen zu einem Thema zu erfassen. Dies ist besonders hilfreich, wenn es darum geht, unterschiedliche Lebenswelten und Ansichten zu einem komplexen sozialen Phänomen zu verstehen (Bär et al., 2020, S. 214). Während Einzelinterviews oft zeitintensiv sind und nur eine Person zur gleichen Zeit befragt werden kann, können Fokusgruppen mehrere Teilnehmende gleichzeitig involvieren, was eine effiziente Datenerhebung ermöglicht

(Schulz et al., 2012, S. 12). Ein weiterer Vorteil ist die Dynamik, die durch die Interaktion der Teilnehmenden entsteht. Häufig regen sich die Teilnehmenden gegenseitig zu neuen Ideen an oder reflektieren ihre eigenen Ansichten durch den Austausch mit anderen. Dieser gruppenspezifische Effekt kann besonders wertvolle Einsichten fördern, die in Einzelinterviews möglicherweise verborgen geblieben wären. Zudem haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, zwischen aktiver und passiver Teilnahme zu wechseln, was die Diskussionsbereitschaft und den Erkenntnisgewinn positiv beeinflussen kann (Schulz et al., 2012, S. 13). Dennoch gibt es auch Herausforderungen, die bei der Durchführung von Fokusgruppen berücksichtigt werden müssen. Ein potenzieller Nachteil besteht darin, dass einige Teilnehmende möglicherweise zögern, kritische oder sensible Meinungen in der Gruppe zu äußern. Dies kann zu einer Verzerrung der Ergebnisse führen, da nicht alle relevanten Informationen in die Diskussion eingebracht werden (Bär et al., 2020, S. 214). Zudem erfordert die Moderation von Fokusgruppen ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und Flexibilität. Die moderierende Person muss nicht nur sicherstellen, dass alle Teilnehmenden in die Diskussion einbezogen werden, sondern auch auf die Dynamik innerhalb der Gruppe achten und gegebenenfalls steuernd eingreifen, um eine ausgewogene und tiefgehende Diskussion zu gewährleisten (Rosenthal, 2016, S. 512). Ein weiterer Nachteil von Fokusgruppen ist die begrenzte Redezeit für den Einzelnen. Da mehrere Personen an der Diskussion teilnehmen, bleibt für jede Person nur begrenzte Zeit, ihre Ansichten ausführlich darzulegen. Dies kann dazu führen, dass bestimmte Themen nicht in der gleichen Tiefe behandelt werden wie in Einzelinterviews, bei denen der Fokus ausschließlich auf einer Person liegt (Schulz et al., 2012, S. 13).

4.2 Design und Planung der Fokusgruppen

Auswahl der Teilnehmenden

Die Auswahl und Rekrutierung der Teilnehmenden stellt in der Forschung, insbesondere bei qualitativen Methoden wie Fokusgruppen, eine zentrale Herausforderung dar. Es gibt unterschiedliche Ansätze wie Forschende potenzielle Teilnehmende gewinnen können, beispielsweise über Fragebögen, Telefonanrufe oder persönliche Ansprachen. Auch der Einsatz von Anreizen oder lokalen

Netzwerken kann hilfreich sein, um die Teilnehmerzahl zu erhöhen (Bär et al., 2020, S. 217). Rekrutierung über lokale Netzwerke weist allerdings Grenzen, insbesondere in Bezug auf die Kontrolle des Rekrutierungsprozesses, auf, da Zugänglichkeit und Bereitschaft der Kontaktpersonen variieren können (O.Nyumba et al., 2018, S. 22).

Bei der Auswahl der Teilnehmenden wird häufig eine bewusste Auswahl vorgenommen, um die Forschung auf bestimmte Zielgruppen einzugrenzen. Dies geschieht mithilfe von Auswahlkriterien, die bereits bei der Einladung zur Studie kommuniziert werden. Allerdings kann es herausfordernd sein, insbesondere bei sensiblen Themen, geeignete Teilnehmende zu finden. Die Motivation zur Teilnahme variiert stark in Abhängigkeit von der Fragestellung und je spezifischer die Auswahlkriterien definiert sind, desto schwieriger kann die Rekrutierung geeigneter Kandidaten werden. Hier können Vereine, Netzwerke und Selbsthilfegruppen eine wichtige Rolle spielen, um den Zugang zu geeigneten Teilnehmenden zu erleichtern (Schulz et al., 2012, S. 13–14).

Für die vorliegende Masterarbeit wurden spezifische Einschluss- und Ausschlusskriterien festgelegt. Die Zielgruppe besteht aus Personen, die entweder aktuell oder in den letzten Jahren berufstätig waren und Erfahrung mit hoher Arbeitsbelastung und Burnout-Risiken gemacht haben. Einschlusskriterien umfassen Personen im Alter von 18 bis 65 Jahren, während diejenigen, die unter einer akuten psychiatrischen Erkrankung leiden, ausgeschlossen wurden. Die Altersgrenze von 65 Jahren wurde gewählt, da Personen über 65 in der Regel nicht mehr im aktiven Erwerbsleben stehen und somit nicht den gleichen Stressfaktoren ausgesetzt sind wie Berufstätige. Zudem bringt der Übergang in den Ruhestand andere psychosoziale Herausforderungen mit sich, die für diese Studie nicht relevant sind. Auch gesundheitliche Unterschiede im höheren Alter könnten die Vergleichbarkeit der Daten beeinträchtigen. Zur Rekrutierung von Teilnehmenden wurden verschiedene Vereine, wie die Deutschen Depressionsliga e.V. sowie der Bundesverband Burnout und Depression e.V. und dem Anderes Burnout-Café Frankfurt kontaktiert.

Anzahl und Zusammensetzung der Fokusgruppen

Die Festlegung der Stichprobengröße in Fokusgruppen ist ein wichtiger Aspekt des Forschungsdesigns. Anders als in quantitativen Studien, bei denen die Generalisierbarkeit der Ergebnisse im Vordergrund steht, zielt qualitative Forschung darauf ab, ein tiefes Verständnis für Verhaltensweisen und soziale Phänomene zu entwickeln. Hierbei geht es darum, ein Gleichgewicht zwischen der Repräsentation vielfältiger Erfahrungen und der Erreichung theoretischer Sättigung zu finden – also dem Punkt, an dem keine neuen Informationen mehr durch weitere Fokusgruppen gewonnen werden können (Rosenthal, 2016, S. 511).

Für die vorliegende Forschung wurden zwei bis drei Fokusgruppen geplant, um sicherzustellen, dass mindestens 80 % der relevanten Themen abgedeckt werden (O.Nyumba et al., 2018, S. 23; Guest, Namey & McKenna, 2017, S. 16). Durch zusätzliche Gruppen könnte der Erfassungsgrad auf bis zu 90 % erhöht werden. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, einen umfassenden Überblick über das Forschungsfeld zu erhalten und gleichzeitig den Aufwand zu minimieren (Hennink et al., 2019, S. 1487–1488). Eine Fokusgruppe sollte idealerweise sechs bis acht Teilnehmende umfassen, um eine effektive Gruppendynamik zu gewährleisten. Zu große Gruppen können unübersichtlich werden und es kann vorkommen, dass sich nicht alle Teilnehmenden aktiv in die Diskussion einbringen. Eine zu geringe Anzahl kann hingegen dazu führen, dass nicht genügend Perspektiven und Erfahrungen geteilt werden, was die Aussagekraft der Diskussion beeinträchtigen könnte (O.Nyumba et al., 2018, S. 23).

Entwicklung des Leitfadens für die Fokusgruppen

Die Qualität der Daten, die in Fokusgruppen erhoben werden, hängt maßgeblich von der Gestaltung des Leitfadens ab, der die Diskussion strukturiert. Ein gut entwickelter Leitfaden gewährleistet, dass relevante Themen tiefgehend erörtert werden und die Antworten der Teilnehmenden miteinander vergleichbar sind (O.Nyumba et al., 2018, S. 22; Schulz et al., 2012, S. 9–10). Im Rahmen eines solchen Leitfadens können verschiedene Arten von offenen Fragen verwendet werden, die unterschiedliche Aspekte der Erfahrungen und Perspektiven der Teilnehmenden beleuchten (Rosenthal, 2016, S. 510–511):

- **Erfahrungs- oder Verhaltensfragen** erfassen Handlungen oder Ereignisse aus der Vergangenheit oder Gegenwart der Teilnehmenden, um konkrete Erlebnisse abzubilden, z.B. „Wie sind Sie mit hoher Arbeitsbelastung umgegangen?“
- **Sensorische Fragen** beziehen sich auf physische Erlebnisse, die das Erinnerungsvermögen der Teilnehmenden stärken, z.B. „Wie hat sich der Stress körperlich bemerkbar gemacht?“
- **Meinungs- oder Wertfragen** erforschen die persönlichen Ansichten und Interpretationen der Teilnehmenden, z.B. „Was sind Ihrer Meinung nach die Hauptursachen für Burnout?“
- **Wissensfragen** erfragen spezifisches Wissen der Teilnehmenden, z.B. „Welche Präventionsmaßnahmen gegen Burnout kennen Sie?“
- **Gefühlsfragen** zielen auf emotionale Reaktionen ab, z.B. „Wie haben Sie sich gefühlt, als Sie erste Anzeichen von Burnout bemerkten?“
- **Hintergrund- oder demografische Fragen** sammeln Informationen zu persönlichen oder beruflichen Hintergründen der Teilnehmenden.

Eine klare und verständliche Formulierung der Fragen ist essenziell. Offene und neutrale Fragestellungen ohne implizite Erwartungen seitens der Forschenden gewährleisten, dass die Teilnehmenden nicht beeinflusst werden und ihre eigenen Sichtweisen äußern können. Zudem sollte vermieden werden, mehrere Fragen gleichzeitig zu stellen, da dies zu Verwirrung führen kann. Eine logische Strukturierung der Fragen ist entscheidend, um die Diskussion kohärent zu halten und den Erkenntnisgewinn zu maximieren (Rosenthal, 2016, S. 511).

Im Rahmen dieser Studie wird ein ausführlicher Leitfaden erstellt, der sowohl die Einleitung als auch die Hauptfragen sowie den Abschluss enthält und in Anhang 2 eingesehen werden kann. Dadurch wird sichergestellt, dass alle Fokusgruppen eine einheitliche Struktur haben, was die Vergleichbarkeit der Ergebnisse erhöht.

4.3 Durchführung der Fokusgruppen

Durchführungsform der Interviews

Ein zentraler Schritt bei der Planung von Fokusgruppen besteht in der Entscheidung, ob diese persönlich oder remote durchgeführt werden sollen. In den letzten Jahren hat sich die Durchführung von Fokusgruppen über Plattformen wie Zoom, Skype oder ähnliche Anwendungen etabliert, da diese kosteneffizient sind und die Möglichkeit bieten, geografisch weit entfernte Teilnehmende einzubinden (O.Nyumba et al., 2018, S. 24). Der Einsatz digitaler Plattformen bietet jedoch auch Herausforderungen. Eine der größten Einschränkungen besteht in der erschwerten Erfassung nonverbaler Hinweise, wie Gestik oder Mimik, die in persönlichen Gesprächen oft von Bedeutung sind. Hinzu kommen potenzielle technische Probleme wie eine instabile Internetverbindung, Hintergrundgeräusche oder Verzögerungen, die die Qualität der Diskussion negativ beeinflussen können (Rosenthal, 2016, S. 511–512). Dennoch bieten diese digitalen Plattformen praktische Funktionen zur Aufzeichnung der Gespräche, welche die spätere Analyse erleichtern. Es ist jedoch darauf zu achten, dass die Teilnehmenden über die Aufzeichnung informiert werden und ihre Zustimmung erteilen (O.Nyumba et al., 2018, S. 24).

Im Rahmen dieser Arbeit wurde die Durchführung der Fokusgruppen in einem virtuellen Format gewählt. Dies ermöglicht eine flexible und kosteneffiziente Einbindung der Zielgruppe, die potenziell über verschiedene geografische Standorte verteilt ist. Trotz der genannten Herausforderungen überwiegen die Vorteile, insbesondere hinsichtlich der Rekrutierung und Erreichbarkeit von Teilnehmenden.

Festlegung der Dauer der Fokusgruppen

Ein weiterer wichtiger Aspekt in der Planung von Fokusgruppen ist die Festlegung der optimalen Dauer. Studien weisen darauf hin, dass eine Sitzungsdauer von einer bis zwei Stunden ideal ist, um einerseits ausreichend Tiefgang in der Diskussion zu gewährleisten und andererseits Ermüdungserscheinungen bei den Teilnehmenden zu vermeiden (Bär et al., 2020, S. 217; O.Nyumba et al., 2018, S. 23; Schulz et al., 2012, S. 15). Die tatsächliche Dauer hängt dabei von der Komplexität des Themas, der Anzahl der Teilnehmenden und der Leitfragen ab.

Für die vorliegende Untersuchung wurde eine Dauer von 60 bis 90 Minuten als optimal festgelegt. Diese Zeitspanne ermöglicht eine umfassende Diskussion der zentralen Themen, ohne die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden zu überstrapazieren.

Ablauf der Fokusgruppe

Der Ablauf einer Fokusgruppe lässt sich typischerweise in drei Hauptphasen gliedern (Schulz et al., 2012, S. 15-16, 39-40):

- **Vorbereitungsphase:** Diese Phase umfasst die Konkretisierung der Forschungsfragen, die Erstellung des Leitfadens und die Rekrutierung der Teilnehmenden.
- **Durchführungsphase:** Die eigentliche Diskussion beginnt mit einer Begrüßung, der Klärung datenschutzrechtlicher Fragen und einer kurzen Vorstellungsrunde, um eine persönliche und angenehme Atmosphäre zu schaffen. Im Anschluss daran wird die Diskussion durch die erste Leitfrage eröffnet. Je nach Struktur der Fokusgruppe kann die Diskussion mehr oder weniger offen geführt werden. Am Ende der Diskussion erfolgt eine Zusammenfassung durch die moderierende Person, gefolgt von einer Verabschiedung und dem Einholen von Feedback.
- **Nachbereitungsphase:** In dieser Phase werden die erhobenen Daten analysiert sowie interpretiert.

Dieser Ablauf stellt sicher, dass die Diskussion klar strukturiert und effizient durchgeführt wird. Die Anwendung dieser Struktur fördert eine zielgerichtete und ergiebige Erhebung von Daten.

Moderation und Rolle des Forschenden

Die moderierende Person nimmt in einer Fokusgruppe eine periphere Rolle ein, um die Interaktion der Teilnehmenden zu fördern, ohne die Diskussion zu dominieren. Dabei besteht die Aufgabe darin, den Austausch zwischen den Teilnehmenden zu unterstützen und nur bei Bedarf lenkend einzugreifen (Bär et al., 2020, S. 218; O.Nyumba et al., 2018, S. 21; Schulz et al., 2012, S. 15). Es ist wichtig, dass alle Teilnehmenden gleichermaßen in das Gespräch einbezogen

und Nebengespräche vermieden werden, da diese die Qualität der Diskussion beeinträchtigen können (Rosenthal, 2016, S. 512). Zudem ist sicherzustellen, dass die Teilnehmenden nicht gleichzeitig sprechen, um die Qualität der Audioaufnahme zu gewährleisten (Schulz et al., 2012, S. 16). Fokusgruppen erfordern besondere Aufmerksamkeit der moderierenden Person, da die Dynamik innerhalb der Gruppe überwacht werden muss. Dies umfasst nicht nur die verbale Interaktion, sondern auch die Beziehungen und nonverbale Signale zwischen den Teilnehmenden (Rosenthal, 2016, S. 512). Eine unterstützende Maßnahme ist der Einsatz eines Protokollanten, der nicht nur die verbalen Beiträge, sondern auch nonverbale Hinweise und Interaktionsmuster dokumentiert (O.Nyumba et al., 2018, S. 23).

