



## Der gesunde Mensch in der gesunden Organisation

### Beiträge zur Organisationsgesundheit

Karl Wimmer, Dezember 2021

#### Inhalt

- 1 Pathogene und salutogene Merkmale einer Organisation ..... 2
- 2 Der Natur des Menschen Raum geben ..... 3
- 3 Fragebogen zum Organisations-Toxizitäts-Index ..... 6
- 4 Wahrnehmung der Organisation und ihre Auswirkungen ..... 7
- 5 Das 6-Faktoren-Burnout-Modell nach Maslach & Leiter ..... 9
- 6 Der 6-Faktoren-Burnout-Test nach Maslach & Leiter ..... 11
- 7 Zusammenarbeit und Unterstützung fördern im Team ..... 15
- 8 Feedback-Gespräch – Rollenverhandeln ..... 16
- 9 Haus der Arbeitsbewältigung und Arbeitsfähigkeit ..... 17
- 10 Anerkennender Erfahrungsaustausch ..... 18
- 11 Literatur ..... 19

## 1 Pathogene und salutogene Merkmale einer Organisation

Nimmt man das Salutogenese-Modell<sup>1</sup> als Orientierungsraster und neuere organisations-psychologische Erkenntnisse zum Inhalt, so lassen sich folgende Zusammenhänge aufzeigen:

Ebene	Pathogene Merkmale/Symptome („ungesunde Organisation“)	Salutogene Merkmale/Symptome („gesunde Organisation“)
Person (innere Disposition)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hilflosigkeit, Angstgefühl</li> <li>- Niedriges Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen</li> <li>- Geringe Arbeitszufriedenheit</li> <li>- Innere Kündigung</li> <li>- Geringe Motivation</li> <li>- Schlechte körperliche Verfassung</li> <li>- Burnout</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Psychosoziales Wohlbefinden</li> <li>- Hohes Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen</li> <li>- Hohe Arbeitszufriedenheit</li> <li>- Identifikation mit dem Unternehmen</li> <li>- Hohe Leistungsmotivation</li> <li>- Gute körperliche Gesundheit</li> <li>- Arbeitsfreude</li> </ul>
Verhalten und Interaktion (äußere Disposition)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geringe soziale Kompetenz</li> <li>- Mobbing</li> <li>- Geringe Managementkompetenz</li> <li>- Hoher Absentismus</li> <li>- Hohe Fluktuation</li> <li>- Geringe Flexibilität und Innovationsbereitschaft</li> <li>- Hoher Genussmittelkonsum</li> <li>- Riskanter Lebensstil</li> <li>- Unangemessene Konkurrenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohe soziale Kompetenz</li> <li>- Soziale Unterstützung, Zusammenhalt</li> <li>- Hohe Managementkompetenz</li> <li>- Hohe Anwesenheitsquote</li> <li>- Niedrige Fluktuation</li> <li>- Hohe Flexibilität und Innovationsbereitschaft</li> <li>- Geringer Genussmittelkonsum</li> <li>- Gesundheitsförderlicher Lebensstil</li> <li>- Kooperatives Verhalten</li> </ul>
Organisation (Struktur, Kultur, Arbeitsprozesse)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unangemessener Führungsstil</li> <li>- Entfremdende Hierarchie</li> <li>- Misstrauenskultur, Überkontrolle</li> <li>- Intransparenz von Entscheidungen</li> <li>- Restriktive Handlungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten</li> <li>- Keine oder unzureichende Weiterbildungsmöglichkeiten</li> <li>- Überhöhte Dauerbelastung</li> <li>- Mangelnder Arbeitsschutz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angemessen partizipative Führung</li> <li>- „Durchlässige“ Hierarchie</li> <li>- Vertrauenskultur</li> <li>- Transparenz von Entscheidungen</li> <li>- Angemessene Gestaltungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten</li> <li>- Ausreichende Weiterbildungsmöglichkeiten</li> <li>- Angemessenes Leistungsumfang</li> <li>- Guter Arbeitsschutz</li> </ul>

Abb. 1: Merkmale und Symptome einer „ungesunden“ und „gesunden“ Organisation<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Aaron Antonovsky: *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*; dgvt. Siehe dazu auch Karl Wimmer (02/2021): *Salutogenese – Schatzsuche statt Fehlerfahndung*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf/dateien/salutogenese.pdf>

Sowie Rosa Kaufmann: *Gesundheit und Führungsverhalten. Eine salutogenetische Perspektive*; Tectum 2013.

<sup>2</sup> Vgl. Bernhard Badura et al.: *Betriebliches Gesundheitsmanagement - ein Leitfaden für die Praxis*; Edition Sigma.

## 2 Der Natur des Menschen Raum geben

Maßnahmen, die die Gesundheit von Mensch und Organisation schützen, sichern, fördern, und pflegen, müssen mehrdimensional und komplex angelegt sein, damit sie ihren Zweck, das individuelle und kollektive Gesundheitsgeschehen zu stützen, tatsächlich gerecht werden.

In Anlehnung an das Konzept von Antonovsky<sup>3</sup> lässt sich ein Bezug zwischen betrieblicher Gesundheitsförderung und der Ausgestaltung der Unternehmenskultur laut nachstehender Tabelle herstellen. Gesundheitsstärkende bzw. -erhaltende Faktoren und Widerstandsressourcen<sup>4</sup> gegen Krankheiten und schädigenden Einflüssen sind demnach:

Faktor	Bedeutung/Erklärung	Beiträge dazu auf Organisations-ebene
<b>Comprehens-ability</b>	Ob Situationen und Reize verstanden und eingeordnet werden können und ob innere und äußere Wirklichkeiten strukturiert und abwägbar sind	Ein Management, das Kommunikation nach innen und außen, Information und Kalkulierbarkeit fördert und somit ein Gefühl der Verstehbarkeit vermittelt.
<b>Manageability</b>	Das Gefühl, Ressourcen zur Verfügung zu haben, um den Anforderungen entsprechen und Situationen bewältigen zu können.	Komplexitätsgrad an Anforderungen, der diese einerseits herausfordernd, andererseits überschaubar und bewältigbar erscheinen lässt, indem ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen (Zeit, Geld, Arbeitsmittel, Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum etc.).
<b>Meaningfulness</b>	Das Ausmaß an Sinnhaftigkeit, die eine Person dem (Organisations-) Leben gibt, also die Frage, ob das Organisationsleben emotionalen Sinn besitzt und Anforderungen der Organisation als Herausforderungen existentieller Art angesehen werden.	Unternehmenswerte sowie eine Zielerorientierung, die auf die möglichst optimale Integration von individuellen Zielen (der Beschäftigten) und kollektiven Zielen (des Unternehmens) orientiert sind und damit den Wechsel von Akzeptanz- zu Selbstentfaltungswerten bei den MitarbeiterInnen realisieren.

Abb. 2: Das Modell von Antonovsky und dessen betriebliche Entsprechung<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Aron Antonovsky: *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*; dgvt.

<sup>4</sup> Vgl. dazu Karl Wimmer (02/2021): *Resilienz - „Seelische Wetterfestigkeit“*. *Selbsteinschätzung und Selbststärkung*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf/dateien/resilienz.pdf>

<sup>5</sup> Vgl. Christian Auerbach: *Wie entsteht Gesundheit?* In: Taijiquan & Qigong-Journal, Heft 2, 4/2000, S. 26; sowie Bernhard Badura et al.: *Betriebliches Gesundheitsmanagement - ein Leitfaden für die Praxis*; Edition Sigma.

Christina Maslach, Professorin für Psychologie an der Universität von Kalifornien, Berkely, in der Organisations- und Managementwelt vielbeachtete Burnout-Forscherin, insbesondere durch ihr „*Maslach-Burnout-Inventary*“ bekannt geworden, hat zu folgenden Bereichen Analyseinstrumente zur Bewertung des Arbeitsumfeldes und zur Burnout-Prophylaxe erstellt:

1. Bezogen auf die *persönliche Erfahrung* der ArbeitnehmerInnen bei ihrer Arbeit im Unternehmen,
2. bezogen auf *sechs wesentliche Bereiche des Unternehmenslebens* und
3. bezogen auf das *Management* dieses Unternehmensumfeldes.

Der Abschnitt über die *persönliche Erfahrung* umfasst beispielsweise die Erhebung folgender Faktoren:<sup>6</sup>

Faktor	Erläuterung	Beispielhafte Aussage
Energie und Erschöpfung	Ausmaß an emotionaler, kreativer oder physischer Energie	Ich fühle mich durch die Arbeit emotional ausgelaugt.
Engagement vs. Zynismus	Grad an Anteilnahme oder Zynismus bzgl. Arbeit	Seit ich diesen Job habe, bin ich gegenüber Menschen gefühlloser geworden.
Erfolgsenerlebnis	Auswirkungen der Arbeit auf das persönliche Erfolgsenerlebnis	Ich fühle mich in der Zusammenarbeit mit meinen Kunden erfolgreich/erfolglos.
Körperliche Symptome	Welche körperlichen Symptome treten in Zusammenarbeit mit meiner Arbeit auf?	Ich leide zunehmend an Schlaflosigkeit.
Bindung ans Unternehmen	Grad an Verbundenheit mit dem Unternehmen	Ich fühle mich mit meinem Unternehmen verbunden.

