



WEGE AUS EINER ERSCHÖPFTEN  
GESELLSCHAFT

HUMANISIERUNG  
BEGINNT MIT ERHOLUNG

DR. HANNAH SCHADE



LEIBNIZ-INSTITUT  
FÜR ARBEITSFORSCHUNG  
AN DER TU DORTMUND



EINE  
ERSCHÖPFT  
GESELLSCHAFT

# Alain Ehrenberg Das erschöpfte Selbst

Depression  
und Gesellschaft in  
der Gegenwart  
suhrkamp taschenbuch  
wissenschaft

campus

Stephan Grünewald

Die erschöpfte  
Gesellschaft

Dr. med. Michael Nehls

# DAS ERSCHÖPFTE GEHIRN



SPIEGEL  
Bestseller

Wissenschaft,  
Kultur und Politik  
und Gegenwart

Der Ursprung unserer mentalen  
Energie – und warum sie schwindet

HEYNE

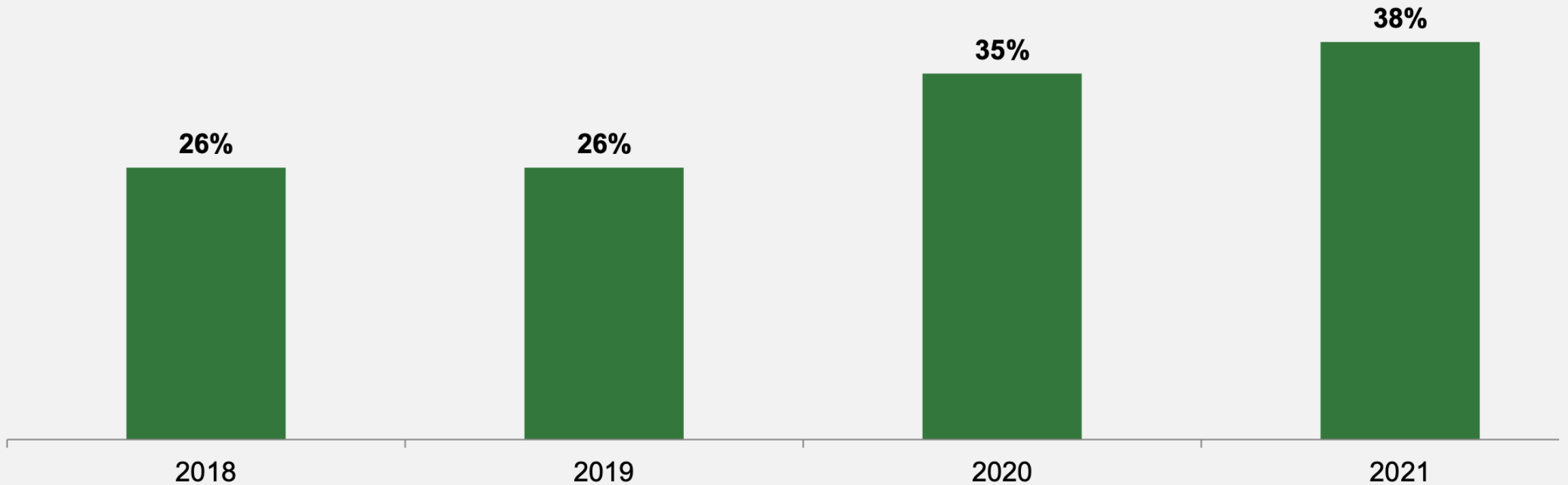
# MÜDIGKEITS GESELLSCHAFT

BYUNG-CHUL HAN

speak  
low



# „AUFGRUND VON ARBEITSSTRESS INNERLICH AUSGEBRANNT“



**Fragestellung:** „Hatten Sie in den letzten 30 Tagen das Gefühl, auf Grund von Arbeitsstress innerlich ausgebrannt zu sein?“

# WAREN SIE GESTERN SEHR GESTRESST?

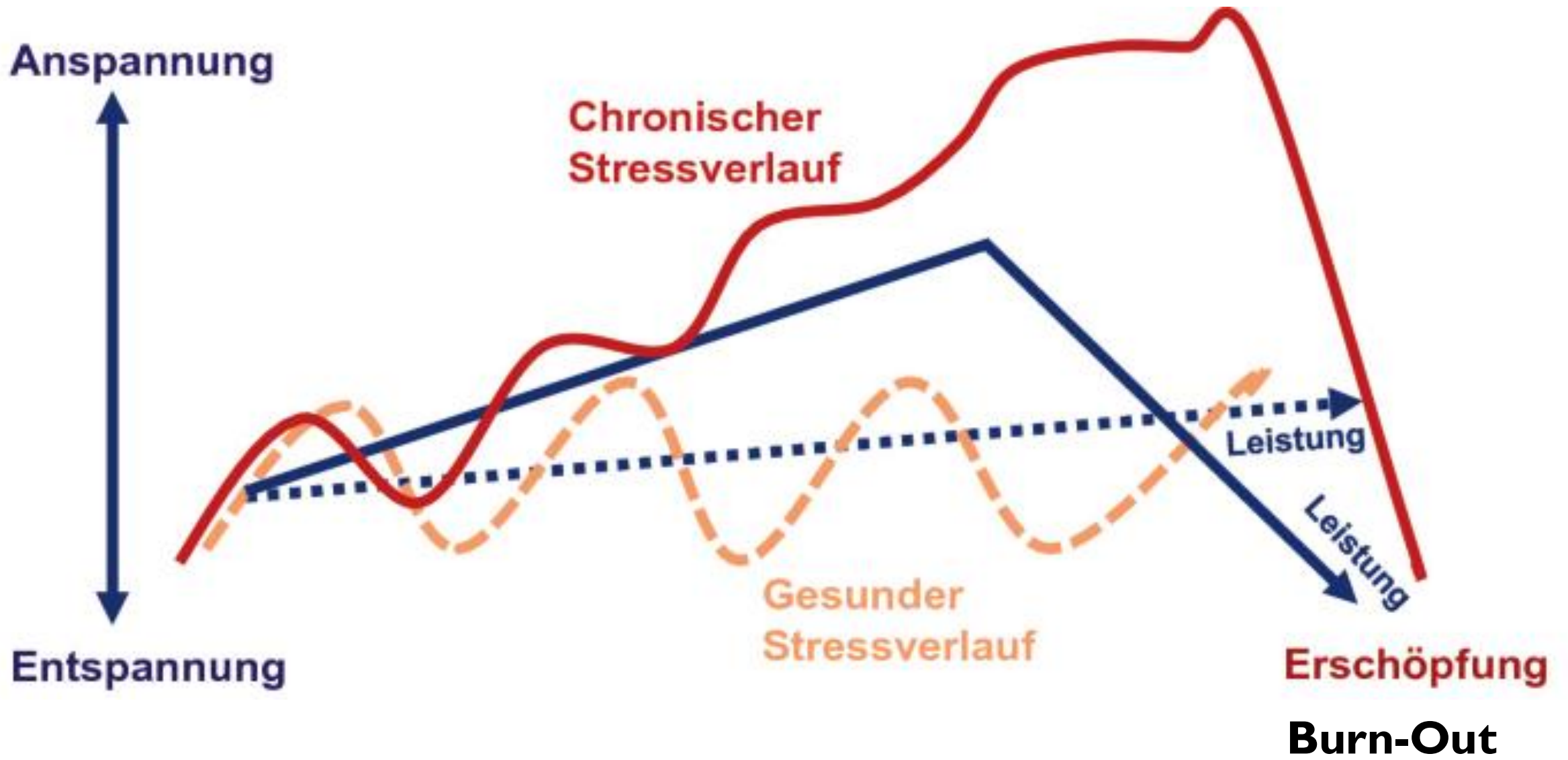


STRESS  
(BURN ON)

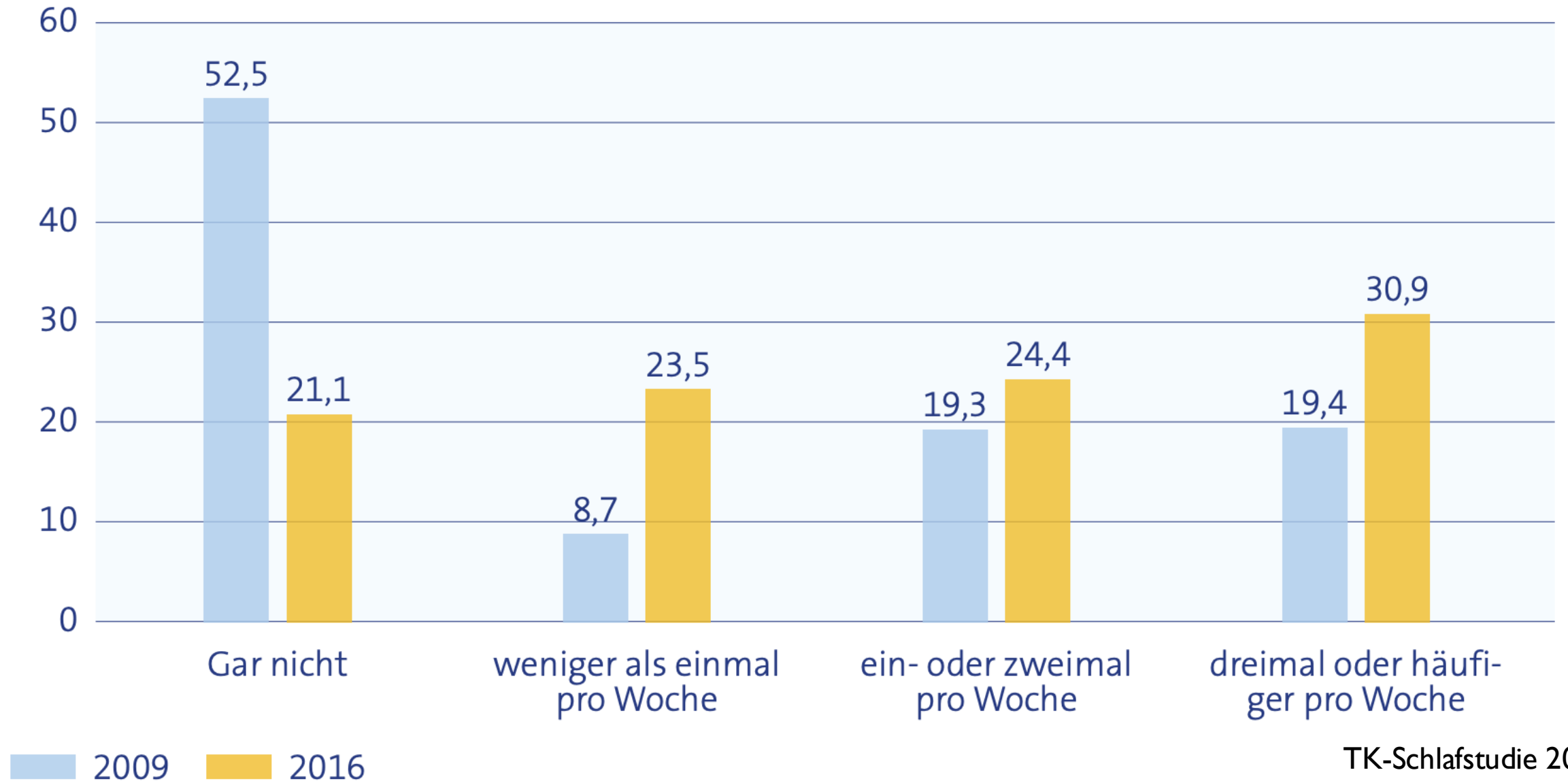


BURNOUT  
(ERSCHÖPFUNGS-  
DEPRESSION)