4.4 Datenerhebung und Auswertung

Methoden zur Aufzeichnung der Diskussion

In der qualitativen Forschung, insbesondere bei der Durchführung von Fokusgruppen und Interviews, ist die Aufzeichnung der Diskussionen eine gängige Praxis. Sie dient der vollständigen Dokumentation des Gesprächsverlaufs und bildet die Grundlage für die spätere Transkription und Auswertung (Bär et al., 2020, S. 218; Rosenthal, 2016, S. 512). Die Aufzeichnung kann mithilfe von Audio- oder Video-Geräten erfolgen. Dabei spielen digitale Geräte wie Smartphones oder die in Anwendungen wie Zoom integrierten Aufnahmefunktionen eine zentrale Rolle. Wichtig ist dabei die Überprüfung der Funktionsfähigkeit der genutzten Technik vor Beginn der Sitzung, da eine Wiederholung der Diskussion in den meisten Fällen nicht möglich ist. Insbesondere bei Fokusgruppen, in denen eine größere Anzahl von Teilnehmenden zu erwarten ist, empfiehlt es sich, ein zweites Aufnahmegerät zur Sicherung zu verwenden, da die Vielzahl an Stimmen und mögliche Hintergrundgeräusche die Transkription erschweren können (Rosenthal, 2016, S. 512). Jedoch kann die Verwendung von Videoaufzeichnungen bei den Teilnehmenden Unsicherheiten auslösen und die Offenheit sowie die Tiefe ihrer Antworten beeinträchtigen (Schulz et al., 2012, S. 15). Daher ist sorgfältig abzuwägen, welche Form der Aufzeichnung gewählt wird, um die

Gesprächsqualität zu gewährleisten und gleichzeitig das Vertrauen der Teilnehmenden zu erhalten.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde entschieden, die Fokusgruppen über Zoom durchzuführen und die Gespräche mit der in der Anwendung integrierten Audio-Aufzeichnungsfunktion aufzuzeichnen. Ein zweites Aufnahmegerät wird genutzt, um technische Ausfälle oder eine mangelhafte Aufnahmequalität abzusichern. Auf eine Videoaufzeichnung wird verzichtet, um die Unsicherheiten der Teilnehmenden zu minimieren und ihre Offenheit zu fördern.

Sicherstellung der Anonymität und Vertraulichkeit

Ein weiteres wichtiges Kriterium bei der Erhebung qualitativer Daten ist der Schutz der Anonymität und Vertraulichkeit der Teilnehmenden. Diese beiden Aspekte sind essenziell, um das Vertrauen der Befragten zu gewährleisten und authentische, unbefangene Antworten zu erhalten. Vor jeder Sitzung wird sichergestellt, dass alle Teilnehmenden umfassend über den Umgang mit den Daten informiert werden, und ihre Zustimmung zur Aufzeichnung eingeholt. Die Daten werden anonymisiert, sodass Rückschlüsse auf die Identität der Teilnehmenden nicht möglich sind (Rosenthal, 2016, S. 511–512).

4.5 Datenauswertung und Analyseverfahren

Transkription und Kodierung der Daten

Nach der Erhebung der Daten folgt die Transkription der Gespräche, die als Ausgangspunkt für die weiterführende Analyse dient. Dieser Prozess ist zeitintensiv und stark von der Aufnahmequalität abhängig. Um eine hohe Genauigkeit zu gewährleisten, sollten die Transkripte mit der Originalaufnahme abgeglichen werden (Rosenthal, 2016, S. 512–513). Die Transkription der beiden durchgeführten Fokusgruppen erfolgt nach dem vereinfachten Transkriptionsansatz, um den inhaltlichen Schwerpunkt auf die Aussagen der Teilnehmenden zu legen. Sprachliche Details wie Pausen, Betonungen und Dialekte wurden dabei bewusst nicht berücksichtigt, da sie für die Beantwortung der Forschungsfrage irrelevant sind. Ziel dieser Vorgehensweise ist es, die zentralen Inhalte der Diskussionen prägnant und verständlich zu dokumentieren. Zur Gewährleistung der

Nachvollziehbarkeit und einer systematischen Auswertung der erhobenen Daten wurde ein System zur anonymisierten Sprecherkennzeichnung eingeführt. Dabei wurden die Teilnehmenden anhand einer Kombination aus der jeweiligen Fokusgruppe und einer fortlaufenden Nummer (z.B. „FG1-S1“ für Sprecher 1 der ersten Fokusgruppe) gekennzeichnet. Dieses Verfahren ermöglicht eine eindeutige Zuordnung der Aussagen und erleichtert die Differenzierung zwischen den beiden Fokusgruppen, während gleichzeitig die Vertraulichkeit der Teilnehmenden gewahrt bleibt.

Nach der Transkription erfolgt die Kodierung der Daten. Dabei werden wiederkehrende Aussagen und Ideen der Befragten identifiziert und in Codes zusammengefasst. Diese Codes dienen der Organisation und Strukturierung des umfangreichen Datenmaterials (Rosenthal, 2016, S. 512–513). Der Kodierungsprozess verläuft in zwei Schritten. Zunächst wird eine initiale Kodierung durchgeführt, bei der alle aufkommenden Ideen in Codes überführt werden. Im zweiten Schritt erfolgt die fokussierte Kodierung, bei welcher der Fokus auf wiederkehrende Themen gelegt wird. Diese Themen werden schließlich zu Kategorien zusammengefasst, welche die Grundlage für die spätere Analyse bilden (O.Nyumba et al., 2018, S. 23). Zur Unterstützung dieses Prozesses können Software-Tools wie Datenanalysesoftware eingesetzt werden. Jene Programme unterstützen bei der Strukturierung und Präsentation der Daten, ersetzen jedoch nicht die manuelle Analyse und Interpretation (Rosenthal, 2016, S. 513). Für die Auswertung der erhobenen Daten wird in dieser Arbeit die manuelle Kodierung verwendet, um sicherzustellen, dass alle relevanten Ideen und Themen erkannt und systematisch Kategorien zugeordnet werden. Die Kodierung der Daten erfolgt in den Schritten der initialen und fokussierten Kodierung. Dabei wurden zunächst thematisch Codes identifiziert und anschließend zentrale Kategorien entwickelt, welche die wesentlichen Einflussfaktoren auf das Burnout-Risiko systematisch beschreiben.

Zur Sicherstellung der Transparenz befinden sich sowohl die vollständigen Transkripte der Fokusgruppen als auch die Excel-Kodierungstabelle in Anhang 3 dieser Ausarbeitung.

Verwendung von qualitativen Analyseverfahren

Bei der Auswertung der transkribierten Daten wird ein qualitatives Analyseverfahren eingesetzt, das auf der thematischen Analyse basiert. Diese Methode ermöglicht es, die Daten systematisch zu untersuchen und in thematischen Kategorien zu organisieren. Durch die Gruppierung der Aussagen und Zitate in Schlüsselthemen wird ein umfassender Einblick in die Erfahrungen und Sichtweisen der Teilnehmenden gewonnen. Es ist dabei wichtig, alle relevanten Aussagen zu berücksichtigen und keine Zitate auszulassen, um eine fehlerfreie Interpretation zu gewährleisten und die Glaubwürdigkeit der Forschung zu wahren (Rosenthal, 2016, S. 514).

Im Rahmen dieser Arbeit wird die thematische Analyse verwendet, um die erhobenen Daten systematisch auszuwerten. Diese Methode bietet den Vorteil, die verschiedenen Perspektiven der Teilnehmenden strukturiert darzustellen und gleichzeitig tiefere Einblicke in die zugrunde liegenden Themen und Muster zu ermöglichen. Die Analyse erfolgt unter Berücksichtigung aller relevanten Aussagen, um ein vollständiges Bild der untersuchten Phänomene zu erhalten und Verzerrungen zu vermeiden.

5 Ergebnisanalyse der empirischen Untersuchung

Im folgenden Kapitel erfolgt eine detaillierte Auswertung der Ergebnisse der Fokusgruppen. Dabei werden nach der Auswertung der Stichprobe zunächst die Symptomatik und das branchenspezifische Bewusstsein für Burnout thematisiert. Im Anschluss werden die Ergebnisse bezüglich der organisational-kulturellen sowie individuellen Einflussfaktoren betrachtet. Zudem werden die Strategien zur Burnout-Prävention analysiert, bevor die Wechselwirkungen zwischen den Einflussfaktoren betrachtet und Schlussfolgerungen für die Praxis gezogen werden.

5.1 Stichprobe und soziodemografische Merkmale

Die Teilnehmenden der beiden Fokusgruppen setzten sich aus insgesamt acht Personen zusammen, wovon fünf Frauen und drei Männer waren. Die erste Fokusgruppe bestand aus sechs Teilnehmenden, während an der zweiten Fokusgruppe zwei Personen teilnahmen. In der ersten Fokusgruppe variierten die

Altersangaben zwischen Mitte 20 und 56 Jahren. Die Teilnehmenden dieser Gruppe arbeiten in verschiedenen Berufsfeldern, darunter Bildungswesen, Verwaltung, Handwerk, Ingenieurwesen sowie Unternehmensberatung. Die zweite Fokusgruppe bestand aus einer Führungskraft in der Pflege und einer Führungskraft in der Buchhaltung, im Alter von 46 und 47 Jahren. Alle Teilnehmenden hatten bereits persönliche Erfahrungen mit Burnout und berichteten aus der Perspektive von Betroffenen, wobei ein Teilnehmer der ersten Fokusgruppe eine Ausnahme bildet. Er gab an, starken Stress und Erschöpfung zu verspüren, hat jedoch keine Burnout-Diagnose erhalten. Diese Zusammensetzung der Gruppen bietet eine fundierte Grundlage für die Analyse der Ergebnisse.

5.2 Symptomatik und erstes Erscheinungsbild von Burnout

Die Teilnehmenden beider Fokusgruppen berichteten von einer Vielzahl an Symptomen und ersten Anzeichen, die sie im Zusammenhang mit Burnout und starkem Stress erlebt haben. Diese Symptome lassen sich in physische, psychische und soziale Dimensionen unterteilen.

Besonders häufig wurden **physische Beschwerden** genannt, die sich durch anhaltende Erschöpfung, Energielosigkeit und fehlende Erholung äußerten (FG1-S6, Zeile 108; FG1-S8, Zeile 218-220; FG1-S6, Zeile 270-273; FG2-S3, Zeile 58-60). Zudem wurden Schlafstörungen, Kopfschmerzen (wie Migräne), Verspannungen und Herz-Kreislauf-Beschwerden erwähnt (FG-S3, Zeile 175-77; FG1-S5, Zeile 200-203; FG1-S7, Zeile 252-253, FG2-S3, Zeile 57-58; FG2-S2, Zeile 83, Anhang 2.4). Einzelne Teilnehmende berichteten von körperlichen Beschwerden wie Bauchschmerzen, Magen-Darm-Problemen, anhaltenden Erkältungen oder Schwindel in Kombination mit Muskelzuckungen (FG1-S4, Zeile 138-148; FG1-S3, Zeile 159-163; FG1-S5, Zeile 200-203; FG1-S6, Zeile 109; FG1-S3, Zeile 175-179; FG1-S7, Zeile 252-253). Weitere Symptome umfassten Atemnot, Schweißausbrüche sowie die Verschlechterung von Allergien, aber auch Rückenprobleme und Zahnwurzelentzündungen (FG1-S3, Zeile 180; FG1-S5, Zeile 200-203; FG2-S3, Zeile 57-58; Anhang 3.4).

Auf der **psychischen Ebene** wurden Trostlosigkeit, innere Unruhe und Frustration als prägnante Anzeichen genannt (FG1-S3, Zeile 164-166; FG1-S4, Zeile

138-148; FG1-S8, Zeile 200-221; FG1-S6, Zeile 270-273). Zudem berichtete einer der Teilnehmenden einen deutlichen Rückgang der eigenen Leistungsfähigkeit als erstes Anzeichen wahrgenommen zu haben (FG2-S3, Zeile 55-57). Einige Teilnehmende beschrieben, dass sie die Symptome anfangs verdrängten, wodurch sich ihre Belastung über die Zeit intensivierte (FG2-S3, Zeile 63).

Die **soziale Dimension** der Symptome zeigte sich in Form von Isolation und Rückzug. So beschrieben einige Teilnehmende, dass sie den Kontakt zum Kollegium oder auch zu ihrem sozialen Umfeld zunehmend gemieden haben. Gleichzeitig wurden Fehlzeiten im Arbeitsumfeld als Konsequenz der Belastungen genannt (FG1-S4, Zeile 143; FG1-S5, Zeile 208-209).

Die genannten Symptome traten mit leichten Unterschieden zwischen den beiden Fokusgruppen bei den meisten Teilnehmenden auf. Auffällig war die häufige Nennung von Symptomen wie Schlafstörungen und Energielosigkeit sowohl in Fokusgruppe 1 als auch in Fokusgruppe 2. Weiterhin wurden das Gefühl der inneren Unruhe und des Unwohlseins, Bauchschmerzen und Magen-Darm-Beschwerden, Kopfschmerzen sowie Herz-Kreislauf-Beschwerden besonders häufig von den Teilnehmenden genannt. Die häufige Nennung dieser Symptome weist auf eine hohe Prävalenz dieser Beschwerden hin.

Die Vielfalt der geschilderten Symptome zeigt, dass Burnout ein vielschichtiges Phänomen ist, welches sich durch eine hohe Individualität der Symptomatik auszeichnet und bei jedem Betroffenen in unterschiedlicher Ausprägung auftritt, was die Diagnosestellung zusätzlich erschwert. Die Erfahrungsberichte der Teilnehmenden verdeutlichen zudem, dass erste Anzeichen wie Schlafstörungen oder Energielosigkeit häufig frühzeitig auftreten, jedoch von den Betroffenen oft nicht direkt mit einem möglichen Burnout in Verbindung gebracht werden. Dies unterstreicht die Notwendigkeit eines erhöhten Bewusstseins sowohl bei den Betroffenen selbst als auch in den Unternehmen, um frühzeitige Interventionen zu ermöglichen.

5.3 Branchenspezifisches Bewusstsein für Burnout

Die Ergebnisse der Fokusgruppen ergeben, dass das Bewusstsein für Burnout stark von branchenspezifischen Faktoren geprägt ist. Besonders auffällig ist die

Wahrnehmung eines **erhöhten Auftretens von Burnout in bestimmten Berufsfeldern**, wie beispielsweise im sozialen Sektor oder weiteren Berufen mit einem hohen Maß an emotionaler Arbeit. Die Teilnehmenden betonten, dass Tätigkeiten beispielsweise im Bereich der Pflege oder im Bildungswesen besonders anfällig für Burnout seien, da sie intensive zwischenmenschliche Interaktionen erfordern. Dies wird auf die emotionalen Anforderungen sowie die notwendige Empathie und Verantwortungsübernahme zurückgeführt (FG1-S3, Zeile 341-342; FG1-S3, Zeile 488-490; FG2-S3, Zeile 341-342).

Ein weiterer zentraler Punkt war die Wahrnehmung, dass **Berufe mit hohem Leistungsdruck** ebenfalls ein erhöhtes Risiko für Burnout aufweisen. In diesem Kontext nannten die Teilnehmenden insbesondere Führungspositionen, die durch langfristigen Stress, Verantwortung und oft mangelnde Entlastungsmöglichkeiten geprägt seien (FG2-S2, Zeile 495-499). Gleichzeitig wurde betont, dass das Risiko für Burnout heutzutage nicht mehr auf spezifische Berufsgruppen begrenzt ist, sondern **potenziell alle Berufssektoren** betrifft. Ein Teilnehmer betonte: „Ich glaube das kann jeden treffen“ (FG2-S3, Zeile 456-458). Aussagen wie diese verdeutlichen, dass Burnout zunehmend als branchenübergreifendes Problem wahrgenommen wird.

Zudem gaben viele Teilnehmende an, dass das **Bewusstsein für Burnout** in ihren Unternehmen oder Branchen noch unzureichend ist. Häufig fehle es sowohl im Kollegium als auch bei Führungskräften an Wissen über Symptome sowie Ursachen von Burnout. Dies äußere sich unter anderem darin, dass Burnout oftmals tabuisiert werde und Betroffene nur selten offen darüber sprechen können. Ein Teilnehmer beschrieb „Ich glaube auch für mich war das vorher gar kein Thema. Ich hatte null Vorstellungen und wenig Berührungen, deshalb habe ich auch selber gar nicht gewusst, was mit mir los ist“ (FG1-S8, Zeile 241-243). Gleichzeitig wurde in den Fokusgruppen von einem **vermehrten Auftreten von Burnout** in den Unternehmen und im Kollegium berichtet. So beschrieben einige Teilnehmende, dass sie selbst ähnliche Symptome im Kollegium wahrgenommen haben, sich über ihre Erfahrung und Symptome austauschten oder einzelne Mitarbeitende aufgrund einer Burnout-Erkrankung ausgefallen seien (FG1-S3, Zeile 187-190; FG1-S8, Zeile 236-238; FG2-S2, Zeile 138-143).

Darüber hinaus wurde von Teilnehmenden hervorgehoben, dass in manchen Berufsfeldern **spezifische strukturelle oder soziale Dynamiken** zu einer zusätzlichen Belastung beitragen können. So wurde angemerkt, dass Frauen, welche in traditionell männlich dominierten Berufsfeldern tätig sind, einem erhöhten Druck des „Sich-Beweisen-Müssens“ ausgesetzt seien. Dieser zusätzliche Stressfaktor könne das Risiko von Erschöpfung und Burnout erhöhen (FG1-S3, Zeile 602-603).

