alumni HWZ

Burnout-Prophylaxe: Persönliches Ressourcen-Management

Leistung *und* Gesundheit!

Dr. H. Kernen, Zürich

ARBEIT UND GESUNDHEIT

Die beiden Gesichter der Arbeit

Anstrengung
Mühsal
Zwiespalt

Zufriedenheit
Stolz
Erfüllung

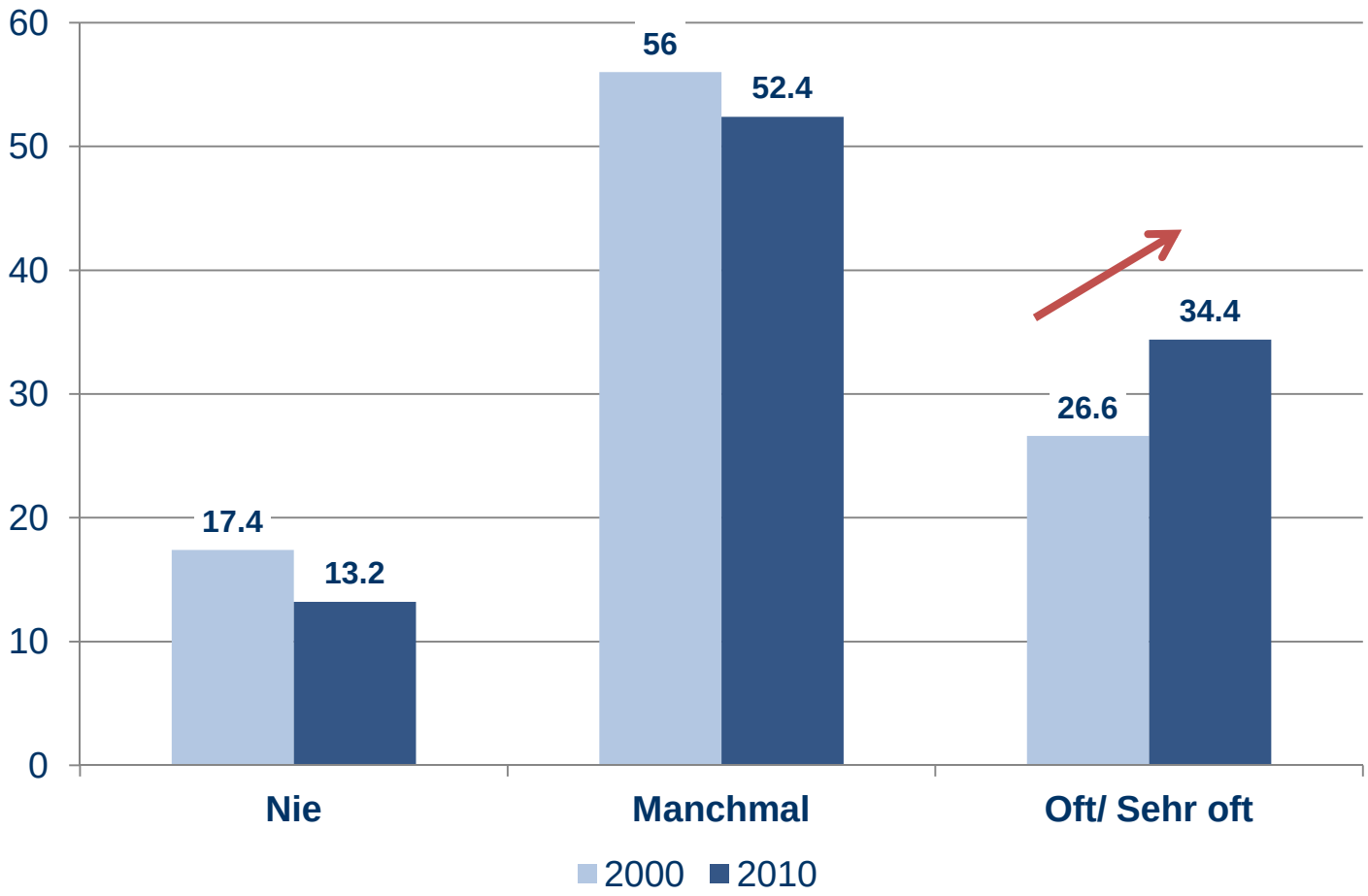
Negativer Einfluss der Arbeit

ARBEIT

- **Jede 5.** berufstätige Person in der Schweiz **sieht ihre Gesundheit durch die Arbeit** beeinträchtigt (European Working Conditions Survey 2010)
- Rund **50%** aller Erwerbstätigen beklagen sich auf Grund der Arbeit über **Rückenschmerzen**, 48% über **Kopfschmerzen/Überanstrengung der Augen** sowie 27% über Schlafstörungen. (European Working Conditions Survey 2010)
- **40%** der Erwerbstätigen geben an, dass sie im Durchschnitt **unter grosser oder teilweise grosser psychischer und nervlicher Belastung** (Angst, Überforderung, Mobbing, Nervosität, unfaire Behandlung, Spannung, Stress) bei der Arbeit stehen. (Schweizerische Gesundheitsbefragung 2007)
- **Über 50%** empfinden eine **Zunahme des Stresses** und **54%** geben an, an der **Grenze ihrer Leistungsfähigkeit** zu arbeiten (Kuhn, 2004a).
- Starke Verausgabung bei der Arbeit, aber wenig Anerkennung erhöht das **Herzinfarktrisiko** um das 2-9-fache (van Vegchel, de Jonge, Bosma & Schaufeli, 2005).

Stressempfinden 2000 und 2010

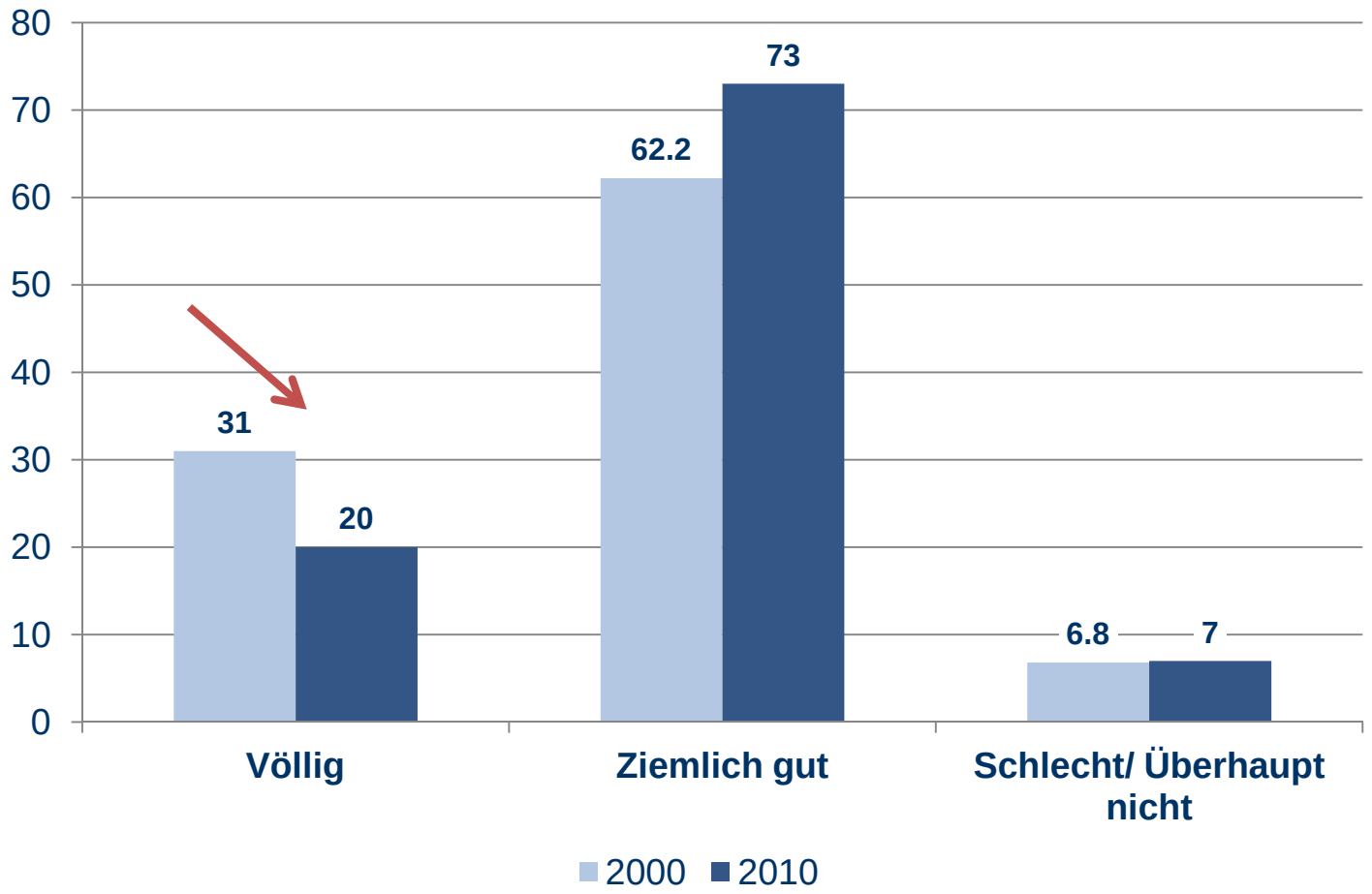
Anteil der Schweizer Arbeitsbevölkerung mit Stress am Arbeitsplatz