Der Abschnitt über *sechs wesentliche Bereiche des Unternehmenslebens* umfasst beispielsweise die Erhebung folgender Faktoren:<sup>7</sup>

Faktor	Erläuterung	Beispielhafte Aussage
Arbeitsumfang	Ausmaß, in dem die Anforderungen zu bewältigen sind oder überfordern.	Diese Arbeit überfordert mich ständig.
Kontrolle	Das Ausmaß an Kontrolle, das Menschen bei ihrer Arbeit empfinden.	Ich bin mein/e eigene/r Herr/Frau bei der Ausführung der Aufgaben, die mir übertragen werden.
Belohnung	Die Wirksamkeit von Belohnungs- und Anerkennungssystemen.	Die Belohnung und Anerkennung, die ich bekomme, entspricht meinem Beitrag zur Organisation.

<sup>6</sup> Vgl. Christina Maslach / Michael P. Leiter: *Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können*; Springer 2001, S. 168 ff.

<sup>7</sup> Vgl. dsb., ebenda, S. 166 ff.

Siehe dazu auch Peter Stadler / Gudrun Strobel: *Psychische Belastungen durch Führungsverhalten*; in: *Sichere Arbeit* - Internationales Fachmagazin für Prävention in der Arbeitswelt der AUA; 6/2000, S. 35-40.

Gemeinschaft	Die Fähigkeit der Organisation, auf MitarbeiterInnen und Gemeinschaft einzugehen.	Dieser Organisation gelingt es gut, auf die unterschiedlichen kulturellen Aspekte seiner Mitglieder einzugehen.
Fairness	Respekt und Fairness der Menschen untereinander.	Die Beziehungen untereinander lassen Respekt erkennen.
Werte	Persönliche Werte und jene der Organisation in Bezug auf die Arbeit.	Dieses Unternehmen gibt mir die Möglichkeit, eine Arbeit zu leisten, die ich für wichtig halte.

Der Abschnitt über das *Managementumfeld* umfasst beispielsweise die Erhebung folgender Faktoren:<sup>8</sup>

Faktor	Erläuterung	Beispielhafte Aussage
Wahrnehmung von Veränderungen	Ob die Dinge im subjektiven Erleben besser oder schlechter werden.	In den letzten sechs Monaten hat sich die Qualität der Dienstleistungen verbessert.
Mission, Leitbild, Zielsetzung	Wie Mission, Leitbild und strategische Ziele der Organisation die konkrete Arbeit beeinflussen.	Die Unternehmensstrategie steht in einem konkreten Zusammenhang mit meiner Arbeit.
Management	Wie gut das zentrale Management auf konkrete Anforderungen eingeht.	Meiner Ansicht nach delegieren die Manager ausreichend Befugnisse an die MitarbeiterInnen.
Aufsicht	Wie MitarbeiterInnen ihre direkten Vorgesetzten wahrnehmen.	Meiner Ansicht nach fördert mein direkter Vorgesetzter innovative und kreative Überlegungen zur Verbesserung.
Kommunikation	Wie die MitarbeiterInnen über Organisationsgeschehnisse informiert werden.	Meine Informationsquellen über die Organisation sind ausreichend und korrekt.
Leistungsbeurteilung	Methoden der Leistungsbeurteilung der Organisation.	Meine letzte Leistungsbeurteilung war für mich zufriedenstellend.
Gesundheit und Sicherheit	Gefährdung von Gesundheit, Wohlbefinden und Karriere.	Bei meiner Arbeit bin ich verbalen Angriffen meiner Kunden ausgesetzt.
Arbeit und Privatleben	Auswirkungen eines Bereiches auf den anderen.	Die Anforderungen meiner Arbeit beeinträchtigen mein Privatleben beträchtlich.

<sup>8</sup> Vgl. Christina Maslach / Michael P. Leiter: *Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz, und was Sie dagegen tun können*; Springer 2001, S. 163 ff.

### 3 Fragebogen zum Organisations-Toxizitäts-Index (OTI)

Der *Organisations-Toxizitäts-Index* gibt einen Eindruck darüber wie „vergiftet“ das Klima einer Organisation ist und wie krankmachend die Beziehungsdynamiken wirken können.

Bitte beantworten Sie nach Ihrem ersten Impuls, bleiben Sie bei Ihrem Gefühl! Kreuzen Sie die für Sie am ehesten zutreffende Punkteanzahl in der Spalte rechts an und addieren Sie zuletzt die Gesamtpunktezahl.

#### In unserem Unternehmen ...

	Trifft keinesfalls zu	Trifft manchmal zu	Trifft fast immer zu
1. ... gehören sexistische und rassistische Bemerkungen zum Alltag.	0	1	2
2. ... wird Lob viel seltener ausgesprochen als negative Kritik.	0	1	2
3. ... erhält man keine oder selten Rückmeldung über die eigene Leistung.	0	1	2
4. ... steht man vielfach in Konkurrenz und Rivalität mit KollegInnen.	0	1	2
5. ... ist Mobbing ein durchaus übliches Beziehungsspiel.	0	1	2
6. ... kümmert man sich kaum um Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter.	0	1	2
7. ... ist das Eingestehen von Fehlern und Irrtümern karriereschädigend.	0	1	2
8. ... werden Managemententscheidungen ausschließlich mit finanziellen Gründen gerechtfertigt.	0	1	2
9. ... wird die Sinnhaftigkeit von Managemententscheidungen und Organisationsbedingungen von vielen MitarbeiterInnen in Frage gestellt.	0	1	2
10. ... besteht eine ausgeprägte hierarchische Differenzierung, die mit deutlichen Unterschieden in den Statussymbolen einhergeht.	0	1	2
11. ... ist das Management sehr homogen zusammengesetzt (z.B. nur Männer oder nur AkademikerInnen usw.).	0	1	2
12. ... hört man einander in Bezug auf Meinungen, Ideen usw. kaum zu.	0	1	2
13. ... drehen sich viele Themen ohne Ziel- und Lösungsbezug endlos im Kreis.	0	1	2
14. ... finden MitarbeiterInnen-Anhörungen (z.B. über Verbesserungsvorschläge) nicht oder nur zum Schein statt.	0	1	2
15. ... ist kaum jemand an ehrlichem Feedback und Dialog interessiert.	0	1	2
16. ... gibt es viele Tabus, unausgesprochene und unansprechbare Themen.	0	1	2
17. ... herrscht eine schier unüberbrückbare Kluft zwischen den hierarchischen Ebenen und auch zwischen Unternehmensbereichen und Abteilungen.	0	1	2
18. ... wird kaum Rücksicht auf MitarbeiterInnen-Bedürfnisse genommen.	0	1	2
19. ... finden keine gemeinsamen Lern- und Entwicklungsprozesse statt.	0	1	2
20. ... finden Organisationsgestaltungsmaßnahmen ohne Einbeziehung der betroffenen MitarbeiterInnen statt.	0	1	2
21. ... herrscht allgemein eine eher angespannte Atmosphäre.	0	1	2
22. ... gibt es häufig zynische, abwertende Bemerkungen über das Verhalten anderer.	0	1	2
23. ... herrscht eine hohe Fluktuation in den Abteilungen und Arbeitsteams.	0	1	2
24. ... befinden sich die meisten MitarbeiterInnen in einem permanenten Dauerstress.	0	1	2
25. ... ist die Krankenstandshäufigkeit und -dauer bedenklich hoch.	0	1	2
26. ... haben vermutlich viele MitarbeiterInnen innerlich gekündigt.	0	1	2

Gesamtsumme: =====

#### Auswertung:

**Bis 10 Punkte:** Ihre Organisation weist einen geringen Vergiftungsgrad auf - die Organisationskultur dürfte relativ gesund sein. Punktuelle Verbesserungen sind aber immer möglich.

**11 - 20 Punkte:** Der Vergiftungsgrad ist beträchtlich - Verbesserungen wären wichtig!

**Über 20 Punkte:** Ihre Organisation weist einen schweren pathogenen Vergiftungsgrad auf - hoher Veränderungs-/Entwicklungsbedarf!

### 4 Wahrnehmung der Organisation und ihrer Auswirkungen auf die Mitglieder (Checkliste)

nach C. Maslach und P. Leiter

Prof. Christina Maslach und Peter Leiter haben im Rahmen ihrer umfassenden Studien 16 Faktoren diagnostiziert, die sich maßgebend auf (Un-)Zufriedenheit, (De-)Motivation und Gesundheit vs. Krankheit ihrer Mitglieder auswirken.

