

#### URHEBERRECHTLICHER HINWEIS

Dieses Manuskript ist urheberrechtlich geschützt und darf vom Empfänger ausschließlich zu rein privaten Zwecken genutzt werden. Jede Vervielfältigung, Verbreitung oder sonstige Nutzung, die über den in §§ 45 bis 63 Urheberrechtsgesetz geregelten Umfang hinausgeht, ist unzulässig.  
© Axel Gauster/Nell-Breuning-Haus

## Synopsis

### **Burnout 4.0 – präventive Gesundheitsförderung als wichtige Anforderungen für die Arbeitswelt 2020!**

vom 14.-16. September 2016 in Lissabon, Portugal

„Gesundheit ist das Stadium des Gleichgewichtes von Risikofaktoren und Schutzfaktoren, das eintritt, wenn einem Menschen eine Bewältigung sowohl der inneren (körperlich und psychischen) als auch der äußeren (sozialen und materiellen) Anforderungen gelingt.“ (Klaus Hurrelmann 2003).

In der aktuellen Arbeitswelt – und vermutlich auch in der kommenden Phase der fortschreitenden Digitalisierung führen neben individuellen vor allem arbeitsplatzbedingte Faktoren zu Überforderungen und damit verbundenen vegetativen Stresssymptomen, die immer häufiger zu Burnout Symptomen und in der Folge zu schweren Erkrankungen führen. Psychosoziale Risiken und arbeitsbedingter Stress gehören, was Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz angeht, zu den größten Herausforderungen. Sie beeinträchtigen die Gesundheit des Einzelnen erheblich, wirken sich aber auch negativ auf die Unternehmen und Volkswirtschaften aus.



In Lissabon haben sich in unserem Seminar 40 TeilnehmerInnen und 7 ReferentInnen aus Deutschland, Belgien, Estland, Österreich, Portugal, Spanien mit den verschiedenen Modellen zur Prävention beschäftigt. In diesem Rahmen werden praxisorientierte, organisationsbezogene Risikofaktoren aufgezeigt und entsprechende Präventionsoptionen für den Nutzen im „sozialen Dialog in Europa“ erarbeitet. Die TeilnehmerInnen kommen aus Gewerkschaften, ArbeitnehmerInnenorganisationen, weltlichen und katholischen Bildungseinrichtungen der ArbeitnehmerInnenbewegung und der Betriebsseelsorge.

In ihrem Eingangsreferat stellt **Annick Starren** (Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz/Autoridade para as Condições do Trabalho, EU-OSHA Bilbao/Spanien) die aktuelle Situation in Europa dar. Und erläutert eine aktuelle, große Kampagne für 2016/2017 unter dem Titel: **Healthy Workplaces for All Ages** (Gesunde Arbeitsplätze – für jedes Alter) ([www.healthy-workplaces.eu](http://www.healthy-workplaces.eu)).

Im Jahre 2014 sind in den 28 EU-Mitgliedsstaaten zirka 192.000 Menschen durch schlechte Arbeitsbedingungen gestorben (Quelle: Tampere University of Technology, WSH Institute, VIT Global Estimates of occupational accident and work-related illnesses 2014, EU-OSHA Bilbao).

Neue Risiken entstehen zur Zeit auch durch neuartige Arbeitsplätze und Berufsfelder. Zum Beispiel Nanotechnologie, Industrie 4.0, digitale Ökonomie, Robotik, neue Karrierewege und daran angepasste Arbeitsstrukturen und Organisationen. Fast 60 % aller Beschäftigten in der Europäischen Union sind von psychologischen Gesundheitsrisiken bedroht oder betroffen. Die Ursachen für diese neuen Risikofaktoren sind zum Beispiel: Probleme mit schwierigen Kunden, Patienten, Zeitdruck, Überstunden, fehlende Kommunikation und Kooperation mit dem

Arbeitgeber, Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, Diskriminierung jeglicher Art und ganz neu die Verfügbarkeit im digitalen Zeitalter und die digitalisierte Arbeitswelt an sich (Quelle: ESENER-Data, EU-OSHA Bilbao 2014).

Im Jahre 2030 werden Arbeitnehmer im Alter von 55-64 Jahren in vielen europäischen Ländern erwartungsgemäß **30% oder mehr der Erwerbsbevölkerung** ausmachen. Das **Rentenalter steigt** in vielen Mitgliedsstaaten und viele Arbeitnehmer werden länger arbeiten müssen.



