

INHALT

- Strukturelles Burnout | Was ist Stress? | Wie führt Technik zu Stress? | Mediale Überforderung | Betriebs- und Personalräte in der Zwickmühle | Phänomen ständiger Erreichbarkeit | Regelungsansätze für die Prävention psychischer Belastungen | Ansätze an der Organisationskultur | Ansätze an den Arbeitsprozessen und -inhalten | Ansätze für das Individuum | Fazit und Ausblick | Sie brauchen Hilfestellung? | Anmerkungen/genutzte Literatur

Strukturelles Burnout

Psychische Belastungen durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologie

Das Phänomen „strukturelles Burnout“ beschreibt die Strukturen in Unternehmen, die systematisch zu Stress und psychischer Belastung führen können. Es geht also darum, sich zu vergegenwärtigen, dass auch Unternehmen oder Behörden selbst als System krank machen können.⁽²⁾

Der Begriff Burnout im Bezug auf einzelne Personen ist mittlerweile ein Stück weit verbraucht und allgemein wird in der Literatur eher von psychischen Belastungen gesprochen. Das liegt auch daran, dass in der psychischen Diagnostik das Phänomen Burnout bei Einzelpersonen noch nicht klar definiert ist. Wir benutzen daher in dieser BTQ Info den Begriff „strukturelles Burnout“ für die Rahmenbedingungen beim Einsatz von Kommunikations- und Internettechnologien in Behörden oder Unternehmen, die stressauslösend wirken.

Was ist Stress?

Um zu verstehen, welche Aspekte des Technischeinsatzes und der Strukturen in Behörden und Unternehmen stressfördernd sein und zum Anwachsen psychischer Belastung führen können, soll an dieser Stelle

ein kurzer Abriss über die Entstehung von Stress stehen. Es sei darauf hingewiesen, dass eine allgemeine Definition des Begriffes Stress durch die unterschiedliche persönliche Betroffenheit schwierig ist. Es geht hier lediglich um eine Einordnung für das in dieser BTQ Info behandelte Thema und nicht um eine wissenschaftliche Definition.

Die folgende Abbildung ist in Anlehnung an die so genannte Stressampel entstanden. Sie beschreibt wie äußere Einflussfaktoren, „Stressoren“ durch die Motive und Einstellungen bewertet werden. Je nachdem wie diese Einstellungen der jeweiligen Person ausfallen, können die Stressoren zu Stressreaktionen und letztendlich zur Erschöpfung und Krankheit führen.

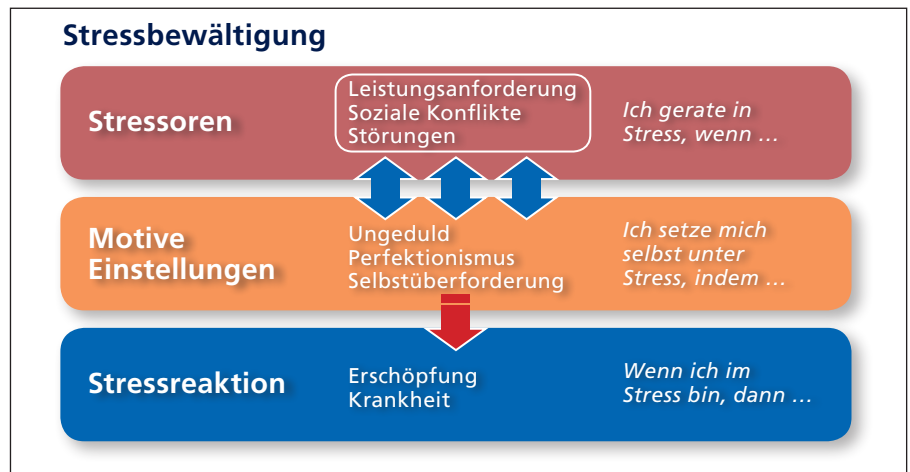


Abbildung 1: Aspekte der Stressbewältigung (in Anlehnung an Kaluza (2005)⁽³⁾)