Quelle: Seco – Schweizer Stressstudie 2010

Stressbewältigung 2000 und 2010

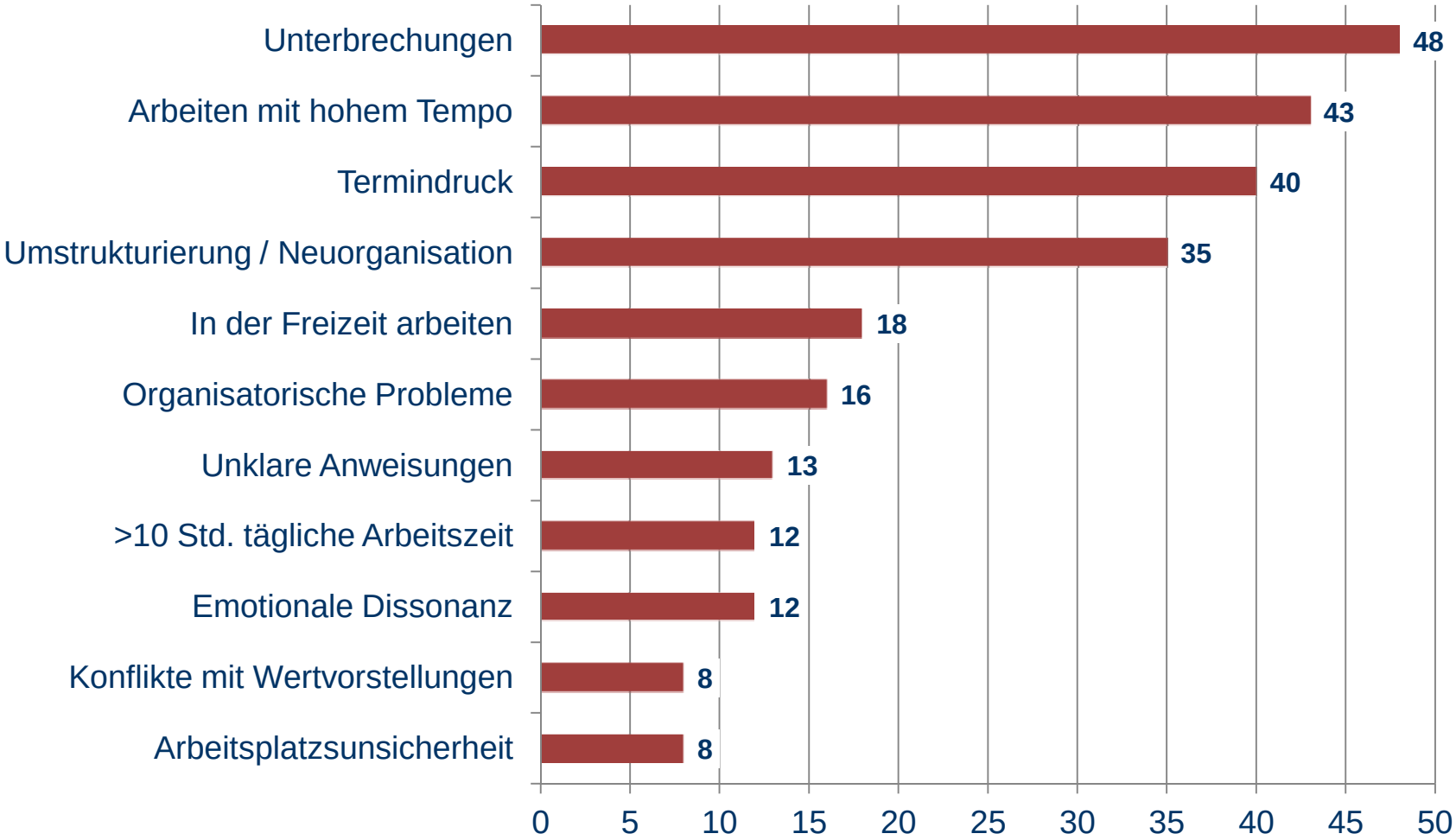
Erwerbstätige in Prozent



Quelle: Seco – Schweizer Stressstudie 2010

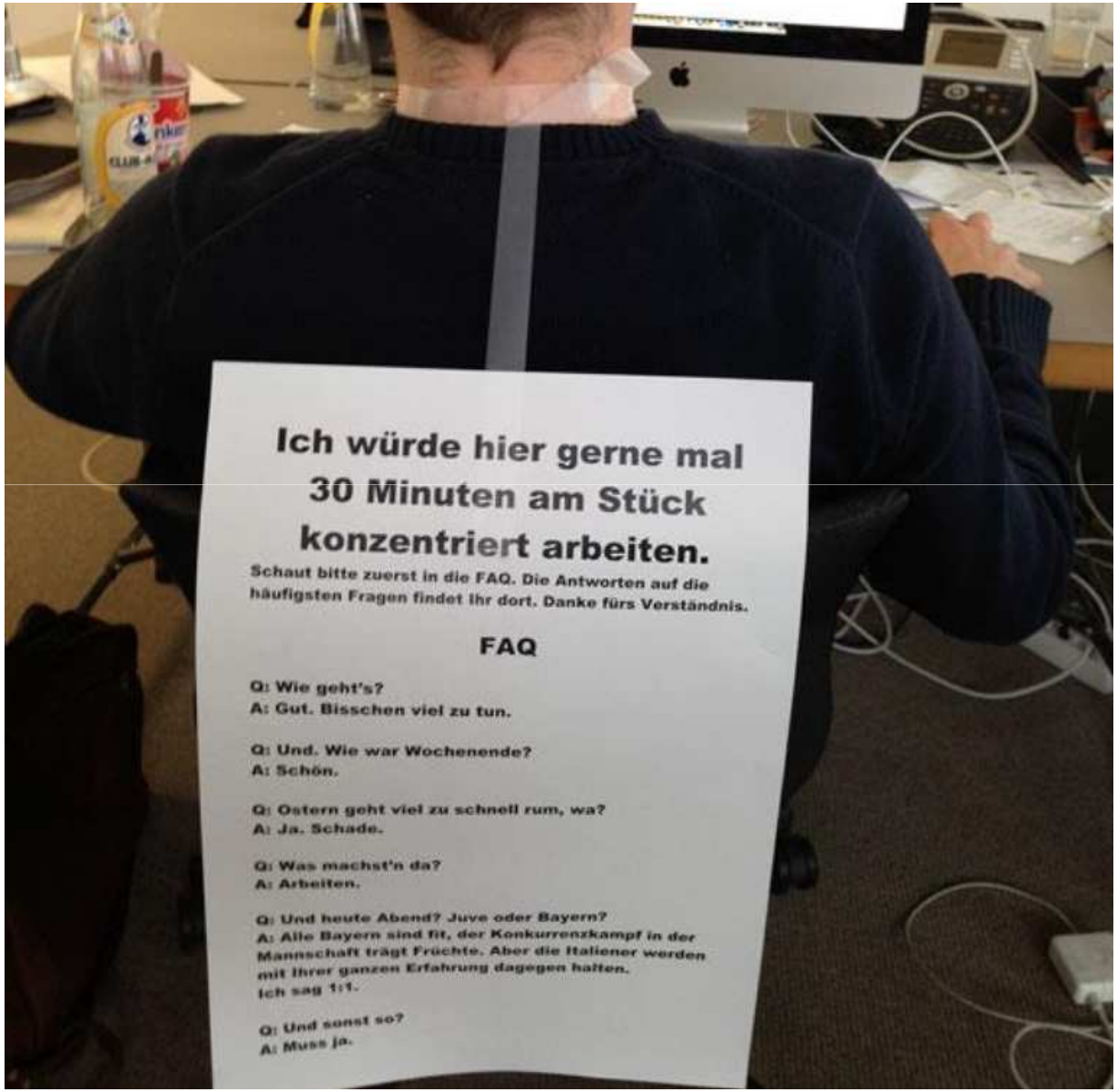
Häufigste Stressfaktoren bei der Arbeit

Erwerbstätige in Prozent



Quelle: Seco – Schweizer Stressstudie 2010

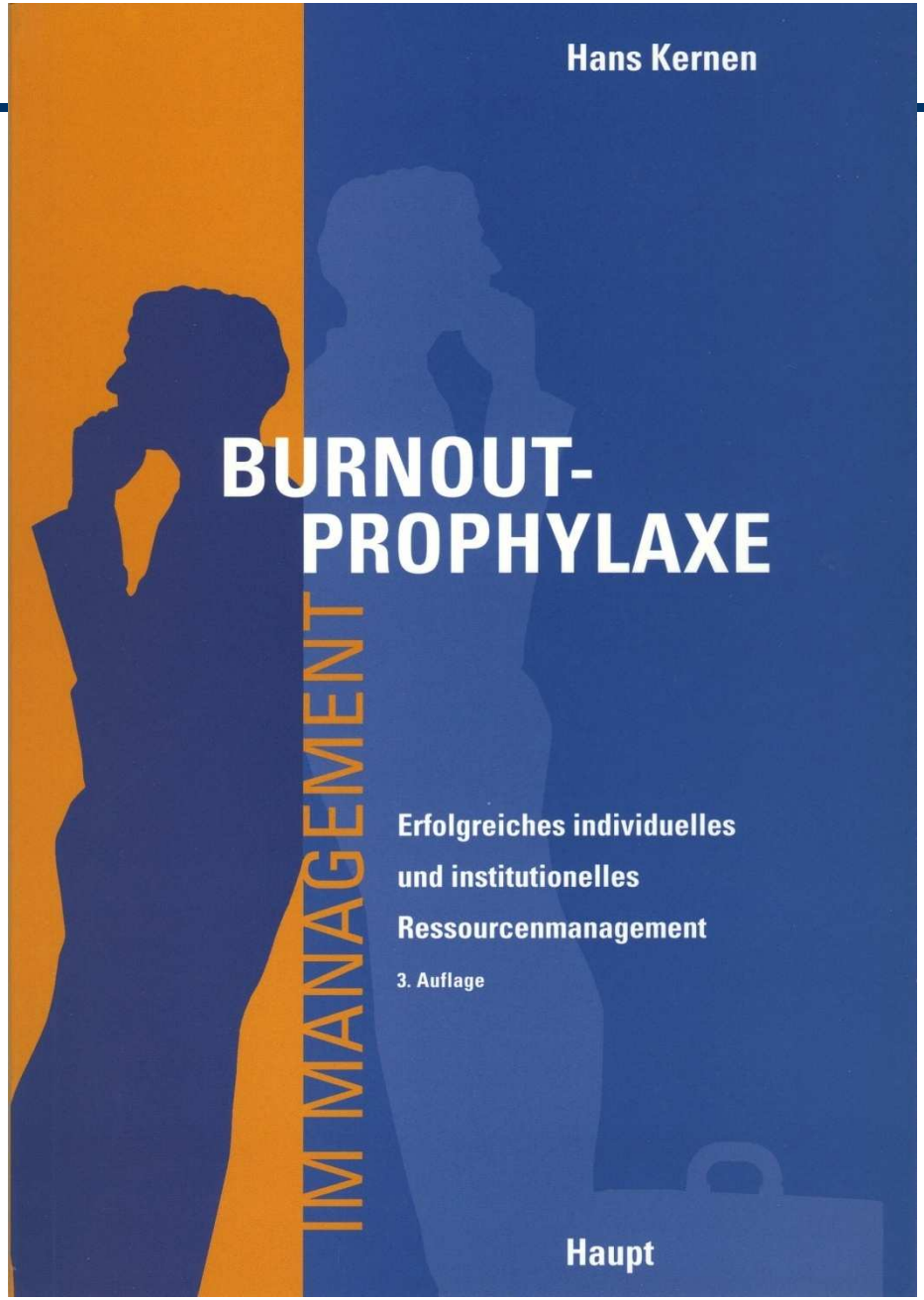
Störungen vermeiden



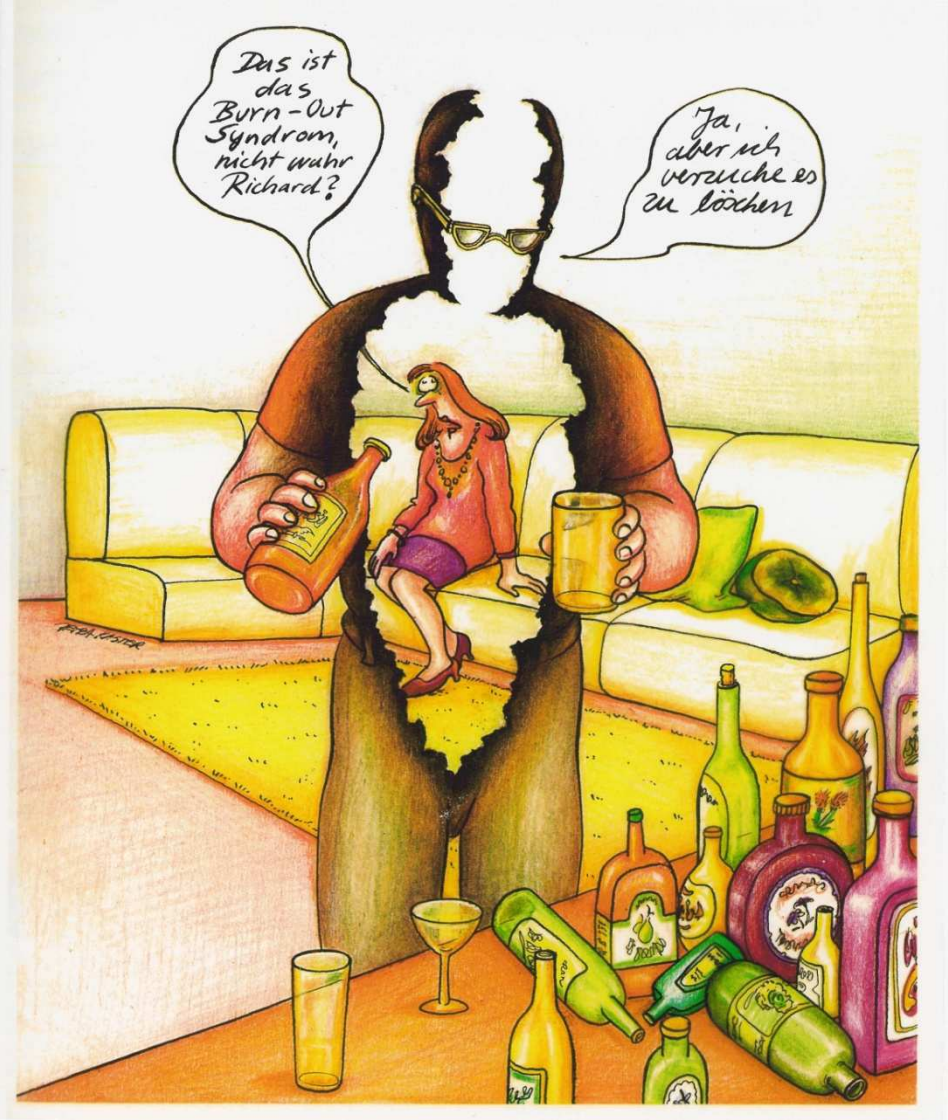
Arbeit à Discrétion

Quelle: Tages- Anzeiger 12. September 2013

STRESS UND BURNOUT


Hans Kernen
BURNOUT-
PROPHYLAXE
IM MANAGEMENT
Erfolgreiches individuelles
und institutionelles
Ressourcenmanagement
3. Auflage
Haupt

Burnout und inadäquate Bewältigungsstrategien



Burnout – Komplexes Symptomfeld

Emotionale Erschöpfung	Depersonalisierung	Reduzierte Leistungsfähigkeit
▪ Anhaltende Müdigkeit beim Aufstehen ▪ Bei/in der Arbeit frustriert sein ▪ Gefühl, mit dem Latein am Ende zu sein ▪ Sich von der Arbeit ausgelaugt fühlen ▪ Sich bei der Arbeit dauernd zu sehr anstrengen zu müssen ▪ ...	▪ Häufige, ärgerliche, gereizte Reaktionen ▪ Arbeit mit dem Menschen als Strapaze erleben ▪ Arbeit macht gefühllos ▪ Sich schlecht in andere hineinversetzen können ▪ Gleichgültigkeit gegenüber dem Menschen ▪ Zynismus gegenüber Arbeit, Kollegen, Kunden ▪ Kontaktvermeidung gegen-über Mitarbeitenden, Kunden ▪ Die Menschen als unper-söniche Objekte behandeln	▪ Konzentrations-schwierigkeiten ▪ Nachlassende Tatkraft ▪ Schlechte Bewältigung von Problemen bei der Arbeit ▪ Gefühl, nichts beizutragen ▪ Gefühl, nicht gut im Job zu sein ▪ Wenig Freude beim Abschluss von Aufgaben/Projekten ▪ ...

+ psychosomatische/somatische Beschwerden

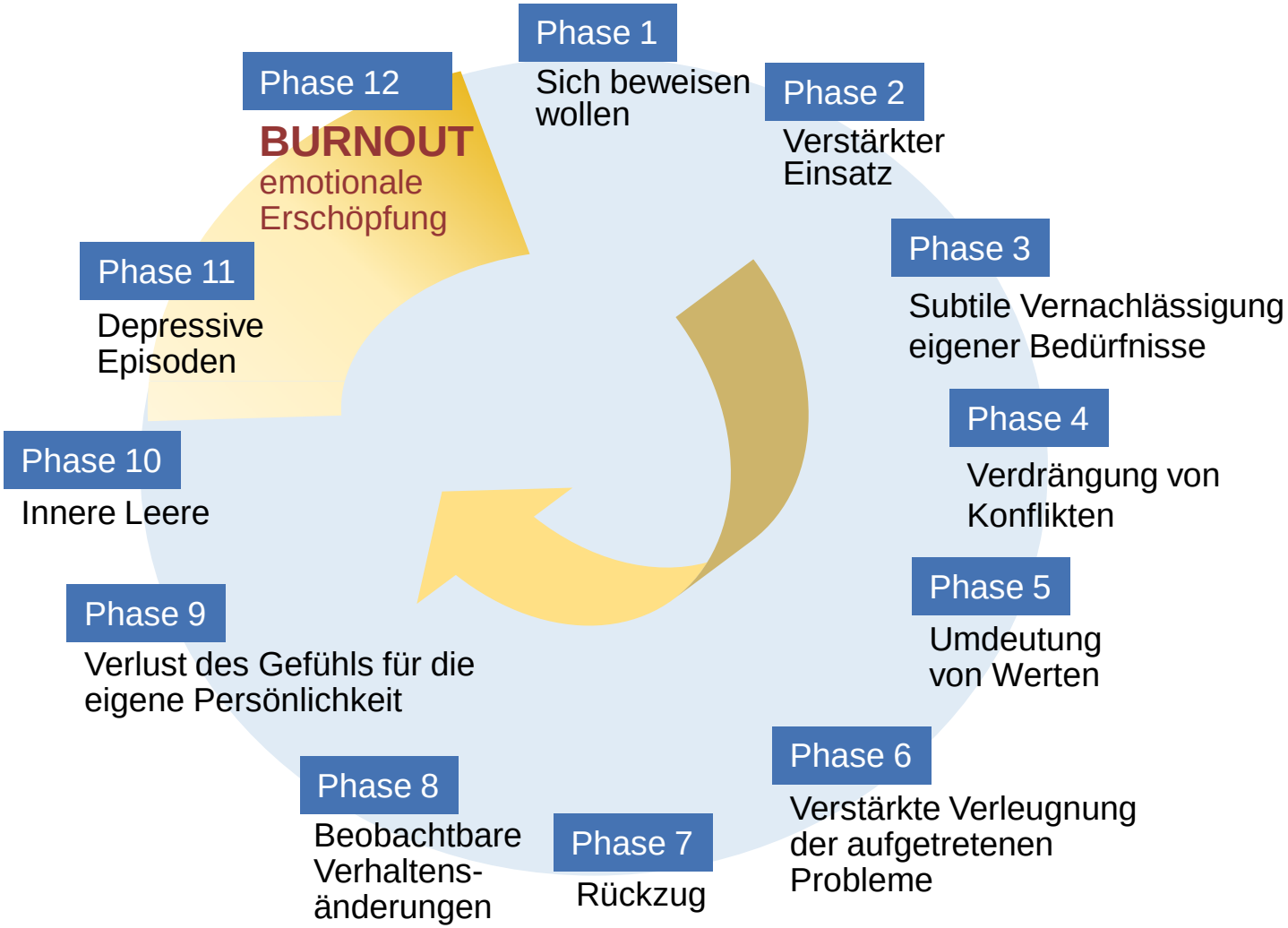
Burnout – ein schleichender Entwicklungsprozess