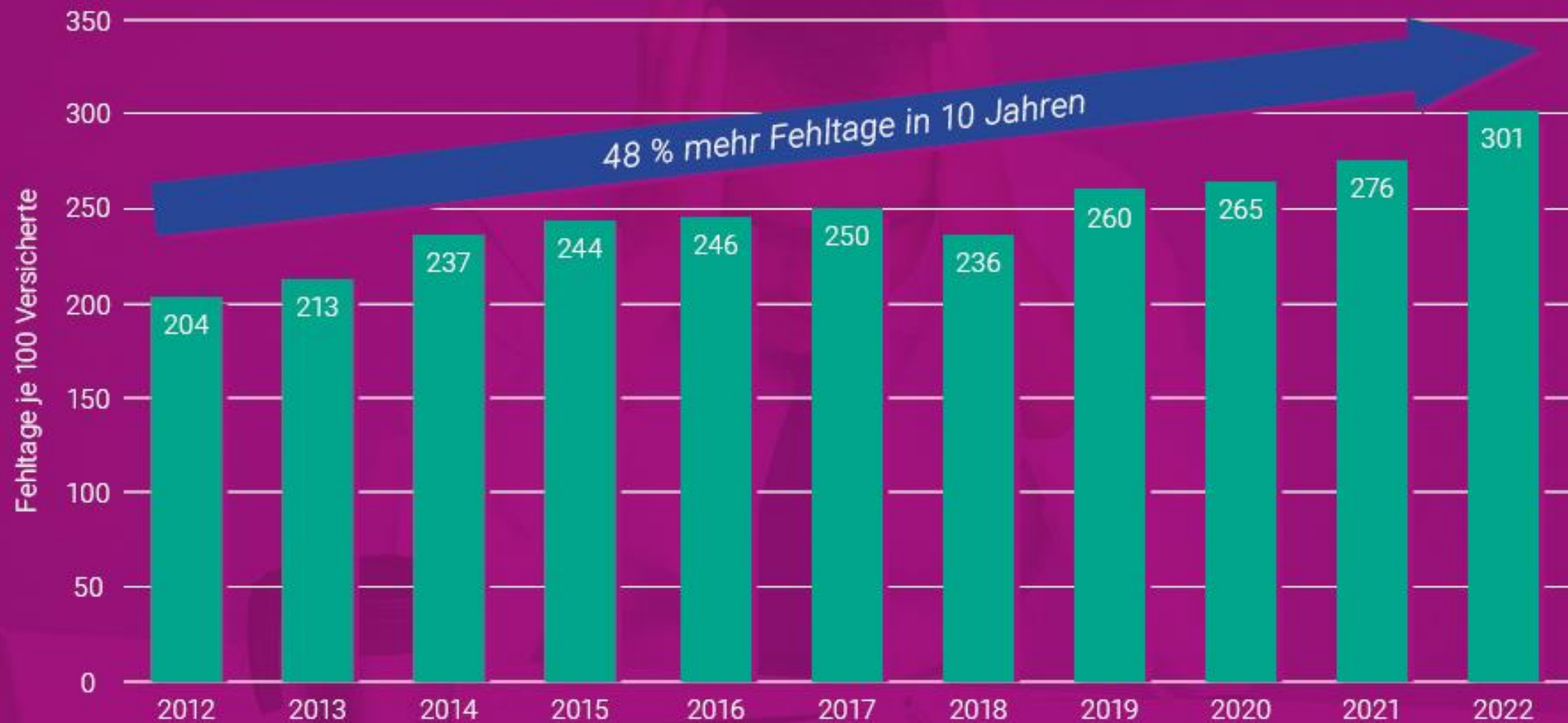
»Syndrom aufgrund von chronischem Stress am Arbeitsplatz, der nicht erfolgreich verarbeitet wird« (ICD-11)



# Häufigkeit von Schlafproblemen in den letzten 4 Wochen in Prozent



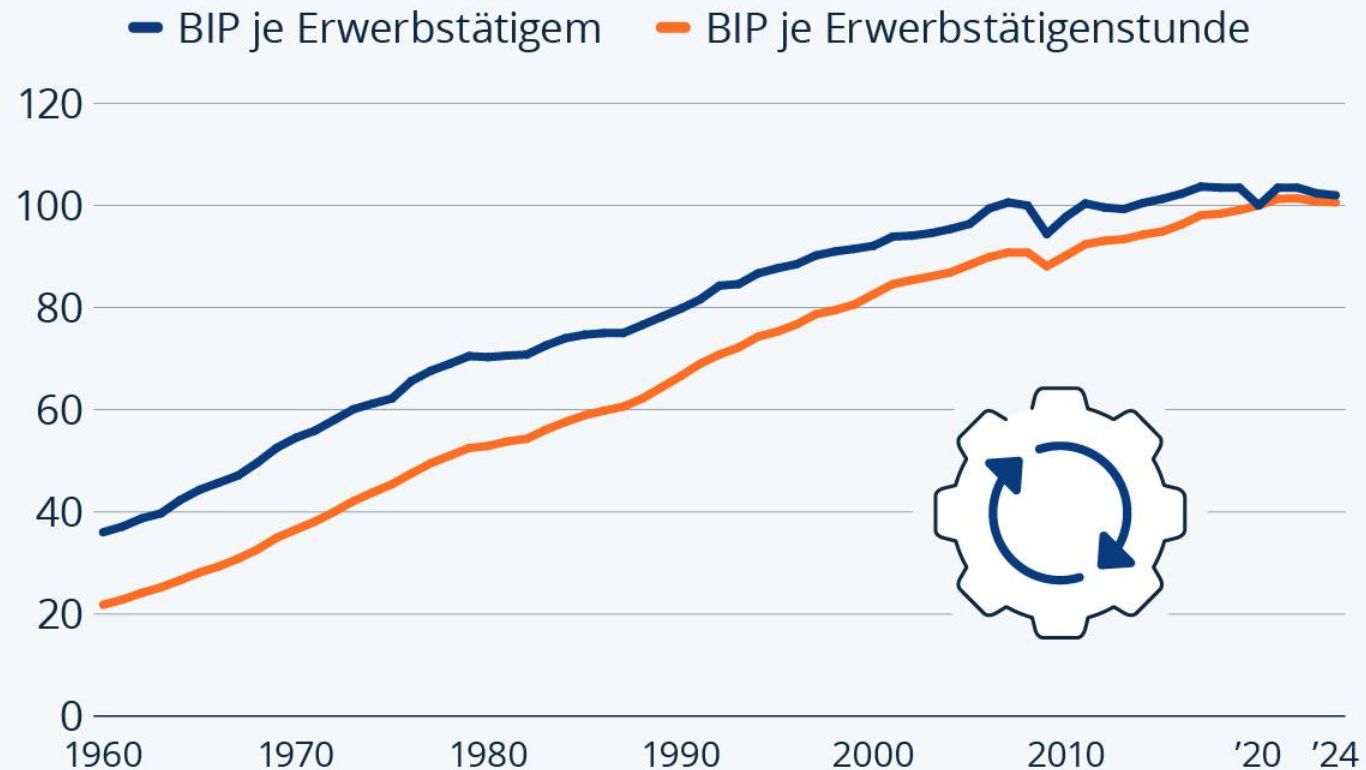
# Psychische Erkrankungen 2012 - 2022: Anstieg der Fehltage um 48 Prozent



Quelle: Daten der DAK-Gesundheit 2012 - 2022


# Produktivität der deutschen Wirtschaft leicht rückläufig

Reales BIP je Erwerbstätigem/Erwerbstätigenstunde  
in Deutschland (Index, 2020=100)