Ein weiteres Thema, welches im Anschluss an die Fokusgruppen in einer Mail einer teilnehmenden Person zur Sprache kam, war das **Bild bestimmter Berufe in der Öffentlichkeit**. Dabei wurde auf das Bild und die Wahrnehmung von Lehrkräften eingegangen. Besonders prägnant waren dabei Aussagen wie „Lehrer haben vormittags recht und nachmittags frei“ oder „Ihr habt doch eh dauernd Ferien“ (siehe Anhang 3.2). Aus der Mail ging hervor, dass die Umverteilung der Arbeitszeit von Lehrkräften von der Öffentlichkeit nicht wahrgenommen werde. Das Missverhältnis zwischen gesellschaftlicher Wahrnehmung und der tatsächlichen Arbeitsrealität, gepaart mit emotionaler Belastung und dem Druck durch Vorgesetzte, stelle eine zusätzliche Belastung dar. Diese Kombination kann Burnout bei Lehrkräften begünstigen, wobei die beschriebene Problematik jedoch auch auf andere Berufsgruppen übertragbar ist.

Abschließend zeigten die Fokusgruppen, dass Burnout nicht ausschließlich als individuelles Problem betrachtet wird, sondern eng mit den Strukturen und Anforderungen bestimmter Branchen verknüpft ist. Die Erkenntnisse verdeutlichen die Notwendigkeit eines offenen Umgangs mit Burnout sowie einer Sensibilisierung auf allen Ebenen – von Mitarbeitenden bis hin zu Führungskräften –, um präventive Maßnahmen zu fördern und betroffene Personen besser zu unterstützen.

5.4 Organisational-kulturelle Einflussfaktoren auf Burnout

5.4.1 Einfluss organisationaler Faktoren

Die Analyse der Fokusgruppendifkussionen zeigt, dass organisationale Faktoren eine zentrale Rolle im Kontext von Burnout spielen. Dabei wurden zahlreiche Herausforderungen und strukturelle Rahmenbedingungen identifiziert, die das Arbeitsumfeld und die Belastung der Mitarbeitenden erheblich beeinflussen.

Ein wesentlicher Aspekt war die **zunehmende Entgrenzung von Arbeit und Privatleben**, die sich vor allem durch die Digitalisierung und die damit einhergehende dauerhafte Erreichbarkeit manifestiert. Mehrere Teilnehmende beschrieben, dass dies nicht nur zu einer fehlenden Work-Life-Balance führt, sondern auch die Möglichkeit einer ausreichenden Regeneration stark einschränkt. Diese Entgrenzung wurde durch die Covid-19-Pandemie weiter verstärkt, da Homeoffice und flexible Arbeitszeiten zwar Vorteile bieten, aber gleichzeitig die klare Trennung zwischen beruflichen und privaten Verpflichtungen erschweren. Eine Teilnehmerin schilderte, dass sie durch die Möglichkeit der Arbeit im Homeoffice lange Fahrtwege zur Arbeit sparen konnte, jedoch bei Schlafstörungen bereits nachts um 3 Uhr am Schreibtisch saß, um ihren wachsenden Aufgaben gerecht zu werden (FG2-S2, Zeile 81-86).

Darüber hinaus stellte sich der hohe **Workload** als ein zentraler Belastungsfaktor dar. Eine Teilnehmerin berichtete, dass zunehmend mehr Aufgaben mit weniger Personal bewältigt werden müssen, während gleichzeitig die Qualität der Arbeit konstant hoch bleiben soll (FG1-S4, Zeile 308-314). Dies führt nicht nur zu einem enormen Zeitdruck, sondern auch zu einer erhöhten Überforderung. Zusätzlich wurden Themen wie **dauerhafte Neueinarbeitung von Mitarbeitenden** und der **regelmäßige Personalwechsel** angesprochen, welche die Arbeitsbelastung weiter steigern. Es wurde betont, dass die **Anforderungen und Erwartungen** an die Mitarbeitenden immer komplexer werden, während ihre Einflussmöglichkeiten auf Entscheidungen häufig eingeschränkt sind. So wurde beispielsweise von zusätzlichen Projekten neben dem üblichen Arbeitsanfall berichtet, welche die Belastung der Mitarbeitenden erhöht (FG2-S2, Zeile 73-75).

Die Diskussionen zeigten auch, dass die Wertschätzung und Unterstützung durch Vorgesetzte oftmals als unzureichend empfunden wird. So berichteten Teilnehmende von **fehlenden Lohnerhöhungen**, **mangelnder Anerkennung** für geleistete Arbeit und einem **geringen Fokus auf das Wohlbefinden** der Mitarbeitenden (FG1-S8, Zeile 300-302; FG1-S7, Zeile 371-375; FG1-S7, Zeile 376-378; FG2-S3, Zeile 279-281). Zudem wurde im Nachgang an die Fokusgruppe per Mail auf **die Auflösung von bisherigen Alterserleichterungen** für Mitarbeitende in höherem Alter hingewiesen. Spezifisch wurden hierbei im Lehrerberuf

beispielsweise keine Verpflichtung zu Klassenfahrten ab 55 Jahren oder einer Arbeitsteilzeit in Form einer leicht reduzierten Unterrichtszahl ab 60 Jahren aufgeführt (siehe Anhang 3.2).

Ein weiterer Stressor, der in den Fokusgruppen zur Sprache kam, ist die **Kontrolle durch Vorgesetzte** sowie der **Druck**, der sowohl auf Mitarbeitenden als auch auf Führungskräften lastet. Führungskräfte betonten, dass ihre **Rolle** sich zunehmend verschiebt – weg von einer klaren Entscheidungsautorität hin zu einer Situation, in der sie Unterstützung oder Umsetzung von Maßnahmen regelrecht von ihren Mitarbeitenden „erbetteln“ müssen (FG2-S3, Zeile 122-123). Gleichzeitig wurde auf einen **Wertewandel im Kollegium** hingewiesen, der durch weniger Respekt gegenüber Führungskräften und einer geringeren Einsatzbereitschaft gekennzeichnet ist (FG2-S3, Zeile 103-121).

Die **Covid-19-Pandemie** brachte zudem neue Herausforderungen mit sich, wie beispielsweise den Wegfall des direkten Kundenkontakts, neue Aufgabenfelder oder veränderte Kommunikationswege. Zudem wurden lange **Fahrtzeiten** oder weite **Arbeitswege sowie Dienstreisen** als Belastungsfaktor beschrieben.

Die **mangelnde Autonomie und Einflussnahme auf Entscheidungen** wurde von mehreren Teilnehmenden als weiterer Stressor hervorgehoben. Insbesondere in Organisationen mit stark hierarchischen Strukturen fühlen sich Mitarbeitende häufig ausgeschlossen, wenn es um strategische oder operative Entscheidungen geht, die ihre Arbeit direkt betreffen. Eine Teilnehmerin brachte an, dass einige Entscheidungen trotz ihrer Führungsposition von Vorgesetzten „über ihren Kopf hinweg“ getroffen wurden und Mehrarbeit mit sich brachten (FG2-S2, Zeile 156-167). Diese fehlende Mitbestimmung trägt zu einem Gefühl der Unzufriedenheit und Frustration bei.

Zusammenfassend zeigt die Analyse, dass organisationale Faktoren wie hohe Arbeitsbelastung, mangelnde Wertschätzung, unfaire Löhne, begrenzte Autonomie sowie die Entgrenzung von Arbeit und Privatleben maßgeblich zur Belastung der Mitarbeitenden beitragen.

5.4.2 Einfluss der Führungskraft und des Führungsverhaltens

Bezüglich des Einflusses der Führungskraft auf das Burnout-Risiko wird deutlich, dass das Führungsverhalten eine zentrale Rolle im Kontext von Burnout spielt. Ein wiederkehrendes Thema während der Diskussionen war das **Kontrollverhalten von Vorgesetzten**, das von vielen der Teilnehmenden als belastend empfunden wurde. Einige Teilnehmende schilderten, dass sie sich durch ständige Überwachung und regelmäßige Leistungsbewertungen unter Druck gesetzt fühlen. Durch ständige Kontrolle fühlten sie sich in ihrer Eigenständigkeit eingeschränkt und berichteten, dass sie sich regelmäßig beweisen mussten, was zu einem Gefühl der Fremdbestimmung und einer erhöhten psychischen Belastung führte. Eine Teilnehmerin berichtete: „[...] mein Chef meinte aber, er müsste einmal im Schuljahr bei uns vorbeigucken und unsere Beurteilerin zwei Mal im Schuljahr. [...], egal wie viel Erfahrung wir hatten“ (FG1-S3, Zeile 695-697). Diese Kontrollmechanismen wirken sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden aus.

Ein weiterer bedeutender Stressfaktor war das **mangelnde Einfühlungsvermögen** seitens der Führungskräfte. Besonders in Fällen von familiären Belastungen, wie etwa der Krankheit von Kindern, wurde von mehreren Teilnehmenden ein **fehlendes Verständnis** auf Seiten der Vorgesetzten beschrieben. In solchen Fällen wurden Mitarbeitende teilweise mit unangemessenen Nachfragen konfrontiert, beispielsweise ob trotz Krankschreibung des Kindes gearbeitet werden könne (FG1-S7, Zeile 259-260). Auch wiesen die Teilnehmenden darauf hin, dass **fehlende Empathie** und die **unzureichende Wahrnehmung** der Mitarbeitenden als Mensch einen Belastungsfaktor darstellen. Ein Teilnehmer berichtete, dass die Abnahme seiner Leistungsfähigkeit von den Vorgesetzten wahrgenommen wurde, jedoch keine unterstützende Reaktion erfolgte. Er brachte an, dass die Vorgesetzten stattdessen seine Fähigkeiten im Umgang mit Stress sowie seine Position als Führungskraft im Unternehmen infrage stellten (FG2-S3, Zeile 199-202). Zudem wurde ihm durch Aussagen wie „jeder ist austauschbar“ deutlich, dass lediglich der Erfolg des Unternehmens und nicht das Wohlbefinden der Mitarbeitenden für seine Vorgesetzten von Bedeutung war (FG2-S3, Zeile 233-240).

Auch die **Kommunikation und Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden** wurde als ausschlaggebend beschrieben. Es mangelte häufig an einem offenen Austausch über die Arbeitsbelastung, die eigene Leistungsfähigkeit oder Anzeichen von Überforderung. Die Teilnehmenden brachten an, dass Vorgesetzte lediglich zur Kenntnis nahmen, wenn Mitarbeitende unter Druck standen, jedoch **keine konkreten Hilfsangebote oder Lösungen** anboten. Insbesondere wurde das Fehlen von Vertrauen in die Führungskraft betont. Im Rahmen der Diskussion äußerten die Teilnehmenden vermehrt, das Vertrauen in ihre Vorgesetzten verloren zu haben und verdeutlichten zudem ihre Sorgen bezüglich der offenen Kommunikation über Problemen und Überforderung. Eine Teilnehmerin berichtete, dass ihre Vorgesetzte zunächst Verständnis für Probleme zeigte, diese aber später in Vorwürfe resultierten (FG1-S4, Zeile 315-319).

Ein weiteres häufig genanntes Problem war die **ungefilterte Weitergabe von Druck** durch Führungskräfte ohne Rücksicht auf die Belastung der Mitarbeitenden. Dies führte zu einer zusätzlichen Belastung, da das Stresslevel der Mitarbeitenden ohne Möglichkeit zur Entlastung weiter anstieg (FG1-S4, Zeile 305-307; FG1-S3, Zeile 330-331).

Das **Fehlen von Anerkennung und Wertschätzung** seitens der Führungskräfte wurde ebenfalls als belastend beschrieben. Im Rahmen der Diskussion wiesen die Teilnehmenden zudem auf die Relevanz von konstruktivem Feedback bezüglich ihrer Arbeit hin. Das Fehlen von Feedback führt zu potenziellen Unsicherheiten und verstärkt das Gefühl der fehlenden Wertschätzung (FG1-S8, Zeile 284-289; FG1, S3, Zeile 328-329).

Zusätzlich wurde das Führungsverhalten im **Umgang mit Konflikten und Entscheidungen** kritisch betrachtet. Eine Teilnehmerin berichteten von einer **fehlenden Unterstützung bei der Lösung von Konflikten** innerhalb des Teams, was zu einem angespannten Arbeitsklima sowie Unklarheit bezüglich der Rollenverteilung führte (FG2-S2, Zeile 253-256). Auch das Verhalten von Führungskräften, **Entscheidungen kurzfristig zu revidieren**, wurde als frustrierend empfunden, da die Teilnehmenden ihre knappen Ressourcen in Projekte investierten,

das Projekt jedoch schlussendlich obsolet wurde. Die investierte Zeit sowie Arbeit wurde von den Teilnehmenden als „hinfällig“ und „verschwendet“ wahrgenommen (FG1-S3, Zeile 346-350).

Weiterhin wurde das **cholerische Verhalten** von Führungskräften sowie ein **respektloser Umgang** mit den Mitarbeitenden als extrem belastend beschrieben (FG2-S2, Zeile 143-150). Auch die **Teilnahme an verpflichtenden Workshops oder Veranstaltungen**, die nicht auf die Aufgabenbereiche der Mitarbeitenden abgestimmt waren, wurde im Rahmen der Fokusgruppe als zusätzliche Belastung geäußert (FG2-S2, Zeile 297-304).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Führungsverhalten in vielfacher Hinsicht das Burnout-Risiko der Mitarbeitenden beeinflusst. Eine Führung, die durch mangelndes Vertrauen, fehlende Empathie, unzureichende Kommunikation und das Fehlen von Wertschätzung geprägt ist, trägt maßgeblich zur Belastung bei.

5.4.3 Einfluss der Unternehmenskultur und des Betriebsklimas

Die Analyse der Fokusgruppendifkussionen zeigt, dass die Unternehmenskultur und das Betriebsklima einen erheblichen Einfluss auf das Burnout-Risiko der Mitarbeitenden haben. Dabei wurden verschiedene Aspekte identifiziert, die das Arbeitsumfeld und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden prägen.

Ein zentraler Punkt, der von mehreren Teilnehmenden angesprochen wurde, war der **Konkurrenzkampf** unter den Kolleginnen und Kollegen. Dieser wurde als belastend empfunden, da er das Gefühl der Zusammenarbeit und des gegenseitigen Unterstützens mindert. Statt kollegialer Unterstützung und einem gemeinsamen Umgang mit Herausforderungen berichteten die Teilnehmenden von einem Umfeld, in dem individuelle Ziele und Wettbewerb im Vordergrund stehen. So beschrieb eine Teilnehmerin, dass das Konkurrenzdenken im Kollegium darin resultierte, dass jeder der Beste sein wollte (FG1-S5, Zeile 362-367). Eine weitere Teilnehmerin schilderte, dass das gesamte Kollegium gestresst war und jeder versuchte Arbeit auf andere abzuwälzen, wobei die Unterstützung im Kollegium vollständig verloren gegangen ist (FG2-S2, Zeile 174-177).

Zusätzlich wurde das **schlechte Betriebsklima** als ein wesentlicher Belastungsfaktor genannt. Die Teilnehmenden berichteten von einer generellen Zurückhaltung in der Hilfsbereitschaft innerhalb des Kollegiums sowie einem Mangel an Austausch und sozialer Interaktion. Insbesondere wurde betont, wie wichtig der Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen ist und wie förderlich der Austausch untereinander sein kann. Eine Teilnehmerin beschrieb, dass sie keinen Kontakt zum Kollegium hatte und ihrer Meinung nach der Kontakt und Austausch in stressigen Situationen hilfreich gewesen wäre (FG2-S2, Zeile 213-218). Diese soziale Isolation führt dazu, dass Mitarbeitende sich in schwierigen Situationen weniger unterstützt fühlen und damit ein erhöhtes Risiko für Überforderung und emotionale Erschöpfung besteht.

Auch das Verhalten von Führungskräften wurde im Kontext des Betriebsklimas kritisch reflektiert. Mehrere Teilnehmende schilderten, dass ein **mangelndes Verständnis** für persönliche oder gesundheitliche Belange, wie beispielsweise notwendige Arztbesuche, das Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden erheblich beeinträchtigt. Eine Teilnehmerin berichtete, dass sie sich aufgrund des Misstrauens und schlechten zwischenmenschlichen Verhältnisses zu ihrem Vorgesetzten bei gesundheitlichen Beschwerden nicht traute, einen Arzttermin zu vereinbaren (FG1-S7, Zeile 391-394).