Charakteristiken

- Burnout entwickelt sich **schleichend**; ist **kein akutes Ereignis**
- Die ausgebrannte Person verhält sich **lange Zeit unauffällig** und bleibt ‚unentdeckt'
- Erst in **fortgeschrittenem** Stadium zeigt Burnout **spezifische Symptomatik**
- Zu diesem Zeitpunkt klar **negative Auswirkungen** für die Person selbst wie für die Organisation zu rechnen
- Reduzierte **Flexibilität, Kreativität**
- Häufigere **Fehlentscheide**
- **Inadäquates Verhalten** gegenüber Kunden und Mitarbeitenden (reduzierte zwischenmenschliche Kompetenz)
- Grosse **interindividuelle Unterschiede** im Verlaufsprozess

Burnout – individueller Prozess in Phasen

Phasenmodell des Burnout-Prozesses



Nach: Freudenberger & North, 1992

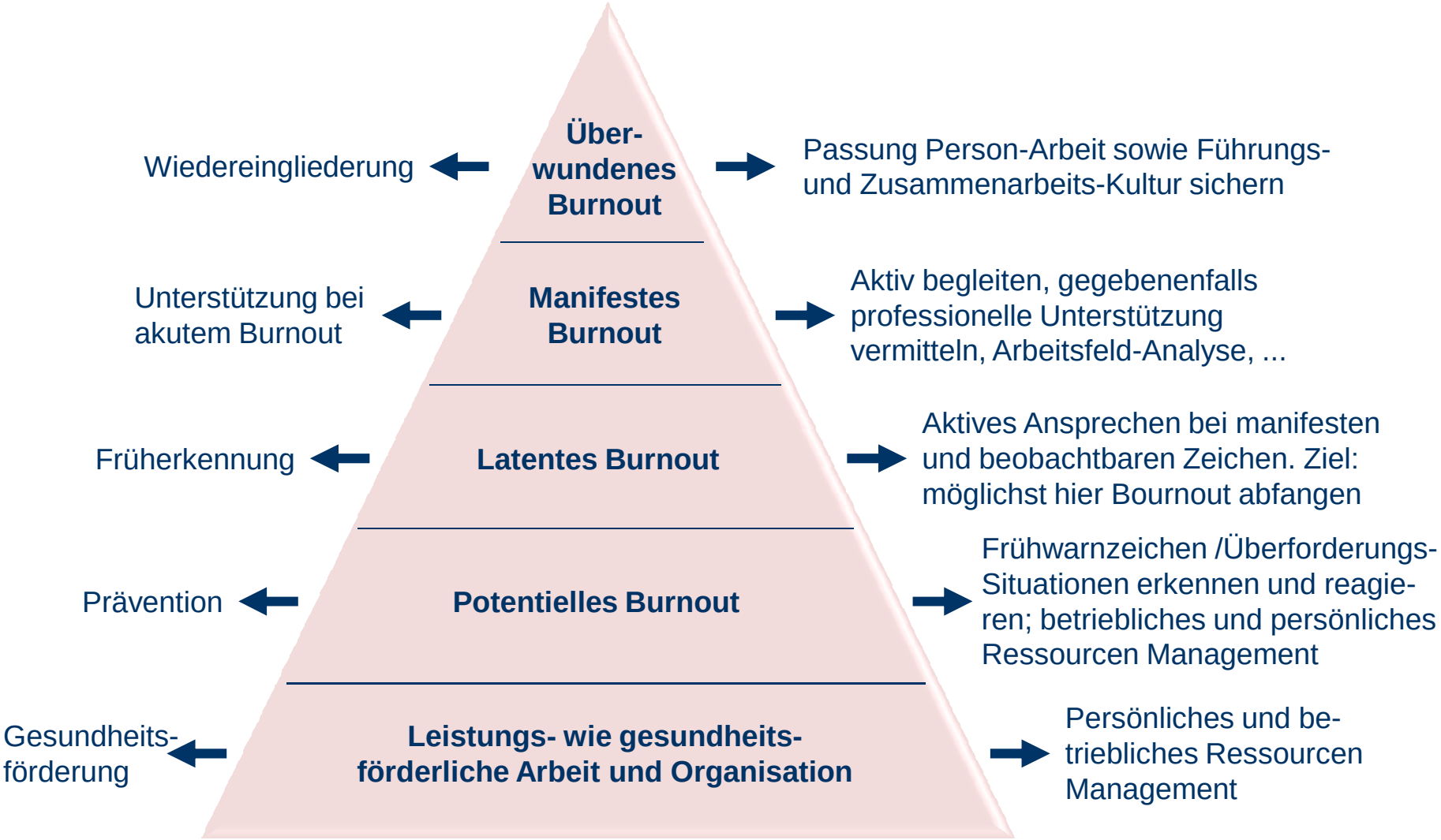
Was ist Burnout? – Definitionen

- „… eine **affektive Reaktion** auf kontinuierliche Stressbelastungen im Beruf.“ (Maslach, 2001)

- „Ausgebranntsein oder das Burnout-Syndrom bezeichnet einen besonderen Fall **berufsbezogener** chronischer Erschöpfung“ (Keck, 2007, Klinik Schlössli)

- „Burnout ist ein Prozess ausgeprägter Erschöpfung mit reduzierter geistiger und körperlicher Leistungsfähigkeit, ausgelöst durch chronische Stressfaktoren **im Leistungskontext**, die subjektiv als nicht bewältigbar erlebt werden.“
  (Ballweg et al., 2013, Sanatorium Kilchberg)

Burnout – Interventionsebenen



Was ist Stress?

→ Ungleichgewicht zwischen inneren und äusseren Anforderungen und Belastungen und verfügbaren inneren und äusseren Bewältigungs- Ressourcen auf körperlicher, psychischer und sozialer Ebene.

Quelle: R.M. Steinmann, Psychische Gesundheit – Stress, 2005, 42

Akuter Stress

Alarmphase
Leistung wird erbracht

Vorphase
Energie wird bereitgestellt
(Adrenalin ↑, Puls ↑, Blutdruck ↑,
Verdauung↓, Gehirnfunktionen↓,
etc.)

Erholungsphase
Anspannung lässt
nach

Chronischer Stress

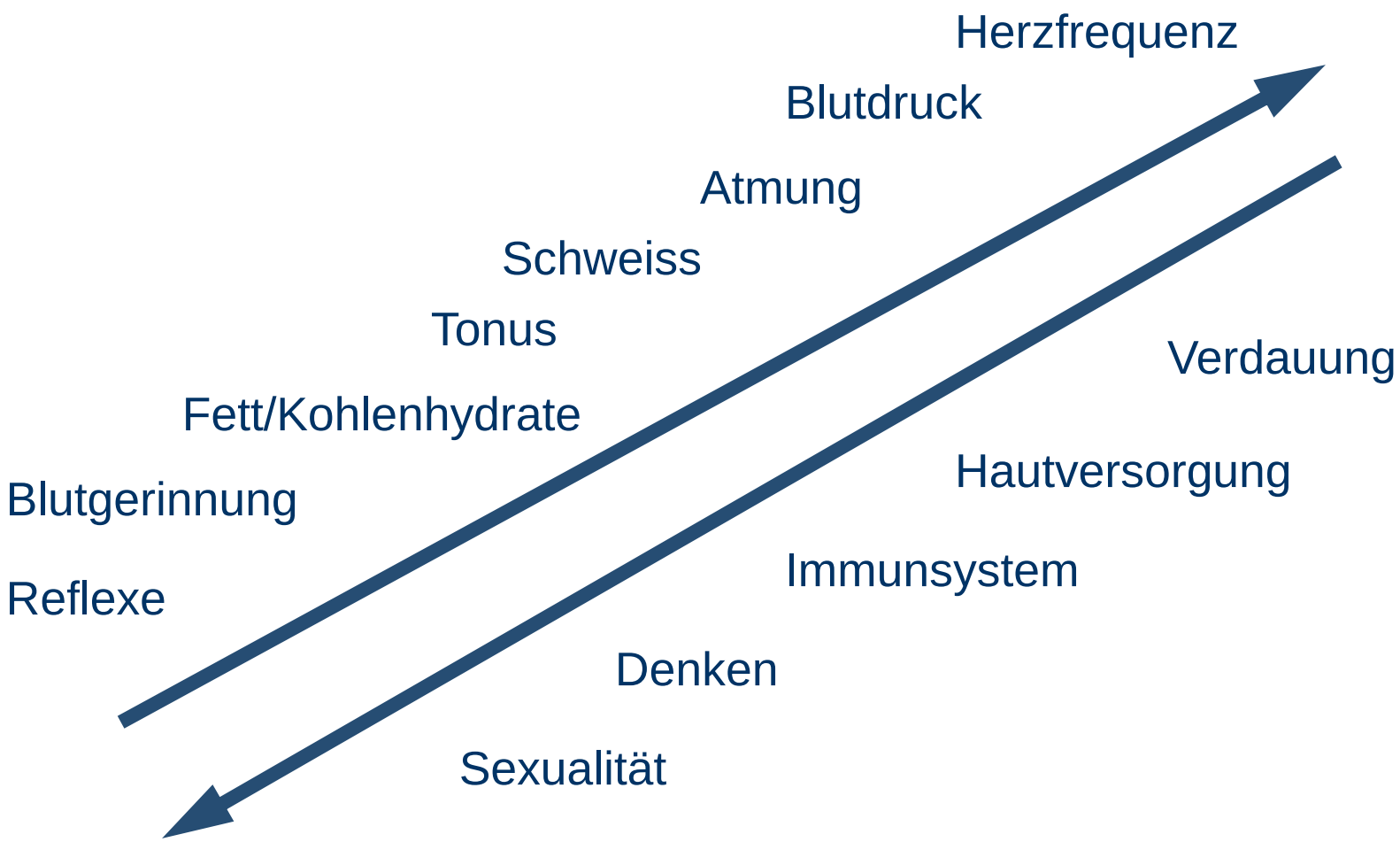
?

Vorphase
Energie wird bereitgestellt
(Adrenalin ↑, Puls ↑, Blutdruck ↑,
Verdauung↓, Gehirnfunktionen↓,
etc.)

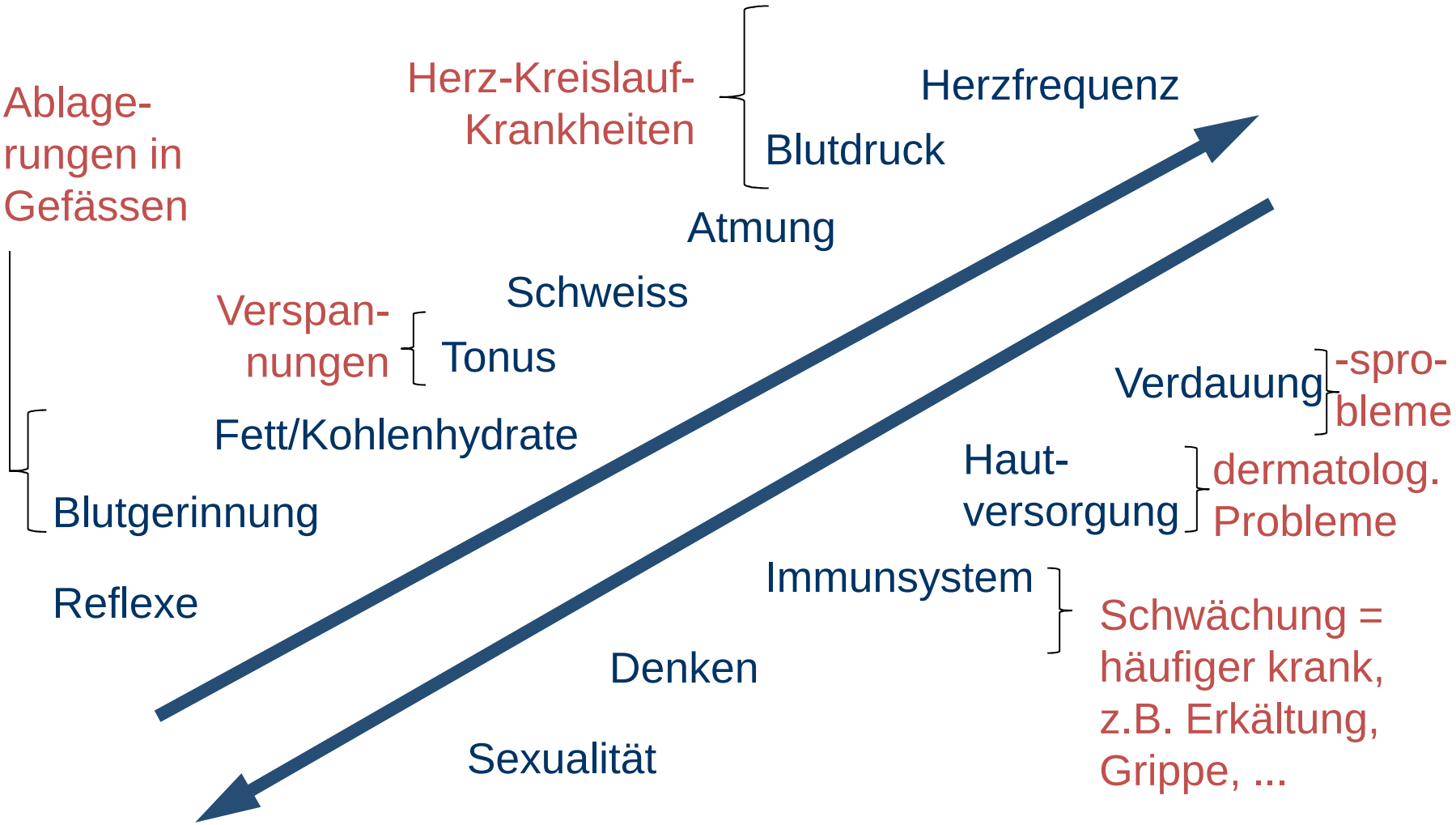
Alarmphase
Leistung wird erbracht

Daueralarm
Anspannung lässt
nicht nach,
Spannungsniveau
bleibt hoch

Wirkung der Stresshormone

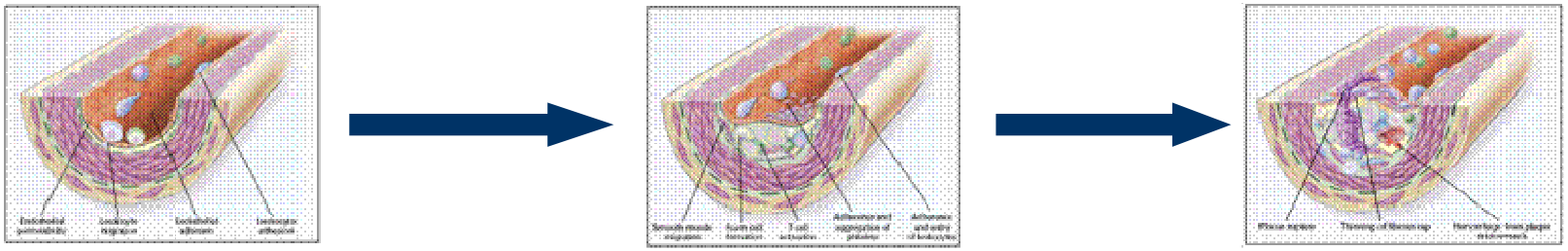


Wirkung der Stresshormone



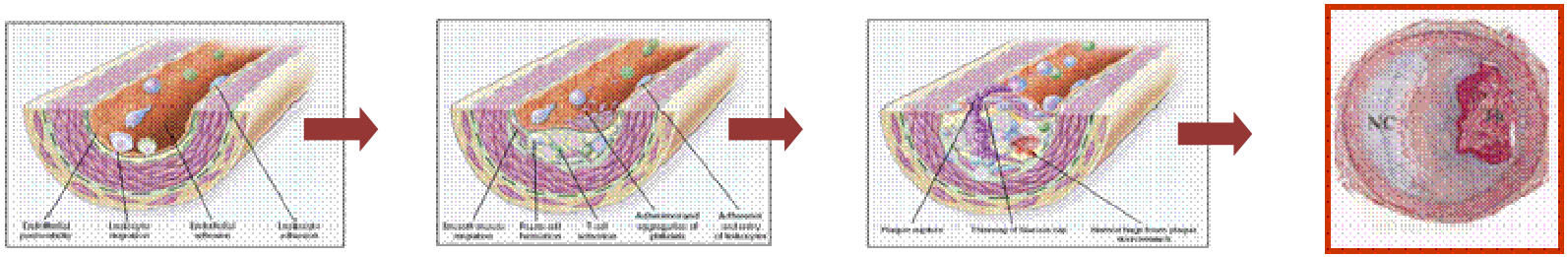
Lässt Stress schneller altern?