Bewerten Sie folgende Fragen durch ankreuzen der aus Ihrer Sicht am ehesten zutreffenden Punktezahl:

- 0 = trifft auf mich/uns überhaupt nicht zu (0 %)
- 1 = trifft auf mich/uns wenig zu (25 %)
- 2 = trifft auf mich/uns halbwegs zu (50 %)
- 3 = trifft auf mich/uns relativ gut zu (75 %)
- 4 = trifft auf mich/uns völlig zu (100 %)

#### Befindlichkeitsfaktoren

		Trifft auf mich/uns gar nicht zu	Trifft auf mich/uns wenig zu	Trifft auf mich/uns halbwegs zu	Trifft auf mich/uns relativ gut zu	Trifft auf mich/uns völlig zu
1.	<b>Veränderungsdynamik</b> Wie Mitglieder die Veränderung der Organisation erleben: Ich erlebe die Entwicklung der Organisation als positiv und angemessen.	0	1	2	3	4
2.	<b>Übereinstimmung von Zielen und Vision</b> Wie Mitglieder die Kongruenz von Tätigkeit und Vision erleben: Ich erlebe Vision, Organisationsziele und individuelle Tätigkeit in guter Übereinstimmung.	0	1	2	3	4
3.	<b>Identifikation</b> Wie sich die Mitglieder der Arbeit und den Zielen der Organisation verpflichtet fühlen: Ich kann mich mit meiner Arbeit und mit den Zielen der Organisation gut identifizieren.	0	1	2	3	4
4.	<b>Empowerment, d.h. Entscheidungs- und Handlungsspielräume</b> Wie Mitglieder ihren Entscheidungs- und Handlungsspielraum erleben: Die individuellen Entscheidungs- und Handlungsspielräume sind ihrer Funktion und den Organisationszielsystemen angemessen.	0	1	2	3	4
5.	<b>Selbst-Kontrolle</b> Wie die Mitglieder die Kontrolle über die eigene Arbeit erleben: Ich bin mein/e eigene/r Herr/Frau wenn es um meine Aufgaben geht.	0	1	2	3	4
6.	<b>Wahrnehmung des Vorgesetzten-Verhaltens</b> Wie die Mitglieder ihre/n Vorgesetzte/n wahrnehmen: Das Vorgesetzten-Verhalten ist korrekt. Mein/e Vorgesetzte/r ermutigt bzw. unterstützt mich in angemessener Art und Weise.	0	1	2	3	4
7.	<b>Kommunikation und Information</b> Wie die Mitglieder Kommunikation erleben und Information erhalten: Ich bin ausreichend informiert über die wichtigsten Geschehnisse in unserer Organisation, insbesondere meine Funktion betreffend.	0	1	2	3	4
8.	<b>Kollegialität</b> Betrifft Respekt und Fairness unter den Mitgliedern: In den Beziehungen der Organisationsmitglieder ist Kollegialität, Respekt und Fairness spürbar.	0	1	2	3	4
9.	<b>Anerkennung</b> Wie die Mitglieder Anerkennung im Rahmen ihrer Funktion erleben: Rückmeldungen betreffen meine Leistung sind korrekt und wohlthuend.	0	1	2	3	4
10.	<b>Entlohnung</b> Wie die Mitglieder die Angemessenheit von Entlohnung erleben: Die Entlohnung ist meinem Beitrag zur Organisation angemessen.	0	1	2	3	4

11.	<b>Arbeitsanforderung</b> Betrifft die Angemessenheit der Arbeitsanforderungen: Die Arbeit verlangt mir genau das ab, was meinem persönlichem Leistungsniveau entspricht.	0	1	2	3	4
12.	<b>Auswirkung der Arbeit auf Leistung</b> Wie sich die Arbeit auf die Leistung(sbereitschaft) der Mitglieder auswirkt: Meine Arbeit motiviert mich zu einer guten persönlichen Leistungsfähigkeit und -bereitschaft.	0	1	2	3	4
13.	<b>Stresserleben</b> Wie die Mitglieder Stress und Stress-Symptome erleben: Das Stressniveau ist angemessen und ausreichend gut bewältigbar.	0	1	2	3	4
14.	<b>Gesundheit</b> Wie die Mitglieder die Erhaltung ihrer Gesundheit wahrnehmen: Ich kann im Rahmen meiner Arbeit meinen Gesundheitszustand gut und dauerhaft erhalten.	0	1	2	3	4
15.	<b>Aufstiegsmöglichkeit und Weiterentwicklung</b> Wie die Mitglieder ihre Karriere und Entwicklung erleben: Die Organisation bietet mir angemessene Möglichkeiten für Karriere und Weiterentwicklung.	0	1	2	3	4
16.	<b>Werte</b> Persönliche und organisationale Werte in Bezug auf Arbeit: Die Arbeit gibt mir die Möglichkeit, für mich wichtige Werte zu verwirklichen.	0	1	2	3	4

Gesamt-Summe der Bewertungen: \_\_\_\_\_

#### Auswertung:

- 0 bis 10 = extrem belastendes Ungleichgewicht / Unwohlsein
- 11 bis 20 = stark belastendes Ungleichgewicht / Unwohlsein
- 21 bis 30 = belastendes Ungleichgewicht / Unwohlsein
- 31 bis 40 = durchschnittlicher Belastungsgrad
- 41 bis 50 = relativ gutes Gleichgewicht / Wohlbefinden
- 51 bis 64 = ausgezeichnetes Gleichgewicht / Wohlbefinden

#### Fragen zur Reflexion:

1. Wo sehen Sie im Sinne dieses Modells für sich / Ihre Organisation gute Übereinstimmung (hohe Bewertungen)? Wie kommt diese zustande / was trägt dazu bei?
2. Wo sehen Sie im Sinne dieses Modells für sich / Ihre Organisation am ehesten Entwicklungsbedarf (niedrige Bewertungen)?
3. Was könnte in diesem Zusammenhang förderlich wirken?
4. Was können Sie selbst im Sinne einer Verbesserung/Entwicklung beitragen?

## 5 Das 6-Faktoren-Burnout-Modell von Maslach & Leiter

Das von Christina Maslach und Michael P. Leiter entwickelte Burnout-Modell: *"Mein Verhältnis zur Arbeit"*, hat sechs Bereiche des Arbeitsumfeldes als wichtige Einflussfaktoren für Burnout identifiziert. Sie sprechen von der Passung zwischen Person und Job. Wohl jeder hat schon die Erfahrung gemacht, dass bestimmte Menschen mit einer bestimmten Arbeit sehr gut zurechtkommen, andere aber nicht. Die gleichen Arbeitsbedingungen können also bei der einen Person zum Burnout führen, bei einer anderen aber nicht. Ausschlaggebend ist daher, welche Erwartungen Menschen haben und wie diese Erwartungen mit dem zusammenpassen, was sie vorfinden. Laut Maslach & Leiter haben vor allem die folgenden 6 Faktoren wesentlichen Einfluss auf Lust oder Frust im Job:<sup>9</sup>

### 1. Faktor: die Arbeitsbelastung

Chronische Arbeitsüberlastung leistet Burnout Vorschub. Das Gefühl, zuviel in zu wenig Zeit mit unzureichenden Mitteln schaffen zu müssen, führt zu Überforderung und Überlastung. Kann man hingegen das Verlangte auch schaffen, dann erhält das Job Engagement. Man ist zwar vielleicht müde, erlebt sich aber als leistungsfähig und der Aufgabe gewachsen.

### 2. Faktor: das Ausmaß an Kontrolle

Manche Menschen erwarten sich klare Vorgaben und Richtlinien, andere erwarten sich einen größeren Spielraum. Es gibt Firmen, in denen MitarbeiterInnen klare Vorgaben erwarten und wenn sie sie finden, dann erhält das deren Job Engagement. Das sind aber gleichzeitig auch Organisationen, in denen die MitarbeiterInnen mit viel Freiraum nicht gut umgehen können. Für viele dieser MitarbeiterInnen wäre es schnell eine massive Überforderung, wenn sie plötzlich große, wichtige Entscheidungen selbst treffen müssten. In anderen Unternehmen verhält es sich genau umgekehrt: Je geringer die Vorgaben, desto größer das Job Engagement der Leute. Sie möchten selbst gestalten und fühlen sich durch zu enge Vorgaben eingezwängt und überreglementiert.

Haben Beschäftigte zudem keine oder zu wenig Kontrolle über die Ressourcen, die sie für die Aufgabenerledigung benötigen, werden dann aber für Arbeitsergebnisse verantwortlich gemacht, die aufgrund eines Mangels an Kapazitäten nicht erbracht werden können, führt zu einem hohen Stresspegel.