Gesundheitliche Prävention am Arbeitsplatz ist daher besonders wichtig. Der ganzheitliche Managementansatz für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz bei der Arbeit ist notwendig. Dazu gehören ein ganzes Paket von Stichworten: Zum Beispiel nachhaltige Arbeit und Gesundheit während des ganzen Berufslebens, lebenslanges Lernen, work-life-balance, Motivation, Hilfe für Arbeitgeber und Arbeitnehmer bei der Bereitstellung von Informationen und Werkzeuge für eine älter werdende Belegschaft. Auch für die Rückkehr älterer Beschäftigte an den Arbeitsplatz nach der Erkrankung sind Strategien und Rehabilitationen immer wichtiger.

Ein Beispiel für den ganzheitlichen Ansatz beim Sicherheits- und Gesundheitsschutzmanagement ist das [Konzept der „Arbeitsfähigkeit“](#). (Quelle: *Multidimensional work ability model*. - Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki/Finnland 2014)

Arbeitsfähigkeit ist das Gleichgewicht zwischen Arbeitsanforderungen und individuellen Ressourcen. Gute Arbeitsfähigkeit erfordert gute Führung und gute Mitarbeiterbeteiligung.

Via Gesetze sind ArbeitgeberInnen verpflichtet Gefährdungsbeurteilungen durchzuführen, bei denen auch Gefährdungen im Alter berücksichtigt werden sollten. Ältere Arbeitnehmer sind allerdings sehr unterschiedlich. Daher muss bei der Beurteilung des Risikos die Vielfalt berücksichtigt werden.

Veränderungen der funktionellen Fähigkeiten einzelner Beschäftigte können durch das **Anpassen der Arbeit** angegangen werden, z.B. indem Geräte eingesetzt werden, die die körperliche Arbeitsbelastung senken, Schulungen zu angemessenen Hebetekniken. Alle Altersgruppen profitieren von einer guten Gestaltung und Organisation des Arbeitsplatzes.

In der Kampagne „Healthy Workplaces for All Ages“ werden für Beschäftigte und Unternehmen gleichermaßen Hilfsmittel, Instrumente, Ressourcen und Leitfaden zur Verfügung gestellt, um diese Ziele vorbereiten, zu prüfen und zu erreichen.



Der Hauptreferent **Prof. Dr. Michael Bach** (Pro-Mente APR Salzburg/Österreich) aktualisiert in seinem **ersten Referat „Burnoutprävention“** die Definition von Burnout und stellt verschiedene Modelle der Prävention vor. Drei Erklärungsmodelle sind von Bedeutung:

#### 1. Job-Demand-Support-Model (1990)

Dieses „Anforderungs-Kontroll-Modell“ nach Robert A. Karasek & Töres Theorell stellt die Arbeitsaufgabe in den Mittelpunkt. Hohe Hohe Anforderungen und geringer Entscheidungsspielraum und fehlende soziale Unterstützung bedeutet eine hohe Stressbelastung und kann zu Burnoutsymptomen führen.

Hohe Anforderungen und großer Entscheidungsspielraum und soziale Unterstützung bewirkt einen Positiven Stress, der selten zu einem Burnoutsymptom führt.

## 2. Effort-Reward-Imbalance-Model (1996)

Dieses Modell der beruflichen Gratifikationskrisen nach Johannes Siegrist beschreibt ein Ungleichgewicht zwischen Aufwand und Belohnung.

Ein Ungleichgewicht bleibt bestehen, wenn es keine Handlungsalternativen gibt, es aus bestimmten Gründen akzeptiert wird und es bei bestimmtem Motivationsmuster wie Überengagement bleibt. D.h. zum Beispiel, wenn berufliche Anforderungen und Verpflichtungen zu einem Überengagement führen, weil als Belohnung ein höheres Gehalt, Aufstiegsmöglichkeiten, bessere Wertschätzung angenommen werden aber nicht eintreffen.

Dauert diese Situation länger an, so kann es zu ernsthaften psychischen Erkrankungen führen.

## 3. Organizational Justice Model (1990)

Dieses Modell der Organisationsgerechtigkeit von Jerald Greenberg umfasst drei Bereiche:



Verteilungs-Gerechtigkeit: Bekommen die MitarbeiterInnen, was sie verdient haben?