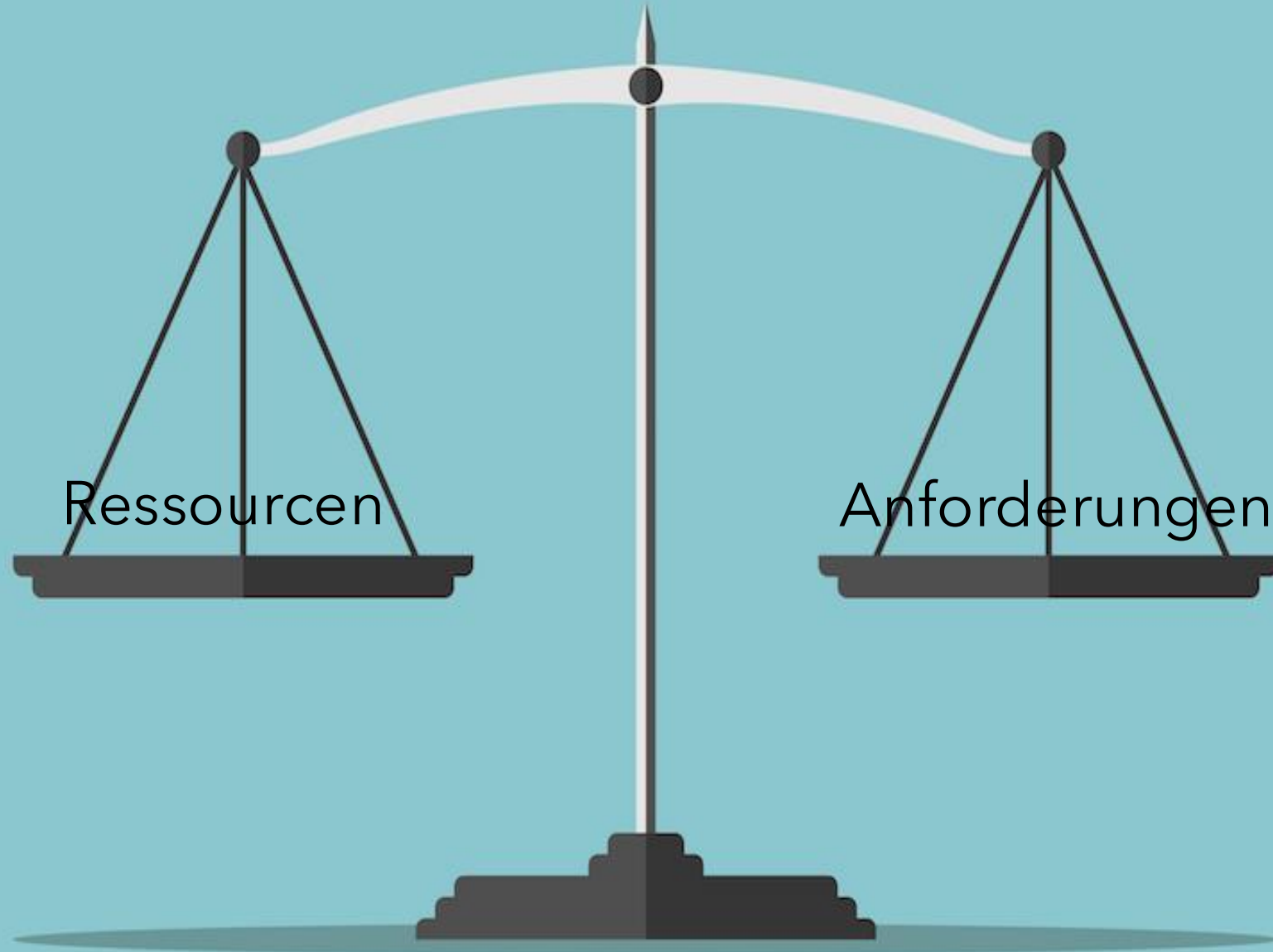
Quelle: Deutsche Bundesbank





CHRONISCHER  
STRESS –  
PATHOLOGISCHE  
NORMALITÄT

STRESS



# STRESSEFFEKTE

## Akut

unter Anderem

- Muskelspannung
- Verengte Gefäße
- Blutzucker
- Immunabwehr
- Wachheit

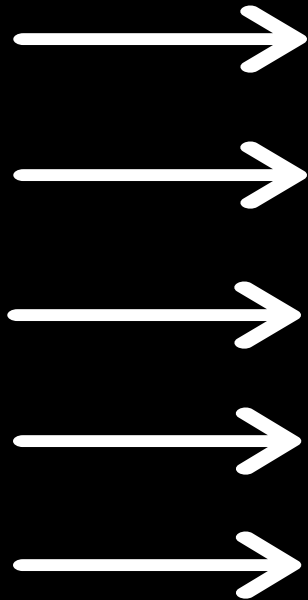


# STRESSEFFEKTE

## Akut

unter Anderem

- Muskelspannung
- Verengte Gefäße
- Blutzucker
- Immunabwehr
- Wachheit



## Chronisch



# STRESSEFFEKTE

## Akut

unter Anderem

- Muskelspannung
- Verengte Gefäße
- Blutzucker
- Immunabwehr
- Wachheit

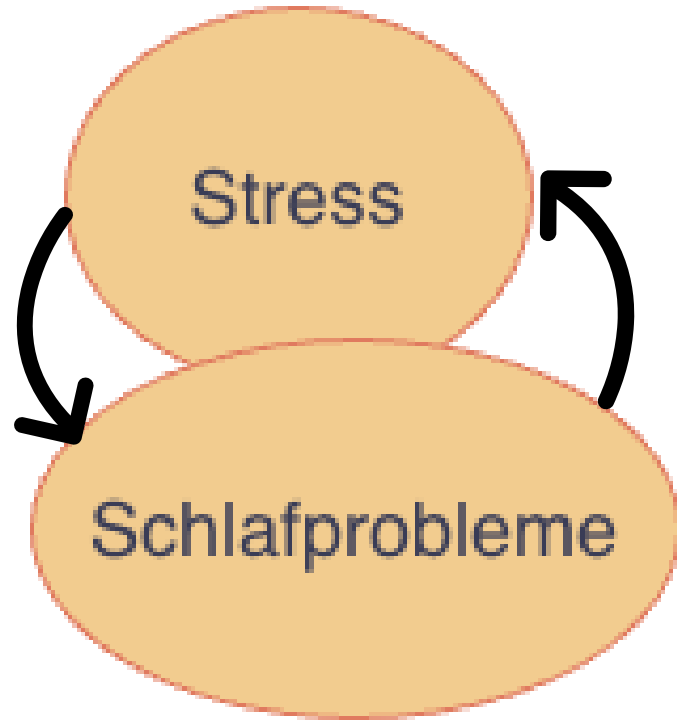


## Chronisch

unter Anderem

- Verspannung, Rücken, Schmerzen
- Blutdruck, Herzprobleme
- Diabetes
- Autoimmunerkrankungen
- Schlafstörungen

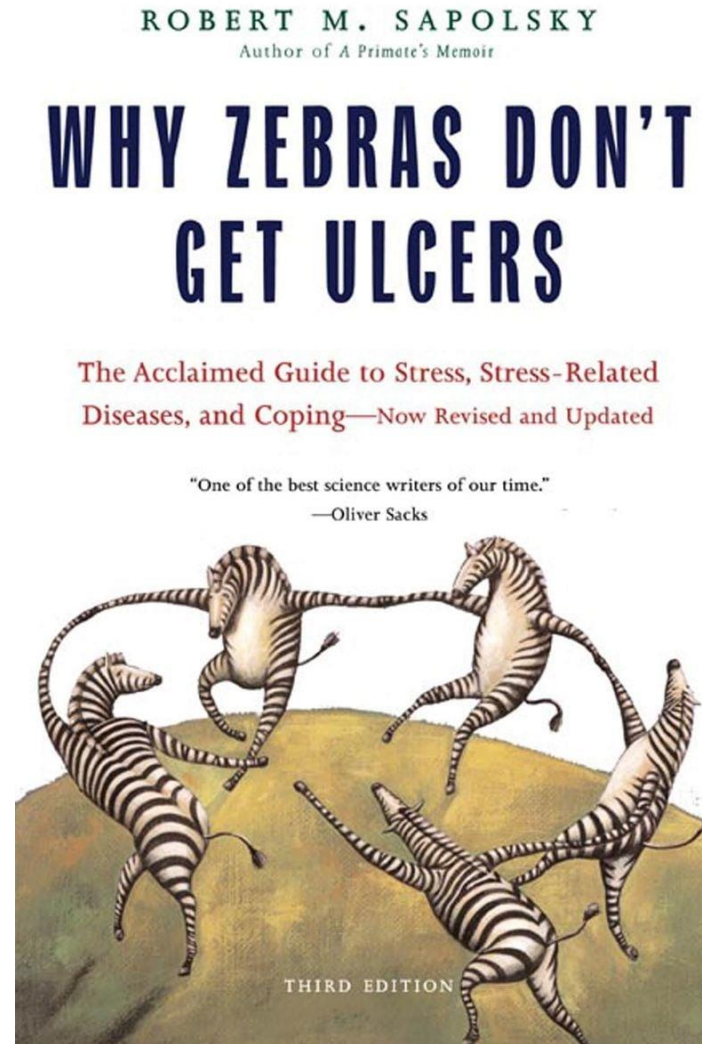
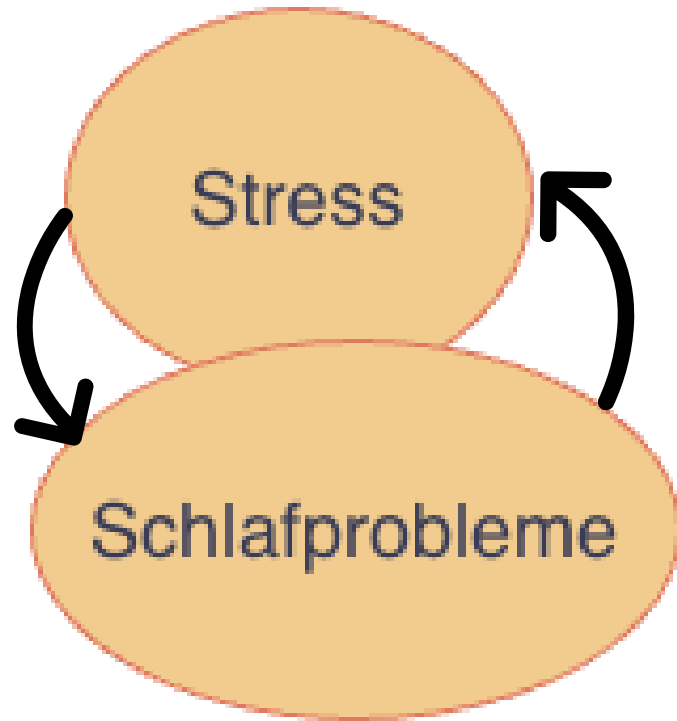
# Verlustspiralen



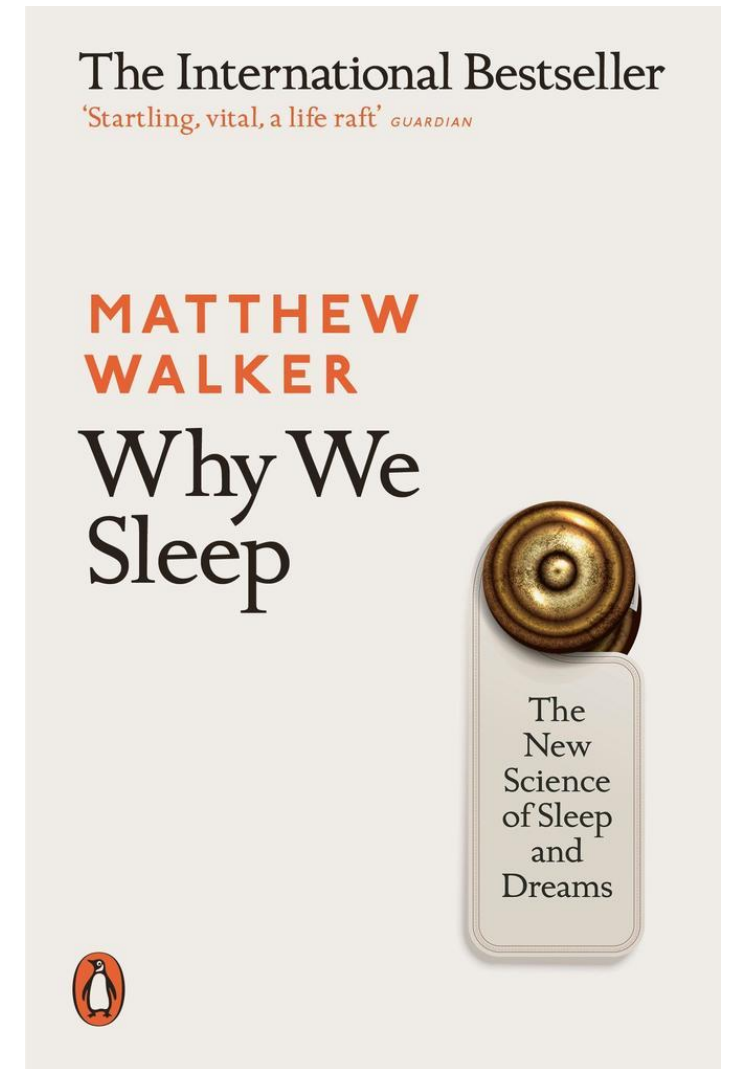
## Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989)

- Menschen streben danach, Ressourcen zu behalten / auszubauen / zu investieren
- Gewinnspiralen: Wer hat, dem wird gegeben
- Verlustspiralen: Ressourcenverlust zieht oft den Verlust weiterer Ressourcen nach sich
  - Stressfolgekaskaden!