### 3. Faktor: Anerkennung und Belohnung

Burnout ist auch eine Folge erwarteter, aber nicht bekommener Anerkennung. Wenn überhaupt nicht gesehen wird, was ich als MitarbeiterIn mache - Menschen also im schlimmsten Fall das Gefühl haben, es ist ganz egal ob sie ihre Arbeit gut oder schlecht machen, da das keinen zu interessieren scheint, weder den/die ChefIn, noch die KollegInnen - dann ist das zutiefst kränkend. Ebenfalls zermürbend ist eine als unzureichend erlebte finanzielle Abgeltung der erbrachten Leistung.

### 4. Faktor: die Gemeinschaft

Wenn es nur gegeneinander geht und ständig Spannungen und Konflikte herrschen, dann führt das zu Burnout. Ziehen die Leute hingegen gemeinsam an einem Strang, trägt das wesentlich

<sup>9</sup> Vgl. dazu Christina Maslach / Michael P. Leiter: *Burnout erfolgreich vermeiden. Sechs Strategien, wie Sie Ihr Verhältnis zur Arbeit verbessern*; Springer 2007.

zum Job Engagement bei. Bei einigen der untersuchten Firmen (z.B. im Sozialbereich) zeigte sich, dass dieses Gemeinschaftsgefühl jener Aspekt war, der die Leute (angesichts hoher Arbeitsbelastung, schlechter Bezahlung geringer Anerkennung usw.) überhaupt noch zusammenhielt. Fängt dann in solch einem Fall auch noch dieser Bereich zu bröckeln an, ist die Hölle los.

### 5. Faktor: die Fairness

Dieser Faktor bezieht sich auf das Gefühl, dass es hier gerecht zugeht, dass Aufstiegsmöglichkeiten, Ressourcen, Prämien etc. gerecht verteilt werden, dass es keine "Freunderlwirtschaft" gibt, dass wirklich zählt, was man kann und was man geleistet hat und nicht, wen man kennt und mit wem man Essen war. Fehlt dieses Gefühl, sind die typischen Folgen Illoyalität, Frust und Zynismus.

### 6. Faktor: die Werte

Wenn die Rahmenbedingungen passen und wenn es gemeinsam geteilte Werte gibt, bleibt man durchaus gerne mal länger sitzen, denn dann macht die Arbeit Spass und Sinn. Dann ist man auch bereit, einmal über eine längere Zeit Mehrarbeit zu leisten und eine Arbeitsüberlastung auszuhalten. Aber etwas zu tun, das man als unethisch empfindet, den eigenen inneren Werten widerspricht oder einen in innere Konflikte treibt, oder eine Organisation zu vertreten, die das Gegenteil von dem lebt, was sie nach außen vertritt, zermürt Menschen.

Bei hohem Job Engagement geht der/die MitarbeiterIn trotz Arbeitsbelastung immer noch mit dem Gefühl nach Hause, er/sie hat zwar heute wieder viel gearbeitet, aber die Arbeit war interessant, in einem tollen Team, wo es fair zugeht und man seine Arbeit auch selbst kontrollieren kann. Und das erhält über lange Zeit, auch wenn die Arbeitsbelastung hoch ist, das Job Engagement. Wir haben es bei vielen Firmen erlebt: Es ist in vielen Fällen nicht die Arbeitsbelastung, die Menschen ins Burnout treibt!

Obwohl die Arbeitsbelastung das Erste ist, woran die Menschen bei Burnout denken, zeigen die Untersuchungen: Meistens ist das nicht die Ursache. Meistens sind es Gründe aus den anderen Bereichen, warum Menschen in der Früh gar nicht mehr aufstehen und nicht mehr zur Arbeit gehen wollen, warum sie chronische Symptome entwickeln, bis hin zu Depressionen, Zusammenbruch oder gar Selbstmord.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Siehe dazu auch Karl Wimmer (10/2018): *Stress, Burnout und Depression. Neurobiologische Grundlagen und psychosoziale Dynamiken*; in: [https://www.wimmer-partner.at/pdf/dateien/stress\\_burnout\\_depression.pdf](https://www.wimmer-partner.at/pdf/dateien/stress_burnout_depression.pdf) Sowie Matthias Burisch: *Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung*; Springer 2013.

**6 Der 6-Faktoren-Burnout-Test nach Maslach: „Mein Verhältnis zur Arbeit“**

Maslach definiert sechs Kategorien, die das Erleben in Zusammenhang mit Arbeit beschreiben und die je nach Passung oder Ungleichgewicht das Risiko an Burnout zu erkranken, einschätzen lassen. Bewerten Sie folgende Fragen durch ankreuzen der aus Ihrer Sicht am ehesten zutreffenden Punktezahl:<sup>11</sup>

- 0 = passt genau
- 1 = geringes Ungleichgewicht
- 2 = großes Ungleichgewicht

**I. Arbeitsbelastung**

Betrifft Arbeitsumfang, Art der Arbeit, Arbeitstempo, Arbeitsanforderungen.

		passt genau	Ungleichgewicht	großes Ungleichgewicht
A1.	Der Arbeitsumfang, der innerhalb eines Tages zu erledigen ist	0	1	2
A2.	Die Komplexität der Arbeit	0	1	2
A3.	Die Intensität der KundInnenanforderungen	0	1	2
A4.	Die Rigidität von Abgabeterminen	0	1	2
A5.	Die Häufigkeit von plötzlichen, unerwarteten Ereignissen	0	1	2
A6.	Die Möglichkeit, sich ein komfortables Umfeld zu schaffen	0	1	2
A7.	Die Häufigkeit von Unterbrechungen während des Arbeitstages	0	1	2
A8.	Der Anteil der Arbeitszeit, die mit KundInnen verbracht wird	0	1	2
A9.	Die Zeit, die ich allein arbeite	0	1	2
A10.	Die Zeit, die ich mit anderen KollegInnen zusammenarbeite	0	1	2

Summe Arbeitsbelastung: \_\_\_\_\_

**II. Kontrolle**

Betrifft Macht und Autorität, Entscheidungsbefugnis.

		0	1	2
K1.	Das Ausmaß an Gruppenentscheidungen in meinem Arbeitsbereich	0	1	2
K2.	Das Ausmaß, in dem die Führungskraft die Autorität mit MitarbeiterInnen teilt	0	1	2
K3.	Das Ausmaß an Informationen, die die Abteilungsleitung hinsichtlich wichtiger Neuerungen im Unternehmen weitergibt	0	1	2
K4.	Die Möglichkeit, an Entscheidungen, die meine Arbeit betreffen, teilzuhaben	0	1	2
K5.	Die Führungsqualität des oberen Managements	0	1	2
K6.	Die Führungsqualität der Abteilungsleitung	0	1	2
K7.	Die Autorität (Entscheidungsmöglichkeit), die ich in meinem Verantwortungsbereich habe	0	1	2
K8.	Die Möglichkeit, meine fachliche Beurteilung einzubringen	0	1	2
K9.	Die Befugnis, Einfluss auf Entscheidungen zu nehmen, die meine Arbeit betreffen	0	1	2
K10.	Die Freiheit, meine fachliche Beurteilung anzuwenden	0	1	2

Summe Kontrolle: \_\_\_\_\_

<sup>11</sup> Vgl. dazu Christina Maslach / Michael P. Leiter: *Burnout erfolgreich vermeiden. Sechs Strategien, wie Sie Ihr Verhältnis zur Arbeit verbessern*; Springer 2007.

**III. Belohnung**

Betrifft materielle und immaterielle Belohnungsanreize, die motivierend oder demotivierend wirken können.

		passt genau	Ungleichgewicht	großes Ungleichgewicht
B1.	Mein Gehalt und die Sozialleistungen entsprechen dem, was ich benötige	0	1	2
B2.	Mein Gehalt und die Sozialleistungen entsprechen dem, was ich auch anderswo bekommen würde	0	1	2
B3.	Meine Bemühungen werden von der Abteilungsleitung gewürdigt	0	1	2
B4.	Meine Bemühungen werden vom restlichen Management gewürdigt	0	1	2
B5.	Die Genauigkeit von regelmäßiger Leistungsbewertung	0	1	2
B6.	Die Möglichkeit von freiwilligen Sozialleistungen: Reisen, Büromöbel, Zuschuss zu Tagungsgebühren, Pensionsvorsorge etc.	0	1	2
B7.	Die Möglichkeit einer Beförderung	0	1	2
B8.	Die Möglichkeit eines Bonus oder einer Gehaltserhöhung	0	1	2
B9.	Ich genieße die Zeit, in der ich arbeite	0	1	2
B10.	Ich genieße die Zeit, in der ich mit Menschen zusammenarbeite	0	1	2

Summe Belohnung: \_\_\_\_\_

**IV. Gemeinschaft**

Betrifft das soziale Umfeld: Beziehungen zu KundInnen, KollegInnen, Vorgesetzten, unterstellten MitarbeiterInnen u.a.