“Typische” Ablagerungs-prozesse bei “normaler” Alterung



10 20 30 40 50 60 70 80 Jahre

Mit chro-nischem Stress



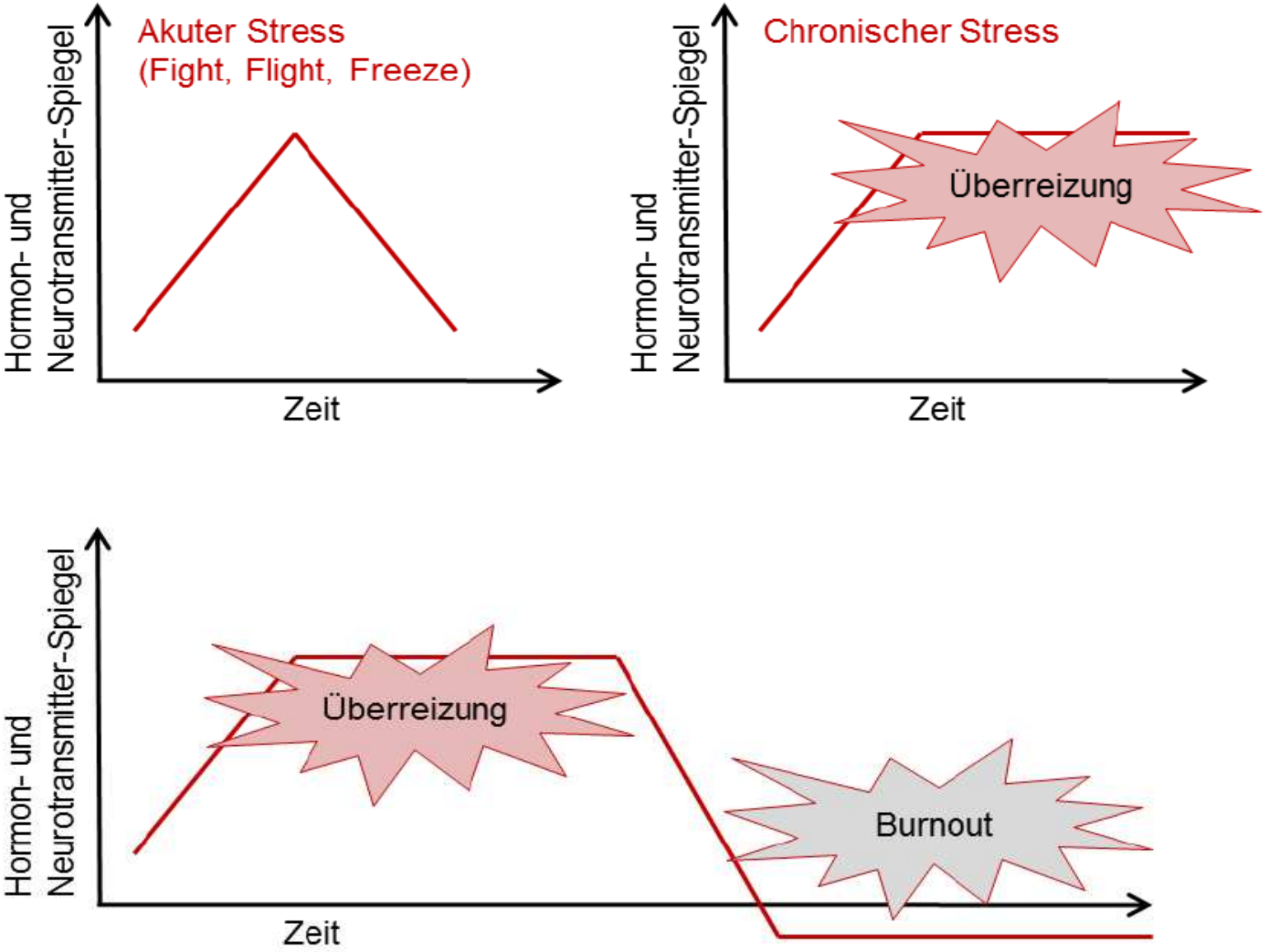
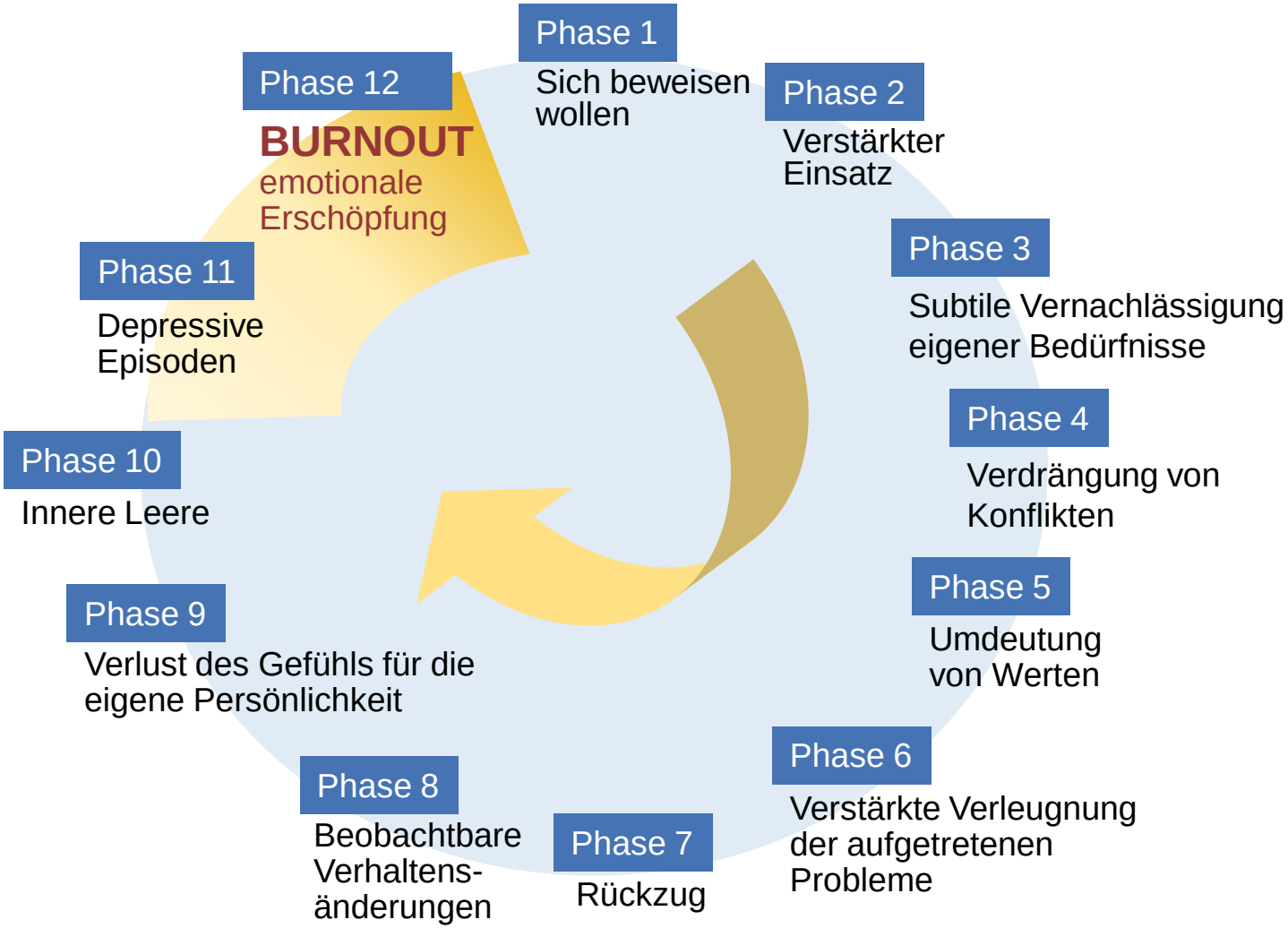


Abbildung 4: Effekte von Stress
(modifiziert nach Linneweh / Heufelder / Flasnoecker 2010, S. 43 f.)

Burnout – individueller Prozess in Phasen

Phasenmodell des Burnout-Prozesses



Nach: Freudenberger & North, 1992

Stresssymptome: Selbstwahrnehmung

- Woran merke ich, dass ich gestresst bin?

- Welches sind meine Stresssymptome auf der
  - körperlichen Ebene?
  - emotionalen Ebene?
  - kognitiven/gedanklichen Ebene?
  - Verhaltens-Ebene?

Stresssignale auf physischer & Verhaltens-Ebene

Physische Ebene

- Schlafstörungen (Ein- und Durchschlafstörungen)
- Ess- und Verdauungsstörungen
- Kopfweh, Migräne
- Zähneknirschen
- Nackenschmerzen
- Rückenschmerzen
- Kreislaufprobleme
- ...

Verhaltens-Ebene:

- Vermehrter Nikotin-, Alkohol- und Medikamentenkonsum
- Fehlzeiten
- Krankheitsbedingte Abwesenheiten
- Rückzug innerhalb und ausserhalb der Arbeit
- Konflikt und Streit
- Aggressionen gegen Andere
- ...

Stresssignale auf emotionaler & kognitiver Ebene

Emotionale Ebene

Gefühle & Befindlichkeit

- Anspannung
- Frustration
- Verunsicherung
- Ärger, Wut
- Ermüdung
- Nervosität
- Angst, Panik
- Versagensgefühl
- ...

Kognitive Ebene

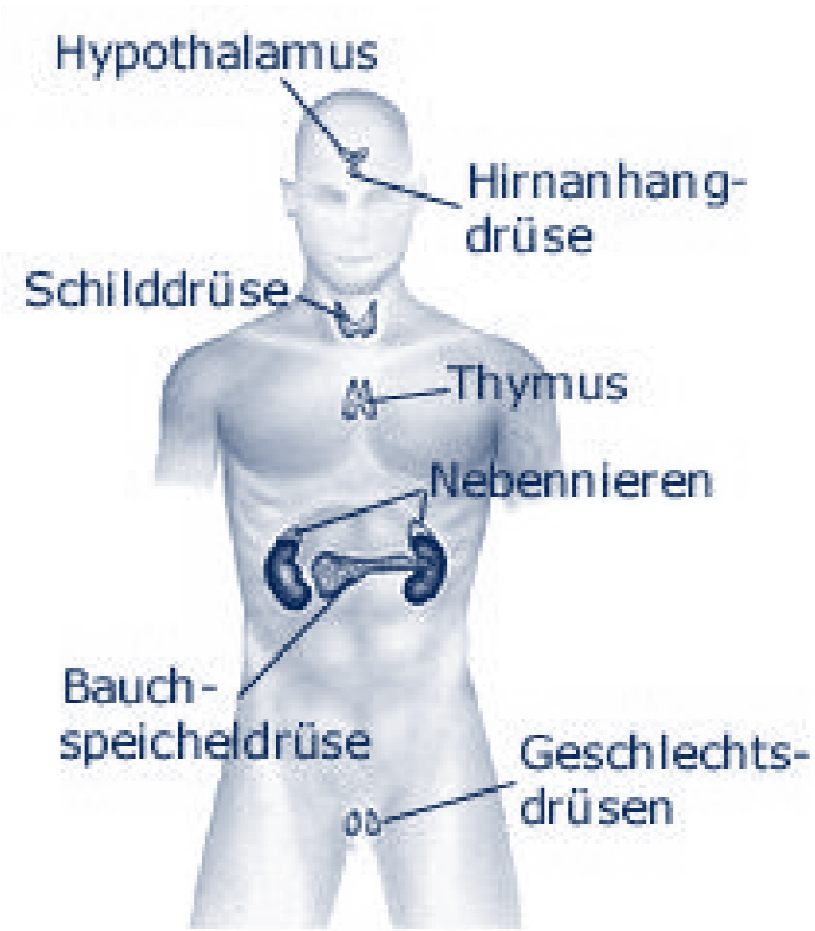
Denk- & Wahrnehmungsprozesse

- Gedanken wie „Auch das noch“ „Das geht schief!“
- Lern- und Gedächtnisleistungen nehmen messbar ab
- Gedächtnisstörungen/Gedanken-karussell
- Konzentrationsmangel
- Leere im Kopf (Black-out)
- Nachlassen der Kreativität
- Leistungsschwankungen
- Zunahme der Fehler, Fehl-entscheide
- ...

Bei Stressreaktionen sind 2 Systeme beteiligt

1. Das **schnelle, neuronale System**. Bei ihm ist der **Sympathikus** involviert. Er aktiviert das **Nebennieren-Mark**. Hier wird **Adrenalin** freigesetzt. Es kommt zu dem bekannten **Adrenalinschock**.
2. Das **langsamere, hormonale System**, das die **Nebennieren-Rinde** aktiviert. Hier wird **Cortisol** freigesetzt. Es kommt zu einer verstärkten **Bereitstellung von Energie**.