Ein weiteres Thema war das wahrgenommene **Desinteresse des Unternehmens an der vollständigen Genesung** erkrankter Mitarbeitender. Ein Teilnehmer äußerte, dass er nach einem Gespräch mit der Gesundheitsbeauftragten in seinem Unternehmen nicht den Eindruck des Interesses an einer vollständigen Genesung hatte. Stattdessen wurde der Eindruck vermittelt, dass eine schnelle Rückkehr an den Arbeitsplatz wünschenswert wäre, um nicht länger für das Unternehmen auszufallen (FG2-S3, Zeile 279-281). Solche Praktiken fördern ein Gefühl der Austauschbarkeit und signalisieren den Betroffenen, dass ihr Wohlbefinden von nachrangiger Bedeutung ist.

Zusammenfassend zeigt die Analyse, dass die Unternehmenskultur und das Betriebsklima das Burnout-Risiko durch verschiedene Mechanismen erhöhen können. Konkurrenzdenken, mangelnde Unterstützung im Kollegium, soziale

Isolation, fehlendes Vertrauen und ein wahrgenommenes Desinteresse an der Gesundheit der Mitarbeitenden wirken sich negativ auf das Wohlbefinden aus.

5.4.4 Frauen in männerdominierten Berufen

Die Analyse der Fokusgruppen brachte Erkenntnisse zu den spezifischen Herausforderungen von Frauen in männerdominierten Berufen und deren Einfluss auf das Burnout-Risiko zutage. Dieser Themenkomplex wurde von den Teilnehmenden ausführlich diskutiert, obwohl er in der bisherigen Literatur kaum beleuchtet wird. Die Ergebnisse zeigen, dass Frauen in diesen Arbeitsfeldern mit besonderen Belastungen konfrontiert sind, die ihre berufliche Situation und ihr Wohlbefinden erheblich beeinflussen.

Ein wiederkehrendes Thema war der empfundene **Performance-Druck**, dem Frauen in diesen Arbeitsfeldern ausgesetzt sind. Die Teilnehmenden schilderten, dass sie sich häufig in einer Position sehen, in der sie sich beweisen müssen, um als gleichwertig anerkannt zu werden. Eine Teilnehmerin äußerte, dass sie das Gefühl habe, unter besonderer Beobachtung zu stehen und jeder ihrer Fehler größere Aufmerksamkeit bekomme als die ihrer männlichen Kollegen. Zudem wurden alle Entscheidungen und Leistungen der Teilnehmenden von männlichen Kollegen hinterfragt und angezweifelt (FG1-S5, Zeile 206-207). Dieses „Scheinwerferlicht“ verstärkt den Druck, konstant Höchstleistungen zu erbringen.

Zusätzlich berichteten die Teilnehmenden von einem herabsetzenden Umgang mit ihren Leistungen. Während Erfolge von Männern häufig positiv hervorgehoben wurden, erlebten Frauen eine **Abwertung ihrer Leistungen**. Eine Teilnehmerin schilderte beispielsweise, dass sie für ihre Beiträge im Vergleich zu den männlichen Kollegen weniger bis keine Anerkennung bekam, obwohl sie nach eigener Aussage gleichwertige Ergebnisse lieferte (FG1-S5, Zeile 357-359, FG1-S7 Zeile 372-375).

Ein weiterer belastender Aspekt ist die **Wahrnehmung von Frauen** als „zu empfindlich“ oder „zu emotional“, die häufig als Reaktion auf emotionale Ausdrucksformen, den Umgang mit Konflikten oder ein Beschreiben der Leidensdrucks geäußert wird. So betonte eine Teilnehmerin die Aussage „da steigert du dich in irgendwas rein“, mit welcher sie in ihrer beruflichen Vergangenheit mehrfach

konfrontiert war (FG1-S5, Zeile 359). Diese Zuschreibung führte laut den Teilnehmenden dazu, dass Frauen sich doppelt beweisen müssen: Zum einen in ihrer fachlichen Kompetenz und zum anderen in ihrer Fähigkeit, in einem Umfeld zu bestehen, das von männlichen Verhaltensnormen geprägt ist (FG1-S3, Zeile 604-605).

Auch der Umgang mit **Druck von männlichen Kollegen** wurde als herausfordernd beschrieben. Die Teilnehmenden berichteten von subtilen wie auch offensichtlichen Formen von Abwertung und Konkurrenzverhalten, die das Arbeitsklima belasteten. Zudem wurde hervorgehoben, dass Frauen in männerdominierten Berufsfeldern zusätzlich mit einer **Gender-Pay-Gap** konfrontiert sind. Eine Teilnehmerin äußerte, dass sie im Rahmen eines Projektes im Vergleich zu männlichen Kollegen deutlich mehr Verantwortung tragen und Entscheidungen treffen musste, jedoch eine geringere Vergütung als diese erhalten hat (FG1-S7, Zeile 379-386). Diese Ungleichheiten verstärken nicht nur das Gefühl von Ungerechtigkeit, sondern auch die Belastung, sich in einem ohnehin stressreichen Arbeitsumfeld zusätzlich beweisen zu müssen. Diese finanzielle Ungleichheit steht sinnbildlich für die strukturellen Hindernisse, die Frauen in männerdominierten Berufen zusätzlich überwinden müssen.

Zusammenfassend zeigt die Analyse, dass Frauen in männerdominierten Berufen besonderen Belastungen ausgesetzt sind, die durch Leistungsdruck, mangelnde Anerkennung, stereotype Zuschreibungen und Konkurrenzverhalten sowie Differenzen in der Vergütung verstärkt werden. Diese Faktoren tragen nicht nur zu einem erhöhten Risiko von Burnout bei, sondern verdeutlichen auch die Notwendigkeit einer gleichberechtigten und unterstützenden Arbeitsumgebung.

5.5 Individuelle Einflussfaktoren auf das Burnout-Risiko

5.5.1 Lebensumstände und Faktoren aus dem Privatleben

Die Auswertung der Fokusgruppen verdeutlicht zudem, dass individuelle Lebensumstände und Faktoren aus dem Privatleben einen erheblichen Einfluss auf das Burnout-Risiko haben können. Besonders hervorzuheben ist, dass private Belastungen häufig eng mit beruflichen Anforderungen interagieren und dadurch eine zusätzliche Stressdimension schaffen.

Ein zentrales Thema waren **familiäre Probleme** und die Verantwortung für nahestehende Personen. Mehrere Teilnehmende berichteten von psychischen Erkrankungen oder anderen Belastungen innerhalb der Familie, die sie vor erhebliche Herausforderungen stellten. Zwei Teilnehmende schilderten, dass ihre Kinder und auch zum Teil ihre Lebensgefährten an psychischen Erkrankungen litten, was eine zusätzliche Belastung zu den beruflichen Umständen darstellte (FG1-S3, Zeile 169; FG1-S7, Zeile 249-254). Ähnlich äußerten sich andere Teilnehmende, die familiäre Probleme, wie etwa die Pflege von Angehörigen oder die Unterstützung eines erkrankten Partners, als gravierenden Stressfaktor beschrieben (FG1-S8, Zeile 468-470).

Auch der **finanzielle Druck** und die **Erziehung der Kinder ohne Unterstützung** vom Lebensgefährten oder Familienangehörigen wurde als weitere Belastung von den Teilnehmenden hervorgehoben. Sie schilderten, dass sie neben der Verantwortung für die Familie auch die Sorge um die finanzielle Absicherung trugen. Eine Teilnehmerin erwähnte, dass diese doppelte Verantwortung zu den Gedanken beitrug, sie müsse maximal viel Arbeiten (FG1-S3, Zeile 170-173). Eine weitere Teilnehmerin berichtete, dass die Verantwortung und Betreuung der eigenen Kinder sowie der Kinder vom Ex-Partner ohne Unterstützung eine enorme Belastung darstellten (FG1-S7, Zeile 511-518). Dies verstärkte das Gefühl, die eigenen Bedürfnisse zugunsten anderer vernachlässigen zu müssen.

Private Stressfaktoren, wie eine Trennung oder ein Umzug, wurden ebenfalls als bedeutende Einflussfaktoren auf das Burnout-Risiko hervorgehoben. Die Teilnehmenden berichteten von der emotionalen und organisatorischen Belastung durch private Umstände, die sie in Kombination mit beruflichem Stress an ihre Grenzen brachte (FG1-S3, Zeile 474-476; FG1-S8, Zeile 470-473). Auch größere private Projekte, wie die Renovierung eines Hauses und der Umzug der Eltern, wurden als zusätzliche Belastung empfunden, die nur schwer mit den beruflichen Verpflichtungen vereinbar waren (FG1-S5, Zeile 501-505).

Ein weiterer Aspekt war der wahrgenommene **soziale Druck** und die damit verbundenen finanziellen **Ängste**. Ein Teilnehmer gab an, dass die beruflichen Probleme und der Rückgang der Leistungsfähigkeit auf der Arbeit zu finanziellen

Sorgen führen können, welche sich auch in das Privatleben übertragen. Er schilderte Gedanken zur möglichen Kündigung aufgrund der Abnahme der Leistungsfähigkeit und die daraus entstehenden Sorgen, die eigenen Rechnungen nicht mehr bezahlen zu können (FG2-S3, Zeile 132-135).

Die Teilnehmenden schilderten zudem, dass die **Priorisierung der Arbeit** häufig zulasten ihrer Freizeit und ihrer eigenen Bedürfnisse ging. Sie sprachen davon, „für die Arbeit zu leben“ und kaum Zeit für persönliche Erholung zu haben (FG2-S2, Zeile 405-407). Auch berichteten sie von **sozialer Isolation**, beispielsweise dass aufgrund fehlender Energie die sozialen Kontakte wie Freundschaften nicht mehr gepflegt wurden (FG2-S2, Zeile 414-415), Ehrenämter aufgegeben wurden (FG1-S5, Zeile 575-578) oder dass sie aufgrund der finanziellen Sorgen und der privaten Umstände bewusst keine Zeit für sich selbst einräumten, um stattdessen weiter zu arbeiten (FG1-S3, Zeile 172; FG1-S7, Zeile 250-252). Die fehlende Balance zwischen beruflichen und privaten Anforderungen wurde als ein entscheidender Faktor für die Entwicklung von Burnout-Symptomen beschrieben.

Zusammenfassend zeigt sich, dass private Lebensumstände wie familiäre Probleme, finanzielle Sorgen oder soziale Isolation das Burnout-Risiko erheblich erhöhen können. Die fehlende Möglichkeit, private und berufliche Belastungen auszugleichen, verstärkt die emotionale und körperliche Erschöpfung und erfordert daher besondere Aufmerksamkeit in der Prävention und Intervention.

5.5.2 Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen

Die Auswertung der Fokusgruppen zeigt zudem, dass Persönlichkeitsmerkmale einen entscheidenden Einfluss auf das Burnout-Risiko haben können. Insbesondere Merkmale wie Perfektionismus, ein starker Leistungsdruck und eine kritische Selbstwahrnehmung wurden als zentrale Faktoren identifiziert, die das Risiko emotionaler und körperlicher Erschöpfung erhöhen.

Perfektionismus wurde als ein wiederkehrendes Thema identifiziert, das sich durch hohe Ansprüche an die eigene Leistung und die Notwendigkeit zur Aufrechterhaltung einer makellosen Fassade manifestierte. Die Teilnehmenden berichteten, dass sie sich über ihre Leistungen definierten und das Gefühl hatten, immer „abliefern“ zu müssen, um den Erwartungen anderer gerecht zu werden.

Eine Teilnehmerin beschrieb dies mit den Worten: „Ich bin immer gewohnt gewesen, mein Bestes zu geben und mein Bestes zu leisten“ (FG1-S5, Zeile 203-204) oder durch die Denkweise „Du kannst immer nur durch Leistung überzeugen“ (FG1-S5, Zeile 95). Aber auch **hohe Ansprüche** an sich selbst wurden von den Teilnehmenden in der Diskussion in Verbindung mit Perfektionismus betont (FG2-S3, Zeile 53-54; FG2-S2, Zeile 168-170). Diese Denkweisen resultierten in einem konstanten inneren Druck sowie einer ausgeprägten **Angst vor Gesichtsverlust**, sobald die Erwartungen anderer nicht erfüllt werden (FG1-S5, Zeile 209-210; FG1-S7, Zeile 648-650).

Viele Teilnehmende nannten **soziale und familiäre Prägungen** als Quelle dieses Perfektionismus. Bereits in der Kindheit hätten sie gelernt, dass ihr Wert stark an ihre Leistung gekoppelt sei. **Glaubenssätze** wie „Ohne Fleiß kein Preis“ (FG1-S7, Zeile 651-652) oder „Alles, was du machst, reicht nicht aus“ (FG1-S5, Zeile 657-659) wurden mehrfach erwähnt und beeinflussen das Verhalten in verschiedenen Situationen sowie die Selbstwahrnehmung bis ins Erwachsenenalter (FG1-S8, Zeile 617-621). Auch Aussagen wie „Du musst perfekt sein“ oder „Du bist nicht genug“ wurden von den Teilnehmenden als Glaubenssätze erwähnt, welche sich in den Köpfen der Personen festgesetzt haben und so maßgeblich die Denkweise und das Verhalten beeinflussen (FG1-S8, Zeile 621-623). Zwei Teilnehmende schilderten, dass sie bereits in ihrer Kindheit vermittelt bekamen, nur nach Erbringen von Leistung Anerkennung sowie Liebe zu verdienen. Diese prägenden Ereignisse der Kindheit wurden von den Teilnehmenden als „Päckchen“ beschrieben, welches bis zum heutigen Tage auch im Berufsleben eine Rolle spiele und sich in einem ständigen Bedürfnis nach Selbstbestätigung äußere (FG1-S3, Zeile 476-484; FG1-S5, Zeile 498-501).

Auch ein **geringer Selbstwert**, der aus diesen Prägungen resultiert, wurde als belastender Faktor hervorgehoben. So beschrieb einer der Teilnehmer, dass durch geringe Selbstachtung und einen geringen Selbstwert das eigene Wohlbefinden in den Hintergrund rückt und das Wohl anderer Priorität hat. Er beschrieb: „Im Sinne von alles andere ist wichtiger als ich. Die Firma, die Kinder, die Frau [...] und nach sich selbst hat man nicht geschaut“ (FG1-S8, Zeile 625-630).

Darüber hinaus wurde die **intensive Verarbeitung von Erlebnissen** als weitere Persönlichkeitsdisposition identifiziert. Teilnehmende mit einer ausgeprägten Reflexionsneigung schilderten, dass sie geschehene Ereignisse oft lange analysieren, sie sich Dinge „mehr zu Herzen nehmen“ und daraus erneut Belastungen entstehen (FG1-S3, Zeile 608-610). Zudem betonte eine Teilnehmerin: “Also ich glaube, dass die Menschen, die sich besser wahrnehmen können, die vielleicht auch [...] Impathie, also Empathie für sich selbst empfinden können, die vielleicht nicht ganz so streng und perfektionistisch mit sich sind, nicht ganz so anfällig sind für einen Burnout” (FG2-S2, Zeile 461-465). Die Kombination aus hohen Leistungsansprüchen, geringem Selbstwert und einer intensiven Reflexionsneigung schafft eine Dynamik, die Betroffene in einen Kreislauf aus Selbstkritik und Erschöpfung führt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Persönlichkeitsmerkmale wie Perfektionismus, ein hoher Leistungsanspruch und geringe Selbstachtung in Kombination mit sozialen und familiären Prägungen das Burnout-Risiko erheblich erhöhen können. Diese tief verwurzelten Verhaltens- und Denkmuster verstärken den empfundenen Druck, den Erwartungen anderer gerecht zu werden, und führen dazu, dass Betroffene oft ihre eigenen Bedürfnisse ignorieren, was die Entwicklung von Burnout-Symptomen begünstigt.