		0	1	2
G1.	Die Möglichkeit, problemlos herauszufinden, was im Unternehmen passiert	0	1	2
G2.	Offene, ehrliche Kommunikation im ganzen Unternehmen	0	1	2
G3.	Die Freiheit, unterschiedliche Meinungen vertreten zu können	0	1	2
G4.	Das Ausmaß, zu dem man sich bei der Arbeit auf andere verlassen muss	0	1	2
G5.	Die Häufigkeit von unterstützender Interaktion bei der Arbeit	0	1	2
G6.	Das Ausmaß an persönlicher Freundschaft am Arbeitsplatz	0	1	2
G7.	Die Anzahl an Menschen, die einen informellen Umgang pflegen	0	1	2
G8.	Eine gemeinsame Zielstrebigkeit im ganzen Unternehmen	0	1	2
G9.	Mein Gemeinschaftssinn mit dem gesamten Unternehmen	0	1	2
G10.	Das Ausmaß an Offenheit gegenüber Menschen aus anderen Abteilungen	0	1	2

Summe Gemeinschaft: \_\_\_\_\_



**V. Fairness**

Betrifft Respekt und Fairness mit der Menschen behandelt werden und Entscheidungen getroffen werden, die Auswirkungen auf die Menschen haben.

		passt genau	Ungleichgewicht	großes Ungleichgewicht
F1.	Die Fähigkeit der Abteilungsleitung, Angestellte fair zu behandeln	0	1	2
F2.	Die Fähigkeit des oberen Managements, Angestellte fair zu behandeln	0	1	2
F3.	Das Engagement des Managements, jedem/r die gleiche Beachtung zu schenken	0	1	2
F4.	Klare und offene Handhabung der Vergabe von Auszeichnungen und Beförderungen	0	1	2
F5.	Disziplinarverfahren sind detailliert festgelegt	0	1	2
F6.	Die Objektivität bei Entscheidungen hinsichtlich einer Gehaltserhöhung oder eines Bonus	0	1	2
F7.	Die Objektivität bei Entscheidungen hinsichtlich Zeitplan oder Aufgaben	0	1	2
F8.	Das Ausmaß, in dem der/die Einzelne einen höflichen und respektvollen Umgang pflegt	0	1	2
F9.	Der Grad an kulturellem Feingefühl im Unternehmen	0	1	2
F10.	Die Verständlichkeit des Unternehmens hinsichtlich unterschiedlicher Wertegänge und Fähigkeiten	0	1	2

Summe Fairness: \_\_\_\_\_

**VI. Werte**

Betrifft die Passung persönlicher Werte mit den Werten des Unternehmens.

W1.	Der Einsatz des Managements bei der Erfüllung seiner Aufgabe	0	1	2
W2.	Der Einfluss von Unternehmenswerten auf meine Arbeit	0	1	2
W3.	Der Einfluss von Unternehmenswerten auf alles, was das Unternehmen tut	0	1	2
W4.	Der Grad an Ehrlichkeit im Unternehmen	0	1	2
W5.	Die Gewissenhaftigkeit des Managements in der Bewahrung der Ehrlichkeit und der Integrität	0	1	2
W6.	Die Bereitschaft, persönliche Abstriche zu machen, um die Aufgabe des Unternehmens zu unterstützen	0	1	2
W7.	Die Möglichkeit, mit meiner Arbeit zur übergeordneten Gemeinschaft beizutragen	0	1	2
W8.	Mein Vertrauen darauf, dass die Aufgabe des Unternehmens sinnvoll ist	0	1	2
W9.	Der konstruktive Einfluss der Aufgabe und der Aktivitäten des Unternehmens	0	1	2
W10.	Der Beitrag des Unternehmens, die generelle Lebensqualität zu verbessern	0	1	2

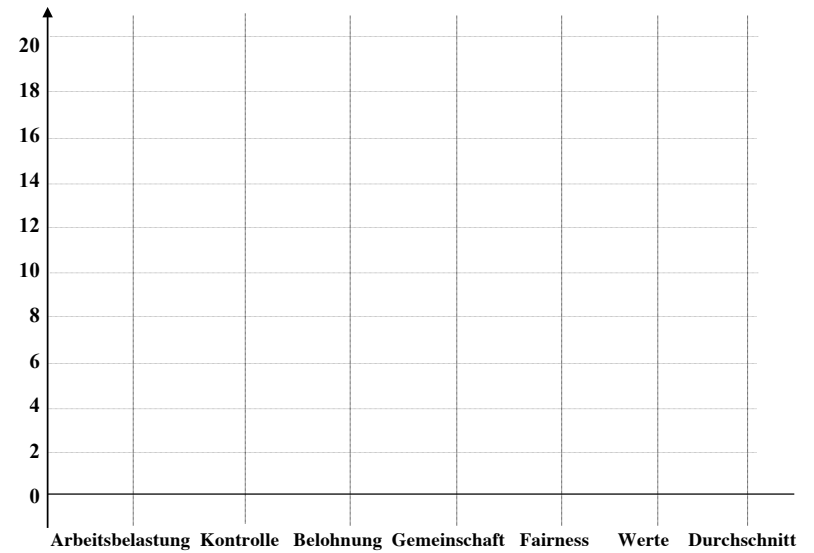
Summe Werte: \_\_\_\_\_

Gesamtsumme I - VI: \_\_\_\_\_

Durchschnitt (=Gesamtsumme dividiert durch 6): \_\_\_\_\_

**Grafische Darstellung der (Ungleichgewichts-)Parameter:**

Punkte



**Auswertung:**

Ein Ergebnis von 0 gibt an, dass dem subjektiven Empfinden gemäß alles genau passt; 20 bezeichnet ein maximales Ungleichgewicht.

**Fragen zur Reflexion:**

Welche Resonanz (Emotionalität) erzeugt dieses Ergebnis in Ihnen?

Was sind Ihrer Ansicht nach die größten Stressoren und Risikofaktoren?

Worin liegt Ihrer Meinung nach der größte Veränderungs-/Entwicklungsbedarf?

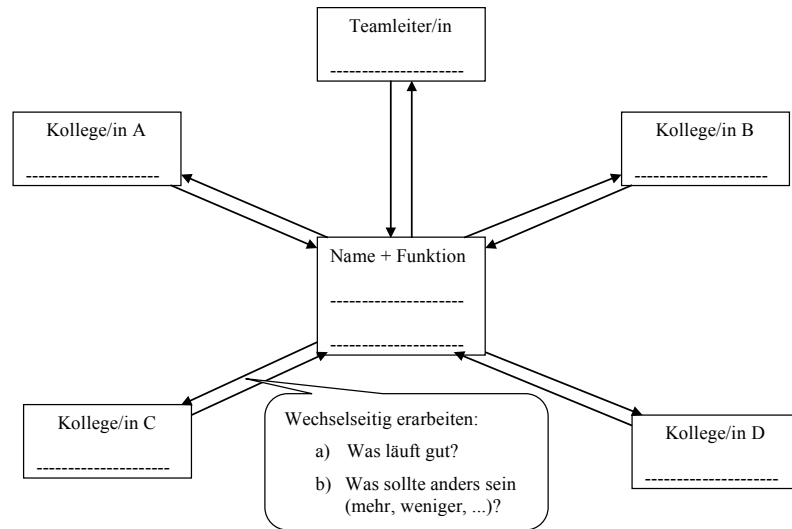
Worauf können Sie selbst im Sinne einer Verbesserung/Entwicklung einwirken?

Wie kann diese Einflussnahme im Dienst einer Verbesserung stattfinden?

Was sind die wichtigsten Schritte zur Selbsthilfe (Eigenprävention)?

### 7 Zusammenarbeit und Unterstützung fördern im Team

Wählen Sie die im Rahmen Ihrer Funktion bedeutsamen Kooperations-Beziehungen im Team:



Überlegen Sie zu jeder dieser Kooperationsbeziehungen:

**1. Fremdbild:** a) Was glauben Sie, was der/die jeweilige Kollege/in an der Zusammenarbeit schätzt?

b) Was glauben Sie, was sich der/die andere an der Zusammenarbeit anders wünscht?

**2. Selbstbild:** a) Was schätzen Sie an der Zusammenarbeit mit dem/der jeweiligen Kollegen/in?

b) Was wünschen Sie sich anders an der jeweiligen Zusammenarbeit (mehr, weniger)?

**3. Austausch + Vereinbarung:**

3.1 Tauschen Sie sich zunächst wechselseitig zu den Punkten a) aus und dann zu b).

3.2 Finden Sie zu b) Möglichkeiten + Vereinbarungen, die Ihnen helfen, die Zusammenarbeit noch effektiver zu gestalten. Halten Sie diese Vereinbarungen schriftlich fest und fixieren Sie erfolgssichernde Maßnahmen / Überprüfungen.