Bei Stressreaktionen sind 2 Systeme beteiligt



Neuronale Achse:

Alarmreaktion innerhalb weniger Sekunden

- Adrenalin-Ausschüttung
- Beschleunigung des Herzschlags
- Steigerung des Blutdrucks
- Blut-/Energieversorgung der Muskelfasern
- Muskelspannung

Hormonale Achse:

Aufrechterhaltung der Energie

- Cortisol-Ausschüttung
- Mobilisierung der Zucker und Fettreserven
- Versorgung der Muskulatur
- Erhöhung des Blutgerinnungsfaktors
- Schmerzempfindung sinkt

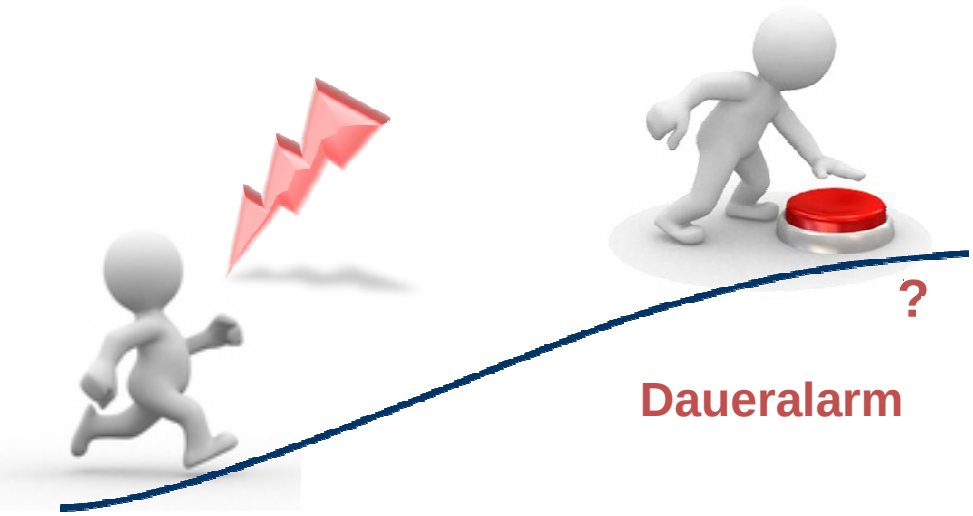
Immunsystem

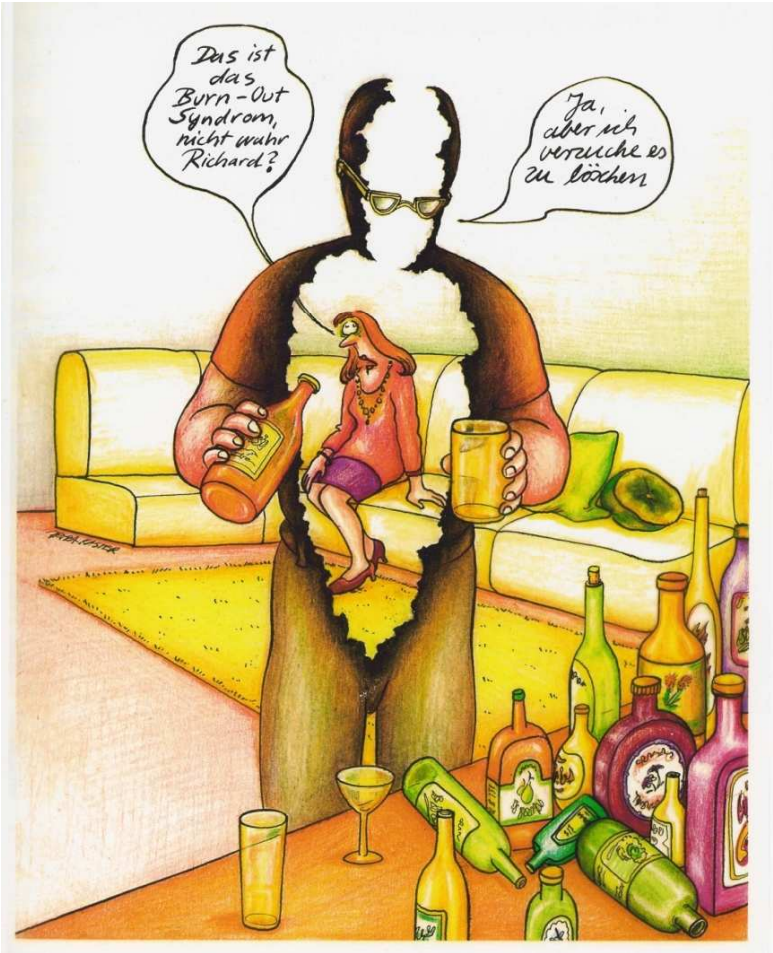
- Immunfunktionen werden gehemmt

Burnout und Stress als Dysbalancen

Stress als physiologisches,

Burnout als emotionales Geschehen



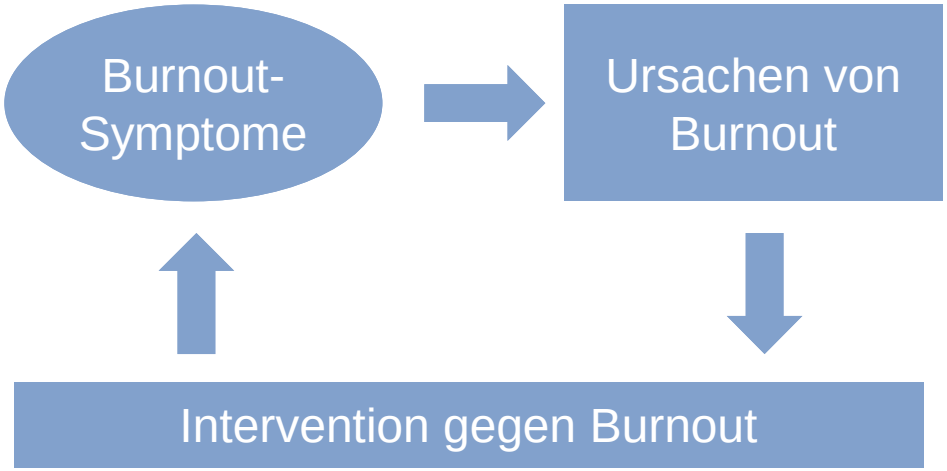


Burnout-Prophylaxe: Ressourcen-Management!

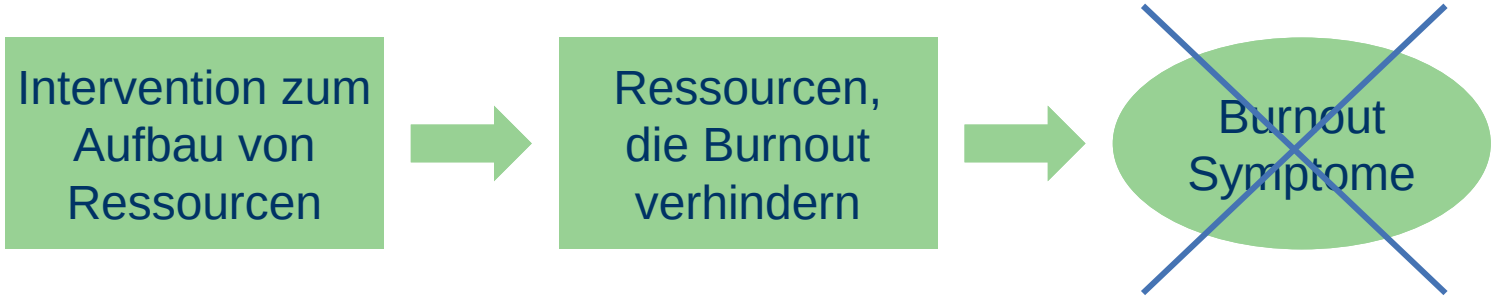
RESSOURCEN-MANAGEMENT

Ressourcen-Orientierung als Fokus

Von der **Krankheitsorientierung** …

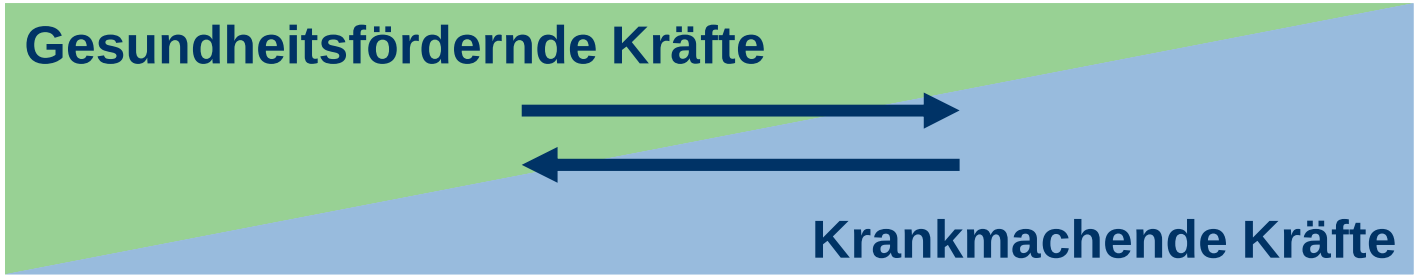


… zum **Ressourcen-orientierten Ansatz**



Was ist Gesundheit?

Gesundheit ist ein Prozess, kein vorgefundenes Produkt

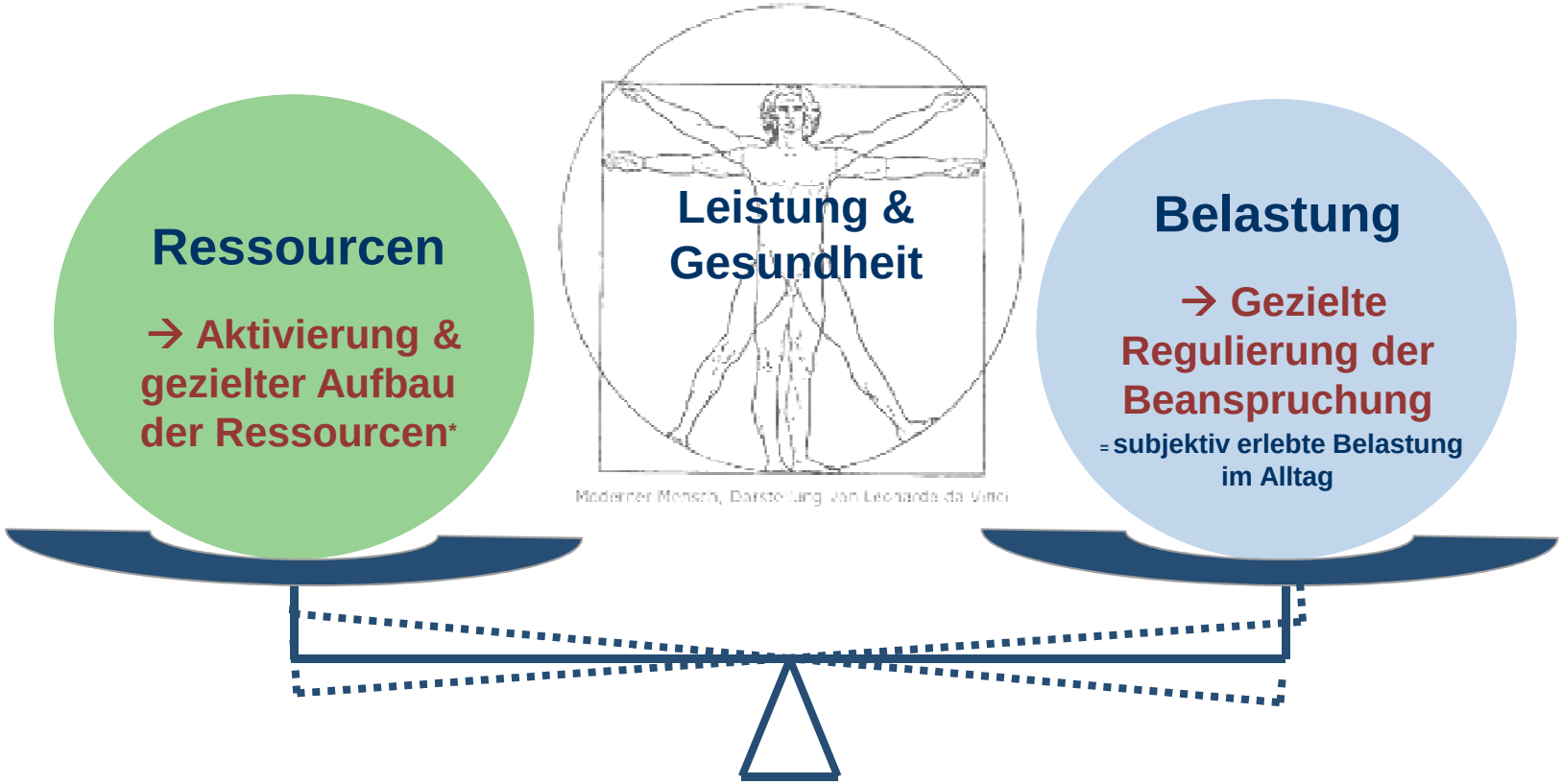


Gesundheit ist das Ergebnis eines **lebenslangen Prozesses** der Auseinandersetzung zwischen **gesundheitsfördernden** (salutogenen) und **krankmachenden** (pathogenen) **Kräften**.

Beide Kräfte finden sich in jedem Menschen zu jedem Zeitpunkt.

Quelle: Schüffel, 1998

Ressourcen-Management: Leistung *und* Gesundheit



Dynamisches, stabiles Fliessgleichgewicht von Ressourcen und Belastung

*„Unter Ressourcen verstehen wir die insgesamt einer Person zur Verfügung stehenden, internen (personalen) und Umfeld-bezogenen Kräfte, Kompetenzen und Handlungsmöglichkeiten, die gesundheitsschützende und –fördernde Wirkung haben; also Schutzfaktoren und solche, die den Umgang mit einer Situation erleichtern“

(Quelle: Kernen/Meier, in Steiger/Lippmann, 2008)

Das Arbeitsfeld ist voller Stressoren!

Organisatorisch bedingte Stressoren
Ständige Unterbrechungen/Störungen des Arbeitsablaufs, fehlerhafte und inadäquate Prozessabläufe (bei hohem Leistungsdruck)

Stressoren in der Karriere
Div. Formen des „Realitätsschocks“ bei Eintritt ins Berufsleben oder bei Umstellungsprozessen in der Arbeit (Einführung in neue Technologien oder innerbetriebl. Veränderungen am Arbeitsplatz)

Zeitliche Stressoren
Lange Arbeitszeiten, Schicht- und Nachtarbeit („gegen“ den physiolog. Tag-Nacht-Rhythmus)
Arbeitszeit auf Abruf (geringe Planbarkeit des Tages)

Physikalisch-chemische Stressoren
Licht (falsche Beleuchtung), Temperatur (Hitze), Luft (Rauch, Geruch, Zugluft), Geräuschpegel (starker Lärm), gefährliche Arbeitsstoffe, Staub, mangelnde Ergonomie, einseitige Körperhaltung, usw.

Personale Stressors

Stressoren durch mangelnde Arbeitsorganisation
Daueraufmerksamkeit, mangelhafte Infrastruktur (inadäquate Werkzeuge), mangelnder Support, Mangel an Handlungsspielraum

Soziokulturelle Rahmenaspekte als Stressoren
Aus subjekt. Sicht ungerechtfertigt tiefer Status, mangelnde Anerkennung, zu geringe Info.-Politik, inadäquate Lohnpolitik

Soziale Bedingungen als Stressoren
Konflikte, schlechtes Arbeitsklima, unfaire Behandlung, Rollenkonflikte, Rollenambiguität, Mobbing, usw.

Antizipation von Arbeitslosigkeit und /-unsicherheit
Zukunftsaussichten, etwa Antizipation von Arbeitslosigkeit und /-unsicherheit

Das Arbeitsfeld ist voller Ressourcen!