Liebe Leserin, lieber Leser,

mittlerweile mehren sich die Fehlzeiten durch psychische Belastungen und stressbedingte Erkrankungen. Der Fehlzeiten-Report 2012 weist für 2011 aus, dass bereits 9,6 % der Fehlzeiten durch psychische Erkrankungen und Burnout verursacht wurden. Zudem erhöhten sich die Krankheitstage seit 2000 durch psychische Erkrankungen um nahezu 60 %⁽¹⁾. Viel wird über persönliche Ansätze und vorbeugende Maßnahmen beim einzelnen Mitarbeiter geschrieben, doch inwieweit die Strukturen im Unternehmen für eine Gesundheitsprävention anzupassen sind, steht erst am Anfang der Diskussion.

Denn die zunehmende Omnipräsenz der Beschäftigten auf immer mehr Kommunikationskanälen bleibt nicht ohne Folgen bei der psychischen Belastung. Diese strukturellen Aspekte der psychischen Belastungen und Stressauslöser im Unternehmen stehen daher im Mittelpunkt dieser BTQ Info. Es geht uns darum, Handlungsoptionen für Betriebs- und Personalräte im Hinblick auf die Technik aufzuzeigen, um medialer Überforderung entgegenzutreten zu können.

Wie immer wünsche ich Ihnen viele neue Informationen beim Lesen.

Regine J. z



BTQ Kassel

Angersbachstr. 2-4 · 34127 Kassel
 t 05 61/77 60 04
 f 05 61/77 60 57
 info@btq-kassel.de
 www.btg-kassel.de
 V.i.S.d.P.: Regine Franz

ISSN 1869-036X

An dieser Stelle interessiert insbesondere die Ebene der Stressoren, also der Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz, die Leistungsanforderungen, Störungen, soziale Konflikte usw. In den Rahmenbedingungen, also den Arbeitsprozessen und -inhalten, werden folgende Phänomene als stressfördernd beschrieben:

- Zeitdruck –insbesondere Bindung an einen festgelegten Arbeitstakt, der nicht beeinflussbar ist
- lange Arbeitszeiten
- Arbeitsüberlastung – eine qualitative Über- oder Unterforderung
- Multitasking (siehe Infokasten)
- häufige Unterbrechungen
- Komplexität und Intransparenz, hier auch unklare Strukturen und Erwartungen

„Mythos Multitasking“

Multitasking umschreibt die Ausführung mehrerer Aufgaben gleichzeitig durch eine Person in einem Zeitraum. Beispielsweise werden E-Mails während eines Telefonats gelesen.

Diese Gleichzeitigkeit der Aufmerksamkeit ist psychologisch gesehen ein Mythos. Denn der Mensch kann eigentlich nur eine Aufgabe auf einmal bearbeiten. Sind verschiedene Informationen gleichzeitig zu verarbeiten, wie beim Multitasking, wechselt der Mensch bewusst oder unbewusst zwischen diesen Aufgaben hin und her. Auch wenn dieses Hin- und Herschalten ziemlich schnell vonstattengeht (im Millisekundenbereich), werden die Entscheidungen aber hintereinander getroffen.

Also bei allen Aufgaben, bei denen Beschäftigte nicht nur etwas wahrnehmen, sondern Entscheidungen treffen und reagieren müssen, gibt es nur ein Nacheinander und kein Nebeneinander. Sobald also zwei Aufgaben gleicher Qualität die Aufmerksamkeit erfordern, schalten Menschen hin und her, was natürlich nicht ohne Reibungsverluste vonstattengeht. ⁽⁷⁾

Einige der eben beschriebenen Phänomene werden durch die Informations- und Kommunikationstechnologien ausgelöst und gefördert. Insbesondere häufige Unterbrechungen beispielsweise durch E-Mail-Benachrichtigungen oder auch einige Programme zur Vorgangsbearbeitung, die entsprechende Erinnerungen aussenden.

Wie führt nun Technik zu Stress?