5.6 Strategien zur Burnout-Prävention und Bewältigung

5.6.1 Organisationale Ansätze zur Prävention und Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse der Fokusgruppen verdeutlichen die Bedeutung von organisationalen Maßnahmen zur Prävention von Burnout. Die Teilnehmenden betonten, dass insbesondere die Unternehmenskultur, die Kommunikation und die Gestaltung der Arbeitsbedingungen zentrale Ansatzpunkte für präventive Maßnahmen darstellen. Im Folgenden werden die wichtigsten Empfehlungen zusammengefasst:

Förderung einer offenen und unterstützenden Unternehmenskultur

Eine der zentralen Empfehlungen der Teilnehmenden war der Aufbau einer Arbeitskultur, die von gegenseitiger Unterstützung, Wertschätzung und Vertrauen

geprägt ist. Dies umfasst Maßnahmen wie die Etablierung einer offenen Kommunikation, bei der Mitarbeitende ihre Überforderung oder andere Belastungen ohne Angst vor negativen Konsequenzen ansprechen können (FG1-S5, Zeile 442-448; FG1-S8, Zeile 768-770; FG2-S2, Zeile 363-367). Führungskräfte sollten dabei eine Kultur des Vertrauens schaffen, in der Mitarbeitende nicht unter ständiger Kontrolle stehen, sondern Eigenverantwortung gefördert wird (FG1-S4, Zeile 322-324).

Darüber hinaus wurde betont, dass eine klare Werteorientierung und das Schaffen eines gemeinschaftlichen Miteinanders innerhalb der Teams den Teamzusammenhalt stärken können. Die regelmäßige Organisation von Team-Workshops, gemeinsamen Veranstaltungen und Supervisionen wurde als hilfreich beschrieben, um eine unterstützende Atmosphäre zu etablieren und den Austausch unter den Mitarbeitenden zu fördern (FG1-S8, Zeile 427-429; FG1-S3, Zeile 686-696; FG2-S3, Zeile 506-511).

Verbesserung der Arbeitsbedingungen und -strukturen

Die Fokusgruppen hoben hervor, dass flexible Arbeitszeitmodelle, wie Homeoffice-Möglichkeiten oder die Möglichkeit, zwischen Vollzeit- und Teilzeitstellen zu wechseln, zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beitragen können (FG1-S7, Zeile 722-724). Ebenso betonten die Teilnehmenden die Bedeutung klar kommunizierter und eingehaltener Arbeitszeiten, um die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit zu schützen (FG1-S3, Zeile 704-707; FG1-S4, Zeile 751-758).

Zusätzlich wurde der Vorschlag diskutiert, klare Regelungen zum Umgang mit Überstunden und zur Aufgabenverteilung im Team zu schaffen (FG1-S3, Zeile 407-410; Anhang 3.4). Hierbei sollten Aufgaben nach den Stärken der Teammitglieder verteilt werden, um Überforderung zu vermeiden. Die Einführung von Rückzugsmöglichkeiten, wie Ruheräumen oder Pausenbereichen, wurde als Möglichkeit genannt, um Erholung während des Arbeitsalltags zu erleichtern (FG1-S3, Zeile 673-680; FG2-S2, Zeile 525-528).

Schulung von Führungskräften und Sensibilisierung der Mitarbeitenden

Ein zentraler Punkt war die Bedeutung von Schulungen und Workshops, die sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende für das Thema Burnout sensibilisieren. Die Teilnehmenden schlugen gezielte Schulungen für Führungskräfte bezüglich der Unterstützung von Mitarbeitenden, der frühzeitigen Erkennung von Überlastung und der angemessenen Reaktion darauf vor. Hierbei wurden Supervisionen und Fortbildungen als geeignete Maßnahmen genannt (FG1-S8, Zeile 772-776; FG2-S2, Zeile 531-538).

Darüber hinaus wurde empfohlen, präventive Angebote wie Kurse zum Umgang mit Stress, Workshops zur Resilienzförderung oder regelmäßige Gesundheitsveranstaltungen in die Organisationsstruktur zu integrieren (FG1-S3, Zeile 668-671; FG2-S3, Zeile 325-327; FG2-S2, Zeile 523-525). Die Bereitstellung eines anonymen Krisentelefons oder einer internen Ansprechperson für psychische Gesundheit wurde als wichtige Ergänzung beschrieben, um Unterstützung anzubieten (FG2-S3, Zeile 284-286; FG2-S3, Zeile 332-337).

Wertschätzung und Anerkennung der Mitarbeitenden

Die Teilnehmenden betonten, dass Wertschätzung und Anerkennung eine zentrale Rolle bei der Burnout-Prävention spielen. Dies umfasst nicht nur die Anerkennung individueller Leistungen, sondern auch die Schaffung eines fairen Vergütungssystems. Führungskräfte sollten die Leistungen ihrer Mitarbeitenden aktiv wahrnehmen und positives Feedback gezielt kommunizieren. Die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen könne zudem durch das Gefühl gestärkt werden, dass das Unternehmen hinter ihnen steht und sie in schwierigen Zeiten unterstützt (FG1-S3, Zeile 668-671; Anhang 3.4).

Langfristige strukturelle Veränderungen

Neben kurzfristigen Maßnahmen wurden auch strukturelle Veränderungen als notwendig beschrieben. Dazu zählen die Reduzierung von Personalmangel durch die Einstellung qualifizierter Fachkräfte, die Einführung einer Vier-Tage-Woche oder andere Formen der Arbeitszeitverkürzung, insbesondere für ältere Mitarbeitende. Diese Maßnahmen könnten langfristig dazu beitragen, den

Arbeitsdruck zu reduzieren und die Work-Life-Balance der Mitarbeitenden zu verbessern (FG2-S2, Zeile 156-162; Anhang 3.2).

Die Analyse der Fokusgruppen zeigt, dass organisationale Präventionsmaßnahmen entscheidend für die Burnout-Prävention sind. Insbesondere eine unterstützende Unternehmenskultur, klare Arbeitsstrukturen und die aktive Wertschätzung der Mitarbeitenden können dazu beitragen, das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit im Unternehmen zu fördern. Die Umsetzung dieser Maßnahmen erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sowie eine kontinuierliche Reflexion und Anpassung der Unternehmensstrukturen.

5.6.2 Individuelle Bewältigungsstrategien und Ressourcen

Neben organisationalen Präventionsansätzen identifizierten die Teilnehmenden der Fokusgruppen auch eine Reihe individueller Strategien, um mit Belastungen umzugehen und Burnout vorzubeugen. Diese Strategien zielen darauf ab, Ressourcen zu stärken, Stress zu reduzieren und eine gesunde Balance zwischen beruflichen und privaten Anforderungen zu fördern.

Ein zentraler Ansatzpunkt war die **bewusste Förderung des eigenen Wohlbefindens** durch Aktivitäten, die als Energiequelle dienen. Teilnehmende berichteten, dass **regelmäßige Bewegung** wie Yoga, Laufen, Spaziergänge oder Besuche im Fitnessstudio ihnen halfen, Stress abzubauen und neue Kraft zu schöpfen (FG1-S6, Zeile 538; FG1-S3, Zeile 544-546; FG1-S3, Zeile 556-558; FG2-S3, Zeile 435-438). Auch das **bewusste Schaffen von Auszeiten** und das Nutzen von Urlaub wurden von mehreren Teilnehmenden als essenzielle Maßnahmen hervorgehoben, um sich zu regenerieren und Distanz zum Arbeitsalltag zu gewinnen (FG1-S8, Zeile 560-566).

Eine weitere Strategie bestand darin, **soziale Kontakte** aktiv zu pflegen. Treffen mit Freunden und der Familie wurden als wertvolle Möglichkeit gesehen, um emotionale Unterstützung zu erhalten und sich von den beruflichen Anforderungen zu distanzieren (FG1-S3, Zeile 544-546). **Ehrenämter und Hobbies**, die Freude und Wertschätzung bringen, wurden ebenfalls als kraftspendend beschrieben. Gleichzeitig betonten einige Teilnehmende die Bedeutung, solche

Aktivitäten bewusst zu reduzieren und zu priorisieren, wenn die Belastung zu groß wurde, um Überforderung zu vermeiden (FG1-S5, Zeile 575-580; FG1-S5, Zeile 590-593).

Auch **mentale und emotionale Strategien** spielten eine wichtige Rolle. Das Entwickeln von Selbstwert und die Fähigkeit, für sich selbst einzustehen, wurden als essenziell betrachtet, um sich gegen äußeren Druck abzugrenzen und nicht permanent Rechtfertigungen abgeben zu müssen (FG1-S5, Zeile 787-793). Hierbei halfen auch Atemübungen, Meditation oder Praktiken wie Qigong, die von einigen Teilnehmenden als hilfreiche Methoden zur Stressregulation genannt wurden (FG2-S3, Zeile 440-441; FG2-S2, Zeile 450).

Mehrere Teilnehmende betonten die Bedeutung einer **klaren Abgrenzung von der Arbeit**. Dazu gehörte das bewusste Abschalten nach der Arbeit und das Einhalten von Feierabendzeiten, um eine Work-Life-Balance zu etablieren. Ein Teilnehmer schilderte beispielsweise, dass er durch das Erstellen eines Wochenplans gezielt Zeit für berufliche Aufgaben und Freizeitaktivitäten einplant, um Struktur und Balance zu schaffen (FG2-S3, Zeile 398-400; FG2-S3, Zeile 430-433; FG2-S2, Zeile 446-448).

Schließlich wurden **professionelle Unterstützungsmöglichkeiten** wie therapeutische Hilfe oder Coaching als wertvolle Ressourcen genannt, um belastende Situationen besser bewältigen zu können (FG1-S8, Zeile 571-573; FG2-S2, Zeile 447). Diese Unterstützung half den Teilnehmenden, ihre eigenen Grenzen zu erkennen, effektive Bewältigungsstrategien zu entwickeln und persönliche Ressourcen langfristig zu stärken.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass individuelle Strategien und Ressourcen entscheidend zur Prävention von Burnout beitragen können. Die bewusste Nutzung von Kraftquellen, die Pflege sozialer Kontakte, die Entwicklung eines gesunden Selbstwerts sowie die Etablierung von mentalen und körperlichen Entspannungstechniken helfen, Belastungen zu reduzieren und die eigene Resilienz zu stärken.

5.7 Wechselwirkungen zwischen organisationalen und individuellen Einflussfaktoren

Die Analyse der Fokusgruppen verdeutlicht, dass organisationale und individuelle Einflussfaktoren nicht isoliert betrachtet werden können, sondern in einer dynamischen Wechselwirkung stehen, die das Burnout-Risiko der Mitarbeitenden entscheidend beeinflusst. Diese Wechselwirkungen treten insbesondere dann deutlich hervor, wenn organisationale Stressoren auf individuelle Vulnerabilitäten treffen (FG1-S8, Zeile 470-473; FG1-S3, Zeile 474-476).

Ein zentrales Beispiel hierfür ist der Zusammenhang zwischen hohen Arbeitsanforderungen und perfektionistischen Persönlichkeitsmerkmalen. Teilnehmende berichteten, dass ein hoher Workload in Kombination mit einem ausgeprägten Drang nach Perfektion zu einer Selbstverstärkung von Stress führt: Perfektionistische Mitarbeitende neigen dazu, auch unter Überlastung keine Aufgaben abzugeben oder Prioritäten zu setzen, was die empfundene Belastung zusätzlich erhöht. Gleichzeitig wurde betont, dass ein unterstützendes Führungsverhalten und klare Kommunikationsstrukturen solche Stressspiralen abschwächen können, während destruktive Führungsstile sie verstärken (FG2-S3, Zeile 53-54; FG2-S2, Zeile 168-170, FG2-S2, Zeile 171).

Ebenso verdeutlichte die Diskussion die Bedeutung der Work-Life-Balance als Schnittstelle zwischen organisationalen Bedingungen und individuellen Bewältigungsmechanismen. Flexible Arbeitszeitmodelle und Homeoffice-Regelungen, die grundsätzlich als Entlastungsfaktoren gesehen werden, führten bei einigen Teilnehmenden zu einer stärkeren Entgrenzung zwischen Beruf und Privatleben. Hier zeigte sich, dass Mitarbeitende mit gut etablierten Strategien zur Selbstorganisation und klaren Abgrenzungsmechanismen weniger anfällig für diese Entgrenzung waren, während andere durch die gleichen Bedingungen stärker belastet wurden (FG1-S3, Zeile 490-493; FG2-S2, Zeile 81-86).

Ein weiteres Wechselwirkungsfeld betrifft die Unternehmenskultur und deren Einfluss auf individuelle Stressbewältigung. In Organisationen mit einer wertschätzenden Kultur und kollegialer Unterstützung fühlen sich Mitarbeitende häufiger dazu ermutigt, offen über Belastungen zu sprechen und Hilfe in Anspruch zu

nehmen. Dies kann Burnout präventiv entgegenwirken. Demgegenüber berichteten Teilnehmende aus Organisationen mit einem stark leistungsorientierten oder hierarchischen Klima, dass sie sich scheuten, Überforderung oder Stress zuzugeben, was häufig zu einem erhöhten inneren Druck führte (FG1-S8, Zeile 235-240; FG1-S7, Zeile 389-390; FG1-S8, Zeile 427-429; FG1-S5, Zeile 442-448; FG2-S3, Zeile 193-194).

Die Diskussionsergebnisse machen deutlich, dass die Wechselwirkungen zwischen organisationalen und individuellen Einflussfaktoren essenziell für das Verständnis des Burnout-Risikos sind. Sie unterstreichen die Notwendigkeit, Präventions- und Interventionsstrategien sowohl auf die strukturellen Rahmenbedingungen als auch auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden auszurichten. Ein integrativer Ansatz, der diese Wechselwirkungen berücksichtigt, bietet das größte Potenzial, um das Burnout-Risiko nachhaltig zu reduzieren.

5.8 Zusammenhang der Ergebnisse und weiterführende Schlussfolgerungen für die Praxis

Die Ergebnisse der Fokusgruppen verdeutlichen, dass Burnout eine vielschichtige Thematik darstellt, die durch die Wechselwirkung organisationaler und individueller Faktoren beeinflusst wird. Um effektive Präventionsmaßnahmen zu entwickeln, ist es entscheidend, Risikokonstellationen zu identifizieren und praxisorientierte Lösungsansätze abzuleiten.

Risikokonstellationen für Burnout

Auf organisationaler Ebene erhöhen mangelnde Unterstützung, unzureichende Kommunikation, ein schlechtes Betriebsklima und fehlende Wertschätzung das Risiko für Burnout signifikant. Mitarbeitende in Organisationen mit einem stark kontrollierenden Führungsstil oder hohen Arbeitsanforderungen, ohne angemessene Ressourcen, fühlen sich häufig überfordert und isoliert. Kritisch sind zudem Konstellationen, in denen starre Arbeitszeitmodelle oder unzureichende Maßnahmen zur Abgrenzung von Arbeit und Privatleben herrschen. Diese Faktoren verstärken den empfundenen Druck von Mitarbeitenden und erschweren die Erholung.

Individuelle Risikofaktoren umfassen ein ausgeprägtes Streben nach Perfektio- nismus, das Bestreben, allen Anforderungen gerecht zu werden, sowie die Ten- denz, eigene Bedürfnisse zu missachten und persönliche Grenzen nicht klar zu kommunizieren. Teilnehmende der Fokusgruppen beschrieben, wie fehlende Auszeiten, Vernachlässigung von Hobbies und Ehrenämtern oder sozialen Kon- takten sowie unzureichende Strategien zur Stressbewältigung die psychische Belastung erhöhen.

Besonders gefährdete Gruppen umfassen Mitarbeitende in emotional anspruchs- vollen Berufen, wie dem Gesundheitswesen und Bildungswesen, sowie Berufe, welche durch einen starken Leistungsdruck geprägt sind. Auch Teams mit einer ausgeprägten Konkurrenzkultur sind einem höheren Risiko ausgesetzt. Überra- schend rückten die Fokusgruppen zudem Frauen in männerdominierten Berufen in den Fokus. Sie berichteten von einer erhöhten Belastung durch zusätzliche Rechtfertigungsdruck, mangelnde Akzeptanz und den häufigen Anspruch, sich besonders beweisen zu müssen. Diese Faktoren tragen dazu bei, dass diese Gruppe einer besonderen Aufmerksamkeit im Rahmen von Präventionsmaßnah- men bedarf.

Schlussfolgerungen für die Praxis

Die Analyse der Ergebnisse zeigt, dass eine ganzheitliche Burnout-Prävention sowohl strukturelle Maßnahmen auf organisationaler Ebene als auch individuelle Unterstützungsangebote erfordert. Organisationen sollten eine offene und wert- schätzende Unternehmenskultur fördern, die durch Vertrauen, flexible Arbeits- zeitmodelle und klare Kommunikation geprägt ist. Maßnahmen wie Workshops, die Sensibilisierung von Führungskräften, Supervisionen und die Schaffung von Rückzugsmöglichkeiten tragen dazu bei, das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu fördern.

Auf individueller Ebene sollten Mitarbeitende ermutigt werden, persönliche Gren- zen zu setzen, Stressbewältigungstechniken zu erlernen und soziale Kontakte zu pflegen. Angebote wie therapeutische Unterstützung oder Coaching können da- bei helfen, Resilienz zu stärken und individuelle Ressourcen nachhaltig auszu- bauen.