Physikalische-/Infrastruktur Ressourcen Licht, Temperatur, Luft (Rauch, Geruch, Zugluft), Geräuschpegel, Non-business-Infrastruktur, Ergonomie, Platzverhältnisse, Arbeitszeitmodelle, Pausenregelung, ...

Personale (interne) Ressourcen

- physische: körperliche Konstitution/ Leistungsfähigkeit, Immunsystem, ...
- psychische Zuversicht/Optimismus, (Ur)Vertrauen, Kohärenzgefühl, Kontrollüberzeugungen, ...
- Wissens- u. Handlungs-Ressourcen: Fähigkeiten/Fertigkeiten, Bewältigungsverhalten, positive Herausforderung, Qualifikationspotential der Arbeit

Ökonomische Ressourcen
Substanz/Reserven (Geld, Rohstoffe) , Liquidität, ...

Soziokulturelle Ress.
Vision, gelebte Werte, Normen, Regeln in der Organisation, Stimmung/ Atmosphäre/Klima, Vertrauensbasis, Sozialverhalten Vorgesetzte und Arbeitskollegen, Fairness, Führungsklima, ...

Prozess-/Technische Ressourcen
Instrumentell-technologische Hilfsmittel (Hardware, Software)
Führungsinstrumente (Strategie, MbO, BW-Instr., MIS, ...)
Prozess- & Kommunikationsabläufe, AVK, Entscheid- & Kontrollspielraum, Ganzheitlichkeit, Aufgabenvariabilität, Transparenz, ...

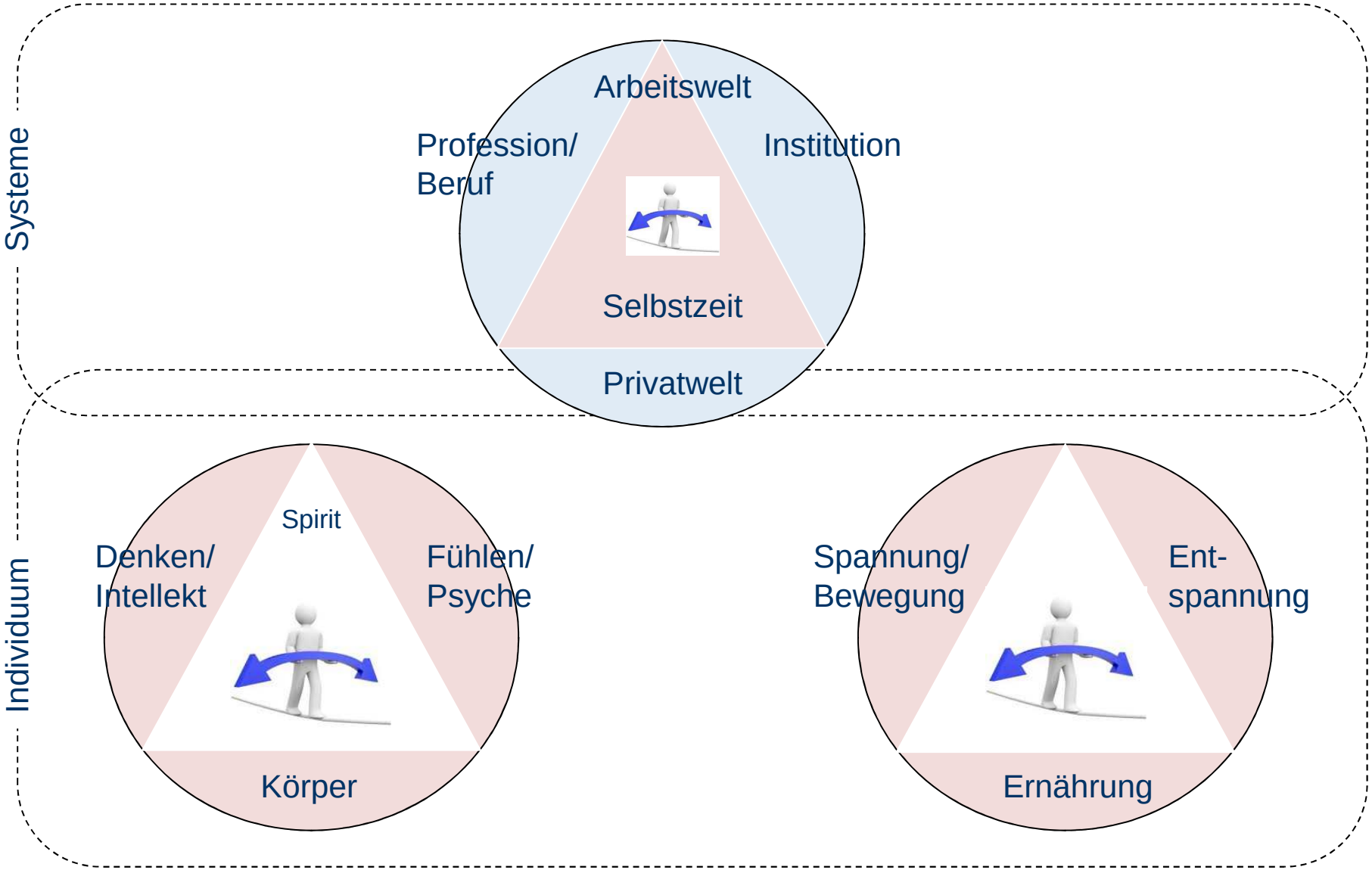
Psychosoziale Ress.
Anerkennung, Wertschätzung, Umgang mit Macht, soziale Unterstützung, ...

Biologische Ressourcen
Ernährungsmöglichkeiten der Belegschaft, Qualität der Ernährung, Bewegungsverhalten, …

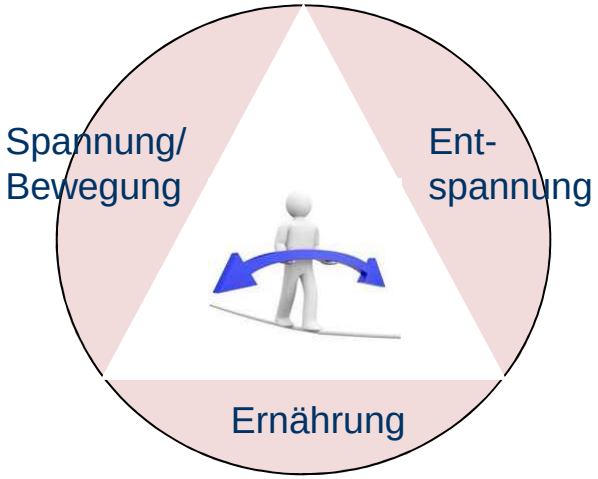
Ressourcen und Belastungen

Unterstützende, ressourcen-aufbauende Einflüsse, Tätigkeiten, Personen, etc., die für mich wichtig sind:	Belastungen, Stressoren, denen ich im Alltag ausgesetzt bin:

Ressourcen-Management: Ansatzpunkte und Modelle



Ressourcen-Management: Grundlagen individuelle Ebene



Mensch verstanden als Einheit von Körper-Geist-Seele/Psyche

Bewegung/Spannung

- Angenehme Art der Bewegung in den Alltag integreren; ideal pro Tag: ½ h leicht beschleunigte Atmung/Puls
- 3 x ½ Stunde pro Woche Zeit für Bewegung. Achtung: Pulsniveau → Wirkungen/Körperzeichen beachten
- Angenehme Bewegung → kombinieren mit psychisch/mentaler Entspannung

Entspannung/Abbau des persönlichen Stresslevels

- Jede(r) hat eigene Formen der Entspannung. Welche Kombination und Wechselwirkung von Spannung-Entspannung wirkt bei mir?
- Gezielt Zeit/Raum sicherstellen
- Rituale zum Eintauchen in die Entspannungszeit finden
- Möglichst keine chemischen Subst.
- Bewegung zum Abbau des Stresslevels nutzen (Abendspaziergang)

Ernährung

- Essen = positive persönliche Zeit; abgegrenzt von Arbeitszeit; auch Sozialzeit!
- Auge und Gaumen essen mit. Auch für sich selbst ein köstliches Mal geniessen, den Tisch decken
- Ausgewogene Kost → eine mögliche Regel für die Zusammensetzung eines Tellers:
  ½ Gemüse; ¼ Eiweisse (Fisch, Tofu, Fleisch), ¼ Kohlenhydrate (Pasta, Kartoffeln, Reis)
- 2 – 3 l Flüssigkeit, wenig Süssgetränke

Schlaf/Ruhezeit

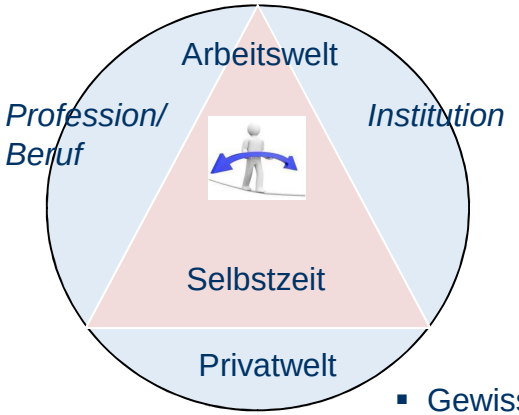
- Spannungsvolle Zeiten und Ruhe-Zeit in ausgewogene Abwechslung bringen
- 7 - 8 h Ruhen/Schlaf
- Entspannende Schlafumgebung
- Klare Abgrenzung der Schlafzone und aktiven Lebenszonen

Ziel: Wirksame Regeneration und gezielte Beeinflussung der gesundheitlichen Balance

Vermeintliche Gegensätze … in ein Gleichgewicht bringen

Work-life-Balance
-
ein ‚Unwort'?

Ressourcen-Mgmt: Fokussierung verschiedener „Welten“



Klare Fokussierung *UND* Abgrenzung Arbeitswelt – Privatwelt – Selbstwelt

- Bewusste Fokussierung *und* Distanznahme
- Klare bewusste Übergänge schaffen, auch symbolhaftes Verhalten
- Eintauchen in (sozial) bedeutsame *andere* Welten – das fördert die Regeneration

Welche Lebenswelt hat bei mir aktuell welche Priorität? Und welche in der Zukunft?

- Gewisse Lebensräume dürfen zeitweise vorherrschen - sollten aber über längeren Zeitraum hinweg nicht dominieren
- Rush Hour of Life – welche Prioritäten setze ich?
- Habe ich Absprachen mit dem/der PartnerIn getroffen?
- Verändert der längerfristige Blick die Priorisierung?

Freude an meiner persönlichen Weiterentwicklung; sich den Fragen/ Herausforderungen des Lebens stellen

- Interesse, mich persönliche weiter zu entwickeln und im Leben weiter zu kommen; Freude am Entdecken spezieller (Lebens)Themen …
- Sich den Wendepunkten im Leben stellen, Krisen bewältigen. Wo habe ich persönliche Anker/stabile Zonen?
- Nobody ist perfect … wir lernen immer wieder dazu!

Soziales Netz/Freundschaften

- Gute Beziehungen sind eine der wichtigsten Ressourcen. Welche Beziehungen sind tragend?
- Qualitativ wertvolle Freundschaften sind nährend
- Investition in langfristige Freundschaften; Beziehungen brauchen auch eine Erhaltungsdosis
- Hilfe anfordern/annehmen ist ein Akt der Stärke
- Beteiligung an einer lebendigen Gemeinschaft
- Im Dialog stehen – Interesse an Anderen

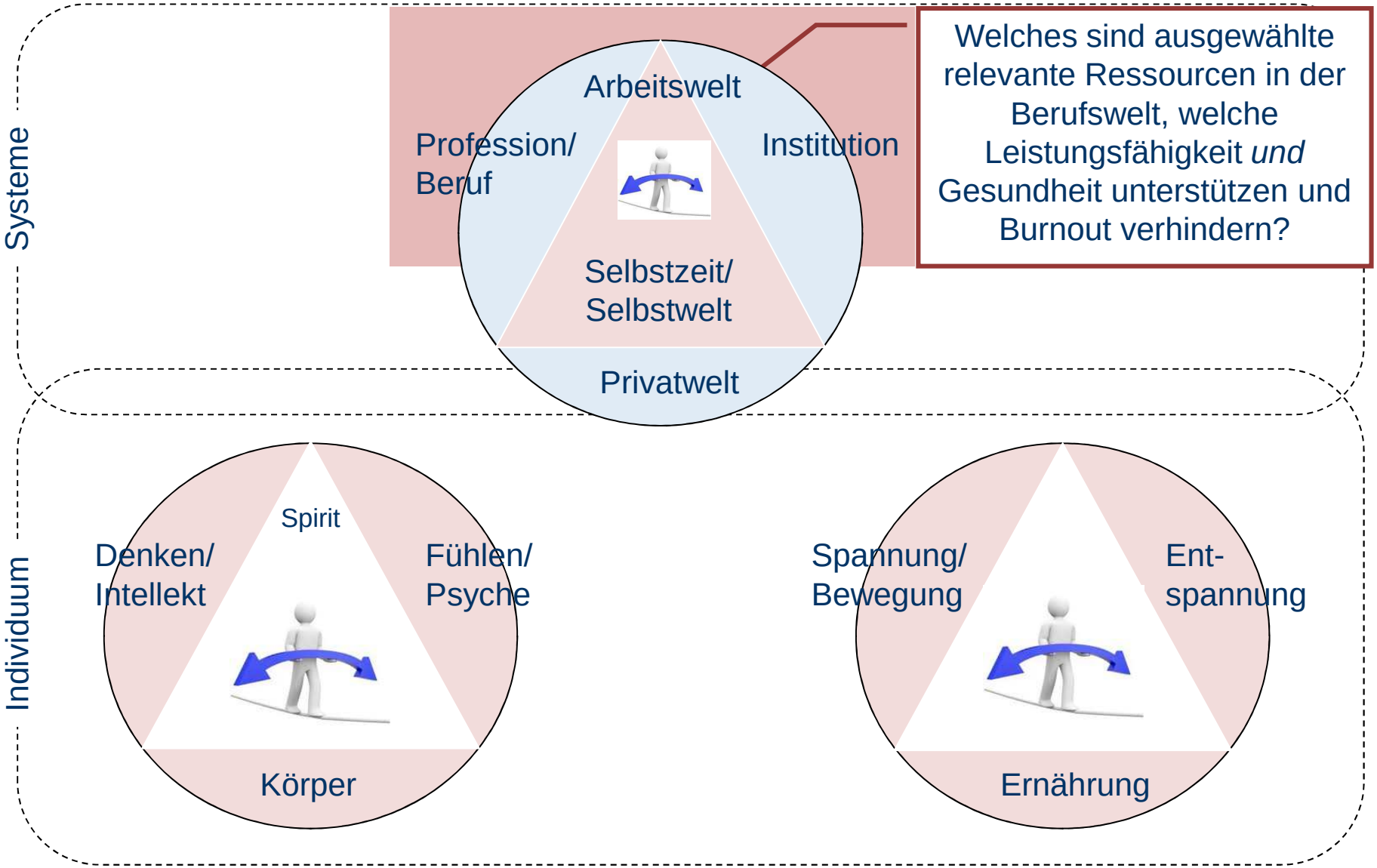
Ziel: Wirksame Regeneration und gezielte Beeinflussung der gesundheitlichen Balance