Der Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnik verbunden mit den erweiterten Möglichkeiten des Internets nimmt im Arbeitsleben kontinuierlich zu. Unified Communications, Virtualisierung, Cloud Computing und Kooperationsplattformen sind die Techniken, die wir an dieser Stelle

betrachten wollen. Für ein besseres Verständnis, inwieweit diese Technologien stressfördernd sein können, ist im Folgenden eine kurze Übersicht aufgeführt:

- Unified Communications bedeutet „einheitliche Kommunikation“ und meint die Zusammenfassung unterschiedlicher Telekommunikations- und Informationstechnologien in einer einheitlichen Benutzeroberfläche. Als Vorteile für den Einsatz dieser Technik werden die Erhöhung der Flexibilisierung von Arbeitsprozessen, der Mobilität der Beschäftigten und der Transparenz durch Präsenzanzeigen benannt. Stressfördernd können sich die ständige Erreichbarkeit und die komplette Transparenz durch die im Programm hinterlegten Statusinformationen des jeweiligen Mitarbeiters auswirken. Da viele Kommunikationskanäle in einer Arbeitsoberfläche über die Software zur Verfügung gestellt werden, kann sich die psychische Belastung erhöhen, wenn die Mitarbeiter auf all diesen Kanälen zu erreichen sein müssen bzw. diese aktuell zu halten haben.
- Mit Virtualisierung werden Software-Konstrukte bezeichnet, die eine Trennung der Software von der Hardware ermöglichen. Damit ist es grundsätzlich möglich geworden, Arbeitsumgebungen und Programme von der entsprechenden Hardware unabhängig zur Verfügung zu stellen. Geschieht dies mittels Internet-Technologie, so spricht man vom Cloud Computing.
- Cloud Computing stellt Services (Anwendungen, Software etc.) mit Standard-Mechanismen über das Netz zur Verfügung. Damit wird es möglich, beispielsweise über Internet ganze virtuelle Arbeitsumgebungen auf unterschiedlichen Endgeräten (Laptops, Netbooks, Smartphones etc.) zur Verfügung zu stellen. Stressfördernd ist diese Technologie, wenn über Smartphones oder Notebooks das Arbeiten auch im privaten Umfeld ermöglicht wird. Damit wird ein Abschalten der einzelnen Beschäftigten in der Freizeit erschwert und durch eventuelle betriebliche Erfordernisse zum Teil unmöglich gemacht.
- Kooperationsplattformen ersetzen zunehmend das altbewährte Intranet und ergänzen dieses um soziale Medien wie Chats, Blogs, Wikis und andere. Der Vorteil dieser Plattformen ist die Hilfestellung bei der Zusammenarbeit von Teams, deren Mitglieder verteilt über mehrere Standorte oder Kalender arbeiten. Stressfördernd kann sich hierbei auswirken, dass die Beschäftigten auch auf diesen Kommunikationskanälen auf dem Laufenden bleiben sollen und somit der Informationsflut ständig ausgesetzt sind.

Vorgangsbearbeitungsprogramme, wie sie beispielsweise im IT-Service eingesetzt werden oder Dialer in Call-Centern haben ähnliche Wirkungen, da sie automatisch Arbeitspakete an die einzelnen Mitarbeiter/-innen zuweisen und diese in einem festen, vorgegebenen Arbeitstakt eingebunden sind.

Mediale Überforderung

Zusätzlich zu den oben beschriebenen Auswirkungen dieser Technologien gibt es das Phänomen, dass die ständige Verfügbarkeit von Informationen durch das Internet auch im Alltag zu einer medialen Überforderung der Menschen führen kann. Dies wird deutlich, wenn in Meetings oder auch in der morgendlichen S-Bahn die Menschen beobachtet werden: in kurzen Abständen oder auch dauernd wird auf den digitalen Begleitern (hier insbesondere Smartphones und Tablet-PCs) kommuniziert bzw. neue Informationen abgerufen. „Die Konsequenzen sind, wie [...] eine Studie festgestellt hat, verheerend: mittlerweile ist es zu einem teuflischen Unterfangen geworden, konzentriert ein Buch durchzulesen oder diszipliniert einen Text zu schreiben, ohne der Versuchung des medialen Überangebots zu erliegen, dass dank der Allgegenwart von Wireless-Hotspots und portablen Computern abrufbar ist“⁽⁴⁾