Verfahrens-Gerechtigkeit: Sind die Regeln und Prozeduren fair und werden sie gerecht und objektiv umgesetzt?

Interaktions-Gerechtigkeit: Können MitarbeiterInnen ihre Meinung äußern? Wird ihnen zugehört und werden Ihre Belange ernst genommen?

Es wird klar, dass die Ursachen von Burnout die personenbezogenen Risikofaktoren wie zum Beispiel zu hoch gesteckte Ziele, Überschätzung oder fehlende Flexibilität ebenso einschließen wie die organisationsbezogenen Risikofaktoren wie zum Beispiel Arbeitsverdichtung, schlechte Bezahlung oder Managementfehler.

Es stellt sich aber auch immer mehr heraus, dass der so genannten Salutogenese eine zentrale Bedeutung zukommt, wenn es um die Balance zwischen Arbeit und Leben geht, um eine psychosomatische Balance und Gesundheitsförderung. Dabei wird auch die Fähigkeit zur Selbstregulation und Balance für jeden Menschen gestärkt.

Das zeigt nicht zuletzt das neue *Gesetz der Flexirente* (Oktober 2016) in der Bundesrepublik Deutschland, das auch gesund erhaltenden Maßnahmen für alle Beschäftigte vorsieht.

International sind Standards aufgeschrieben: Kurative Medizin (ICD) und die Rehabilitation (ICF).

International Classification of Diseases (ICD 10, 2002) ist die Kodierung von Krankheiten/Störungen mit dem Ziel der Symptomlinderung und Gesundung. International Classification of Functioning (ICF 2001) ist die Kodierung von funktionalen Problemen, die negative Auswirkungen von Krankheiten im täglichen Leben mit dem Ziel der Wiedereingliederung und Teilhabe. Beide korrelieren miteinander und haben vor allem in der klinischen Praxis eine Bedeutung, wenn es um die Burnout-Prävention geht.



Andererseits ist jedes Unternehmen aufgefordert, ein eigenes betriebliches Gesundheitsmanagement anzuwenden, um im Sinne von Salutogenese Burnout-Prävention für alle Beschäftigte zu verwirklichen. So können im Rahmen von PsyGa (Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz) unter anderem Fragebogen für Beschäftigte und Führungskräfte klären, inwieweit psychische Belastungen und Burnout-Symptome vorhanden sind. Und welche Möglichkeiten es gibt, diese zu verhindern.

Zum Beispiel durch einen Umbau der Betriebsorganisation oder durch immer wieder kehrende Gesundheits- und Informationswochen. Sind die Faktoren in den oben genannten drei Modellen erkannt, so können sie ebenfalls helfen, psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz zu vermeiden.



Abschließend stellte Prof. Dr. Michael Bach ein Modulares Konzept aus seiner klinischen Arbeit vor. Es umfasst unter anderem Basismodule mit ambulanten Stressvorsorgeprogrammen und ambulante/stationäre Rehabilitationsmodelle als eine Erweiterung für akut erkrankte Menschen vor.

Sein **zweites Hauptreferat „Sense of Coherence“** nach Aron Antonovsky 1987 befasst sich mit den psychologischen Bedingungen und Auswirkungen, um die so genannte Salutogenese zu verwirklichen.

Sense of Coherence ist eine globale Orientierung, die zum Ausdruck bringt, in welchem Umfang man ein generalisiertes, überdauerndes und dynamisches Gefühl des Vertrauens besitzt, dass die eigene innere und äußere Umwelt vorhersagbar ist und dass mit großer Wahrscheinlichkeit die Dinge sich so entwickeln werden, wie man es vernünftigerweise erwarten kann. Es beschreibt vor allem den Weg hin zu einem Blick auf die Welt.

Dabei sind drei Komponenten zu beachten:

Die Verstehbarkeit (Comprehensibility), d.h. das Leben scheint verstehbar, geordnet. Es „geht in der Welt geregelt zu“. Die Handhabbarkeit (Manageability), d.h. das Leben scheint beeinflussbar, aus eigener Kraft oder mit fremder Hilfe. Die Bedeutsamkeit (Meaningfulness), d.h. das Leben ist „die Mühe wert“, es ist sinnvoll, macht Freude.



