

# Anhang: Burnout-Ampel-Fragebogen

Ulrich Scherrmann

Die Fragen wurden aufgrund der vorangehenden Ergebnisse und in Anlehnung an Häfele (2009), S. 57–61 erarbeitet.

## ■ Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens

- Das Ziel des Fragebogens ist es, Hinweise über Burnout auslösende Faktoren in Ihrer Organisation und bei Mitarbeitern zu identifizieren.
- Mit den Ergebnissen können in Ihrer Organisation gezielte Maßnahmen zur Prophylaxe oder Intervention ergriffen werden.

- Bitte füllen Sie den Fragebogen vollständig aus.
- Bitte kreuzen Sie in jeder Zeile nur ein Kästchen an.
- Die Fragen beziehen sich auf den **Zeitraum der letzten 6 Monate bis heute**.
- Die Summe der Bewertungen je Abschnitt wird durch die Anzahl der Items je Abschnitt dividiert, sodass ein Durchschnittswert für jeden Abschnitt zu einem Profil führt.

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu
<b>Bewertung in Punkten</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>I. Politik – Gesellschaft – Welt</b>				
Die politischen und rechtlichen Verhältnisse (z. B. Veränderungen des Arbeitsmarktes, der Sozial-, Energie- oder Steuerpolitik) beeinträchtigen in besonderer Weise unsere Organisation.				
Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (z. B. soziale Probleme, Ausbildung qualifizierter Mitarbeiter, Sicherheit, Vertrauensverlust) haben einen negativen Einfluss auf unsere Organisation.				
Globale Veränderungen und Herausforderungen (z. B. Schulden- und Finanzkrise, Veränderungen, Konflikte) tangieren unsere Organisation in besonderem Maße.				
<i>Summe</i>				
<i>Total = Summe durch 3 Items</i>				
<b>II. Markt – Mitbewerber</b>				
Die Marktsituation (z. B. Anfragen, Aufträge) ist schwierig. Wir haben im Vergleich zur Konkurrenz zu wenige Stärken.				
Die Mitbewerber haben durch ihre Dienstleistungen und Produkte (z. B. Innovationen, verbesserte Qualität, verbesserter Kundendienst) unsere Organisation zusätzlich belastet.				
<i>Summe</i>				
<i>Total = Summe durch 2 Items</i>				

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu
<b>Bewertung in Punkten</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>III. Organisation</b>				
<b>III.1 Existenzgrund</b>				
Kerngeschäft				
— Das Kerngeschäft ist gegenüber inneren oder äußeren Faktoren stabil.				
— Die zukünftige Entwicklung des Kerngeschäfts und der Kernkompetenzen beruhigt uns.				
Identität				
— Das Selbstverständnis bzw. die Einmaligkeit unserer Organisation wird nicht hinterfragt.				
— Das Image in den relevanten Umwelten (bei Kunden, Mitbewerbern, Lieferanten, auf dem Arbeitsmarkt etc.) ist gut.				
— Der Nutzen unserer Organisation steht außer Frage.				
Absichten				
— Es gibt in unserer Organisation Visionen und attraktive Zukunftsbilder.				
— Die Entwicklungen in den relevanten Umwelten mit neuen Anforderungen und Veränderungen stimmen uns zuversichtlich.				
— Ziele bzw. Strategien werden partizipatorisch von der Führungsebene erarbeitet; es wird darüber ausreichend kommuniziert.				
— Die Ziele der Organisation sind eindeutig.				
<i>Summe</i>				
<i>Total = Summe durch 9 Items</i>				
	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu
<b>Bewertung in Punkten</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>III.2 Kultur der Organisation</b>				
Menschen				
— Das Betriebsklima ist gut.				
— Anerkennung, Wertschätzung und Lob werden ausgesprochen.				
— Mitarbeiter erhalten Fürsorge und Unterstützung (auch in herausfordernden persönlichen Lebenssituationen).				