Die Kombination dieser Ansätze ist entscheidend, um Burnout langfristig vorzubeugen und gefährdete Gruppen gezielt zu unterstützen. Eine kontinuierliche Reflexion und Anpassung der Maßnahmen sind notwendig, um den spezifischen Anforderungen verschiedener Arbeitskontexte gerecht zu werden.

6 Diskussion

Die Diskussion dient dazu, die Ergebnisse dieser Arbeit in den Kontext bestehender Forschung zu setzen, deren Relevanz zu bewerten und neue Perspektiven aufzuzeigen. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Fokusgruppen mit der bestehenden Literatur verglichen, zentrale Erkenntnisse reflektiert und methodische Stärken sowie Limitationen kritisch analysiert. Abschließend werden theoretische und praktische Implikationen abgeleitet.

6.1 Vergleich der Ergebnisse mit der Literatur

6.1.1 Übereinstimmungen mit der Literatur

Die Ergebnisse der Fokusgruppen zeigen deutliche Parallelen zu den in der Literatur beschriebenen organisationalen und individuellen Einflussfaktoren auf das Burnout-Risiko auf.

Organisationale Einflussfaktoren

Ein zentrales Thema, welches sowohl in den Fokusgruppen als auch in der Literatur als wesentlicher Belastungsfaktor hervorgehoben wurde, ist das hohe Arbeitspensum. Die intensive Arbeitsbelastung und der damit einhergehende Druck stellen eine erhebliche Herausforderung für viele Mitarbeitende dar.

In engem Zusammenhang mit einem hohen Arbeitspensum wurde die Entgrenzung der Arbeit durch Digitalisierung, flexible Arbeitszeiten und Homeoffice-Möglichkeiten thematisiert. Während diese Entwicklungen einerseits Vorteile bieten, erschweren sie eine klare Differenzierung zwischen Arbeit und Freizeit, was das Risiko einer ständigen Erreichbarkeit und eines erhöhten Stresslevels verstärken kann.

Darüber hinaus betonten die Fokusgruppen den starken Einfluss eines schlechten Betriebsklimas und fehlender sozialer Unterstützung auf das Wohlbefinden

der Mitarbeitenden. Insbesondere emotionale Arbeit, wurde in den Diskussionen als belastend wahrgenommen und spiegelt sich ebenfalls in der Literatur wider.

Ein weiterer zentraler Punkt, der sowohl in der Literatur als auch in den Fokusgruppen intensiv diskutiert wurde, ist die Rolle von Wertschätzung und Anerkennung. Die Teilnehmenden hoben die Bedeutung dieser Aspekte für die Motivation sowie das psychische Wohlbefinden hervor. Das Fehlen dieser Faktoren wird als ein bedeutender Stressor wahrgenommen, der das Burnout-Risiko potenziell erhöhen kann.

Zusätzlich wurde in den Fokusgruppen die Auswirkung einer geringen Vergütung und ungleicher Gehaltsstrukturen thematisiert. Besonders hervorgehoben wurden die geschlechtsspezifischen Gehaltsunterschiede, die zwar in der Literatur vereinzelt erwähnt werden, jedoch nicht explizit im Kontext des Burnout-Risikos betrachtet werden.

Abschließend richteten die Teilnehmenden die Aufmerksamkeit auf die Rolle der Führungskraft. Destruktives Führungsverhalten, das durch mangelnde Unterstützung oder übermäßige Kontrolle gekennzeichnet ist, wurde als einer der zentralen organisationalen Faktoren identifiziert. Diese Ergebnisse stehen in Einklang mit der Literatur, die den erheblichen Einfluss von Führungskräften auf die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden betont.

Individuelle Einflussfaktoren

Perfektionismus wurde in den Fokusgruppen als Kernproblematik vieler Betroffener identifiziert. Dies deckt sich mit der Literatur, die Perfektionismus häufig als Burnout-Risiko betrachtet. Weitere individuell relevante Faktoren waren gesellschaftlicher Druck und private Belastungen, die beide in der Literatur und den Fokusgruppen als begünstigende Umstände beschrieben wurden.

Die Schwierigkeiten bei der Abgrenzung von Arbeit und Privatleben sowie das Fehlen von Stressbewältigungsmechanismen wurden ebenfalls als zentrale Risikofaktoren identifiziert. Diese Ergebnisse spiegeln die Erkenntnisse der Literatur wider, wonach eine unausgeglichene Work-Life-Balance und ineffektive Bewältigungsstrategien entscheidend zur Burnout-Gefahr beitragen können.

6.1.2 Unterschiede zur Literatur

Einige in den Fokusgruppen identifizierte Aspekte weichen von den Ergebnissen der Literaturrecherche ab oder ergänzen diese durch neue Perspektiven.

Frauen in männerdominierten Berufen wurden in den Diskussionen als vulnerable Gruppe hervorgehoben. Während die Literatur Burnout-Risiken für Frauen allgemein beschreibt, fehlen spezifische Analysen, welche die Herausforderungen in männerdominierten Berufsfeldern beleuchten. Auch die Gender-Pay-Gap und das wahrgenommene Missverhältnis in der Vergütung zwischen Männern und Frauen wurde in den Fokusgruppen intensiv diskutiert, während die Literatur diesen Aspekt bislang nur allgemein thematisiert.

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal war der Fokus auf die Unternehmenskultur. Die Teilnehmenden legten besonderen Wert auf die Wechselwirkung zwischen strukturellen Bedingungen, den grundlegenden Werten innerhalb der Teams und dem Führungsverhalten. In der Literatur werden diese Aspekte oft getrennt betrachtet, ohne die wechselseitigen Dynamiken im Zusammenhang mit Burnout ausreichend zu berücksichtigen.

Schließlich wurden persönliche Prägungen, wie Kindheitserfahrungen und verankerte Glaubenssätze, in den Fokusgruppen häufig als Risikofaktoren genannt. Diese Einflüsse wurden in der verwendeten Literatur nicht explizit untersucht. Die Teilnehmenden betonten insbesondere die Rolle eines mangelnden Selbstwertgefühls, das in der Literatur ebenfalls wenig thematisiert wird.

6.1.3 Erklärung möglicher Abweichungen

Die Abweichungen zwischen den Fokusgruppenergebnissen und den Erkenntnissen der Literaturrecherche lassen sich durch verschiedene Faktoren erklären.

Die starke Fokussierung der Fokusgruppen auf Frauen in männerdominierten Berufen könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Teilnehmenden selbst persönliche oder beobachtete Erfahrungen in solchen Konstellationen eingebracht haben. Solche Erfahrungen werden in der wissenschaftlichen Literatur möglicherweise weniger prominent diskutiert, da diese sich häufig auf allgemeine

Risikofaktoren konzentriert und spezifische Berufsgruppen oder Arbeitskontexte nur eingeschränkt berücksichtigt.

Die hervorgehobene Gender-Pay-Gap als Stressor könnten in der Literatur aufgrund eines anderen Untersuchungsfokus weniger präsent sein. Während wissenschaftliche Arbeiten oft die Auswirkungen von geringer Vergütung auf das Wohlbefinden untersuchen, wurde in den Fokusgruppen der soziale und psychologische Aspekt der Gehaltsungerechtigkeit deutlicher betont. Dies könnte darauf hindeuten, dass in der Praxis Ungerechtigkeit im Gehalt als größerer Stressor wahrgenommen wird, als es bisher in Studien untersucht wurde.

Auch der Stellenwert der Unternehmenskultur, wie sie in den Fokusgruppen thematisiert wurde, zeigt eine differenzierte Sichtweise im Vergleich zur Literatur. Während viele wissenschaftliche Arbeiten organisationale und individuelle Faktoren getrennt betrachten, verbinden die Teilnehmenden der Fokusgruppen diese stärker miteinander. Es ist davon auszugehen, dass diese Perspektive aus ihrer direkten Erfahrung resultiert, welche die Wechselwirkungen zwischen strukturellen Rahmenbedingungen, sozialen Dynamiken und individuellem Verhalten unmittelbar erfahrbar macht.

Die Diskussion über persönliche Prägungen und Kindheitserfahrungen lässt sich darauf zurückführen, dass die Teilnehmenden ihre individuellen biografischen Hintergründe aktiv in die Diskussion eingebracht haben. Die in der Literatur betrachteten Einflussfaktoren konzentrieren sich hingegen meist auf arbeitsplatzbezogene oder psychosoziale Aspekte und lassen tiefere psychologische Hintergründe wie frühere Erlebnisse oder Glaubenssätze außen vor. Dieses Ergebnis verdeutlicht, wie stark individuelle Lebensgeschichten und persönliche Resilienzfaktoren die Wahrnehmung von Burnout-Risiken beeinflussen können.

Zusammengefasst deuten die Unterschiede zwischen den Fokusgruppenergebnissen und der Literatur daraufhin, dass die in der Praxis wahrgenommenen Belastungsfaktoren komplexer und stärker miteinander verwoben sind, als es die in der Literatur formulierten Modelle und Konzepte bisher darstellen.

6.2 Stärken und Limitationen der Methodik

Die gewählte Methode der Fokusgruppen erwies sich im Rahmen dieser Masterarbeit als geeignet, um die subjektiven Wahrnehmungen und Erfahrungen der Teilnehmenden in Bezug auf das Burnout-Risiko und dessen Einflussfaktoren zu eruieren. Durch die offene Diskussion konnten vielfältige Perspektiven eingebracht und Zusammenhänge zwischen organisationalen und individuellen Faktoren aufgezeigt werden. Dies stärkte die explorative Zielsetzung der Studie und lieferte tiefere Einblicke, die in quantitativen Untersuchungen oft verborgen bleiben.

Stärken der Methodik

Ein wesentlicher Vorteil der Fokusgruppen ist die Möglichkeit des Austauschs unter den Teilnehmenden, welcher zusätzliche Einsichten ermöglicht. Durch die Interaktion der Teilnehmenden konnten Gedanken und Meinungen geschärft werden, die in Einzelinterviews möglicherweise nicht geäußert worden wären. Zudem war es möglich, zentrale Themen wie die Rolle der Unternehmenskultur und spezifische Herausforderungen für Frauen in männerdominierten Berufen detailliert zu beleuchten.

Weiterhin positiv hervorzuheben ist die Vielfalt der eingebrachten Perspektiven. Trotz der geringen Teilnehmerzahl konnten Beiträge aus unterschiedlichen beruflichen Hintergründe und Erfahrungen gewonnen werden, mit denen ein breites Spektrum an Einflussfaktoren auf das Burnout-Risiko identifiziert wurde. Zudem ergaben sich vielfältige Vorschläge für mögliche Präventionsmaßnahmen und Bewältigungsstrategien.

Die Flexibilität der Fokusgruppen ermöglichte es außerdem, Themenbereiche spontan zu vertiefen, die in den Erfahrungen der Teilnehmenden besonders relevant erschienen. Dies führte zu einer reichen und vielschichtigen Datenbasis, die sowohl organisationale als auch individuelle Einflussfaktoren des Burnout-Risikos beleuchtet.

Die Durchführung der Fokusgruppen online über Zoom stellte sich zudem als vorteilhaft heraus, da sie die Teilnahme von Personen aus geografisch weit

entfernten Regionen ermöglichte. Durch diese flexible Methode konnten Teilnehmende, die sich an unterschiedlichen Orten befanden, an der Diskussion teilnehmen, was einen bereichernden Austausch und eine Vielzahl an Perspektiven förderte. Diese digitale Form der Datenerhebung trug somit maßgeblich dazu bei, die Diversität der Erfahrungen und Sichtweisen zu gewährleisten und gleichzeitig die geographische Hürde zu überwinden.

Limitationen der Methodik

Ein möglicher Kritikpunkt der Forschung ist die geringe Teilnehmerzahl, wobei insbesondere die zweite Fokusgruppe mit nur zwei Teilnehmenden kritisch zu betrachten ist. Die geringe Stichprobengröße schränkt die Generalisierbarkeit der Ergebnisse ein und birgt das Risiko, dass bestimmte Perspektiven oder Erfahrungen unterrepräsentiert bleiben. Trotz der geringen Anzahl an Teilnehmenden in der zweiten Fokusgruppe konnten neue Erkenntnisse gewonnen werden, welche die Ergebnisse der ersten Fokusgruppe ergänzten.

Zudem könnten die Gruppendynamiken in den Fokusgruppen sowohl förderlich als auch hemmend auf die Diskussion gewirkt haben. Manche Teilnehmende könnten sich durch die Gruppensituation gehemmt gefühlt haben, persönliche oder kontroverse Ansichten zu äußern, während andere möglicherweise dominanter auftraten und die Diskussion stärker beeinflussten. Dies könnte dazu geführt haben, dass bestimmte Aspekte weniger intensiv thematisiert wurden.

Reflexion der Aussagekraft der Ergebnisse

Trotz der genannten Limitationen bieten die Ergebnisse der Fokusgruppen wertvolle Einblicke bezüglich organisationalen und individuellen Einflussfaktoren auf das Burnout-Risiko von Mitarbeitenden. Die hohe Offenheit der Teilnehmenden und die durch die Methodik geförderte Tiefe der Diskussion tragen zur Relevanz und praktischen Anwendbarkeit der Ergebnisse bei. Dennoch ist die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Kontexte oder größere Populationen eingeschränkt. Insgesamt zeigt sich, dass die Methodik gut geeignet war, um die Forschungsfragen explorativ zu bearbeiten. Die reflektierten Limitationen verdeutlichen jedoch die Notwendigkeit einer Validierung der Ergebnisse durch ergänzende Studien mit größeren und diverseren Stichproben.

6.3 Theoretische und praktische Implikationen

Beitrag zum wissenschaftlichen Verständnis von Burnout-Prävention

Die vorliegenden Ergebnisse leisten einen Beitrag zum wissenschaftlichen Verständnis der Burnout-Prävention, indem sie die enge Verflechtung organisationaler und individueller Einflussfaktoren aufzeigen. Während die bestehende Literatur häufig eine isolierte Betrachtung dieser Dimensionen vornimmt – etwa mit einem Fokus auf Arbeitsbelastung oder Persönlichkeitsmerkmale – betont die vorliegende Untersuchung die gegenseitige Wechselwirkung dieser Faktoren.

Die Ergebnisse unterstreichen insbesondere die Relevanz von sozialer Unterstützung, Wertschätzung und einer positiven Unternehmenskultur als zentrale Schutzfaktoren. Zudem eröffnet die Analyse von Themen wie emotionaler Arbeit, Führungsverhalten und geschlechtsspezifischen Herausforderungen in männerdominierten Berufen neue Perspektiven, die bislang in der Forschung nur einzeln behandelt wurden. Diese Erkenntnisse liefern wertvolle Ansatzpunkte für die Entwicklung präventiver Maßnahmen, die auf die differenzierten Bedürfnisse spezifischer Zielgruppen zugeschnitten werden können.

Kritische Reflexion der Handlungsmaßnahmen

Die von den Teilnehmenden vorgeschlagenen Präventionsmaßnahmen – darunter die Förderung einer besseren Work-Life-Balance, die Verbesserung des Betriebsklimas sowie die Sensibilisierung für psychische Gesundheit – sind praxisnah und potenziell wirksam. Gleichwohl ist ihre Umsetzbarkeit kritisch zu hinterfragen. So erfordert die Etablierung flexibler Arbeitszeitmodelle eine Unternehmenskultur, die auf Vertrauen in die Selbstorganisation der Mitarbeitenden basiert. Ohne eine solche Kultur besteht das Risiko, dass die angestrebte Flexibilität zu einer Entgrenzung der Arbeit führt und somit die Belastung eher verstärkt als reduziert.

Ein weiteres Beispiel betrifft die von Teilnehmenden angeregte Schaffung zusätzlicher Teilzeitstellen, um die Work-Life-Balance zu fördern. Diese Maßnahme ist in einigen Berufsfeldern, beispielsweise im Handwerk oder Ingenieurwesen, jedoch nur eingeschränkt realisierbar. Diese Berufe sind häufig durch eine hohe

Spezialisierung, Projektgebundenheit und die Notwendigkeit kontinuierlicher Verfügbarkeit gekennzeichnet, was eine sinnvolle Aufteilung von Aufgaben erschwert. Die praktische Umsetzung solcher Vorschläge erfordert daher innovative Konzepte, die die betrieblichen Anforderungen mit den Bedürfnissen der Mitarbeitenden in Einklang bringen.