### 8 Feedback-Gespräch / Rollenverhandeln

von: \_\_\_\_\_

an/mit: \_\_\_\_\_

Was ich an der Zusammenarbeit mit dir schätze (Mein Dank an dich):

Was ich mir für die Zukunft (noch) wünsche (Meine Bitte an dich):

Womit du von meiner Seite rechnen kannst (Meine Zusage an dich):

Getroffene (weiterführende) Absprachen und (Überprüfungs-)Vereinbarungen:



## 9 Haus der Arbeitsbewältigung und Arbeitsfähigkeit

Beiträge zur Erhaltung oder Wiederherstellung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit

(nach Juhani Ilmarinen / Jürgen Tempel / Marianne Giesert)

Förderung /Unterstützung des Hauses der Arbeits bewältigung		
Ebene der Arbeitsbewältigung und Arbeitsfähigkeit	Was können Sie selber dazu beitragen bzw. dafür tun?	Was kann der Betrieb dazu beitragen bzw. dafür tun?
Welche <b>Arbeitsbedingungen</b> können zur Arbeitsbewältigung beitragen?		
Welche ( <b>soziale</b> ) <b>Unterstützung von der Führung</b> kann zur Arbeitsbewältigung beitragen?		
Welche ( <b>soziale</b> ) <b>Unterstützung von den KollegInnen</b> kann zur Arbeitsbewältigung beitragen?		
Welche <b>Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen</b> können Ihre Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit unterstützen?		
Wie kann eine gute <b>Vereinbarkeit von Privatem und Beruf</b> die Arbeitsfähigkeit unterstützen?		
Was trägt zur Erhaltung oder Wiederherstellung Ihrer <b>Gesundheit</b> bei?		

Literaturtipp: Ilmarinen, Juhani / Tempel, Jürgen / Giesert, Marianne: *Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit*; vsa

## 10 Anerkennender Erfahrungsaustausch

Geführt von (FK):	Mit (MA/in):	Datum:	Dauer (Min.):
<b>Beispielhafte Fragen</b>		<b>Gesprächsergebnisse</b>	
<b>Stärken des Unternehmens</b> Was gefällt Ihnen bei der Arbeit? Worauf sind Sie stolz im Unternehmen? Was macht das Unternehmen für die Gesundheit der MA/innen?			
<b>Schwächen des Unternehmens</b> Was belastet und stört Sie? Was würden Sie an meiner Stelle als erstes weiter verbessern?			
<b>Arbeitsfähigkeit</b> Können Sie sich vorstellen, dass Ihre KollegInnen den Beruf bis 65/67 ausüben können und wollen? Wenn ja: Wie kann man das erhalten? Wenn nein: Wie kann man das fördern? <u>Oder:</u> Was brauchen Sie, um die verbleibende Zeit bis zur Rente arbeitsfähig zu bleiben?			
<b>Sonstiges</b>			

## 11 Literatur

- Amberg, Martina: *Führungskompetenz Achtsamkeit: Eine Einführung für Führungskräfte und Personalverantwortliche*; Springer 2016.
- Ametz, Margit: *Ältere MitarbeiterInnen als Stabilitätsfaktoren*; in: <https://www.wimmer-partner.at/aktuell.htm>
- Asgadom, Sabine: *Balancing - das ideale Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben*; Econ.
- Antonovsky, Aaron: *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*; dtgvt 1997.
- Artmann, Thomas: *Betriebliches Gesundheitsmanagement – inkl. Arbeitshilfen online: Neue Erfolgsstrategien für Unternehmen*; Haufe 2019.
- Auerbach, Christian: *Wie entsteht Gesundheit?* In: Taijiquan & Qigong-Journal, Heft 2, 4/2000.
- Badura, Bernhard et al.: *Betriebliches Gesundheitsmanagement - ein Leitfadens für die Praxis*; Edition Sigma 1999.
- Badura, Bernhard (Hg.): *Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert: Mitarbeiterbindung durch Kulturentwicklung*; Springer 2017.
- Badura, B. / Ritter, W.: *Qualitätssicherung in der betrieblichen Gesundheitsförderung*; in: Bamberg, E. et al. (Hg.): *Handbuch Betrieblicher Gesundheitsförderung*; Göttingen/Toronto/Seattle 1998, S. 223-235.
- Badura, B. / Walter, U.: *Betriebliche Gesundheitspolitik: Der Weg zur gesunden Organisation*; Springer 2010.
- Badura, B. / Litsch, M. et al.: *Fehlzeiten-Report 2001: Gesundheitsmanagement im öffentlichen Sektor*; Springer 2001.
- Badura, B. / Schröder, H. et al.: *Fehlzeiten-Report 2008: Betriebliches Gesundheitsmanagement: Kosten und Nutzen*; Springer 2008.
- Badura, B.: *Fehlzeiten-Report 2011: Führung und Gesundheit*; Springer 2011.
- Badura, B. / Ducki, A. et al.: *Fehlzeiten-Report 2015: Neue Wege für mehr Gesundheit – Qualitätsstandards für ein zielgruppenspezifisches Gesundheitsmanagement*; Springer 2015.
- Badura, B. / Ducki, A. et al.: *Fehlzeiten-Report 2016: Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen*; Springer 2016.
- Badura, B. / Ducki, A. et al.: *Fehlzeiten-Report 2018: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit*; Springer 2018.
- Badura, B. / Ducki, A. et al.: *Fehlzeiten-Report 2019: Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen*; Springer 2019.
- Badura, B. / Ducki, A. et al.: *Fehlzeiten-Report 2020: Gerechtigkeit und Gesundheit*; Springer 2020.
- Badura, B. / Ducki, A. et al.: *Fehlzeiten-Report 2021: Betriebliche Prävention stärken – Lehren aus der Pandemie*; Springer 2021.
- Badura, B. / Greiner, W. et al.: *Sozialkapital: Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg*; Springer 2013.
- Bamberg, Eva / Ducke, Antje: *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt: Ein Handbuch*; Hogrefe 2011.
- Bentner, Ariane: *Gesundheitsmanagement für Einsteiger: Wege zur gesunden Organisation – Impulse für kleine und mittlere Unternehmen*; Springer 2018.
- Bergmann, Frithjof: *Neue Arbeit, Neue Kultur*; Arbor, 7. Aufl., 2020 (Erstaufgabe 2004).
- Berend, Benjamin / Brohm-Badry, Michaela: *New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter*; Springer 2020.
- Berend, Benjamin / Brohm-Badry, Michaela: *Positive Psychologie und New Work*; in: M. Brohm-Badry / C. Pfeifer / J. M. Greve / B. Berend (Hg.): *Zusammen wachsen. Förderung der positiv-psychologischen Entwicklung von Individuum, Organisation und Gesellschaft*; Pabst Science Publishers 2020, S.100-110
- Binzias, Fritz: *Psychische Belastungen und Arbeitsunfähigkeit*; in: *Sichere Arbeit*, Heft 3/2000, S. 21-26.
- Burisch, Matthias: *Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung*; Springer 2013.
- Cassens, Manfred: *Work-Life-Balance. Wie Sie Berufs- und Privatleben in Einklang bringen*; dtv 2003.
- Chang-Gusko, Yong-Seun / Heße-Husain, Judith / Cassens, Manfred / Meßtorff, Claudia (Hg.): *Achtsamkeit in Arbeitswelten: Eine Kultur des Bewusstseins in Unternehmen und Organisationen (FOM-Edition)*; Springer 2019.
- Csikszentmihalyi, Mihaly: *Flow. Das Geheimnis des Glücks*; Klett-Cotta 1997.
- Dablander, Fabian (06/2017): *How to stop being busy and become productive*; in: <https://www.wimmer-partner.at/aktuell.htm>; und <https://blog.efpsa.org/2017/06/02/how-to-stop-being-busy-and-become-productive>