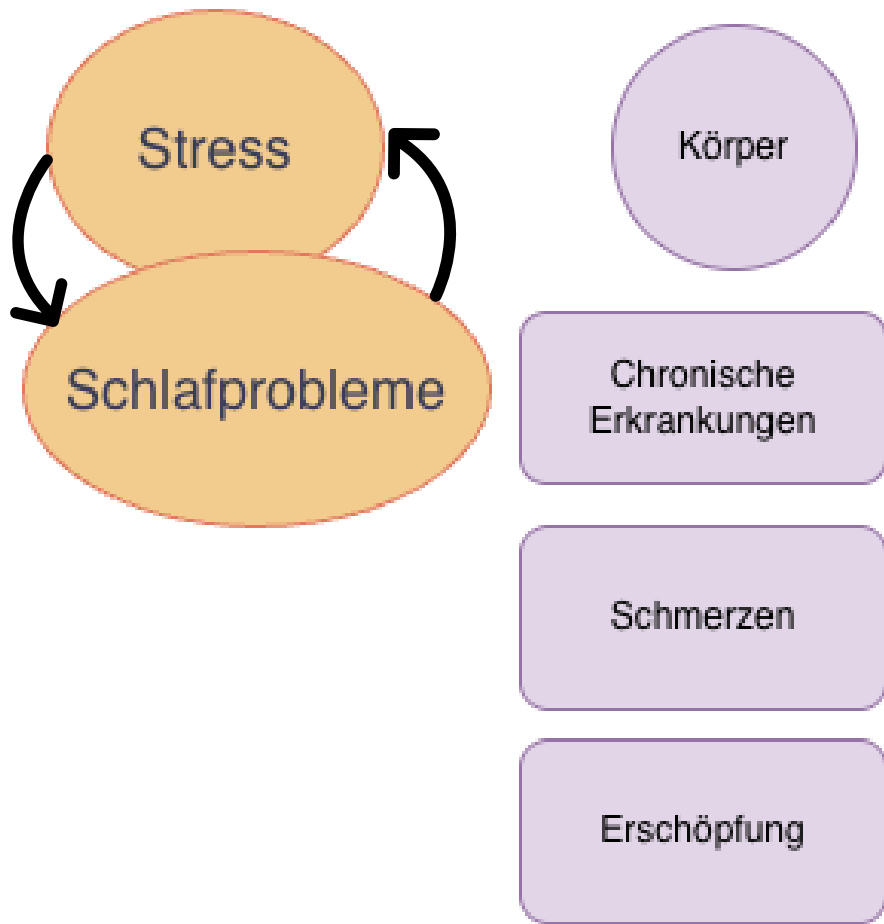
# Verlustspiralen



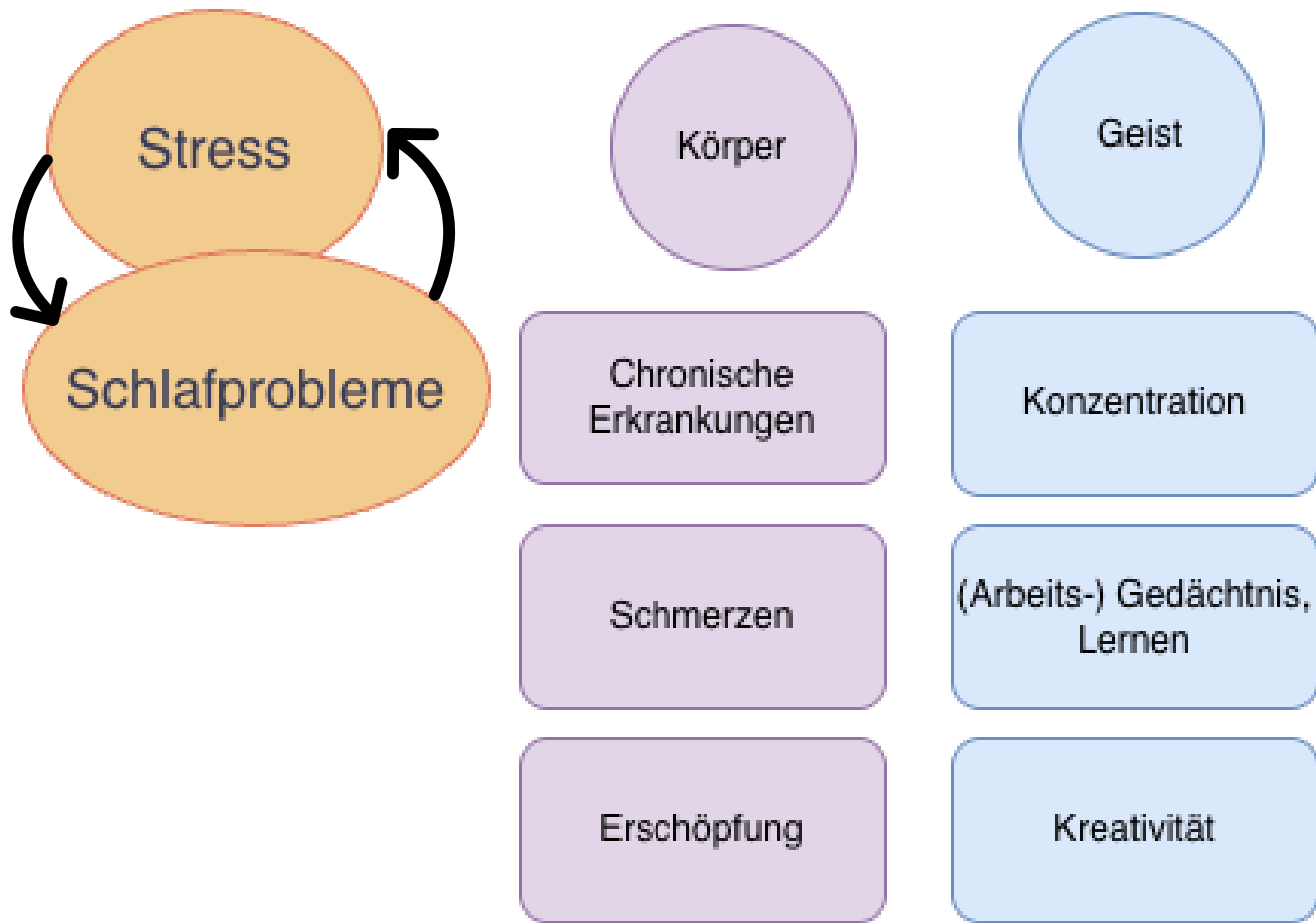
Sapolsky, 1994



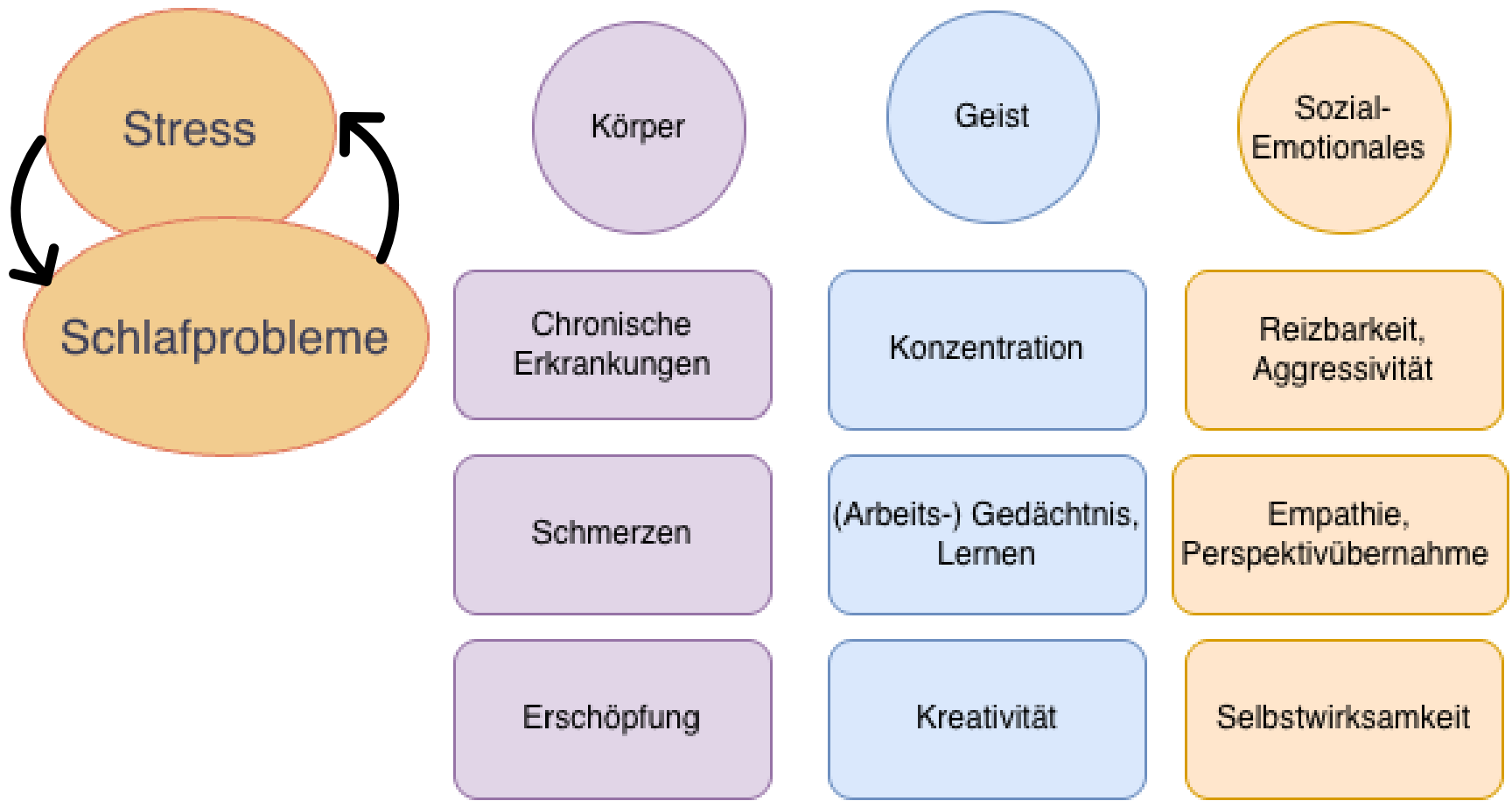
Walker, 2017



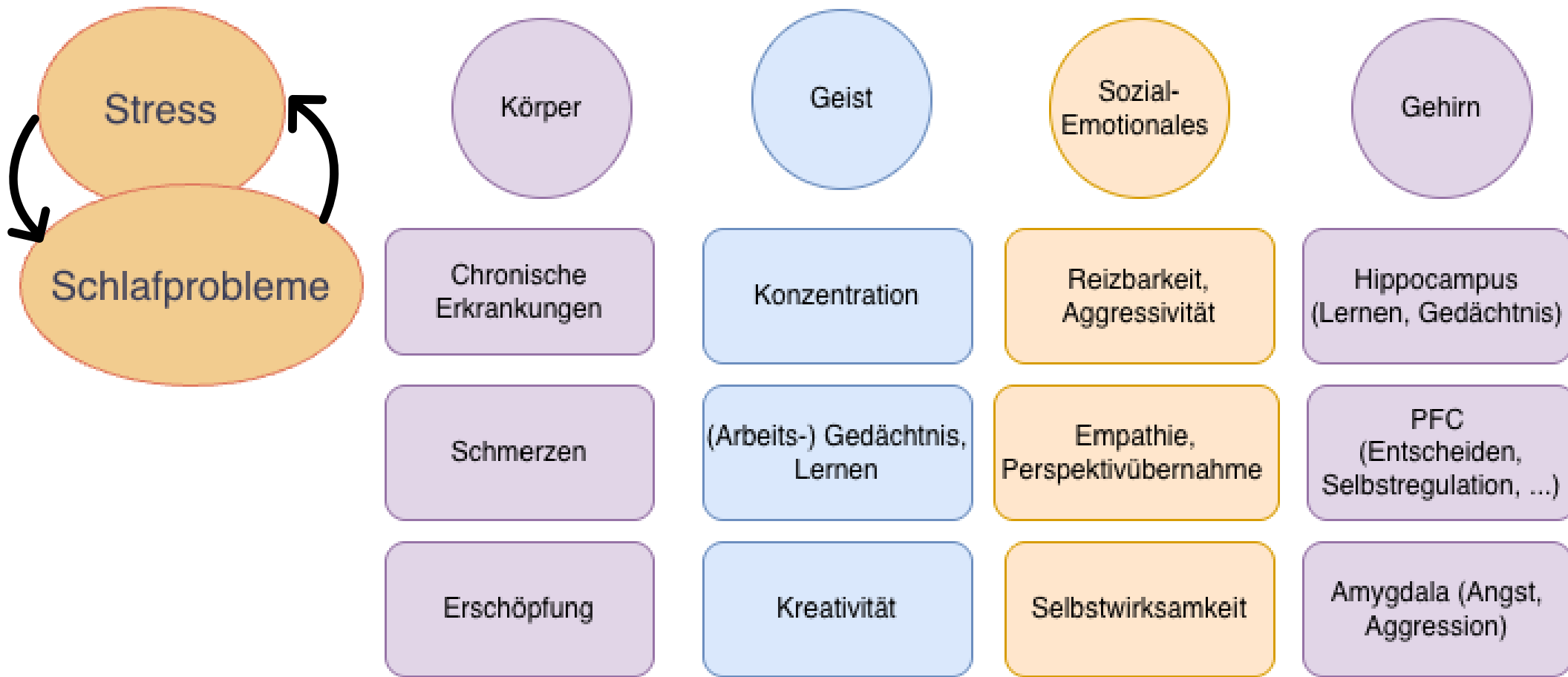
McEwen, 2022  
Sapolsky, 1994  
Ulrich-Lai &  
Herman, 2009