Auch die von den Teilnehmenden hervorgehobenen individuellen Bewältigungsstrategien, wie etwa durch Stressmanagement-Trainings oder Coaching, bieten Potenzial, zeigen jedoch auch begrenzte Wirksamkeit und Einschränkungen. Diese Maßnahmen verlagern die Verantwortung für die Prävention tendenziell auf die Betroffenen, ohne die strukturellen Ursachen angemessen zu adressieren. Diese Diskrepanz verdeutlicht die Notwendigkeit, Präventionsmaßnahmen auf organisationaler und individueller Ebene gleichermaßen zu verankern und ihre Wechselwirkungen stärker in den Fokus zu rücken.

Ansatzpunkte für weitere Forschung

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung legen mehrere Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsarbeiten nahe, die das Verständnis von Burnout und seiner Prävention vertiefen könnten. Ein zentraler Aspekt betrifft geschlechterspezifische Dynamiken in männerdominierten Berufsfeldern und deren potenziellen Einfluss auf das Burnout-Risiko. Eine differenzierte Analyse dieser Gruppe könnte nicht nur neue wissenschaftliche Erkenntnisse generieren, sondern auch die Grundlage für zielgruppenspezifische Präventionsstrategien schaffen.

Darüber hinaus bietet die Diskussion um emotionale Arbeit und deren Belastungsdimensionen Potenzial für weiterführende Untersuchungen. Die Wechselwirkungen zwischen emotionaler Arbeit, sozialer Unterstützung und Wertschätzung könnten beispielsweise in Längsschnittstudien beleuchtet werden, um die Entwicklung von Belastungen über Zeiträume hinweg differenziert zu analysieren.

Ein weiterer relevanter Forschungsbereich betrifft die Rolle von Führungskräften und Unternehmenskultur in der Burnout-Prävention. Während die Bedeutung dieser Faktoren in der Literatur vielfach betont wird, fehlt es an differenzierten Modellen, die deren Einfluss in Abhängigkeit von weiteren organisationalen und

individuellen Kontexten systematisch untersuchen. Insbesondere die spezifischen Auswirkungen des Führungsverhaltens auf das Burnout-Risiko wurden bislang nur am Rande behandelt und bieten großes Potenzial für weitere Forschung. Eine detaillierte Analyse dieser Dynamiken könnte wertvolle Erkenntnisse darüber liefern, wie Führungsverhalten als präventiver oder verstärkender Faktor wirkt und wie entsprechende Schulungsmaßnahmen für Führungskräfte gestaltet werden können.

Schließlich könnten psychologische Faktoren wie Glaubenssätze oder biografische Prägungen, die in der vorliegenden Untersuchung stark thematisiert wurden, stärker in bestehende Präventionsmodelle integriert werden, um personalisierte Präventionsansätze zu entwickeln.

Insgesamt verdeutlicht die Studie, dass die Burnout-Prävention ein hochkomplexer Prozess ist, der sowohl strukturelle als auch individuelle Aspekte berücksichtigt. Zukünftige Forschung sollte darauf abzielen, diese Ebenen stärker miteinander zu verzahnen und wissenschaftlich fundierte, praktikable Lösungen zu entwickeln, die die spezifischen Herausforderungen diverser Zielgruppen adressieren.

7 Fazit

Die vorliegende Masterarbeit untersuchte die Einflussfaktoren auf das Burnout-Risiko von Mitarbeitenden sowie die Interaktionen zwischen organisationalen und individuellen Faktoren.

Die erste Forschungsfrage **„Wie beeinflussen organisationale Faktoren wie Arbeitsbelastung und Führungsverhalten sowie individuelle Faktoren das Burnout-Risiko bei Mitarbeitenden?“** konnte durch die Verbindung von Literaturrecherche und empirischen Ergebnissen der Fokusgruppen fundiert beantwortet werden. Organisationale Faktoren wie ein hohes Arbeitspensum, fehlende soziale Unterstützung und destruktives Führungsverhalten wurden als zentrale Stressoren identifiziert, die das Burnout-Risiko signifikant erhöhen. Ebenso zeigte sich die Bedeutung einer wertschätzenden Unternehmenskultur und fairer Vergütungsstrukturen. Auf individueller Ebene wurden Perfektionismus, Schwierigkeiten bei der Abgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben sowie biografische Prägungen, wie tief verankerte Glaubenssätze und ein geringes Selbstwertgefühl, als wesentliche Einflussfaktoren herausgestellt. Diese Erkenntnisse unterstreichen die Komplexität der Burnout-Entstehung, die durch ein multifaktorielles Zusammenspiel organisationaler und individueller Bedingungen geprägt ist.

Auch die zweite Forschungsfrage **„In welchem Maße interagieren organisationale und individuelle Faktoren, um das Burnout-Risiko bei Mitarbeitenden zu beeinflussen?“** wurde differenziert analysiert und beantwortet. Die Ergebnisse zeigen, dass organisationale und individuelle Faktoren in komplexen Wechselbeziehungen stehen, die sich gegenseitig verstärken können. So trägt beispielsweise ein hohes Arbeitspensum in Kombination mit perfektionistischen Persönlichkeitszügen dazu bei, dass Betroffene verstärkt unter Druck geraten und weniger effektiv mit Stress umgehen können. Ebenso beeinflussen individuelle Bewältigungsstrategien, wie das Maß an Selbstfürsorge, die Wahrnehmung und Verarbeitung organisationaler Stressoren. Die Untersuchung dieser Wechselwirkungen verdeutlicht, dass der isolierte Fokus eines Bereiches – sei es auf der organisationalen oder individuellen Ebene – unzureichend ist, um die Komplexität des Burnout-Risikos adäquat zu erfassen.

Bedeutung der Studie für die Theorie und Praxis der Burnout-Prävention

Die vorliegenden Ergebnisse leisten einen bedeutenden Beitrag zur Weiterentwicklung des wissenschaftlichen Verständnisses von Burnout-Prävention, insbesondere durch die ganzheitliche Betrachtung organisationaler und individueller Einflussfaktoren. Hervorzuheben ist insbesondere die Rolle von Führungskräften und die Auswirkungen ihres Verhaltens auf das Burnout-Risiko. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass destruktives Führungsverhalten – wie mangelnde Kommunikation, fehlende Unterstützung oder unangemessene Erwartungen – zentrale Stressoren darstellen, die das Burnout-Risiko erheblich erhöhen können. Dennoch wird die Führungsdimension in der bestehenden Forschung zur Burnout-Prävention bislang nur geringfügig thematisiert. Hier eröffnet sich ein bedeutsames Feld für vertiefende Studien, die sowohl die präventiven Möglichkeiten als auch die Auswirkungen von spezifischem Führungsverhalten untersuchen könnten.

Praktische Implikationen ergeben sich aus der Notwendigkeit, Präventionsansätze zu entwickeln, die sowohl strukturelle Bedingungen verbessern als auch individuelle Resilienz fördern. Maßnahmen wie die Etablierung wertschätzender Unternehmenskulturen und die gezielte Schulung von Führungskräften sind dabei essenziell, um das Risiko von Burnout langfristig zu reduzieren.

Ausblick auf zukünftige Forschung und Handlungsfelder

Die gewonnenen Erkenntnisse bieten zahlreiche Ansatzpunkte für weiterführende Forschung. Ein bedeutsames Feld eröffnet sich durch die geschlechterspezifische Betrachtung von Burnout-Risiken, insbesondere in männerdominierten Berufsfeldern. Die empirischen Ergebnisse weisen darauf hin, dass Frauen in solchen Arbeitskontexten besonderen Belastungen ausgesetzt sind, ein Aspekt, der in der bisherigen Forschung nur unzureichend beleuchtet wurde. Ebenso sind die dynamischen Wechselwirkungen zwischen organisationalen und individuellen Faktoren ein vielversprechendes Thema für weiterführende Analysen, die durch Längsschnittstudien ergänzt werden könnten, um die Entstehung und Prävention von Burnout langfristig zu untersuchen.

Praktische Ansätze sollten sich stärker auf die spezifischen Anforderungen und Bedürfnisse einzelner Berufsgruppen konzentrieren. Ein zukunftsweisendes Handlungsfeld könnte in der Entwicklung flexibler Arbeitszeitmodelle auch in Berufen mit traditionell starren Arbeitsstrukturen liegen. Solche Modelle könnten nicht nur die psychische Belastung verringern, sondern auch die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fördern.

Abschließend zeigen die Ergebnisse der Masterarbeit, dass eine ganzheitliche und interdisziplinäre Perspektive unerlässlich ist, um Burnout-Prävention wirksam zu gestalten. Solche Ansätze sind nicht nur für die Gesundheit der Mitarbeitenden, sondern auch für die langfristige Leistungsfähigkeit und Resilienz von Organisationen von zentraler Bedeutung.

Quellenverzeichnis

- Abubakar, A. M., Rezapouraghdam, H., Behraves, E. & Megeirhi, H. A. (2022) "Burnout or boreout: A meta-analytic review and synthesis of burnout and boreout literature in hospitality and tourism", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 31, No. 4, S. 458–503.
- Badura, B., Ducki, A., Baumgardt, J., Meyer, M. & Schröder, H. (2023) *Zeitenwende - Arbeit gesund gestalten*, Berlin, Heidelberg, Springer.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017) "Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward", *Journal of occupational health psychology*, Vol. 22, No. 3, S. 273–285.
- Bär, G., Kasberg, A., Geers, S. & Clar, C. (2020) "Fokusgruppen in der partizipativen Forschung", in Hartung, S., Wihofszky, P. & Wright, M. T. (Hg.) *Partizipative Forschung: Ein Forschungsansatz für Gesundheit und seine Methoden*, Wiesbaden, Heidelberg, Springer VS, S. 207–232.
- Bayot, M., Boone, A., Godderis, L. & Lenoir, A.-L. (2024) "Multidimensional factors of burnout in general practice: a cross sectional survey", *BJGP open*, Vol. 8, No. 2.
- Bendixen, L. & Scheel, T. (2024) "The long-term effects of job demands on psychological detachment and health: the moderating role of leader behaviour", *Work & Stress*, Vol. 38, No. 2, S. 182–201.
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S. & Laurent, E. (2015) "Is it Time to Consider the "Burnout Syndrome" A Distinct Illness?", *Frontiers in public health*, Vol. 3.
- Brühlmann, T. (2015) "Müdigkeit bei Burnout und Boreout", *Swiss Medical Forum – Schweizerisches Medizin-Forum*, Vol. 15, No. 17.
- Bundesministerium für Gesundheit (2024) *Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz: Förderung der psychischen Gesundheit und des Wohlbefindens am Arbeitsplatz* [Online]. Verfügbar unter <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/themen/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung/>

gesundheit-und-wohlbefinden-am-arbeitsplatz.html (Abgerufen am 9 Dezember 2024).

- Burisch, M. (2006) *Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung; [zahlreiche Fallbeispiele, Hilfen zur Selbsthilfe* [Online], Heidelberg, Springer-Medizin-Verl. Verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=323230>.
- Burisch, M. (2014) *Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung - zahlreiche Fallbeispiele - Hilfen zur Selbsthilfe*, Berlin, Heidelberg, Springer.
- Cheng, P., Liu, Z. & Zhou, L. (2023) "Transformational Leadership and Emotional Labor: The Mediation Effects of Psychological Empowerment", *International journal of environmental research and public health*, Vol. 20, No. 2.
- Cherniss, C. (1981) "Staff Burnout: Job Stress in the Human Services", *Journal of Teacher Education*, Vol. 32, No. 4, S. 55–56.
- Claeys, M., van den Broeck, A., Houkes, I. & Rijk, A. de (2024) "Line Managers' Perspectives and Responses when Employees Burn Out", *Journal of occupational rehabilitation*, Vol. 34, No. 1, S. 169–179.
- Dee, J., Dhuhaiwari, N. & Hayden, J. C. (2023) "A systematic review and pooled prevalence of burnout in pharmacists", *International journal of clinical pharmacy*, Vol. 45, No. 5, S. 1027–1036.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001) "The job demands-resources model of burnout", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, S. 499–512.
- Edú-Valsania, S., Laguía, A. & Moriano, J. A. (2022) "Burnout: A Review of Theory and Measurement", *International journal of environmental research and public health*, Vol. 19, No. 3.
- Ejaz, A., Quratulain, S., Aulakh, A. H., Cando-Naranjo, J. & Sabharwal, M. (2024) "The Conditional Effects of the Transformational Leadership Behaviors on Leaders' Emotional Exhaustion: Roles of Deep Acting and Emotional Intelligence", *The American Review of Public Administration*.

- Elsässer, J & Sauer, KE (Hg.) (2013) *Burnout in sozialen Berufen: Öffentliche Wahrnehmung, persönliche Betroffenheit, professioneller Umgang*, Freiburg, Centaurus-Verlag & Media.
- Feher, A. & Vernon, P. A. (2021) "Looking beyond the Big Five: A selective review of alternatives to the Big Five model of personality", *Personality and Individual Differences*, Vol. 169, S. 110002 [Online].
DOI: 10.1016/j.paid.2020.110002.
- Freudenberger, H. J. (1974) "Staff Burn-Out", *Journal of Social Issues*, Vol. 30, No. 1, S. 159–165.
- Freudenberger, H. J. & North, G. (1993) *Burn-out bei Frauen: Über das Gefühl des Ausgebranntseins*, 5. Aufl., Frankfurt (Main), Krüger.
- Friganović, A., Selič, P., Ilić, B. & Sedić, B. (2019) "Stress and burnout syndrome and their associations with coping and job satisfaction in critical care nurses: a literature review", *Psychiatria Danubina*, Vol. 31, Suppl 1, S. 21–31.
- Grimes, K., Matlow, A., Tholl, B., Dickson, G., Taylor, D. & Chan, M.-K. (2022) "Leaders supporting leaders: Leaders' role in building resilience and psychologically healthy workplaces during the pandemic and beyond", *Healthcare Management Forum*, Vol. 35, No. 4, S. 213–217.
- Guest, G., Namey, E. & McKenna, K. (2017) "How Many Focus Groups Are Enough? Building an Evidence Base for Nonprobability Sample Sizes", *Field Methods*, Vol. 29, No. 1, S. 3–22.
- Guest, G., Namey, E., Taylor, J., Eley, N. & McKenna, K. (2017) "Comparing focus groups and individual interviews: findings from a randomized study", *International Journal of Social Research Methodology*, Vol. 20, No. 6, S. 693–708.
- Guseva Canu, I., Marca, S. C., Dell'Oro, F., Balázs, Á., Bergamaschi, E., Besse, C., Bianchi, R., Bislimovska, J., Koscec Bjelajac, A., Bugge, M., Busneag, C. I., Çağlayan, Ç., Cernițanu, M., Costa Pereira, C., Dernovšček Hafner, N., Droz, N., Eglite, M., Godderis, L., Gündel, H., Hakanen, J. J.,

- lordache, R. M., Khireddine-Medouni, I., Kiran, S., Larese-Filon, F., Lazor-Blanchet, C., Légeron, P., Loney, T., Majery, N., Merisalu, E., Mehlum, I. S., Michaud, L., Mijakoski, D., Minov, J., Modenese, A., Molan, M., van der Molen, H., Nena, E., Nolimal, D., Otelea, M., Pletea, E., Pranjic, N., Rebergen, D., Reste, J., Schernhammer, E. & Wahlen, A. (2021) "Harmonized definition of occupational burnout: A systematic review, semantic analysis, and Delphi consensus in 29 countries", *Scandinavian journal of work, environment & health*, Vol. 47, No. 2, S. 95–107.
- Hennink, M. M., Kaiser, B. N. & Weber, M. B. (2019) "What Influences Saturation? Estimating Sample Sizes in Focus Group Research", *Qualitative Health Research*, Vol. 29, No. 10, S. 1483–1496.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D. & Gerbasi, A. (2018) "Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda", *The Leadership Quarterly*, Vol. 29, No. 1, S. 179–202 [Online]. DOI: 10.1016/j.leaqua.2017.12.006.
- Înțǎ, R.-F. (2021) "A Literature Review About Burnout Syndrome and How it Can Be Prevented", *Acta Medica Transilvanica*, Vol. 26, No. 4, S. 11–13.
- Karasek, R. A. (1979) "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 2, S. 285.
- Kelly, R. J. & Hearld, L. R. (2020) "Burnout and Leadership Style in Behavioral Health Care: a Literature Review", *The journal of behavioral health services & research*, Vol. 47, No. 4, S. 581–600.
- Kentzler, C. & Richter, J. (2010) *Stressmanagement: Das Kienbaum Trainingsprogramm* [Online], Stuttgart, Haufe. Verfügbar unter <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1244058>.
- Korczak, D., Huber, B. & Kister, C. (2010) *Differentialdiagnostik des Burnout-Syndroms*.