- Deutsches Netz Gesundheitsfördernder Krankenhäuser e.V. (Hg.): *Wege zum Gesundheitsfördernden Krankenhaus. Praxisbeispiele aus Deutschland, Österreich, Schweden u.a.*; Verlag für Gesundheitsförderung 1999.
- Doppler, Klaus: *Feel the Change! Wie erfolgreiche Change-Manager Emotionen steuern*; Campus 2018.
- Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph: *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*; Campus 2019.
- Doppler, Klaus / Mpalwa, Luyanda: *Die Logik der Anderen: Warum wir Andersheiten akzeptieren und verstehen müssen um zukunftsfähig zu sein*; Campus 2020.
- Ducki, A. et al.: *Gesundheitszirkel - Ein Instrument der Organisationsentwicklung*; in: Bamberg, E. et al. (Hg.): *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung*; Göttingen/Bern/Toronto 1998, S. 267-281.
- Ebner, Markus: *Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead*; Facultas 2019.
- Falkinger, Anna. Theresia: *Gesund führen – gesunde Führung: Betriebliche Gesundheitsförderung in Sozialen Organisationen Österreichs*; AV Akademikerverlag 2013.
- Foelsing, Jan / Schmitz, Anja: *New Work braucht New Learning: Eine Perspektivenreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten*; Springer 2021.
- Freimuth, Joachim (Hg.): *Die Angst der Manager*; Hogrefe 1999.
- Freudenberger, Herbert / North, Gail: *Burnout bei Frauen. Über das Gefühl des Ausgebranntseins*; Fischer.
- Geißler, Karlheinz A.: *Zeit leben. Vom Hasten und Rasten, Arbeiten und Lernen, Leben und Sterben*; Beltz 1992.
- Gerik, Julia: *Führung und Gesundheit in der Organisation Schule: Zur Wahrnehmung transformationaler Führung und die Bedeutung für die Lehrergesundheit als Schulqualitätsmerkmal*; Waxmann 2014.
- Goleman, Daniel: *Emotionale Intelligenz*; Hanser 1996.
- Göpel, Eberhard / Schneider-Wohlfahrt, Ulrich: *Provokationen zur Gesundheit. Beiträge zu einem reflexiven Verständnis von Gesundheit und Krankheit*; Frankfurt 1994.
- Gröben, Ferdinand / Bös, Klaus: *Praxis betrieblicher Gesundheitsförderung. Maßnahmen und Erfahrungen - ein Querschnitt*; Hans-Böckler-Stiftung; Edition Sigma 1999.
- Grossmann, R. / Scala, K.: *Gesundheit durch Projekte fördern. Ein Projekt zur Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung und Projektmanagement*; Weinheim 1994.
- Groth, Torsten / Krejci, Gerhard P. / Günther, Stefan (Hg.): *New Organizing. Wie Großunternehmen Agilität, Holacracy & Co. Einführen – und was man daraus lernen kann*; Carl-Auer 2021.
- Hackl, Benedikt u.a.: *New Work. Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*; Springer 2017.
- Hofmeister, Susanne: *Wo stehe ich und wo geht's hin? Wie Sie den roten Faden im Leben finden*; GU.
- Hudson, Frederic M.: *Heute beginnt Ihr neues Leben*; mvg.
- Ilmarinen, Juhani / Tempel, Jürgen / Giesert, M.: *Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit*; vsa.
- Jannek, Monique / Hoppe, Annkatrin: *Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten: Arbeitsgestaltung im Zeitalter der Digitalisierung (Kompetenzmanagement in Organisationen)*; Springer 2017.
- Kaufmann, Rosa: *Gesundheit und Führungsverhalten. Eine salutogenetische Perspektive*; Tectum Wissenschaftsverlag 2013.
- Kabat-Zinn, Jon: *Achtsamkeit für Anfänger*; Arbor 2013.
- Dsb.: *Das Abenteuer Achtsamkeit. Wie Sie Weisheit für Körper, Geist und Seele entwickeln*; Arbor 2015.
- Dsb.: Kabat-Zinn, Jon: *Im Alltag Ruhe finden*; MensSana.
- Kerber, Bärbel: *Die Arbeitsfalle - und wie man sein Leben zurückgewinnt*; Walhalla.
- Kopp, Lorelei: *Mindful Leadership: Tools & Methoden für achtsames Führen in turbulenten Zeiten*; Luve 2021.
- Kühl, Stefan: *Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung (Management kompakt)*; Springer 2018.
- Ludewig, Katharina: *Beziehungskompetenz in sozialen Organisationen: Gewaltfreie Kommunikation als Methode für die professionelle Interaktion*; Tectum Wissenschaftsverlag 2017.
- Maslach, Christina / Leiter, Michael P.: *Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können*; Springer 2001.
- Dsb.: *Burnout erfolgreich vermeiden. Sechs Strategien, wie Sie Ihr Verhalten zur Arbeit verbessern*; Springer 2007.
- Merl, Harry: *Gesundheit und Krankheit aus systemischer Sicht*; in: Brandl-Nebbehay, Andrea et al.: *Systemische Familientherapie*; Facultas 1998, S. 107-137.
- Dsb.: *Der Traum vom gelungenen Selbst*; in: dsb.: *Über das Offensichtliche oder: Den Wald vor lauter Bäumen sehen*; Krammer 2006, S. 55-89.

- Dsb.: *Das „Ich Haus“*; in: dsb.: *Über das Offensichtliche oder: Den Wald vor lauter Bäumen sehen*; Krammer 2006, S. 92-109.
- Dsb.: *Das Gesundheitsbild. Lösungen durch Intuition*; Heugl Soution Press 2018.
- Molnar, Martina: *Psychische Belastungen in der Arbeitswelt*; in: *Sichere Arbeit*, Heft 2/2000, S. 44-47.
- Möller, Heidi / Patsch, Inge / Buchheim, Anne / Hammer, Cornelia: *Wir können nicht ohne Vertrauen leben: Vertrauen in Organisationen, in Beziehungen und in der Beratung*; Auditorium Netzwerk 2019.
- Moser, Maximilian: *Vom richtigen Umgang mit der Zeit*; Allegrria 2017.
- Müller-Harju, Dieter / Noll, Hajo: *Beruf und Lebenssinn in Einklang bringen*; Kösel.
- Müller, R. / Rosenbrock, R. (Hg.): *Betriebliches Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung - Bilanz und Perspektive*; St. Augustin 1998.
- Münch, Eckhard / Walter, Uta et al.: *Führungsaufgabe Gesundheitsmanagement: Ein Modellprojekt im öffentlichen Sektor*; Edition Sigma 2001.
- Nevecheva, Cvetanka / Popovski, Aleksandar / Pantekovska, Liza: *Auswirkungen regelmäßiger körperlicher Aktivität auf die Gesundheit: Beschäftigte im Gesundheitswesen und Mitarbeiter der Organisation für öffentliche Gesundheit in der Republik Nordmakedon*; Scienza Skripts 2020.
- Oelsnitz, Dietrich von / Schirmer, Frank et al.: *Die auszehrende Organisation: Leistung und Gesundheit in der Arbeitswelt*; Springer 2014.
- Peschman, Melanie: *Achtsamkeit für Mitarbeiter & Führungskräfte – Aktiviere deine Schlüsselkompetenzen für die Arbeitswelt der Zukunft: Mit Resilienz, Fokus, Kreativität & Empathie in der digitalen Welt*; Cherry Media GmbH 2021.
- Priester, K.: *Betriebliche Gesundheitsförderung. Voraussetzungen - Konzepte - Erfahrungen*; Frankfurt 1998.
- Prohaska, Sabine: *Lösungsorientiertes Selbstcoaching. Ihrem Ziel näherkommen*; Junfermann.
- Reinlassöder, Rolf / Fuhrmann, Ben: *Jetzt geht's! Erfolg und Lebensfreude mit Selbstcoaching*; Carl Auer.
- Reiss, Steven: *Das Reiss Profil: Die 16 Lebensmotive die unserem Verhalten zugrunde liegen*; Gabal.
- Ritter, W. / Scherf, M.: *Betriebliche Gesundheitsförderung in 12 ausgesuchten Unternehmen. Interview-ergebnisse zum Stand der praktischen Umsetzung. Projekt „Qualitätssicherung in der betrieblichen Gesundheitsförderung“*; Hans-Böckler-Stiftung, Eigendruck, Bielefeld 1999.
- Rudow, Bernd: *Das gesunde Unternehmen. Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und Personalpflege in Organisationen*; De Gruyter Oldenbourg 2003.
- Schaarschmidt, Uwe / Fischer, Andreas W.: *Bewältigungsmuster im Beruf*; VR.
- Schäfer, Thomas: *Keine Chance für Krafräuber. Wie Sie Ihre Lebensenergie schützen*; Integral.
- Schermully, Carsten C.: *New Work – Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*; Haufe 2021.
- Schiffer, Eckhard: *Wie Gesundheit entsteht. Salutogenese - Schatzsuche statt Fehlerfindung*; Beltz.
- Schneider, Cornelia: *Praxis-Guide Betriebliches Gesundheitsmanagement: Tools und Techniken für eine erfolgreiche Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz*; Springer 2018.
- Schnell, Nils / Schnell, Anna: *New Work Hacks: 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten*; Springer 2019.
- Schröer, A. / Sochert, R. (1997): *Gesundheitszirkel im Betrieb. Modelle und praktische Durchführung*.
- Schulze, Hennig / Sejkora, Klaus: *Positive Führung. Resilienz statt Burnout*; Haufe 2015.
- Schulz von Thun, Friedemann: *Miteinander reden 3. Das innere Team*; Rowohlt.
- Seligman, Martin: *Wie wir aufblühen. Die fünf Säulen des persönlichen Wohlbefindens*; Goldmann 2015.
- Sprenger, Reinhard K.: *Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation*; Campus 2000.
- Stadler, Peter / Strobel, Gudrun: *Psychische Belastungen durch Führungsverhalten*; in: *Sichere Arbeit - Internationales Fachmagazin für Prävention in der Arbeitswelt der AUVA*; 6/2000, S. 35-40.
- Standhardt, Rüdiger: *TAO-Training. Achtsamkeit in Organisationen: Die Kunst, sich selbst und eine Organisation achtsam führen*; Klett-Cotta 2022.
- Stichlberger, Karin: *Gesunde Führung – Gesunde Organisation: Beitrag zu einer nachhaltig gesunden und erfolgreichen Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis (mit Fallbeispiel)*; AV Akademikerverlag 2019.
- Struhs-Wehr, Karin: *Betriebliches Gesundheitsmanagement und Führung: Gesundheitsorientierte Führung als Erfolgsfaktor im BGM*; Springer 2017.
- Sturm, Eckhard: *Das Salutogenesekonzept*; in: *Zukünfte - Zeitschrift für Zukunftsgestaltung und vernetztes Denken*, 9. Jg., Heft 32/2000, S. 17 ff.