Dieses mediale Dauerangebot an Informationen oder Angeboten für die Kommunikation (soziale Netzwerke wie z. B. Facebook oder XING) kann Wissenschaftlern zufolge zur Abnahme der Fähigkeit zur geistigen Versammlung, Produktivität und allgemein der Konzentrationsfähigkeit führen. Die dauernde Suche nach digitaler Stimulans kann in schwereren Fällen bis zur Internet- oder Online- Sucht führen. Wenn auch die Sucht-Phänomene im betrieblichen Zusammenhängen eher selten auftreten dürften, sollte die mediale Überforderung bei der Prävention psychischer Belastungen durch den Einsatz moderner Techniken berücksichtigt werden.

Betriebs- und Personalräte in der Zwickmühle

Vertreter von Betriebs- und Personalräten sehen sich zunehmend in einer Zwickmühle zwischen den Anforderungen des Unternehmens und der Beschäftigten auf der einen Seite sowie der allgemeinen Entwicklung in Unternehmen und Behörden auf der anderen Seite. Geradezu paradox ist es, dass es häufig die eigenen Kolleginnen und Kollegen sind, die bereits bestehende Vereinbarungen zu Arbeitszeiten etc. für eine zunehmende Mobilität infrage stellen. Folgende Forderungen stehen auf der einen Seite im Raum:

- Aus dem Personalmanagement gerade größerer Unternehmen kommt zunehmend die Forderung, den Einsatz privater Hardware (Notebooks und Smartphones) zuzulassen, da gerade

die Bewerber jüngerer Generationen dies zunehmend einfordern.

- Der Wunsch nach einer Flexibilisierung der Arbeitszeiten und mobilem Arbeiten durch virtuelle Arbeitsumgebungen, um beispielsweise eine bessere Kinderbetreuung zu ermöglichen.
- Durch die zunehmende Verbreitung sozialer Netzwerke wie Facebook und anderer Portale wird der Wunsch nach einem Einsatz dieser virtuellen Operationstechnologien im Unternehmen größer, um die Anzahl von Meetings und damit Reisezeiten zu verringern.

Auf der anderen Seite sind es die folgenden Themen, die die Beschäftigtenvertretungen im Auge zu behalten haben:

- Arbeitszeitregulierungen, insbesondere die 10 h-Regelung, Ruhezeiten etc.
- Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen zunehmend.
- Den Forderungen der jüngeren Generation, nach dem Einsatz moderner Technologien, stehen gestiegene mediale Anforderungen und ein entsprechender Schulungsbedarf für die übrige Belegschaft entgegen. Hier müssen und wollen Betriebs- und Personalräte darauf achten, alle im Unternehmen bei dem technisch geförderten Kulturwandel mitzunehmen.
- Zudem ermöglichen die oben beschriebenen Technologien eine weitere Automatisierung und Zentralisierung von Geschäftsprozessen beispielsweise durch die Nutzung von Unified Communications in der Kundenkommunikation und die automatische Auslösung entsprechender Reaktionen. Dieser Automatisierung und Zentralisierung gegenüber sind Personal- und Betriebsräte im Sinne der Arbeitsplatzsicherheit misstrauisch und müssen diese im Auge behalten.