In einem kurzen medizinischen Einblick erläuterte er die Stressverarbeitung im menschlichen Gehirn. Die steht in einer Wechselwirkung von Hypothalamus und Hypophyse. Wobei kontrollierte Stressoren die Ausschüttung des so genannte Stresshormons Cortisol verringert (Habituation). Unkontrollierbare Stressoren erhöhen die Ausschüttung von Cortisol stark (Sensibilisierung).

Um psychische Risikofaktoren und Burnout-Symptome erkennen zu können, werden auch in diesem Modell Fragen gestellt. Es handelt sich dabei um arbeitsbezogene Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM) nach Uwe Schaarschmidt 2006. Zum Beispiel nach der subjektiven Bedeutsamkeit der Arbeit, dem beruflichen Ehrgeiz, dem Perfektionsstreben, der Distanzierungsfähigkeit, der inneren Ruhe und Ausgeglichenheit oder dem Erleben sozialer Unterstützung. Und es gibt so genannte AVEM-Profile nach Uwe Schaarschmidt & Andreas W. Fischer 2001. Zum Beispiel die Gesundheitstypen (sind vor und nach der Arbeit gesund), die Risikotypen (sind vor der Arbeit Gesund und nach der Arbeit überfordert/ausgelaugt/krank) oder die Burnout-Typen (sind vor und nach der Arbeit ausgelaugt).

Will man eine Burnout-Prävention erfolgreich meistern, so muss das Sense of Coherence gefördert werden. Und dieses Gefühl des Vertrauens entsteht durch das Verstehen betrieblicher Abläufe (Transparenz, Wissensmanagement); Anforderungen entsprechen den eigenen Ressourcen (Personalentwicklung, Teilhabe); Arbeit macht Sinn (Gemeinschaftskultur, Unternehmenskultur).

Fehlen diese positiven Eigenschaften, können die Ursachen auch an den so genannten kognitiven Fehlern (Denkfallen) liegen. Es handelt sich dabei um negative Gedanken des Erlebten. Diese „Sicht auf die Welt“ kann durch positives Denken verändert werden. Zum Beispiel: das Alles-oder-nichts-Denken („Das wird nie mehr besser“) ersetzen durch „Es gibt immer eine Veränderung. Warum nicht auch zum Besseren“. Oder die Abwehr des Positiven („Das kann doch jeder – ist nichts Besonderes“) ersetzen durch „Dieses Bild ist mir wirklich gut gelungen“.

Die Liste der kognitiven Fehler ist sehr lang. Sie werden auch dann begünstigt, wenn angeborene, frühkindliche Bedürfnisse nicht befriedigt werden. Wenn zum Beispiel Geborgenheit, Stabilität, Fürsorge, das Akzeptiert werden, das Gefühl der Zugehörigkeit von den Eltern nicht geboten werden. Oder wenn ein Kind eigene Gefühle und Bedürfnisse äußern darf aber Zurückweisung,

Abwertung oder Bestrafung erfährt.

Sense of Coherence ist multidimensional. Der Mensch ist ein komplexes, psychosoziales Wesen und ist vielen Einflüssen ausgesetzt; selbst erzeugten und nicht beeinflussbaren. Kindliche Erlebniswelt, Psychologie, Erziehung, Stressoren und Neurologie (Cortisol) spielen ebenso eine Rolle wie Arbeitsplatzbedingungen, soziales Umfeld, Wertschätzung, Selbstreflektion, Achtsamkeit etc. Ist alles in einem guten Gleichgewicht, so ist das ein Weg hin zu einem positiven Blick auf die Welt.

Die **estnische Gästegruppe** ETÖK berichtete vor allem über die Salutogenese, die in Estland noch relativ unbekannt ist. Die seelischen und körperlichen Belastungen für die arbeitenden Menschen sind sehr hoch. Die Menschen arbeiten aber trotz Krankheit weiter, weil sie entweder Angst vor einem Arbeitsplatzverlust haben oder weil das Thema „Krankheit“ in Estland einfach ein Tabu ist. Durch Schulungen über das Erasmus+ Programm und auch über dieses Seminars in Portugal ist sehr viel Information zusammengetragen worden, um das Thema Salutogenese praktisch umzusetzen.