„The Rush Hour of Life“

Lebensabschnitt, typischerweise zwischen Ende 20 und Mitte 40

- in dem **zeitgleich Ansprüche aus verschiedensten Lebensbereichen** auf das Individuum zukommen,
- deren Art der Beantwortung eine **entscheidende Rolle für den Rest des Lebens** spielen („Weichenstellung“)

Ressourcen-Management: Ansatzpunkte und Modelle



Ressourcen messen und fördern: Resource Tool

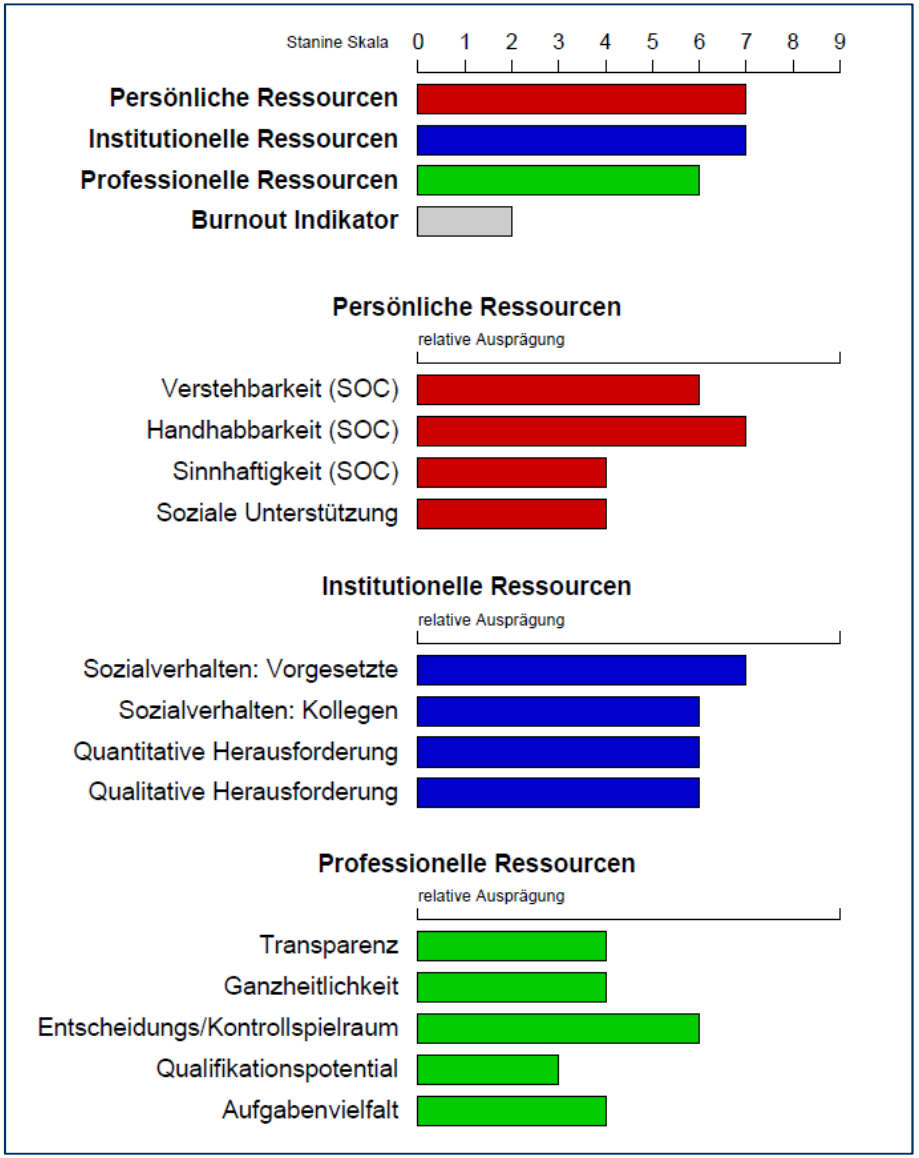
Mit welchem „Grundgefühl“ gehe ich durch das Leben? Kohärenzgefühl (SOC)

Mit welcher sozialen Unterstützung?

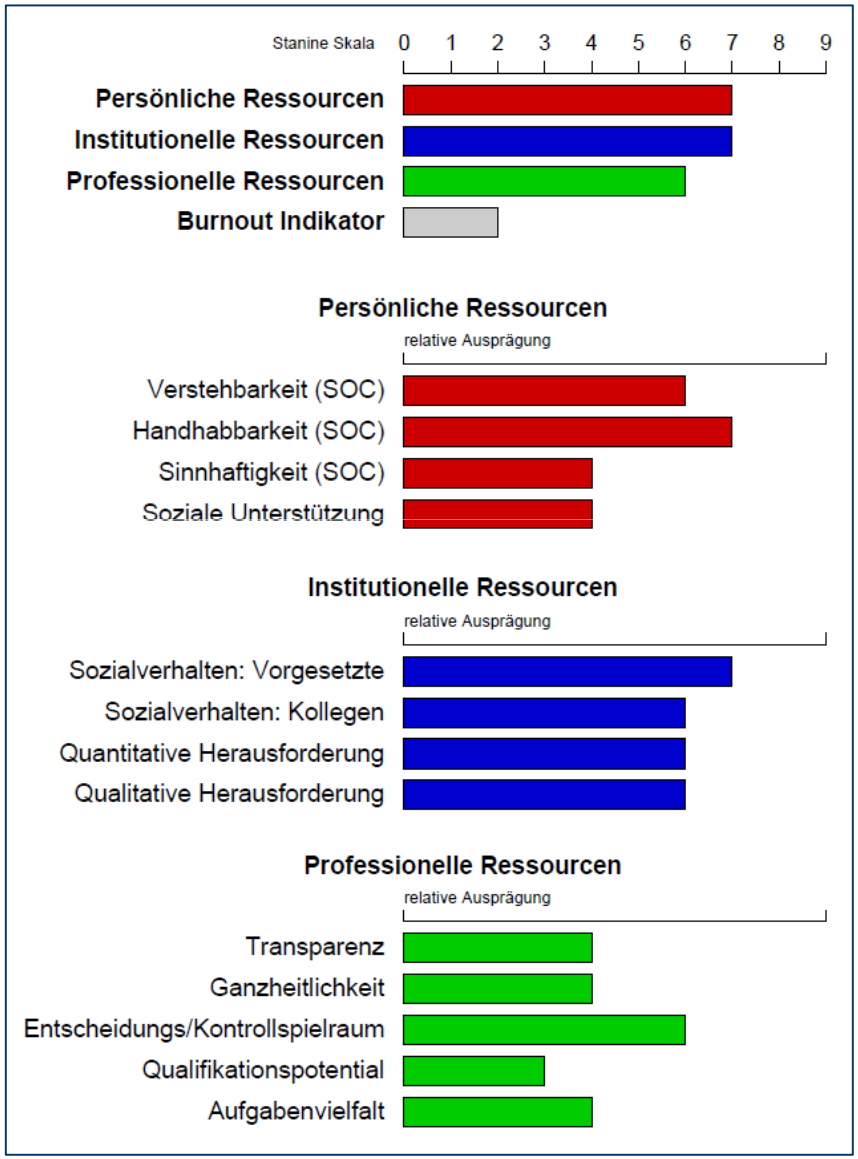
In welchen Sozial-Kontext ist meine Arbeit eingebettet?

Wie intensiv erlebe ich meine Arbeit (quantitativ, qualitativ)?

Wie erlebe ich meine Arbeit hinsichtlich dieser ausgewählten Kriterien?



Ressourcen messen und fördern: Resource Tool



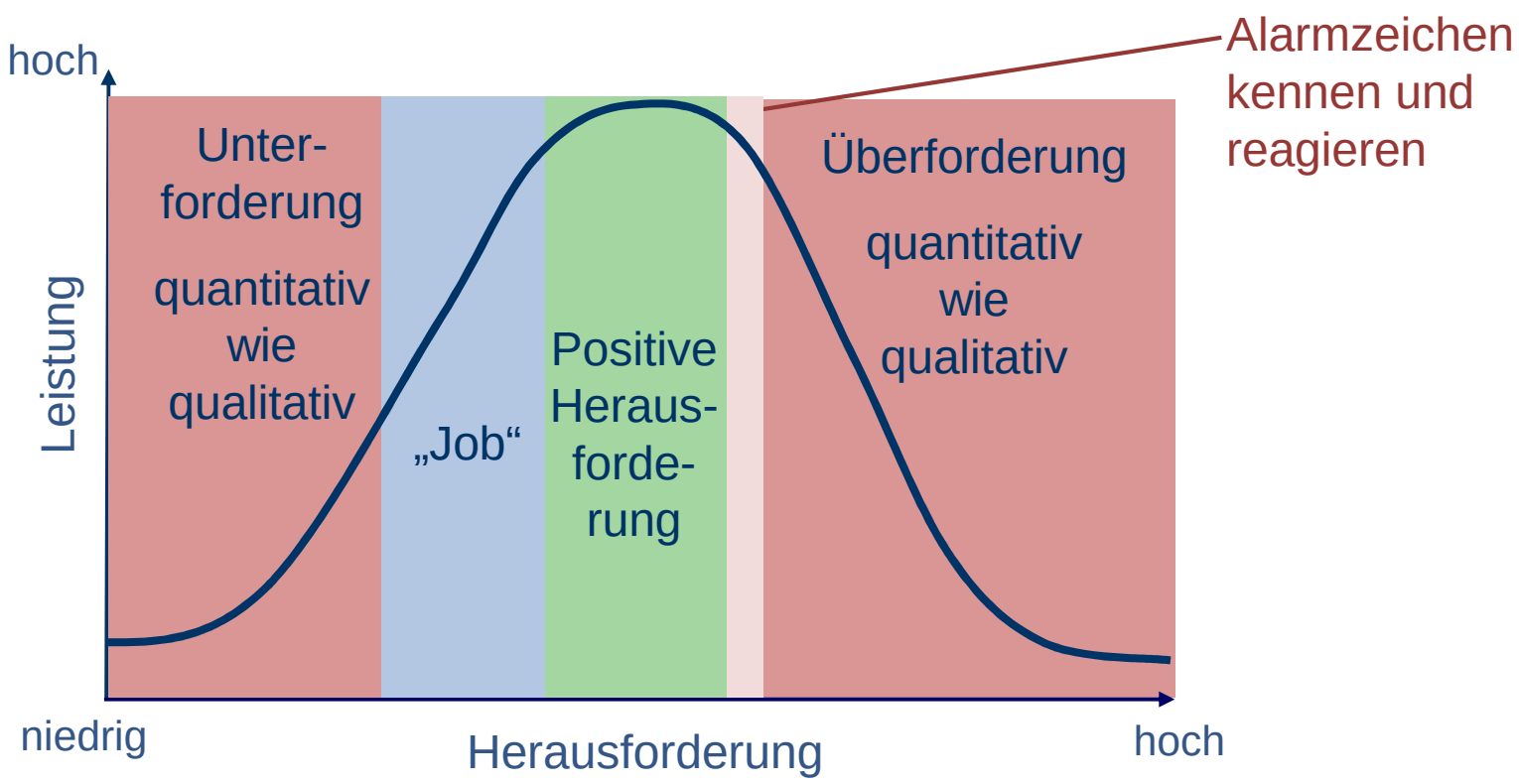
Absolute Stärke der persönlichen Ressourcen
Absolute Stärke der institutionellen Ressourcen
Absolute Stärke der professionellen Ressourcen
Stärke der momentanen Burnout-Gefährdung

Verstehe, was läuft; ‚Strukturen im Lebensverlaufs' erkennen
Das Leben genug gestalten können, Handlungsmöglichkeiten
„Mein Einsatz lohnt sich"; Bewältigungsmotivation
Fähigkeit, ein tragfähiges soziales Netz zu sichern

Zugang zum und Unterstützung durch den Vorgesetzten
Offenheit und Vertrauensklima
Angemessenheit der Arbeit: Volumen
Angemessenheit der Arbeit: Anforderungen und Fähigkeiten

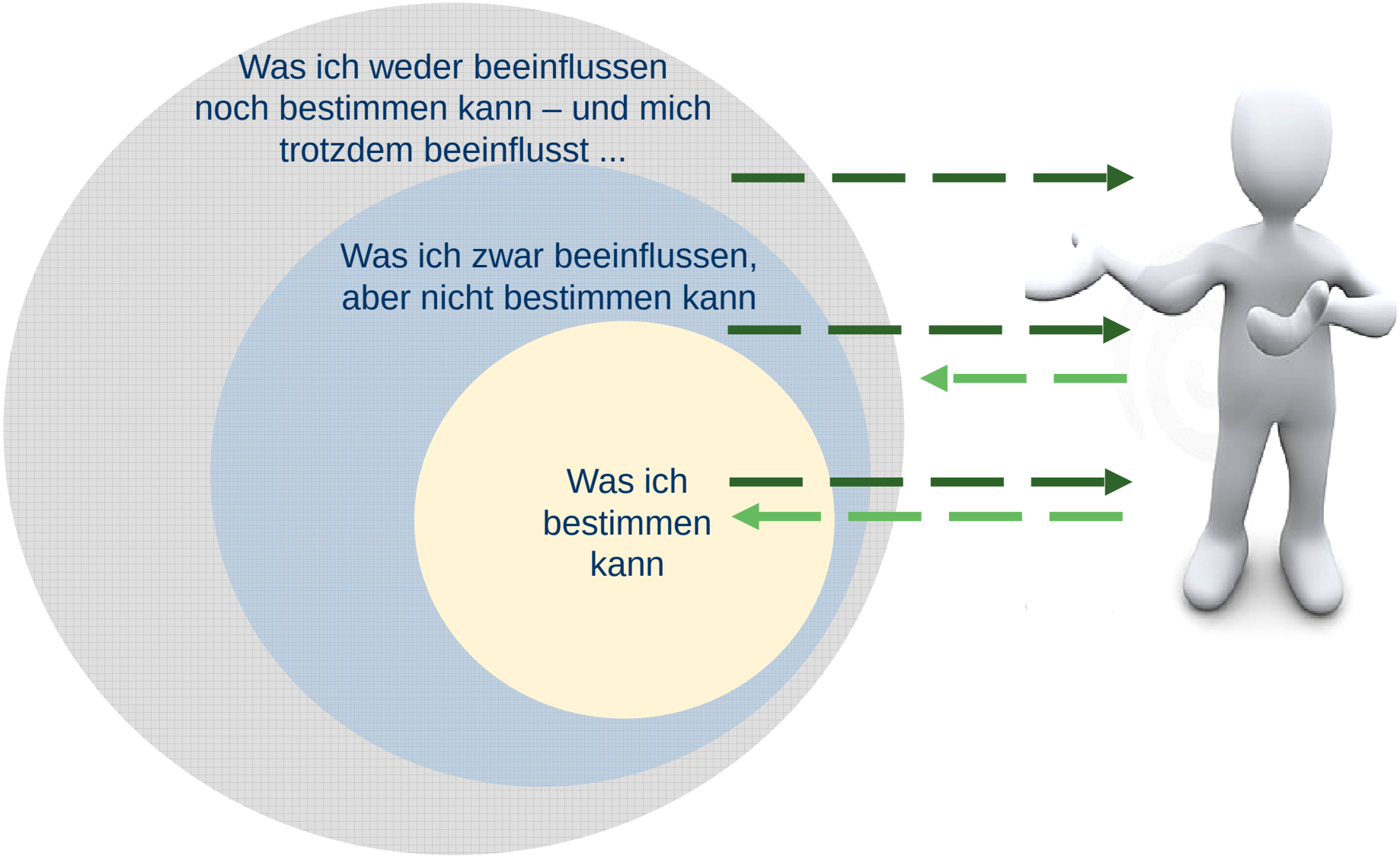
Wissen/sehen, was mit der Arbeit nachher passiert
Vollständige Arbeitsprozesse erleben
Arbeit selbständig einteilen, Entscheidungen treffen können
Neues dazulernen können, beruflich weiter kommen
Abwechslungsreiche, nicht monotone Arbeit