- Treier, Michael / Uhle, Thorsten: *Einmaleins des betrieblichen Gesundheitsmanagements: Eine Kurzreise in acht Etappen zur gesunden Organisation*; Springer 2018.
- Trimpop, Rüdiger / Fischbach, Andrea et al.: *Psychologie und Gesundheit: Gewalt in der Arbeit verhüten und die Zukunft gesundheitsförderlich gestalten!* Asanger 2021.
- Udris, I. et al.: *Gesundheit erhalten, Gesundheit herstellen: Zur Funktion salutogenetischer Ressourcen*; in: Bergmann, B. / Richter, P. (Hg.): *Die Handlungsregulationstheorie*; Göttingen 1994, S. 198-217.
- Uhle, Thorsten / Treier, Michael: *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen*; Springer 2019.
- Velumani, Gopinath: *Stress in Organisationen: Eine Studie des indischen IT-Sektors*; Verlag Unser Wissen 2021.
- Wegge, Jürgen / Schmidt, Klaus-Helmut: *Förderung von Arbeitsmotivation und Gesundheit in Organisationen*; Hogrefe 2004.
- Weidinger, Gertrud: *Achtsamkeit für jeden Tag. Übungen und Rituale zur Lebensgestaltung*; Mankau.
- Weigl, Christian: *Praxishandbuch DIN ISO 45001 – inkl. Arbeitshilfen online: Arbeits- und Gesundheitsschutz in Organisationen umsetzen und managen*; Haufe 2018.
- Weis, Halko/Harrer, Michael/Dietz, Thomas: *Das Achtsamkeits-Übungsbuch. Für Beruf und Alltag*; Klett.
- Welpel, Ingelore: *Kompaktwissen Gender in Organisationen*; Peter Lang GmbH 2005.
- Wenchel, Karl: *Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Ursachen - Auswirkungen - Handlungsmöglichkeiten*; Erich Schmidt Verlag 2001.
- Wilk, Daniel: *Innehalten und Verweilen. Geschichten die Veränderungen ermöglichen*; Juni-Verlag 1999.
- Wimmer, Karl (10/2000): *Persönlichkeit, Lebenswelten und Coaching*.
- Dsb. (01/2001): *Zeit ist Geld? Von der Suche nach Zeitsouveränität in einer beschleunigten Welt*.
- Dsb. (02/2001): *Stressbewältigung und Gesundheit in Organisationen*.
- Dsb. (06/2001): *Flow-Erleben im Arbeitsalltag. Vom Leistungszwang zur Mühelosigkeit*.
- Dsb. (10/2001): *Systemische Interventionen von A bis Z*.
- Dsb. (11/2001): *Die Kunst der Entspannung. Entspannung als Grundlage für Gesundheit und Wohlbefinden*.
- Dsb. (12/2001): *Wieviel und welche Führung braucht eine Organisation? Zehn Basics in Form von Thesen*.
- Dsb. (01/2002): *Selbstmanagement und Selbstcoaching – den eigenen Lebensweg gestalten*.
- Dsb. (02/2002): *Gesundheitsmanagement in Organisationen. Der gesunde Mensch in der gesunden Organisation*.
- Dsb. (04/2003): *Productive Ageing. Alter und Leistung in Einklang bringen*.
- Dsb. (08/2003): *Gesundes Alter(n) – eine Herausforderung. Vom Anti-Ageing zum Pro-Ageing und Active Ageing. Gedanken zu einem neuen Verständnis des Alter(n)s*.
- Dsb. (09/2003): *Arbeitsstress als zentrales Gesundheits- und Organisationsproblem*.
- Dsb. (02/2004): *Organisation als lernendes System. Systemische Paradigmen einer Lernenden Organisation*.
- Dsb. (03/2004): *Gesunde Arbeit im Feld der Altenbetreuung und -pflege. Ergebnisse einer qualitativen Feldstudie*.
- Dsb. (05/2004): *Gedanken zur Work-Life-Balance*.
- Dsb. (02/2005): *Die Führungskraft als Coach. Möglichkeiten und Grenzen des MitarbeiterInnen-Coaching*.
- Dsb. (03/2006): *Team, Teamarbeit & Teamleadership. Grundlagen – Methoden – Anwendungen*.
- Dsb. (12/2008): *Das Fünf-Elemente-Persönlichkeitsprofil. Persönliche Stärken erkennen – nutzen – weiterentwickeln*.
- Dsb. (06/2010): *NLP und Systemische Denken in der (Selbst-)Führungspraxis. Wie denke, rede, handle, wirke ich?*
- Dsb. (12/2012): *Burnout-Risiko und -Prävention – eine Selbstreflexion*.
- Dsb. (04/2013): *Productive Ageing. Alter und Leistung in Einklang bringen*.
- Dsb. (11/2016): *Selbstmanagement – Tools & Tipps von A bis Z*.
- Dsb. (08/2017): *Weltbilder – Menschenbilder – Organisationsbilder. Wer übernimmt Verantwortung für die Krise dieser Welt?*
- Dsb. (10/2018): *Selbstcoaching & Selbsthypnose – 20 Übungen zur Selbsthilfe*.

- Dsb. (10/2018): *Stress, Burnout und Depression. Neurobiologische Grundlagen und psychosoziale Dynamiken.*
- Dsb. (02/2019): *Demografiearbeit in Organisationen. Arbeit, Alter und Leistung in Einklang bringen.*
- Dsb. (08/2019): *Agile Methoden und Agiles Arbeiten in Teams und im Zeit- und Selbstmanagement.*
- Dsb. (09/2019): *Freiheit – Abhängigkeit – Bindung. Wie frei ist der Mensch?*
- Dsb. (10/2019): *Emotionen, Gefühle, Empfindungen und Symptome als Navigatoren und Wegweiser für die Lebensgestaltung.*
- Dsb. (10/2019): *Im Rhythmus leben. Leben im Einklang mit den inneren und äußeren Rhythmen.*
- Dsb. (12/2020): *Zu Wissenschaft – Schule - Gesellschaft – Mensch & Natur.*
- Dsb. (02/2021): *Achtsamkeit – Grundlagen, Methoden und Anwendung.*
- Dsb. (02/2021): *Ressourcenorientierung in Organisationen.*
- Dsb. (02/2021): *Holacracy – Die Hierarchie der Kreise. Zur Architektur einer agilen Organisationsform.*
- Dsb. (02/2021): *Resilienz – Seelische Wetterfestigkeit. Selbsteinschätzung und Selbststärkung.*
- Dsb. (02/2021): *Salutogenese – Schatzsuche statt Fehlerfahndung.*
- Dsb. (03/2021): *Ja, aber ... Von der Ambivalenz zur Entschiedenheit. Wie bewältigen wir Widersprüche und Komplexität?*
- Dsb. (04/2021): *Selbstbild – Selbstwert – Selbstliebe – Selbstentwicklung. Grundlagen eines liebevollen Umgangs mit sich und der Welt.*
- Dsb. (08/2021): *Führung als Weg zur Kultivierung von Abhängigkeiten. Eine kurze Geschichte zum Wandel des Managements in den letzten 100 Jahren.*
- Dsb. (12/2021): *Old Work – New Work. An der Schwelle zu einer neuen Arbeitskultur.*
- Dsb. (12/2021): *Navigation im Berufsfeld – Ein Leitschema.*
- Sämtliche Artikel als pdf-Download (gratis) verfügbar in: <https://www.wimmer-partner.at/aktuell.htm>
- Zimolong, Bernhard (Hg.): *Management des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Die erfolgreichen Strategien der Unternehmen*; Gabler 2001.