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu
<b>Bewertung in Punkten</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
— Die seelische und körperliche Gesundheit der Mitarbeiter ist der Organisation wichtig.				
— Es gibt persönliche Freundschaften.				
— Die Kontrolle und Gestaltung der eigenen Arbeit ist gut.				
— Es gibt ausreichend intellektuelle Anregung.				
— Erfahrungen werden wertgeschätzt.				
— Es gibt Raum, eigene besondere Fähigkeiten und Ideen in die Organisation einzubringen.				
— Es wird mit den Mitarbeitern über Perspektiven für die berufliche Entwicklung geredet.				
— Es gibt eine systematische Personalentwicklung.				
<b>Führung bzw. Steuerung</b>				
— Die (unmittelbaren) Führungskräfte unterstützen die Arbeit durch gute Führungskompetenz.				
— Die (unmittelbaren) Führungskräfte zeigen Interesse für Belange der Belegschaft.				
— Die Führungskräfte praktizieren eine Praxis des Controlling und nicht der Kontrolle.				
— Die Erwartungen an die Mitarbeiter sind richtig gesteckt bzw. es gibt keine unsinnigen Ziele.				
— Erfolgskriterien der Arbeit werden im Mitarbeitergespräch thematisiert.				
— Entscheidungen werden transparent kommuniziert.				
— Die Führungskräfte sind zeitnah erreichbar.				
— Die (unmittelbaren) Führungskräfte schätzen die Arbeit, indem sie Lob und Wertschätzung aussprechen.				
<b>Kommunikation</b>				
— Die Kommunikation ist (allgemein) gut.				
— Die Kommunikation geschieht in gegenseitiger Wertschätzung.				
— Das Miteinander in der Organisation ist von Kooperation geprägt.				
— Es wird vorwiegend über Erfolge (und nicht über Probleme) kommuniziert.				
— Konflikte werden ausgetragen.				
— Die Kommunikation zu wichtigen strategischen Fragen klappt.				
<b>Ethik</b>				
— Es herrscht Fairness im Umgang miteinander.				

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu
<b>Bewertung in Punkten</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
— Es werden keine widersprüchlichen Werte gefordert.				
— Es herrscht ein Klima von Vertrauen und Aufrichtigkeit.				
— Die Interessen der Mitarbeiter werden genauso wahrgenommen wie die der Shareholder.				
<i>Summe</i>				
<i>Total = Summe durch 29 Items</i>				

  

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu
<b>Bewertung in Punkten</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

### III.3 Ordnung der Organisation

Strukturen (Aufbau, Koordination, Entscheidung, Projekt)

— Die Gesamtstruktur ist derzeit hinderlich.				
— Es wird alles bürokratisch kontrolliert.				
— Die Organisation ist zu groß und zu schwerfällig.				
— Es fehlen Autonomie und Entscheidungsfreiheit.				
— Die Steuerungsstrukturen sind mangelhaft.				
— Koordinationsstrukturen (Besprechungen und andere Kommunikations-, Informations- und Handlungskanäle) funktionieren nicht.				

Funktionen (Verantwortung, Rolle, Aufgaben, Kompetenzen)

— Funktionen und Aufgaben sind nicht klar definiert und mit Kompetenzen ausgestattet.				
— Es gibt uneindeutige Arbeitsziele und -aufgaben.				
— Wir haben zeitraubende sinnlose Verwaltungsarbeit.				
— Die Arbeit ist unwirksam – bringt kein Ergebnis bzw. keinen Erfolg.				

Fokus: Arbeitsbedingungen

— Die Arbeit ist körperlich anstrengend.				
— Die Arbeit ist psychisch belastend.				
— Die Arbeit hat geringe Sinnerfüllung.				
— Die Arbeit überfordert oder unterfordert in der Arbeitsmenge bzw. der dafür zur Verfügung stehenden Zeit.				
— Die Arbeit ist zu komplex.				
— Viele Aufgaben sind nicht planbar.				
— Die Arbeit kann nicht selbständig eingeteilt werden.				