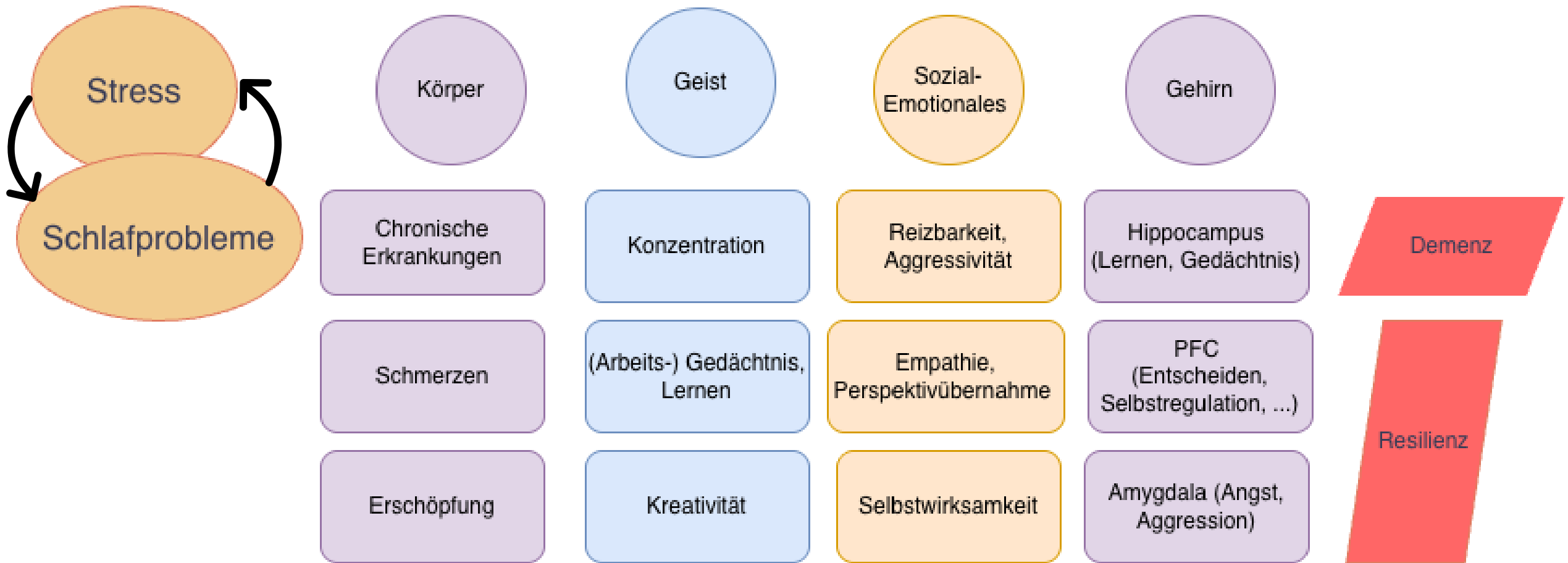
McEwen, 2022  
Sapolsky, 1994  
Ulrich-Lai &  
Herman, 2009



McEwen, 2022  
Sapolsky, 1994  
Ulrich-Lai &  
Herman, 2009



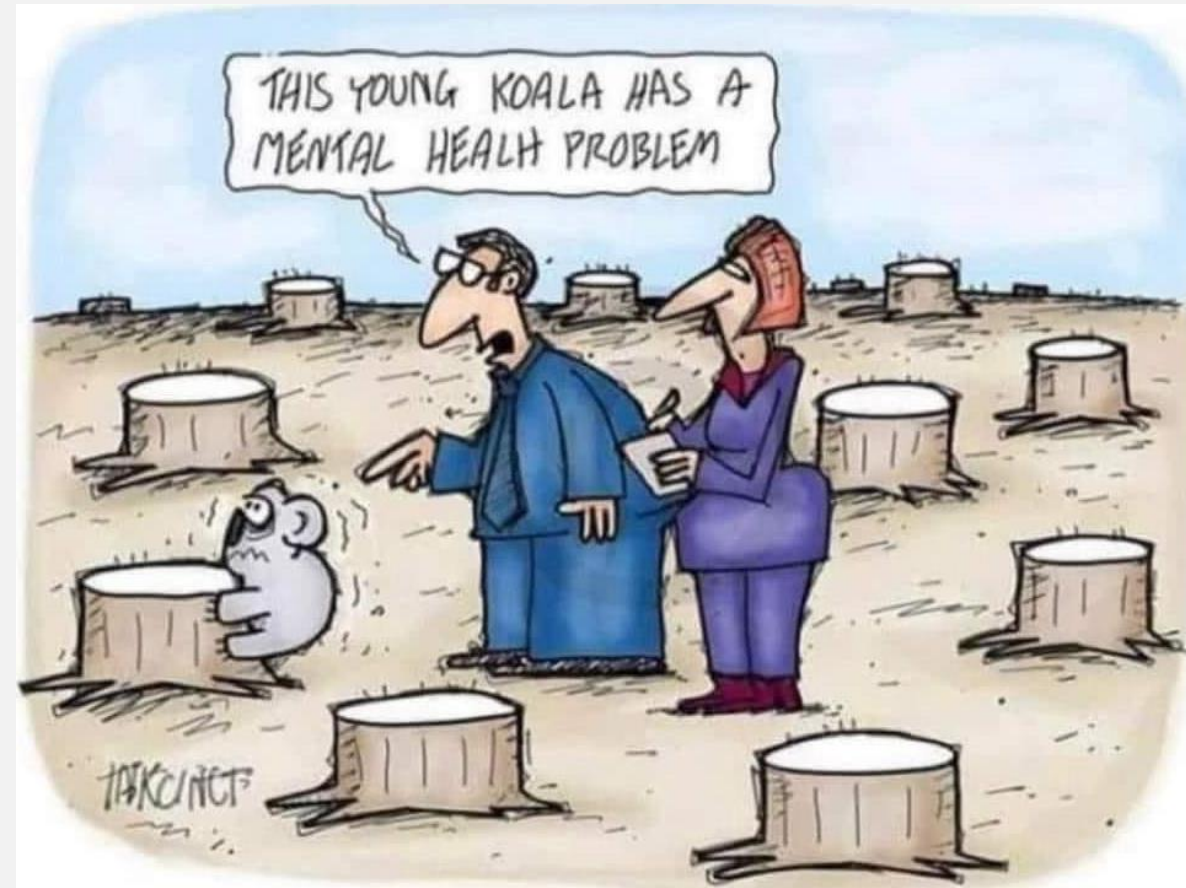
McEwen, 2022  
 Sapolsky, 1994  
 Ulrich-Lai &  
 Herman, 2009

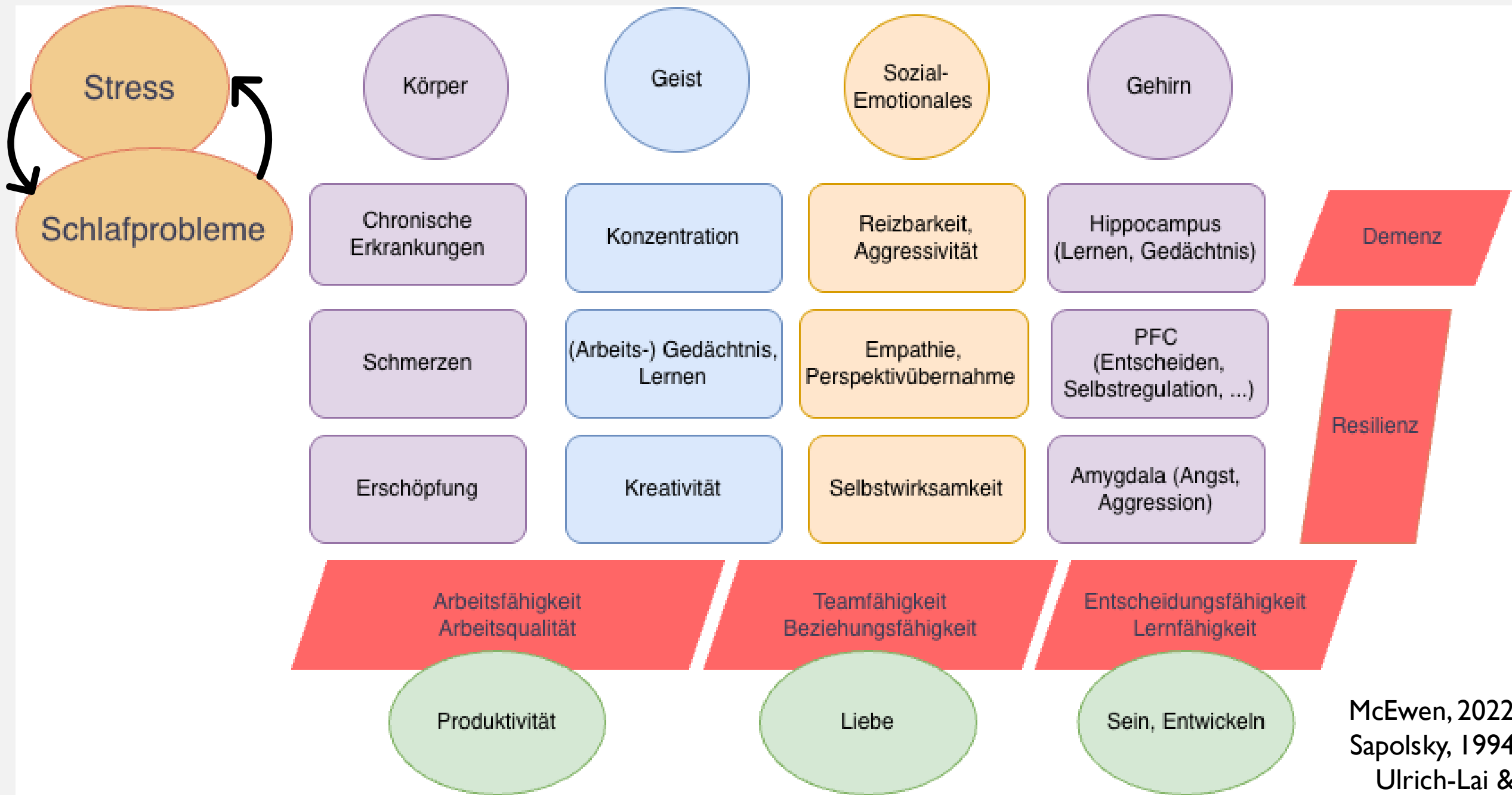


McEwen, 2022  
 Sapolsky, 1994  
 Ulrich-Lai &  
 Herman, 2009

# MISSVERSTANDENE RESILIENZ

- oft konstruiert als statische Persönlichkeitseigenschaft
- aber (auch) ein Produkt früher & rezenter Lebenserfahrung
- Krisen verändern Grundannahmen
  - über die Gefährlichkeit der Welt
  - über die Fähigkeit, mit Herausforderungen umzugehen (Selbstwirksamkeit)
- „Unsichtbarkeit“ chronischer Kosten