Die **portugiesische Gästegruppe** LOC/CFTL sahen vor allem zwei psychosoziale Gründe für die zunehmenden psychischen Belastungen am Arbeitsplatz. Erstens gibt es in Portugal bisher keinerlei Fragebogen, Umfragen und ausgiebige Statistiken über Burnout und psychische Erkrankungen durch Arbeit. Klar ist andererseits, dass weder Arbeitgeber noch Arbeitnehmer den psychosozialen Risiken in der Arbeitswelt keinerlei Bedeutung zumessen. Die „Leidensfähigkeit“ der Menschen in Portugal ist sehr ausgeprägt. Mobbing und Burnout sind in Portugal große Probleme und von den Gewerkschaften erkannt und in zahlreichen Infoveranstaltungen auch diskutiert und veröffentlicht. Zirka 20 % aller Menschen in den medizinischen Berufen leiden an Burnout-Symptomen.

Bei Tarifverhandlungen spielt das Thema Burnout leider keine Rolle. Zweitens gibt es eigentlich keine portugiesische Gesetzgebung zur Vermeidung von psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz.

Die **belgische Gästegruppe** CSC berichtete von einer ministeriellen Studie aus 2015, nach der in den letzten 10 Jahren die Langzeitkranken (über ein Jahr Krankheit) Burnoutfälle um das Dreifache angestiegen sind. Es gibt seit 2007 eine Antimobbing-Gesetzgebung in Belgien, die auch das Burnout berücksichtigt. Im Jahre 2014 wurde das Gesetz auch mit der Hilfe der Gewerkschaften überarbeitet. Ergebnis. Es wird noch mehr Gewicht auf das Burnout gelegt. Arbeitgeber werden stärker verpflichtet, Strategien, Prozeduren zu entwickeln, um mit diesem Thema in ihren Unternehmen besser umgehen zu können und Risikoanalysen zum Thema zu erstellen. Ein Ergebnis: Spezielle Fragebögen für Arbeitsmediziner.

Die **deutsche Gästegruppe** DGB/KAB berichtete über den Status Quo. Die Gewerkschaften haben ihre Aufgaben vor allem auf Lohn- und Gehaltssteigerungen gelegt. Die Gesetzgebung hat das Renteneintrittsalter erhöht und die Rentenhöhe kontinuierlich abgesenkt. Die Altersarmut ist ein großes Thema in Deutschland. Durch diese Sicht haben die Gewerkschaften den Blick auf die psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz teilweise verloren. Das ändert sich zur Zeit. Längere Arbeitszeiten ohne Bezahlung, höhere Krankheitsraten, Burnout-Symptome zwingen dazu, sich mit dem Thema psychische Erkrankungen durch Arbeit zu befassen. Bei der NGG zum heißt eine aktuelle Kampagne „Faire Arbeit – gutes Leben“. Bei der IGMetall heißt sie „Mein Leben – meine Zeit – Arbeit neu denken“. Zirka 13 Millionen Menschen sind in Deutschland von Burnout-Symptomen betroffen. In den letzten 15 Jahren sind die Krankmeldungen aus diesem Grunde um 80 % angestiegen. Verstärkt machen die Gewerkschaften Befragungen in den Unternehmen, um die psychosozialen Belastungen zu erkunden. Über altersgerechte Tarifverträge – den so

genannten Demographie-Tarifverträgen wird versucht, entsprechende Salutogenese-Vorgaben für die Unternehmen verpflichtend zu machen. Teilweise wird auch die unternehmerische Führungsebene zu Schulungen verpflichtet, in denen sie sich mit dem Thema und der Salutogenese beschäftigen.



Am Abschlusstag wurden die Erfahrungen aus den Referaten reflektiert, für die eigene Weiterarbeit abgestimmt, weitere Verabredungen getroffen. In den Ländergruppen ging es um Strategien und Handlungsempfehlungen für den sozialen Dialog, für Betriebsrat, Gewerkschaft und Politik.

Die **portugiesische Gästegruppe LOC/CFTL** sieht

1. vorrangig die Schaffung besserer Gesetze in Portugal, um prekäre Arbeitsverhältnisse auszuschließen. Denn die sind ein großes Problem für die Beschäftigten. Damit ließe sich auch die psychosoziale Belastung der Menschen verringern.
2. Familienfeindliche Unternehmen sollten öffentlich bekannt sein.
3. Familienfreundliche Unternehmen sollten öffentlich bekannt sein und

gefördert werden.