- Korhonen, M. & Komulainen, K. (2023) "Individualizing the burnout problem: Health professionals' discourses of burnout and recovery in the context of rehabilitation", *Health (London, England : 1997)*, Vol. 27, No. 5, S. 789–809.
- Lamprinou, V. D. I., Tasoulis, K. & Kravariti, F. (2021) "The impact of servant leadership and perceived organisational and supervisor support on job burnout and work–life balance in the era of teleworking and COVID-19", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 42, No. 7, S. 1071–1088.
- Martins, P., Luzia, R. W. S., Filho, J. A. P., Welsh, K. S., Fuzikawa, C., Nicolato, R., Alemão, M. M., Gonçalves, M. A., Cavalheiro, J. C., Ávila, I. D. & Veiga, R. T. (2024) "Prevalence and factors associated with burnout among health professionals of a public hospital network during the COVID-19 pandemic", *PloS one*, Vol. 19, No. 4, e0298187.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1984) "Burnout in organizational settings", in Os-
kamp, S. (Hg.) *Applied social psychology annual*, Beverly Hills, Sage,
S. 133–153.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2016) "Burnout", in Fink, G. (Hg.) *Stress: concepts
and cognition, emotion, and behavior*, Amsterdam, Boston, Heidelberg, Else-
vier AP, S. 351–357.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001) "Job burnout", *Annual re-
view of psychology*, Vol. 52, S. 397–422.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (2008) "Empirical and Theoretical Status of the
Five-Factor Model of Personality Traits", in Boyle, G., Matthews, G., Sak-
lofske, D. & Boyle, G. J. (Hg.) *Personality theories and models*, Los Angeles,
Calif., Sage, S. 273–294.
- Mey, G & Mruck, K (Hg.) (2010) *Handbuch qualitative Forschung in der Psycho-
logie* [Online], Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften. Verfügbar
unter [https://ebookcentral.proquest.com/lib/christianalbrechts/detail.action?
docID=750313](https://ebookcentral.proquest.com/lib/christianalbrechts/detail.action?docID=750313).
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., Schaper, N. & Solga, M. (2019) *Arbeits- und Orga-
nisationspsychologie*, 4. Aufl., Berlin, Heidelberg, Springer Berlin Heidelberg.

- O.Nyumba, T., Wilson, K., Derrick, C. J. & Mukherjee, N. (2018) "The use of focus group discussion methodology: Insights from two decades of application in conservation", *Methods in Ecology and Evolution*, Vol. 9, No. 1, S. 20–32.
- Paris, A., Grindle, C., Baker, P., Brown, F. J., Green, B. & Ferreira, N. (2021) "Exposure to challenging behaviour and staff psychological well-being: The importance of psychological flexibility and organisational support in special education settings", *Research in developmental disabilities*, Vol. 116, S. 104027.
- Peters, S. C. & Hopkins, K. (2014) "Validation of the Use of the Effort-Reward Imbalance Scale in Human Services Using Confirmatory Factor Analysis", *Journal of the Society for Social Work and Research*, Vol. 5, No. 4, S. 565–587.
- Purwanto, A., Bernoato, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M. & Hyun, C. C. (2020) "Effect of transformational and transactional leadership style on public health centre performance", *Journal of Researchh in Business, Economics, and Education*, Vol. 2, No. 1, S. 304–314 [Online]. Verfügbar unter https://www.researchgate.net/profile/masduki-asbari/publication/339800591_effect_of_transformational_and_transactional_leadership_style_on_public_health_centre_performance/links/5f0fbdbd45851512999e50e6/effect-of-transformational-and-transactional-leadership-style-on-public-health-centre-performance.pdf.
- Reif, J, Spieß, E & Stadler, P (Hg.) (2018) *Effektiver Umgang mit Stress: Gesundheitsmanagement im Beruf*, Berlin, Heidelberg, Springer.
- Rosenthal, M. (2016) "Qualitative research methods: Why, when, and how to conduct interviews and focus groups in pharmacy research", *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, Vol. 8, No. 4, S. 509–516 [Online]. DOI: 10.1016/j.cptl.2016.03.021.
- Rusch, S (Hg.) (2019) *Stressmanagement: Ein Arbeitsbuch für die Aus-, Fort- und Weiterbildung*, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, Springer.

- Savicki, V. & Cooley, E. (1983) "Theoretical and research considerations of burnout", *Children and Youth Services Review*, Vol. 5, No. 3, S. 227–238 [Online]. DOI: 10.1016/0190-7409(83)90028-2.
- Schaufeli, W. B., Maslach, C. & Marek, T. (1993) *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, London, New York, Routledge Taylor & Francis Group.
- Schmidbauer, W. (2006) *Helfersyndrom und Burnout-Gefahr* [Online], 5. Aufl., München, Urban und Fischer. Verfügbar unter <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-437-26940-0>.
- Schulz, M, Mack, B & Renn, O (Hg.) (2012) *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft: Von der Konzeption bis zur Auswertung*, Wiesbaden, Springer VS.
- Schumann, S. (2017) *Quantitative und qualitative empirische Forschung: Ein Diskussionsbeitrag*, Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Siegrist, J. (2012) *Effort-reward imbalance at work - theory, measurement and evidence* [Online], Department of Medical Sociology. Verfügbar unter https://www.uniklinik-duesseldorf.de/fileadmin/Fuer-Patienten-und-Besucher/Kliniken-Zentren-Institute/Institute/Institut_fuer_Medizinische_Soziologie/Daten/ERI/ERI-Website.pdf.
- Skopak, A. & Hadzaihmetovic, N. (2022) "The impact of transformational and transactional leadership style on employee job satisfaction", *International Journal of Business and Administrative Studies*, Vol. 8, No. 3, S. 113–126 [Online]. DOI: 10.20469/ijbas.8.10001-3.
- Sonnentag, S., Kark, R. & Venz, L. (2024) "Leader support for recovery: A multi-level approach to employee psychological detachment from work", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, S. 1–27.
- Tortorelli, M., Trigo, T. R., Bolibio, R., Freitas, C. C. S. de, Ribeiro, F. G., Lucia, M. C. S. de, Iosifescu, D. V. & Fráguas, R. (2022) "The Association of Life Events Outside the Workplace and Burnout: A Cross-Sectional Study on

- Nursing Assistants", *International journal of environmental research and public health*, Vol. 19, No. 15.
- Usman, M., Ali, M., Yousaf, Z., Anwar, F., Waqas, M. & Khan, M. A. S. (2020) "The relationship between laissez-faire leadership and burnout: Mediation through work alienation and the moderating role of political skill", *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Vol. 37, No. 4, S. 423–434.
- Vullingsh, J. T., Hoogh, A. H. B. de, Hartog, D. N. den & Boon, C. (2020) "Ethical and Passive Leadership and Their Joint Relationships with Burnout via Role Clarity and Role Overload", *Journal of Business Ethics*, Vol. 165, No. 4, S. 719–733.
- Wong, B. & Greenwood, K. (2023) *The Future of Mental Health at Work Is Safety, Community, and a Healthy Organizational Culture* [Online]. Verfügbar unter <https://hbr.org/2023/10/the-future-of-mental-health-at-work-is-safety-community-and-a-healthy-organizational-culture> (Abgerufen am 9 Dezember 2024).
- World Health Organization (2024) *ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics* [Online]. Verfügbar unter <https://icd.who.int/browse/2024-01/mms/en#129180281> (Abgerufen am 3 September 2024).
- Wu, Y., Fu, Q., Akbar, S., Samad, S., Comite, U., Bucurean, M. & Badulescu, A. (2022) "Reducing Healthcare Employees' Burnout through Ethical Leadership: The Role of Altruism and Motivation", *International journal of environmental research and public health*, Vol. 19, No. 20.
- Yeh, T.-F., Chang, Y.-C., Hsu, Y.-H., Huang, L.-L. & Yang, C.-C. (2021) "Causes of nursing staff burnout: Exploring the effects of emotional exhaustion, work-family conflict, and supervisor support", *Japan journal of nursing science : JJNS*, Vol. 18, No. 2, e12392.
- Zinke, J., Vahle-Hinz, T. & Hoppe, A. (2024) "A longitudinal study on ICT workload in the extended stressor-detachment model: testing moderated

mediation models for extended work availability and workplace telepressure", *Work & Stress*, Vol. 38, No. 1, S. 73–89.

Anhang

Anhangsverzeichnis

| | |
|---------------------------------------------------------------|------|
| Anhang 1: Dokumentation Suchvorgänge Literaturrecherche | XV |
| Anhang 2: Ausformulierter Leitfaden der Fokusgruppen..... | XV |
| Anhang 3: Transkriptionen und Kodierung der Fokusgruppen..... | XVI |
| Anhang 3.1: Transkript Fokusgruppe 1 | XVI |
| Anhang 3.2: Mail-Nachtrag zu Fokusgruppe 1 | XVI |
| Anhang 3.3: Transkript Fokusgruppe 2..... | XVII |
| Anhang 3.4: Mail-Nachtrag zu Fokusgruppe 2..... | XVII |
| Anhang 3.5: Kodierung der Fokusgruppen | XIX |

Anhang 1: Dokumentation Suchvorgänge Literaturrecherche



Dokumentation
Suchvorgänge Literat

Anhang 2: Ausformulierter Leitfaden der Fokusgruppen



Leitfaden
Fokusgruppen.docx

Anhang 3: Transkriptionen und Kodierung der Fokusgruppen

Anhang 3.1: Transkript Fokusgruppe 1



Transkript
Fokusgruppe 1.docx

Anhang 3.2: Mail-Nachtrag zu Fokusgruppe 1

Mail Nachtrag vom 23.10.2024

„Liebe Jule,

mir ist noch was eingefallen, was auch nicht zu unterschätzen ist, glaube ich: Zum einen, dass in meinem Beruf im Zuge des Lehrermangels 2023 kleine Alterserleichterungen zurückgenommen wurden, als da wären: keine Verpflichtung mehr zu Klassenfahrten ab 55, keine verpflichtende Beurteilung mehr ab 55, Altersteilzeit in Form von einer Stunde Unterricht weniger ab 60.

Zum anderen das Bild des Berufs in der Öffentlichkeit: „Lehrer haben vormittags recht und nachmittags frei“, „Ihr habt doch eh dauernd Ferien“ (wobei Lehrer*innen eine 40Stunden-Woche mit 30 Tagen Urlaub im Jahr haben, die Arbeitszeit wird umverteilt.

Dieser Druck von ganz oben in Verbindung mit quasi bösem Leumund haben mich persönlich in dieser Zeit zusätzlich sehr belastet. Es ist kein schönes Gefühl, wenn man gerade unter der Last der Aufgaben in der Zeit vor den Sommerferien zusammenbricht...

Also, der Aspekt der Wahrnehmung eines Berufs in der Öffentlichkeit und dessen Wertschätzung ist, glaube ich, auch nicht zu unterschätzen.

Und zum Aspekt des Drucks seitens des Arbeitgebers bleibe ich dabei, dass man mit Motivation und Entgegenkommen mehr erreicht als mit Druck, es gibt ja auch Untersuchungen, nach denen Menschen in einer Viertageweche genau so viel oder mehr leisten als in einer stressigen Fünftageweche.

Auf den Lehrberuf bezogen würde ich als Behörde Älteren eher mehr als

weniger Erleichterungen verschaffen, dann blieben sie länger gesund und würden freiwillig noch auf Klassenfahrt fahren...

Das waren noch weitere Gedanken.

Jetzt höre ich auf, dich zuzutexten.

Bleib auch du gesund,

liebe Grüße“

Anhang 3.3: Transkript Fokusgruppe 2



Transkript
Fokusgruppe 2.doc

Anhang 3.4: Mail-Nachtrag zu Fokusgruppe 2

Mail-Nachtrag vom 21.11.2024

„Liebe Jule,

ich möchte gerne noch etwas zu meinem Gesagten in unserer heutigen Fokusgruppe ergänzen.

Neben Schlafstörungen in Form von morgendlichem Erwachen gegen 3 Uhr fühlte ich mich tagsüber im Büro sehr oft angespannt, gereizt, aufgebracht, emotional und ich hatte Schwierigkeiten auf der Sachebene zu bleiben. Körperlich zeigten sich Rückenprobleme, Verspannungen im Kiefer/Zähneknirschen und eine Zahnwurzelentzündung.

Ich hatte extrem viele Überstunden, 2 Monate davon habe ich zum Arbeitsende abgebaut und mir über 400 Stunden auszahlen lassen. Ich denke auch das sollten Führungskräfte im Blick behalten und Lösungen erarbeiten. Führungskräfte sollten sich neben fachlichen auf jeden Fall in sozialen Kompetenzen schulen bzw. mitbringen. Zeitliche Räume für neue Projekte (wie Einführung eines neuen Zeiterfassungssystems) schaffen und nicht noch zusätzlich zu eigentlich schon laufenden Arbeit. Wie schon gesagt, möchte ich mich nicht aus der Verantwortung nehmen, mir viel es schwer einigen Kollegen Aufgaben zuzutrauen und an

sie abzugeben. Ich hätte auch stärker die Kollegen animieren können, selbst bzw. gemeinsam Lösungen zu erarbeiten. Mich um meine Hobbys und Freunde kümmern können. Der Job als Buchhalterin erschien mir schließlich als nicht sinnstiftend und überfordern. Wie habe ich es die Zeit im Anschluss genossen nicht mehr geistig, sondern handwerklich tätig zu sein.

Als junger Mensch habe ich mal in einer Werbeagentur gearbeitet, wie typisch in dieser Branche auch sehr sehr viel. Aber ich konnte mich mit dem Unternehmen identifizieren. Es gab alle 2 Monate Treffen der Mitarbeiter. Neben der Vorstellung neuer Projekte, ging es dort auch um den persönlichen Austausch mit KollegInnen aus anderen Abteilungen. Für das leibliche Wohl wurde gesorgt, sogar im Firmenpausenraum (Warm-/Kaltgetränke, Obst, Nüsse). Und gefühlt immer etwas Besonderes, zu Ostern nicht der Billig-Schoko-Osterhase, sondern der von Lindt - mega besondere Weihnachtsfeiern (z.B. in Venedig) mit ganz besonderen Geschenken (z.B. Fahrräder). So etwas bleibt, trotzdem erwarte ich dieses Ausmaß nicht von anderen Unternehmen, aber ein kleiner Teil davon ist schon eine große Wertschätzung. Und ich spreche hier von echter Wertschätzung und man spürt, ob es nur Worte sind. Bei einer Weihnachtsfeier hat der Geschäftsführer der Werbeagentur vor Eintritt in den Festraum verkündet, dass sich hinter der Tür der Grund für den Firmenerfolg steckt. Bei Eintritt hingen von jedem Mitarbeiter große Fotos an der Wand. Alles so weit weg von dem Eindruck der Vorgesetzten im Ingenieurbüro, so in der Art "wenn ich nichts sage, können sie davon ausgehen, dass ich mit ihrer Leistung zufrieden bin" oder "für ihre Leistung bekommen sie doch ihr Geld". Ich fühlte mich mit den KollegInnen in der Agentur verbunden. Wir verbringen einfach so viele Stunden unserer kostbaren Lebenszeit in der Arbeit und daher sind Verbundenheit, Wertschätzung, Empathie so wichtig - zum Schutz unserer Gesundheit.

Präventiv fallen mir noch Angebote wie gesunde Ernährung ein (auch ganz wesentlich für die psychische Gesundheit). Um einem Burnout vorzubeugen, sollten wir schon viel früher - also im Kindergarten ansetzen. Ich bin überzeugt, dass Menschen mit Selbstwert und der Fähigkeit zur Impathie/Selbstfürsorge und dem Gespür für eigene Bedürfnisse/ Interessen keinen bzw. nicht so schnell einen Burnout erleiden. Deshalb finde ich auch die Ansätze der Impathieforscherin Dr.

Stefanie Neubrand ganz spannend, weil Sie Möglichkeiten zur eigenen Veränderung in Richtung Selbstwert aufzeigt. Ich leite dir mal eine Nachricht weiter, vielleicht kannst du auch diesen für deine Masterarbeit gebrauchen.

So, das soll es jetzt auch gewesen sein.

Ich wünsche dir alles Liebe und Gute“

Anhang 3.5: Kodierung der Fokusgruppen



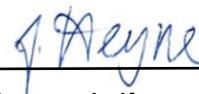
Kodierung
Fokusgruppen.xlsx

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten und nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Frankfurt am Main, den

27.01.2025



Ort, Datum

Unterschrift