McEwen, 2022  
 Sapolsky, 1994  
 Ulrich-Lai &  
 Herman, 2009

# Verlustspiralen

- I: Persönlich über die Zeit
- II: Gesellschaftlich
- III: Zwischenmenschlich



Verlustspiralen II:  
Gesellschaftlich

Anforderungen der Wissens-  
& Dienstleistungsgesellschaft

*Stress macht*

kognitive Flexibilität,  
Innovation

*„unflexibel“  
„unkreativ“*

nachhaltiges Entscheiden

*„unvernünftig“*

Konzentration, Gedächtnis

*„vergesslich“*

Empathie, Teamfähigkeit

*„einsam“*

Gesundheit

*„krank“*

Resilienz

*„neurotisch“*

## Verlustspiralen II:

### Zwischen- menschlich

- Stress-“Multiplikatoren“
  - Menschen sind sozialer Kontext füreinander (Entwicklung)
    - *wortwörtlich in der Schwangerschaft*
  - Bin ich Ressource oder Stressor für Andere?
- Besonders zentral für andere:
  - Führungskräfte, Lehrer (*auch Pflegekräfte & Eltern*)
  - Prägen das Psychosoziale Sicherheitsklima für Gruppen
  - Besonders belastet durch Stress
  - Öfters erholungsunfähig als Andere (Schulz et al., 2020)

# Erholungsbeeinträchtigungen bei Beschäftigten

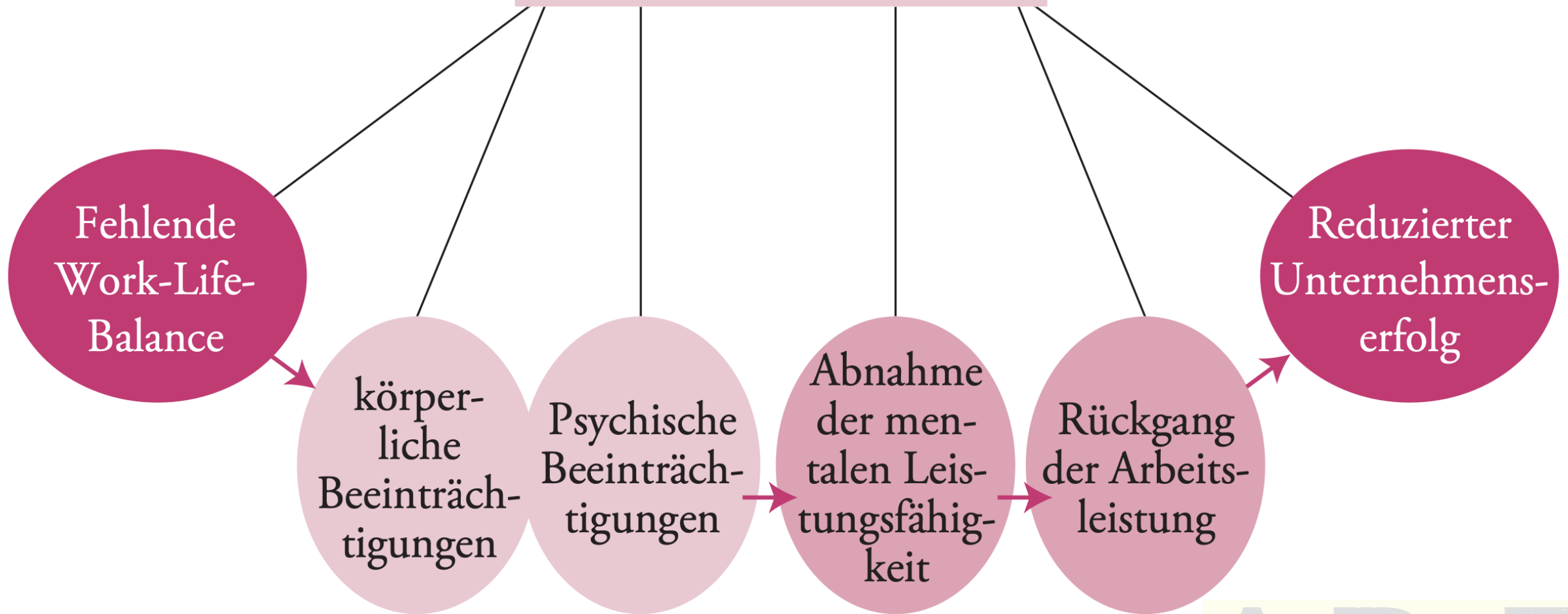
Ergebnisse einer Repräsentativbefragung in

■ sehr auffällige Erholungsunfähigkeit > 90%-Perzentil    ■ auffällige Erholungsunfähigkeit 75- bis 90%-Perzentil



Schulz et al., 2020 (BAuA)

# Auswirkungen fehlender Work-Life-Balance



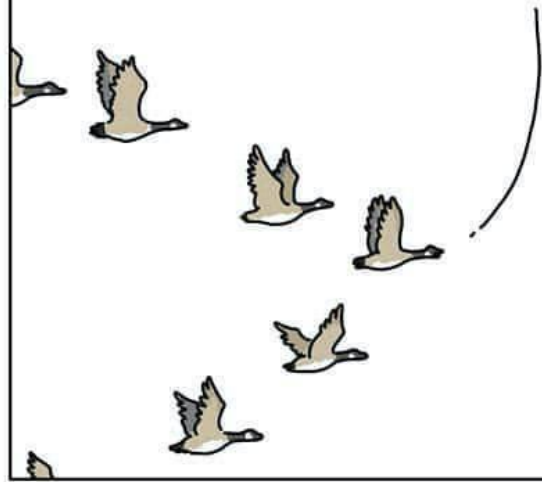
Quelle: R. Stock-Homburg/E.-M. Bauer

APUZ

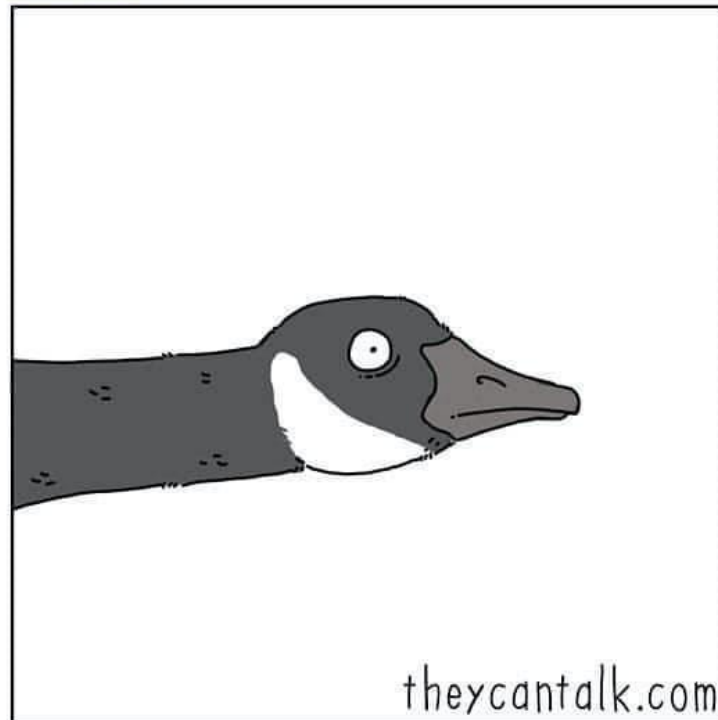
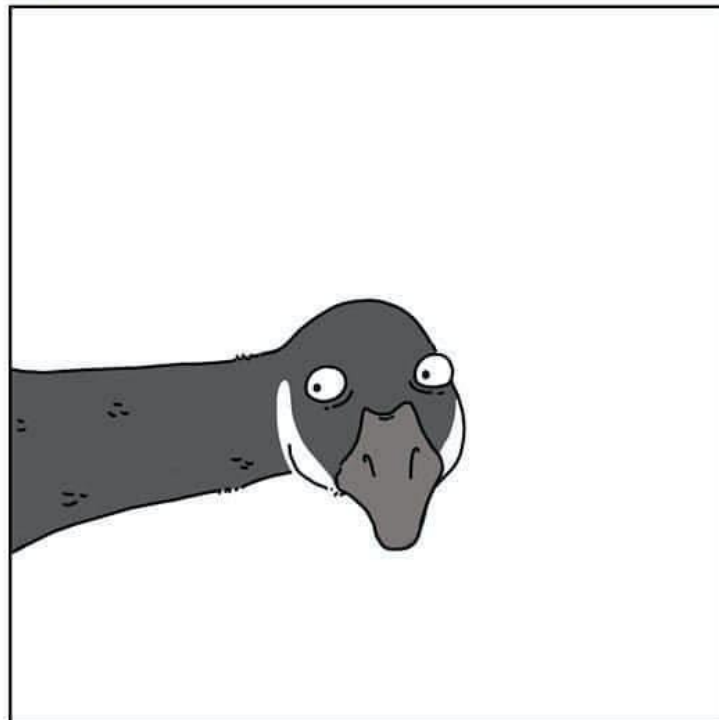
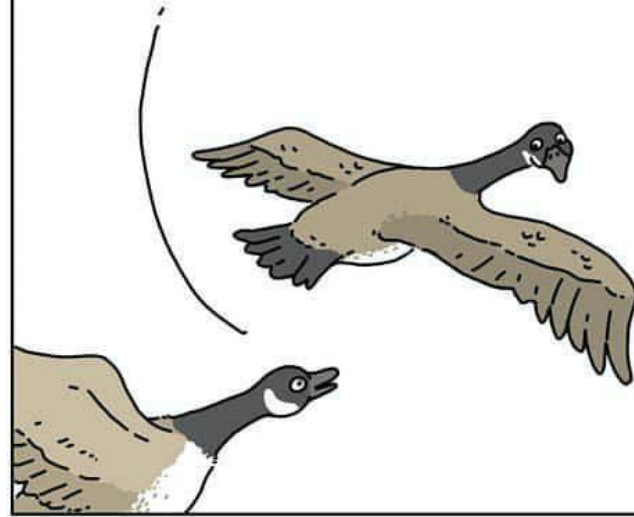
Aus Politik und Zeitgeschichte