Phänomen ständiger Erreichbarkeit

Durch soziale Medien, Virtualisierung und Cloud Computing können Unternehmensinformationen über Internet überall abgerufen werden. Diese technischen Möglichkeiten werden zunehmend genutzt und die ständige Erreichbarkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nimmt zu. Das verdeutlichen die folgenden Zahlen:

- Per E-Mail, Telefon oder Smartphone sind bis zu 85 % der Beschäftigten auch in ihrer Freizeit für Chefs, Kollegen oder Kunden erreichbar.
- Die oben genannten Techniken und Geräte sind dabei für 95 % dieser Erreichbarkeit verantwortlich.
- Diese ständige Erreichbarkeit ist zu einem großen Teil freiwillig, also nicht auf konkrete Anweisung oder Wunsch der Kunden. Das jedenfalls gaben 65 % der befragten Beschäftigten an.
- 43 % der Beschäftigten nutzen das Internet während der Arbeitszeit privat. Damit ist die ebenfalls bereits beschrie-

Systemisches Modell psychischer Belastungen



Abbildung 2: Systemisches Modell psychischer Belastungen; Quelle: Karin von Schumann⁽⁶⁾

bene Entgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit auch am Arbeitsplatz feststellbar.⁽⁵⁾

Sowohl das Phänomen der ständigen Erreichbarkeit als auch die weiter oben beschriebenen Auswirkungen des Technikeinsatzes sollen im Folgenden durch entsprechende Ansätze für eine betriebliche oder behördliche Regelung auf ein gesundes Maß zurückgeführt und somit psychische Belastungen reduziert werden.

Regelungsansätze für die Prävention psychischer Belastungen

Welche Möglichkeiten haben nun Behörden und Unternehmen, nützliche Rahmenbedingungen zu schaffen, um psychische Belastungen zu reduzieren. Seit längerer Zeit werden insbesondere individuelle Ansätze im betrieblichen Gesundheitsmanagement zur Vorbeugung des Burnout-Syndroms untersucht. Gerade der technische Aspekt der stressfördernden Arbeitsbedingungen blieb dabei häufig ausgeblendet. Erst langsam dringt dieser Aspekt in die Diskussion.

Gerade die im Betriebsverfassungsgesetz hinterlegten Mitbestimmungsrechte bei der Einführung neuer Technologien zum Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrolle (§ 87⁽¹⁾ Nr. 6. BetrVG) in Verbindung mit den Regelungen zum Gesundheitsschutz (§ 87⁽¹⁾ Nr. 7. BetrVG) sowie die Gefährdungsbeurteilung (§ 5⁽³⁾ ArbSchG) können genutzt werden, um die Einsatzbedingungen der hier betrachteten Informations-, Kooperations- und Kommunikationstechniken im Hinblick auf die Prävention psychischer Belastungen zu regeln. Personalräte können die entsprechenden Ansätze in den einzelnen Personalvertretungsgesetzen der Länder und des Bundes nutzen.

Um die unterschiedlichen Ansatzebenen für die Regelung abzugrenzen, soll das systemische Modell psychischer Belastungen (Burnout-Gefährdung) dienen, das in

der oben stehenden Abbildung zu sehen ist. Die Abbildung verdeutlicht, wie die unterschiedlichen Ebenen zusammen die psychischen Belastungen des Einzelnen bilden. Neben den individuellen Einflussfaktoren sind Arbeitsprozesse und -inhalte sowie die Organisationskultur für Belastungen verantwortlich, die zudem von dem einzelnen Beschäftigten nicht verändert werden können.

Die Aspekte für ein emotional gesundes Unternehmen, eine emotional gesunde Behörde, die im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements neben den technischen Einsatzbedingungen noch geregelt werden können, sind im Infokasten auf der nächsten Seite aufgeführt.

Ansätze an der Organisationskultur

Die Organisationskultur kann nicht einfach durch eine Dienst- oder Betriebsvereinbarung geändert werden, jedoch können Arbeitgeber und Beschäftigtenvertretung Rahmenbedingungen festlegen, die auf die weitere Entwicklung der Kultur in Unternehmen und Behörden Einfluss nehmen kann.

Die strukturellen Bedingungen psychischer Belastungen in der Arbeitsorganisation können im betrieblichen Gesundheitsmanagement untersucht und Verantwortliche zusammengeführt werden. Notwendige Pausen sollten in den Arbeitszeitregelungen hinterlegt und deren Einhaltung kontrolliert werden. Interessanterweise sind es häufig Fachmagazine, wie beispielsweise aus der IT-Branche, die gerade das fordern, um die Gesundheit der Mitarbeiter zu schützen und teure Fehlzeiten zu vermeiden.