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu
<b>Bewertung in Punkten</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
— Dem Mitarbeiter wird zu viel Verantwortung übertragen.				
— Mitarbeiter werden in ihre Aufgaben nicht eingearbeitet.				
— Die Qualifikation für Funktionen fehlt.				
— Die Weiterbildung ist mangelhaft.				
— Die Arbeit ist einseitig bzw. monoton.				
— Es fehlt Unterstützung am Arbeitsplatz.				
— Es fehlen Handlungs-, Entscheidungs- und Kontrollspielraum.				
— Es fehlen Hilfsmittel bzw. Informationen.				
— Die Arbeitszeit ist zu lang – es gibt immer wieder Überstunden.				
— Es herrscht permanenter Zeitdruck und es gibt zu wenig Pausen.				
— Die Arbeit wird immer wieder durch Störungen unterbrochen.				
— Die Arbeit wird nicht wertgeschätzt.				
— Die Vergütung ist ungerecht.				
— Der Arbeitsplatz ist unsicher.				
— Die Aufstiegschancen sind ungenügend.				
— Es herrscht ein schlechtes Arbeitsklima.				
<b>Prozesse (Abläufe und Verfahren innerhalb der Organisation und in Beziehung zur Umwelt)</b>				
— Es gibt kein gemeinsames Verständnis über Prozesse in der Organisation (Kernprozesse, Supportprozesse).				
— Die Abläufe sind schlecht. Es gibt immer wieder Engpässe.				
— Innovation geschieht top-down ohne Einbezug der Mitarbeiter.				
— Es herrscht ein hoher Leistungsdruck.				
— Es herrschen unzureichende Anpassungs- und Umstrukturierungsprozesse.				
— Es werden zu häufig Veränderungsprozesse initiiert.				
<i>Summe</i>				
<i>Total = Summe durch 39 Items</i>				
<b>III.4 Technische und wirtschaftliche Ausstattung</b>				
<b>Finanzen</b>				
— Die derzeitige finanzielle Situation ist belastend.				
— Die vermutete Entwicklung in den nächsten zwei Jahren ist nicht rosig.				
— Es wird Personal abgebaut.				

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu
<b>Bewertung in Punkten</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
— Budgets werden gekürzt.				
Technik				
— Es fehlen wichtige Arbeitsmittel.				
— Der Zustand von Anlagen (z. B. EDV) behindert die tägliche Arbeit.				
Räume				
— Der Zustand und Standard der Räume ist schlecht.				
— Die Räume und das Raumkonzept behindern die Zusammenarbeit und Kommunikation.				
<i>Summe</i>				
<i>Total = Summe durch 8 Items</i>				

  

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu
<b>Bewertung in Punkten</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>III.5 Interpersonal: Team – Gruppe</b>				
Das Verhältnis zu den Kollegen ist gut. Es gibt wenige Spannungen.				
Die Team- bzw. Gruppenmitglieder sind für ihre Tätigkeit motiviert.				
Die Mitglieder unterstützen sich gegenseitig.				
Anerkennung, Wertschätzung und Lob werden gegenseitig ausgesprochen.				
Erfahrungen von Mitarbeitern werden im Team geschätzt.				
Es gibt Raum, eigene besondere Fähigkeiten in das Team einzubringen.				
Die Personalsituation ist für die anstehenden Aufgaben ausreichend.				
Bei Schwierigkeiten können wir uns gegenseitig aufeinander verlassen.				
Die Kommunikation innerhalb unseres Teams bzw. der Gruppe ist gut.				
<i>Summe</i>				
<i>Total = Summe durch 9 Items</i>				
<b>III.6 Interpersonal: Kunde – Klient</b>				
Die Arbeit mit den Kunden oder Klienten macht mir grundsätzlich Freude.				