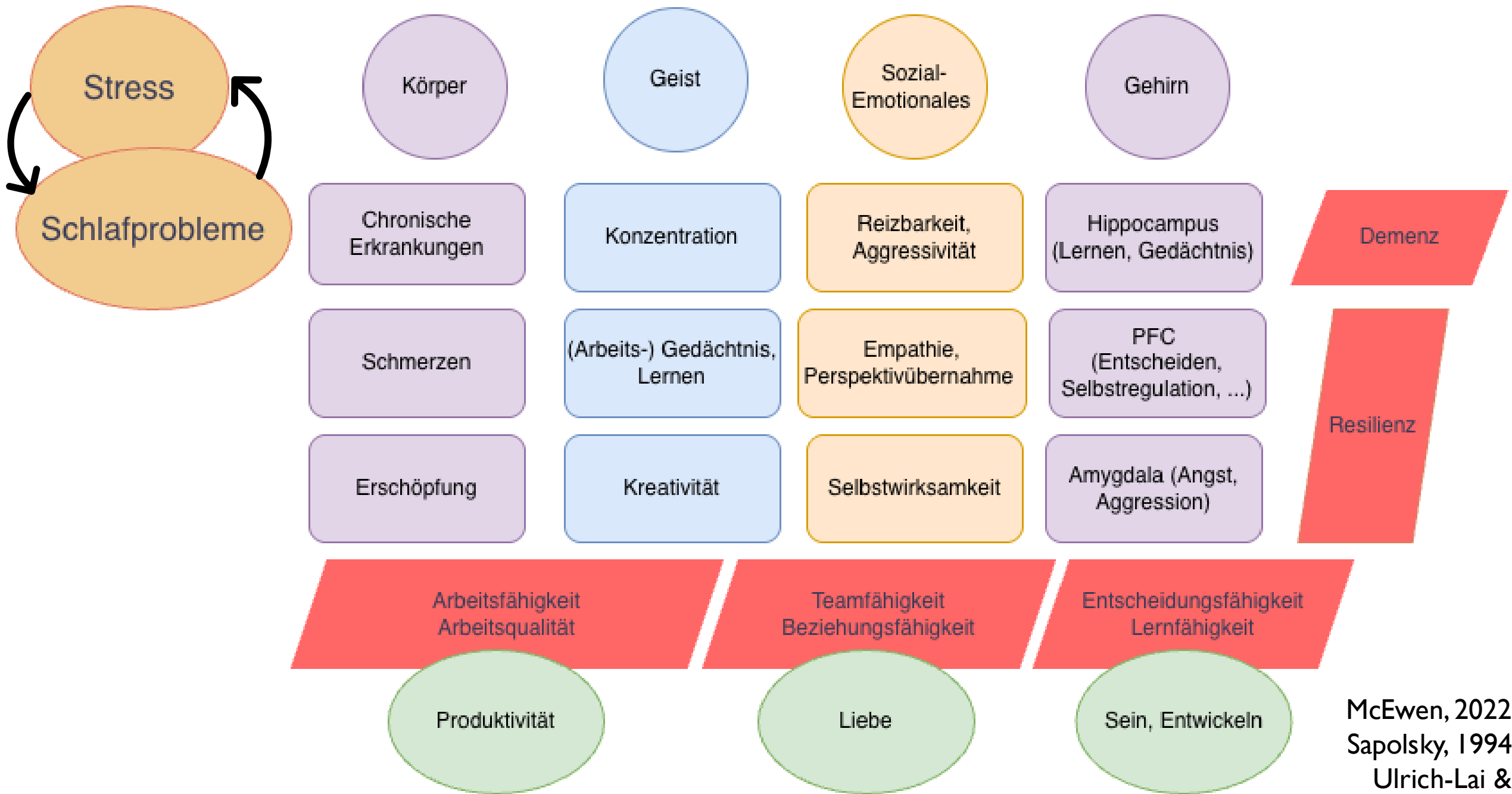
34/2007 20. August 2007

so where are we going?

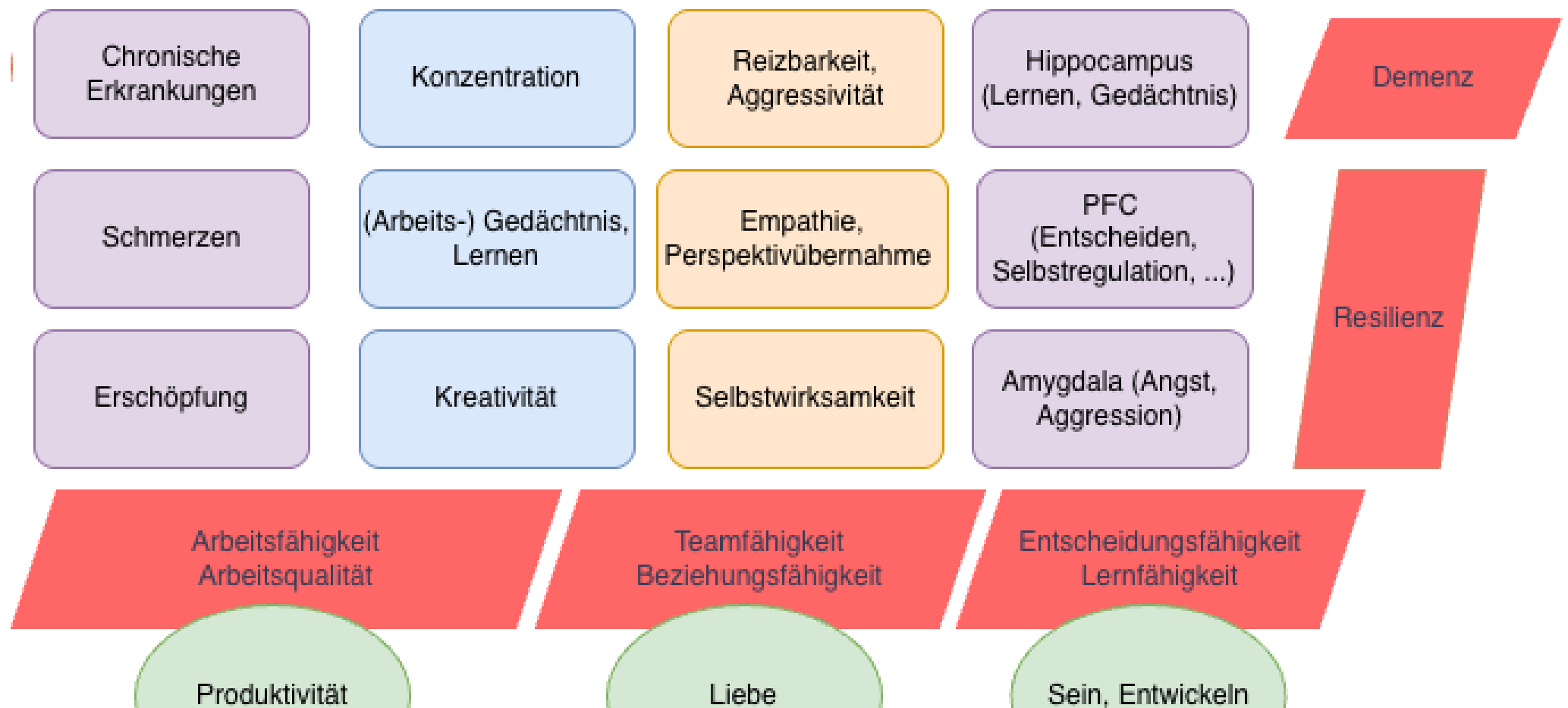


we're following you.





McEwen, 2022  
 Sapolsky, 1994  
 Ulrich-Lai &  
 Herman, 2009



Eine gesunde Gesellschaft fördert die Fähigkeit des einzelnen,

- seine Mitmenschen zu lieben,
- schöpferisch zu arbeiten,
- seine Vernunft und Objektivität zu entwickeln und
- ein Selbstgefühl zu besitzen, das sich auf die Erfahrung der eigenen produktiven Kräfte gründet.



„**DANKE**, dass Sie  
uns als Menschen sehen,  
nicht nur als Uniform.“

Sara Hauch, Kundenbetreuerin DB Regio Nordost

**#Gewalt  
Angehen**

GEMEINSAM STARK  
GEGEN GEWALT.



Ungesund ist eine Gesellschaft, wenn sie

- zu gegenseitiger Feindseligkeit und zum Mißtrauen führt,
- wenn sie den Menschen in ein Werkzeug verwandelt, das von anderen benutzt und ausgebeutet wird,
- wenn sie ihn seines Selbstgefühls beraubt

Fromm, Wege aus einer kranken Gesellschaft, S. 67

# BURNOUT

Depersonalisierung  
Zynismus

“Seit ich diese Arbeit  
ausübe, bin ich  
Mitmenschen gegenüber  
gleichgültiger geworden“

Emotionale Erschöpfung  
Emotionale Starre

“Ich befürchte, dass mich  
meine Arbeit emotional  
verhärtet“

Leistungsreduktion

“Ich bin am Ende meiner  
Weisheit“  
  
„Ich habe keine Energie“

Maslach, 1981

"Der voll entwickelte und darum gesunde Mensch ist der produktive Mensch, der Mensch, der echt an der Welt interessiert ist und auf sie antwortet; er ist der reiche Mensch."

Umfrage unter Arbeitnehmern

## Mehrheit sieht Burn-out-Risiko

14.02.2024 | 13:48



**Die Mehrzahl der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sieht sich einer Umfrage zufolge von einer Überlastung im Job gefährdet - deutlich mehr als noch vor Corona.**



Erschöpft, überlastet, ausgebrannt: Burn-out

## GESELLSCHAFT AM SCHEIDEWEG

- „Wenn eine Gesellschaft die Grundbedürfnisse der Menschen vernachlässigt oder über einen bestimmten Schwellenwert hinaus frustriert, werden die Mitglieder einer solchen Gesellschaft versuchen, die Gesellschaftsordnung so zu ändern, dass sie ihre menschlichen Bedürfnisse besser entspricht.“
- Ist eine solche Veränderung nicht möglich, dann wird diese Gesellschaft vermutlich aus Mangel an **Vitalität** und an ihrer eigenen **Destruktivität** zugrunde gehen.“

Nach griechischem Vorbild

**Söder liebäugelt mit Sechs-Tage-Woche: „Deutschland spielt ökonomisch in der Abstiegszone“**

# Wir müssen Lust auf Überstunden machen



**BDI-Chief fordert 42-Stunden-Woche**

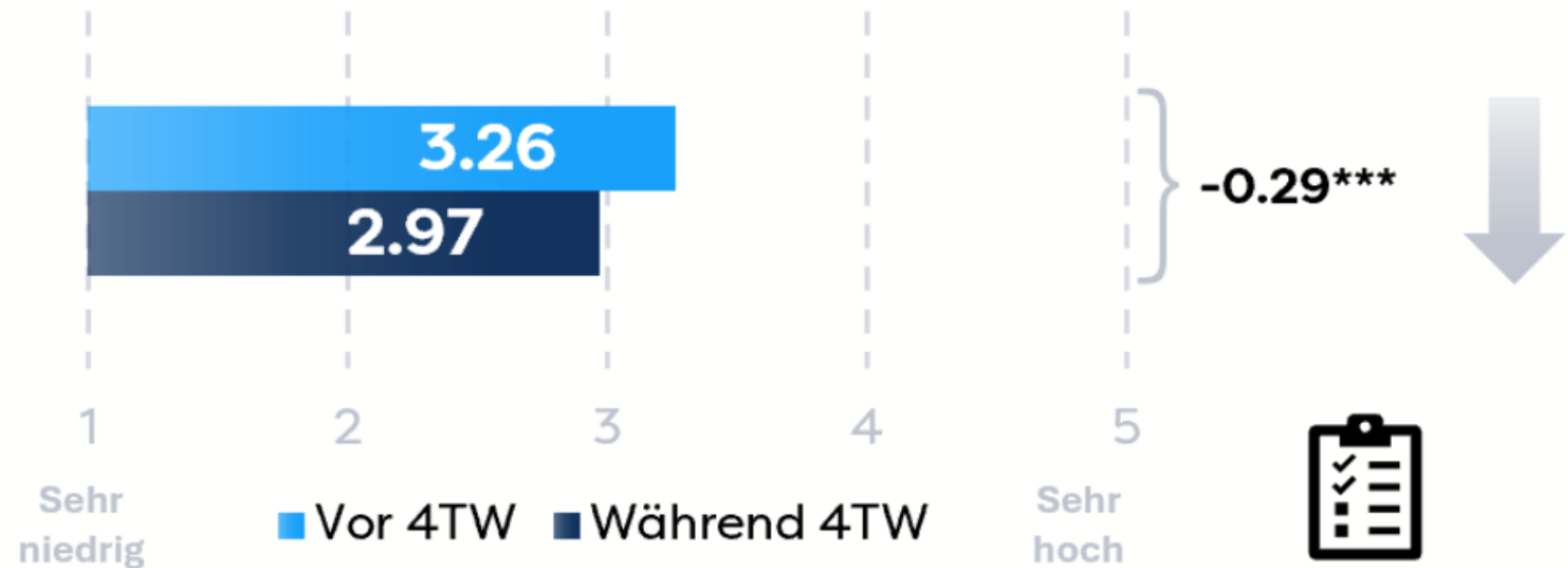


Arbeitszeitreduktion  
= Erholungssteigerung?