4. Arbeitssicherheit darf nicht mehr allgemein behandelt werden. Sondern spezifisch. Frauen zum Beispiel haben andere ergonomische Bedürfnisse als Männer.
5. Schaffung einer EU-Richtlinie, die sich mit den psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz beschäftigt.
6. Schaffung eines Maßnahmenkatalogs in den Unternehmen, um Risikobewertung vornehmen zu können einschließlich der Gesundheitsvorsorge.
7. Unternehmen sollen ihre Beschäftigten zu einem gesünderen Lebenswandel motivieren.
8. Unternehmen sollen mehr flexible Arbeitszeiten anbieten.
9. Die Beschäftigten sollen an die Unternehmen höhere Forderungen nach besseren Arbeitsbedingungen stellen.

Die **estnische Gästegruppe ETÖK** möchte

1. das Thema Burnout in den Fokus der estnischen Arbeitswelt stellen. Es werden einfach nicht ernst genommen. Psychosoziale Folgen und Erkrankungen dürfen nicht mehr als normal angesehen werden. (Zur Zeit ist in Estland Hauptthema: Schaffung von Arbeitsplätzen für behinderte Menschen.)
2. Es muss mehr klinische Psychologen geben, damit die Menschen mit ihren Problemen nicht alleine gelassen werden.
3. Burnout und Salutogenese hängen miteinander zusammen. Das ist in Estland aber auch nicht bekannt. Der Zusammenhang muss dringend in die breite Öffentlichkeit gebracht werden. Damit wird auch die Vorstellung gebrochen, Burnout und Salutogenese seien alleine und persönliche Probleme. Mehr finanzielle Mittel für die Aufklärung müssen bereit gestellt werden.
4. Salutogenese muss unbedingt als ein positives Thema vermittelt werden.
5. Es muss auch so genannte „Meinungsleader“ geben, die die Themen Salutogenese und Burnout in die Unternehmen, an die Arbeitsplätze und in das private Leben tragen.
6. Dafür muss es Schulungsmöglichkeiten geben, die diese „Meinungsleader“ umfassend informieren und ausbilden.

Die **belgische Gästegruppe CSC** und die deutsche Gästegruppe DGB/KAB halten fest, dass Burnout in den einzelnen Ländern unterschiedlich gesehen wird und ausgeprägt ist. Die Ursachen sind hingegen überall die gleichen. Arbeitsverdichtung, geringe Bezahlung, Minijobs, fehlender Arbeitsschutz, übertriebener Leistungsdruck etc.

1. Burnout genau identifizieren und konkrete Maßnahmen ergreifen. Auch in den eigenen Organisationen. Da geht es um eine Vorbildfunktion. Damit wird die Sensibilität für dieses Thema erhöht auch für den Blick in die Betriebe.

2. Maßnahmen wären zum Beispiel Gymnastik auf Gutscheinbasis während der Arbeitszeit, Wellnessstag anbieten, Supervision anbieten, gesunde Lebensmittel einkaufen etc.
3. Unterschiedliche Arbeitsplatz-Standards in den Ländern müssen verbessert werden. Darüber muss in den Betrieben gesprochen werden und die Beschäftigten müssen diese auch einfordern.
4. In Deutschland und auch in Belgien gibt es die Möglichkeit, Standards seitens der Betriebsräte einzufordern und auch gerichtlich einzuklagen. Die Gewerkschafter müssen aber auch motiviert werden dies zu machen.
5. GewerkschafterInnen müssen verstärkt ausgebildet sein, um Burnout überhaupt wahrnehmen zu können. Bezogen auf den Blick für Menschen, die im Beruf sichtlich überfordert sind.
6. Es gibt zwar europäische Arbeitsplatz-Direktiven – die aber von vielen Unternehmen missachtet werden. Daher müsste es ein Bußgeld für die Unternehmen geben, die gegen vereinbarte Auflagen verstoßen.
7. Das Thema Burnout und Salutogenese muss von allen Sozialpartnern endlich ernst genommen werden und als seriöse Aufgabe für eine bessere und gesündere Arbeitswelt fundamntiert sein.

Text und Fotos von Axel Gauster. © 2016 Axel Gauster/Nell-Breuning-Haus

Fotonachweis (von oben nach unten):

António Matos Cristovão  
Annick Starren  
Prof. Dr. Michael Bach  
José Augusto Gómes Paixão  
Ludger Bentlage  
Helga Jungheim  
Heli Luhtmaa  
Rebecca Peters