Zudem können die Regelungen zum Schutz vor Leistungs- und Verhaltenskontrolle über Zugriffsrechte und Berechtigungskonzepte auch entsprechend ausgedehnt werden, um die Kommunikation in sozialen Medien auf eine tolerante, offene Basis zu stellen.

Kulturwandel für ein emotional gesundes Unternehmen

Mit der Entwicklung der Technik sollte auch die Kultur im Unternehmen bzw. der Behörde einer Überprüfung unterzogen werden. Sind die eingefahrenen Pfade der Führung, der Kommunikation im Unternehmen sowie der getroffenen Regelungen noch auf dem Stand der Zeit?

Da die zunehmend eingeführten Kommunikations- und Kooperationstechnologien neue Formen der Zusammenarbeit ermöglichen, hat dies auch Konsequenzen auf die oben beschriebenen Aspekte der Kultur. Beispiel ist die Einführung von sozialen Medien, wie Blogs in den Behörden und Unternehmen, die eine entsprechende Transparenz voraussetzen. Wenn die vorherrschende Kultur diese Transparenz nicht kennt, wird der Blog nicht in der Weise genutzt, für die diese Technologie eigentlich geschaffen wurde – den schnellen Meinungs austausch.

Die Leitbilder sollten im Hinblick auf die Prävention vor psychischen Belastungen kritisch überprüft werden. Die Formulierungen sollten konkret sein und den Beschäftigten sinnstiftend erscheinen.

Die Führungskräfte können diesen Wandel begleiten, verfügen jedoch als Teile des Systems nicht über die Mittel, die Gestaltung des Kulturwandels allein verantwortlich voranzutreiben. Dies kann nur gemeinsam funktionieren. Auch den Ansätzen, wonach Führungskräfte und das Mittel-Management Coaching-Aufgaben übernehmen sollten, ist eine Absage zu erteilen, da sie dazu neben der eigentlichen Arbeit und wegen ihrer Rolle als Vorgesetzte nicht in der Lage sind.

Diese emotionale Seite der Arbeitsorganisation sollte zunehmend in den Fokus des betrieblichen Gesundheitsmanagement und damit auch die Diskussion der Sozialpartner rücken.

Ansätze an den Arbeitsprozessen und -inhalten

Insbesondere das Multitasking – siehe Infokasten 1 – führt zu häufigen Störungen und fördert Stress sowie Zeitdruck bei den betroffenen Mitarbeitern. Dagegen könnten Regelungen in der Rahmenverein-

barung zum Einsatz der Informations- und Kommunikations- bzw. Web 2.0-Technologien stehen, die das E-Mail-Abfragen von Smartphones in Meetings untersagt.

Für die Projektarbeit bietet sich die Festlegung eines Kommunikationskanals (E-Mail oder Projekt-Blog) zum Start an, um die Beschäftigten, die in den Projekten mitarbeiten, davor zu schützen, in mehreren Kanälen auf dem Laufenden bleiben zu müssen. Denn dann können für die eigentliche Arbeit keine ausreichenden Zeitressourcen mehr zur Verfügung stehen. Diese fehlenden Ressourcen können zusätzliche Stressoren der Beschäftigten sein. Die Abbildung der Geschäftsprozesse in Unified Communications-Anwendungen oder sozialen Medien sowie Kooperationsplattformen (z. B. SharePoint oder Same-time) sollte standardmäßig im Hinblick auf die dadurch ausgelösten psychischen Belastungen hin abgeklopft werden. Fragestellungen nach dem zusätzlichen Aufwand zur Bedienung und Fragen danach, welche bisherigen Kommunikationswege dadurch abgelöst werden können, sollten in die Verhandlungen mit aufgenommen werden.