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu
<b>Bewertung in Punkten</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
Ich habe genügend Zeit, adäquat auf Bedürfnisse der Kunden bzw. Klienten einzugehen.				
Ich habe ausreichend Ressourcen (Räume, Arbeitsmittel), um die Arbeit mit meinen Kunden bzw. Klienten gut zu erfüllen.				
Kunden bzw. Klienten fordern mich in meinem Arbeitsengagement heraus und lösen nach getaner Arbeit Erfüllung und Stolz aus.				
Ich kann emotional empathisch mit Kunden oder Klienten umgehen.				
Kunden bzw. Klienten überfordern mich nicht durch übergroße, von mir nicht zu erfüllende Erwartungen.				
Ich erhalte positive Rückmeldungen von Kunden bzw. Klienten.				
<i>Summe</i>				
<i>Total = Summe durch 7 Items</i>				

  

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu
<b>Bewertung in Punkten</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>IV. Individuum</b>				
Ich bin öfters gereizt, weil mir alles zu viel wird.				
Ich habe Angst, von anderen unberechtigt kritisiert oder abgewertet zu werden.				
Ich habe keine Freude mehr an meiner Arbeit.				
Ich fühle mich an meinem Arbeitsplatz allein gelassen und bisweilen einsam.				
Ich engagiere mich in meiner Organisation sehr stark und bin niedergeschlagen, wenn ich die entsprechende Anerkennung nicht erhalte.				
Ich bin ein stark rationaler Mensch, analysiere gerne, denke viel nach und stehe Gefühlen eher skeptisch gegenüber.				
Ich bin eher ein unsicherer Mensch; das Vertrauen in mich und die Welt ist wenig ausgeprägt.				
Die Arbeit macht keinen Sinn mehr für mich; ich fühle mich innerlich leer.				
Blicke ich auf die letzten Monate und Jahre zurück, werde ich traurig und resignativ.				
Ich verbeiße mich manchmal in Probleme, die ich nicht ändern kann.				

	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu
<b>Bewertung in Punkten</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Ich möchte Kollegen oder Klienten unbedingt in meinem Sinne beeinflussen oder verändern.				
Wenn es die Situation erfordert, bin ich auch bereit, 150% meiner Arbeitsleistung zu geben und Opfer im Privatleben zu bringen.				
Ich bin in der Vergangenheit auch krank zur Arbeit gegangen.				
Ich schlafe nicht gut.				
Ich nehme Schlaf- oder Beruhigungsmittel.				
Ich trinke manchmal zu viel Alkohol.				
Ich mache zu wenig Pausen.				
Ich bewege mich zu wenig.				
<i>Summe</i>				
<i>Total = Summe durch 18 Items</i>				

#### ▪ Auswertung

Tragen Sie dazu die Werte in den Feldern I bis IV in die Tabelle ein.

I. Politik – Gesellschaft – Welt	
II. Markt – Mitbewerber	
III. Organisation	
III.1 Existenzgrund	
III.2 Kultur der Organisation	
III.3 Ordnung der Organisation	
III.4 Technische und wirtschaftliche Ausstattung	
III.5 Interpersonal: Team – Gruppe	
III.6 Interpersonal: Kunde – Klient	
IV. Individuum	

#### ▪ Zu IV. Individuum:

Die Fragen lehnen sich an die Ausführungen von Bergner (2010), S. 61–71 an. Sie erheben nicht den Anspruch, ein individueller Burnout-Test zu sein, sondern sollen Anhaltspunkte für weitere medizinisch-therapeutische Abklärungen sein.

- Taucht im Profil IV (»Individuum«) ein Wert über 1,5 Punkte auf, sollte immer eine Intervention erfolgen.
- Die Auswertung der einzelnen Profile ergibt die »Ampelanzeige« für die Organisation.
  - **Rot:** mindestens 4 Profile der Kategorie III und ein Profil der Kategorie I. oder II. haben  $\geq 1,5$  Punkte.
  - **Gelb:** mindestens 3 Profile der Kategorie III haben  $\geq 1,5$  Punkte.
  - **Grün:** Die Profile haben  $\leq 1$  Punkt.

© 2009 Haupt Verlag AG, Bern Stuttgart Wien. In Anlehnung an: Häfele, W. (Hrsg.) (2009). *OE-Prozesse initiieren und gestalten. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen* (2. Aufl.). Bern Stuttgart Wien: Haupt.

© 2010 Schattauer GmbH, Stuttgart. In Anlehnung an: Bergner, T. M. H. (2010). *Burnout-Prävention. Sich selbst helfen – das 12-Stufen-Programm* (2. Aufl.). Stuttgart: Schattauer.