Arbeitszeit-  
reduktion  
=  
Erholungs-  
steigerung?

## ARBEITSSTRESS

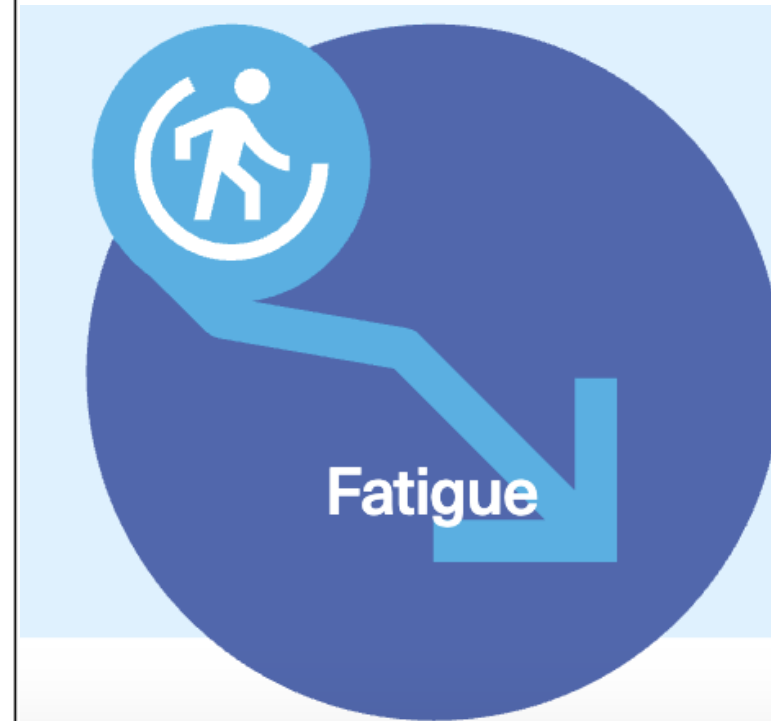
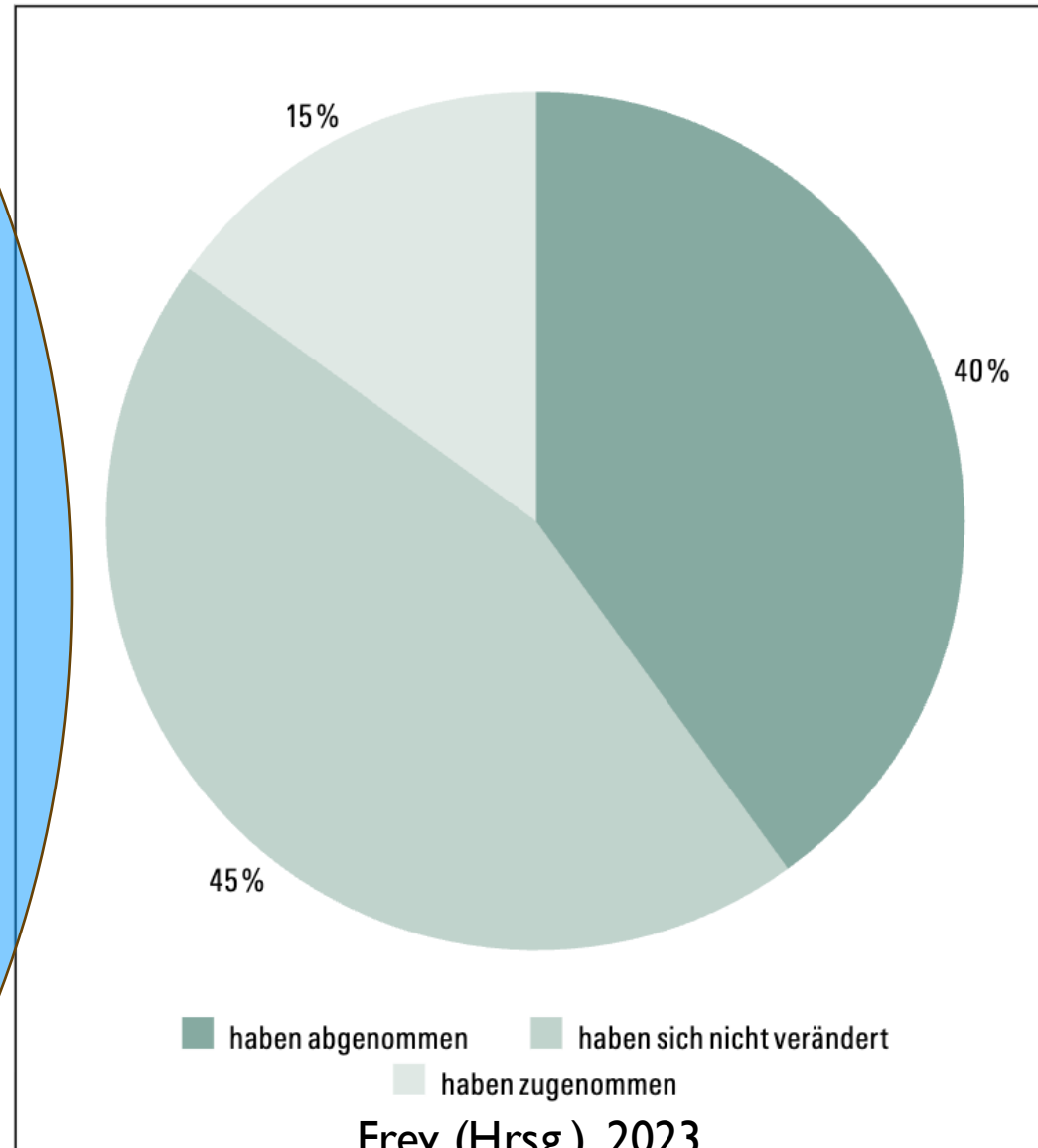
Wahrgenommener Arbeitsstress



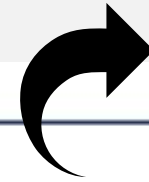
Signifikanzniveaus basieren auf gepaarten t-Tests: † p < 0,1, \* p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001.

Arbeitszeit-  
reduktion  
=  
Erholungs-  
steigerung?

Abbildung 11: Veränderung  
der Schlafschwierigkeiten



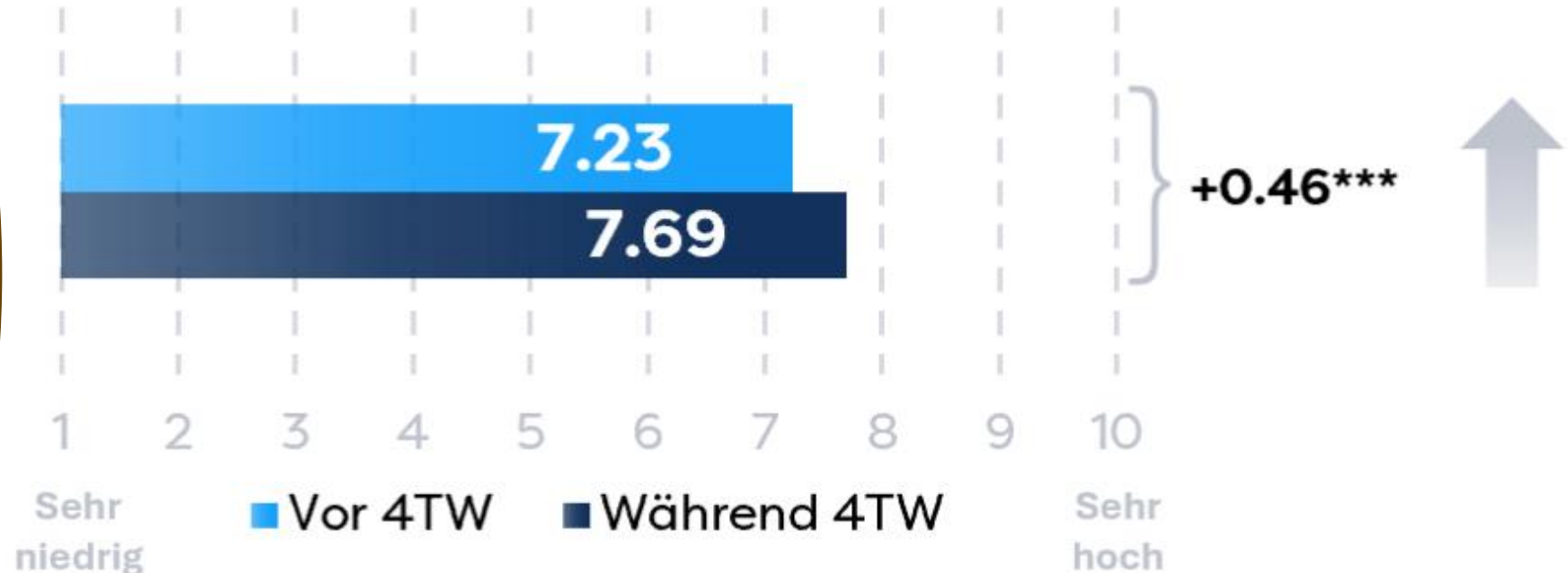
Arbeitszeit-  
reduktion  
=  
Erholungs-  
steigerung?



Selbstwirksamkeit!

## WAHRGENOMMENE PRODUKTIVITÄT

Wahrgenommene Produktivität



Signifikanzniveaus basieren auf gepaarten t-Tests: † p < 0,1, \* p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001.

# VON VERLUSTSPIRALEN ZU GEWINNSPIRALEN...?

Zeit für Erholung

Bewusstsein (Erholungs- und Arbeitskultur)

Bezogenheit

Hoffnung

# Gewinnspiralen durch Erholung

## 1. Mehr Zeit

- wenn auch nur 2 Stunden pro Werktag mehr, genug um Verlustspiralendynamik von Stressfolgekaskaden zu unterbrechen...
- Nutzen der Zeit für Sport, Schlaf, Soziales hilft der Gehirn-Regeneration

## 2. Mehr Bewusstsein (Erholungs- und Arbeitskultur)

- hilft, auch andere Maßnahmen für Erholung und Ressourcenaufbau zu ergreifen; z.B. bessere Abschalt hygiene in Feierabend, Wochenende, Urlaub, Pause
- Verändertes Verständnis von Effizienz und Craftingmöglichkeiten

## 3. Mehr Hoffnung

- Gefühl, dass Dinge besser werden: Ressource (Vgl. Sapolsky, 1994);
- Broaden-and-Build-Theory of Positive Emotions (Fredrickson, 2001)

## 4. Verbessertes Miteinander; mehr Bindung und Bezogenheit

DIE GESELLSCHAFT KANN BEIDE FUNKTIONEN  
ERFÜLLEN: SIE KANN DIE GESUNDE  
ENTWICKLUNG DES MENSCHEN FÖRDERN, UND  
SIE KANN SIE BEHINDERN.

HUMANISIERUNG  
BEGINNT MIT ERHOLUNG