Unter- und Überbelastung als Stressoren

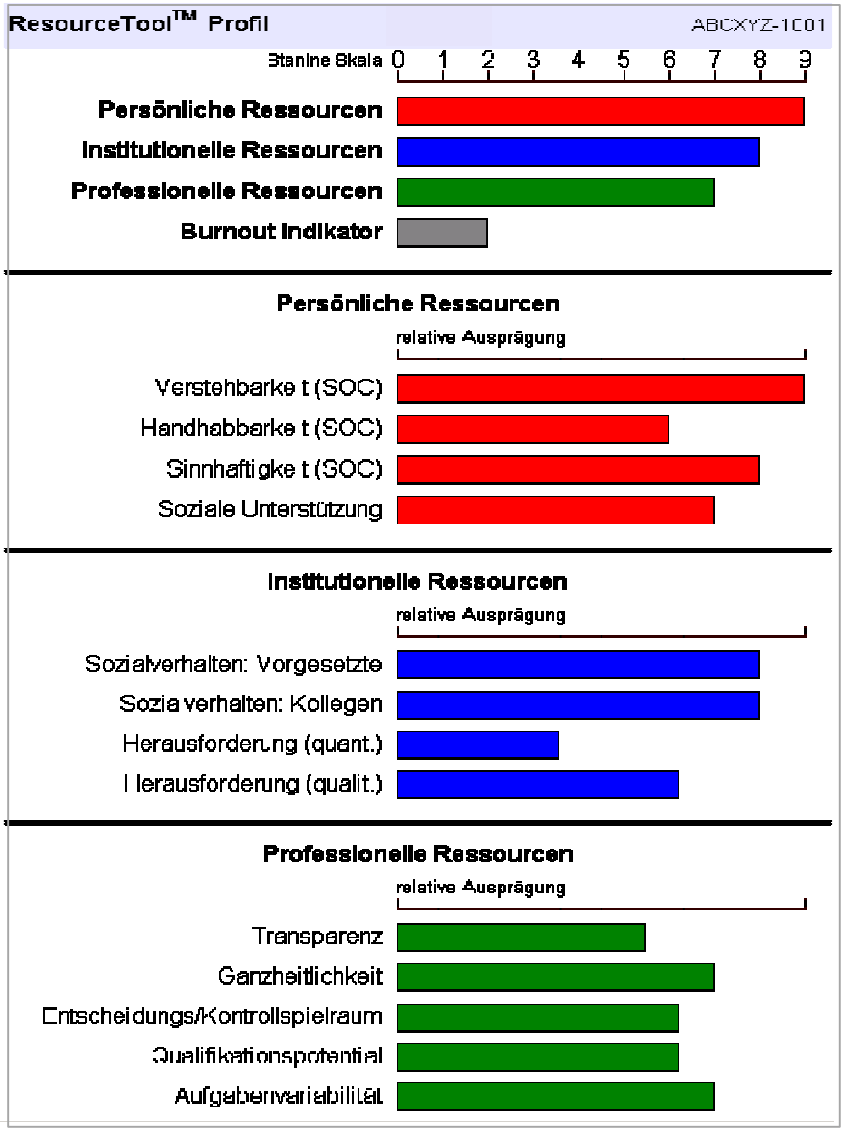


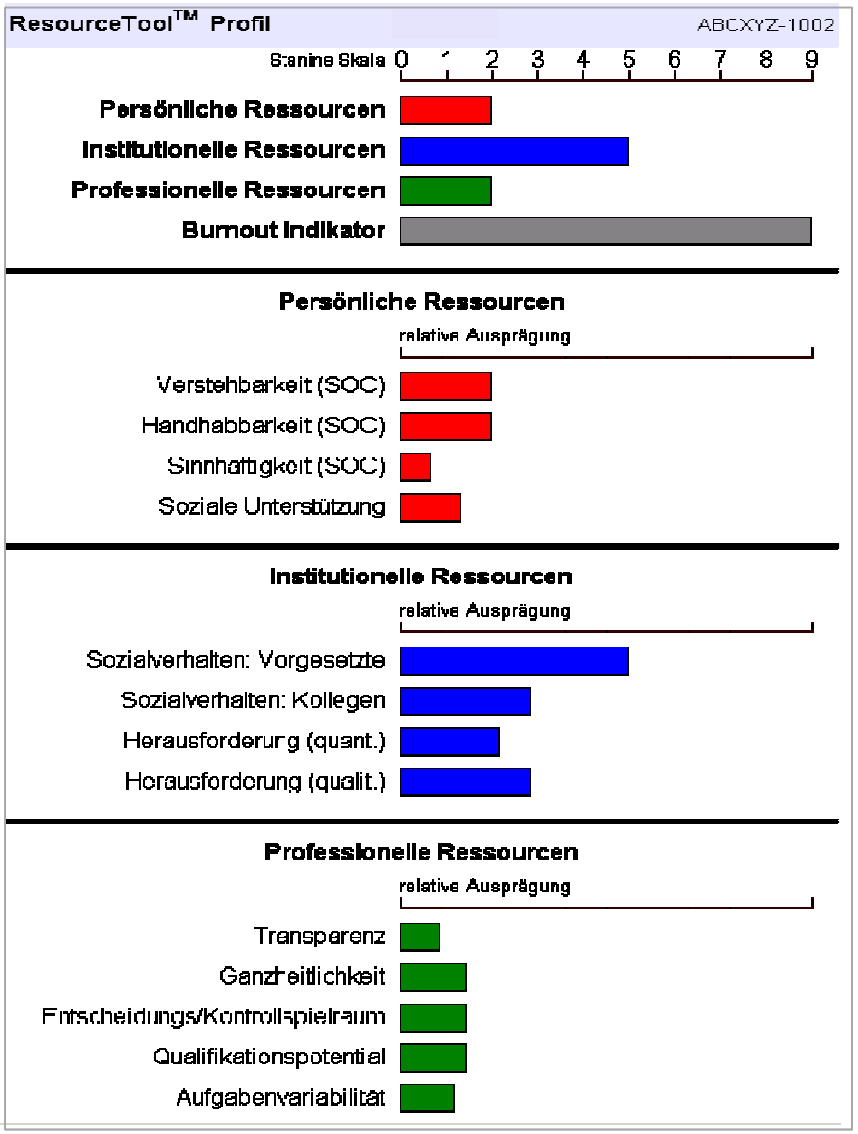
- Dauerhafte quantitative wie qualitative Unter-/Überforderung vermeiden
- Wichtig: Positive Herausforderungen, die uns aus dem Alltag ‚herausreissen‘ und unsere Fähigkeiten voll einsetzen lassen ⇨ fördert den Aufbau der internen Ressourcen

Möglichkeiten der Einflussnahme

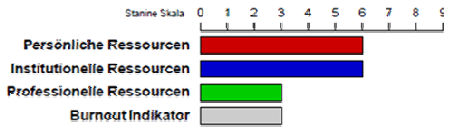


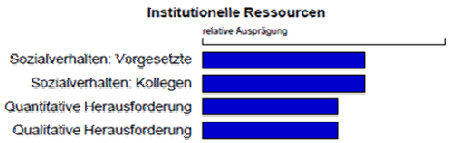
Ressourcen und Arbeitsgestaltung → Im Dialog sein!

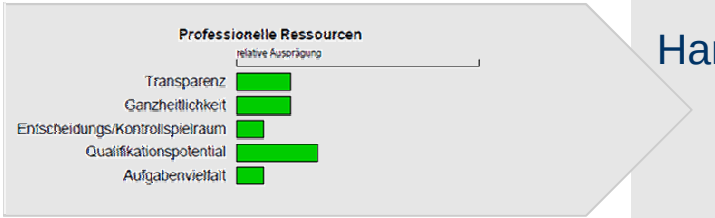




Professionelle Ressourcen: Arbeitserleben/-gestaltung

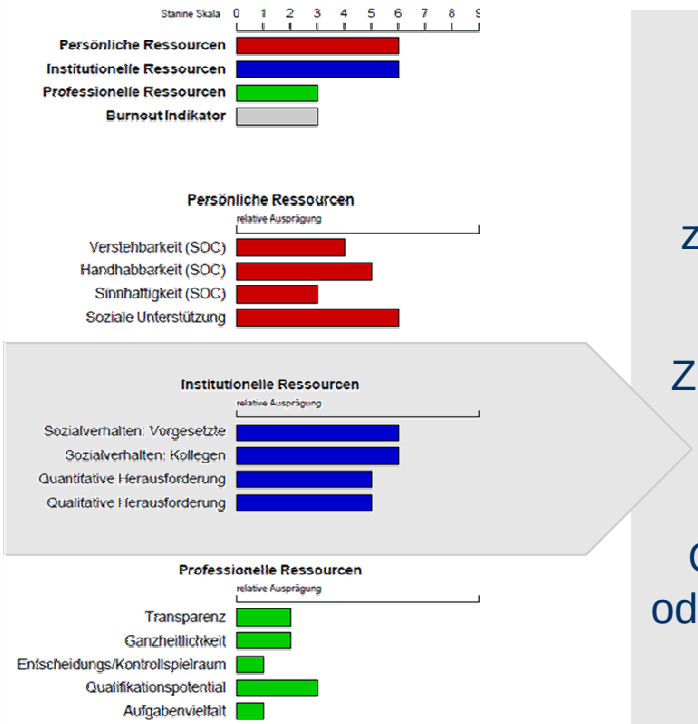






Belastung		Ressource
Zerstückelte Teilaufgaben	⟷	Abgerundete, ganze Arbeitsprozesse
Zu kleiner Handlungsspielraum	⟷	Grosser Handlungs-Spielraum
Professioneller ‚Stillstand‘	⟷	Professionelle Entwicklung möglich
Monotone Arbeit	⟷	Abwechslungsreiche Arbeit

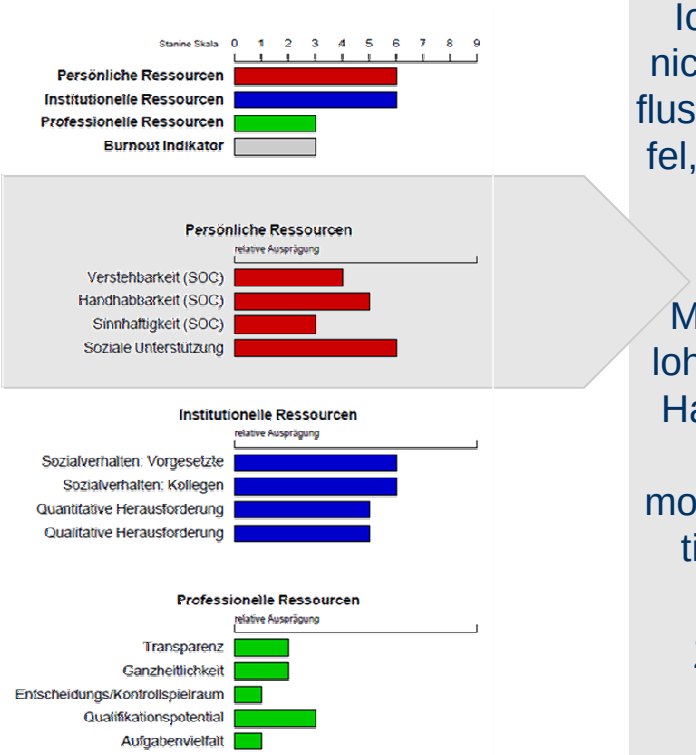
Institutionelle Ressourcen: Herausforderung & Sozialklima



Belastung	Ressource
Zu wenig Zugang zum Vorgesetzten, hat kaum Zeit	Guter Zugang zum Vorgesetzten, hat Zeit für mich, ist fair
Zu wenig kollegiale Unterstützung & kolleg. Vertrauen	Starke Unterstützung & Vertrauen Kollegen
Quantitative Über- oder Unterforderung	quantitative positive Herausforderung → Arbeitsvolumen
Qualitative Über- oder Unterforderung	Positive Heraus-forderung → qualitativ, fachlicher Anspruch

Persönliche Ressourcen: Kohärenzgefühl

Kohärenzgefühl:
Gefühl und Zuversicht, dass ich den Herausforderungen des Lebens gewachsen bin → alle Lebensbereiche!



schwache Ressource	starke Ressource
Ich werde immer wieder ‚vom Leben' überrascht, das verunsichert; Ich fühle mich oft unverstanden	Ich kann ziemlich nachvollziehen, was in meinem Leben geschieht, Ich habe eine gewisse Orientierung; ich habe das Gefühl, verstanden zu werden
Ich kann mein Leben nicht genügend beeinflussen; Ich habe Zweifel, ob Schwierigkeiten überwindbar sind	Ich kann mein Leben genügend gestalten, beeinflussen; Ich habe Zuversicht, Schwierigkeiten überwinden zu können
Mein Einsatz ist nicht lohnend, mein Alltags-Handeln macht wenig Sinn; Ich bin wenig motiviert, Lebenssituationen zu bewältigen	Mein Einsatz im Alltag lohnt sich, ich bin interessiert an dem, was passiert; Das Leben ist „der Mühe" wert, es ist lohnend
Zu wenig Unterstützung im Umfeld (Geschäftl./ Privat)	Aktive Unterstützung und ein offenes Ohr im Umfeld (Geschäftl./Privat)

Wirkung einer starken Ressourcen-Basis

Für die Mitarbeitenden

- ↗ Gesundheit
- ↗ Leistungsfähigkeit
- ↗ Engagement
- ↗ Zufriedenheit
- ↗ Stresstoleranz

- ↘ Burnout-Risiko

Für das Unternehmen

- ↗ Produktivität
- ↗ Mitarbeitenden-Bindung

- ↘ Fehlzeiten
- ↘ Operatives Risiko

Persönliches und betriebliches Ressourcen-Management

„Achtung Burnout! Leistungsfähig und gesund durch Ressourcenmanagment“

3. Auflage, 2014, Haupt.
ISBN: 978-3-258-07754-3