Ansätze für das Individuum

Auf der individuellen Ansatzebenen können u. a. Regelungen für die Einsatzbedingungen der technischen Systeme, wie beispielsweise die Einführungs- als auch die Schulungskonzepte, hinterlegt werden, die für die Beschäftigten ausreichend Zeit für die Bedienung und Einführung einräumt. Gerade im Hinblick auf die Nutzung sollten Rahmenvereinbarungen zu mobilen bzw. privat genutzten Smartphones oder Notebooks auch Regelungen zu den Ruhe- und Wochenendzeiten enthalten.

Die bereits im betrieblichen Gesundheitsmanagement getroffenen Regelungen sollten dann auch Eingang finden in die Betrachtung der strukturellen Aspekte eventuell stressauslösender Rahmenbedingungen und Technologien.

Fazit und Ausblick

Internet-Technologie und soziale Medien können die durch zunehmenden Druck gekennzeichneten Arbeitsbedingungen vieler Beschäftigter noch verschärfen. Insbesondere die Automatisierung und der Personalabbau der Vergangenheit führen zu einer Arbeitsverdichtung. Die Belastungen durch diese Verdichtung können durch die in dieser BTQ Info beschriebenen

Kooperations- und Kommunikationstechnologien sowie die ständige Verfügbarkeit von Informationen noch verstärkt werden. Dem kann mit vernünftigen Rahmenbedingungen des Einsatzes der Technik entgegen gesteuert werden.

In den nächsten Jahren wird die Virtualisierung der Arbeitswelt weiter voranschreiten, die sowohl ein mobiles Arbeiten wie auch eine Entgrenzung der Informationsflüsse ermöglicht. Diese Entwicklung sollte sowohl von den Rahmenbedingungen wie auch kulturell begleitet und in vernünftige Bahnen gelenkt werden.

Diese BTQ Info möchte den Fokus der Diskussion um psychische Belastungen im Arbeitsleben auf die technischen Rahmenbedingungen in Behörden und Unternehmen richten und erste Ideen für Regelungen zur Prävention liefern.

Sie brauchen Hilfestellung?

Wenn Sie Fragen zu den Themenbereichen psychische Belastungen durch mediale Überforderung oder andere technische Rahmenbedingungen haben und diese für Ihr Gremium in einer Schulung oder Beratung beantwortet wissen wollen, wenden Sie sich bitte an unseren Technologieberater Matthias Ruchhöft.

Kontakt: mattias.ruchhoeft@btq-kassel.de
Telefon: 05 61 / 77 60 04

Anmerkungen / genutzte Literatur

- 1) Badura/Ducki/Schröder/Klose/Meyer (Hrsg.) [2012]: Fehlzeiten-Report 2012, Schwerpunktthema: Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt, Berlin, S. 291
- 2) Lipkowski, Sylvia (2011): Wenn Unternehmen krank machen – das Burnout-System, in managerSeminare, Heft 162, September 2011
- 3) Kaluza, Gert (2005): Stressbewältigung: Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung, Berlin Heidelberg
- 4) Kurianowicz, Thomas (2011): Hätte Goethe einen Facebook-Account?; in Frankfurter Allgemeine Zeitung, <http://www.faz.net>, Abruf Oktober 2012
- 5) Huth, Natalie: Studie „Connected Worlds“; wie Lebens- und Technikwelten zusammenwachsen; abgerufen von <http://www.bitkom.org> am 21.12.2012
- 6) Von Schumann, Karin (2011): Ressourcen aktivieren – Burnout-Coaching; in managerSeminare, Heft 159, Juni 2011
- 7) Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2012): Bitte nicht stören! – Tipps zum Umgang mit Arbeitsunterbrechungen und Multitasking, Dortmund



B T Q K a s s e l



Impressum

Herausgeber: BTQ Kassel

Redaktion: BTQ Kassel

Gestaltung: K.Design, Wiesbaden

Druck: Druckerei Riehm, Kassel

Autor und Bearbeitung:

Matthias Ruchhöft, Technologieberater