



## Ausgebrannt

### Wie Unternehmen Burnout verhindern

- 04 Dieter Kiessling: «Emotionale Krankheiten nehmen stark zu»
- 07 Betroffene müssen hart an sich arbeiten
- 14 Resilienz: Mit mentaler Kraft aus der Krise

## Impressum

Arbeitswelt Aargau (vormals: publicAWA)  
29. Jahrgang

### Herausgeber

Departement Volkswirtschaft und Inneres  
Amt für Wirtschaft und Arbeit  
des Kantons Aargau  
Rain 53, Postfach, 5001 Aarau  
www.ag.ch/awa  
Leiter: Thomas Buchmann

### Redaktionsleitung

Maria-Monika Ender  
Öffentlichkeitsarbeit AWA  
(Stabsstelle Recht und Medien)  
und Giovanni Pelloni (stv. Amtsleitung)

### Produktion

Maria-Monika Ender (maria-monika.ender@ag.ch)  
Tel. 062 835 17 05

### Redaktionskommission

Thomas Hartmann (Industrie- und Gewerbeaufsicht),  
Claudia Kunz-Hatunsek (Öffentliche Arbeitslosenkasse),  
Ruth Merz (RAV Suhr),  
Urs Schmid (mobiles RAV),  
Caroline Steinmann (Bereich LAM),  
Roman Wanner (Amtsstelle ALV)

### Kostenlose Abonnements und Einzelbestellungen

AWA – Amt für Wirtschaft und Arbeit  
Tel. 062 835 16 80, awa@ag.ch

Auflage: 2'500 Exemplare  
Erscheint vierteljährlich.  
Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

### Titelbild

© fotolia.de

### Bildnachweise

Seite 4: © Dieter Kiessling; Seite 7, 9, 16 unten, 17: © AWA; Seite 8, 13, 14: © istockphoto; Seite 10 © Remo  
Küry; Seite 12: © Stephan Wechlin; Seite 15: © photocase.de; Seite 16 oben: © Philip Schick

## Editorial



«Hilfe, ich habe ein Burnout!» – hinter diesem Ausruf verstecken sich viele Aspekte wie Überforderung, nicht mehr weiter wissen, Hilflosigkeit, das Eingeständnis, dass etwas falsch lief und Unterstützung von aussen nötig ist. «Hilfe, wir haben ein Burnout!» – dahinter verstecken sich die gleichen Aspekte: Das eine Mal kommt der Ausruf von betroffenen Menschen und das andere Mal von betroffenen Arbeitgebenden. Bei beiden tauchen die gleichen Fragen auf: «Wie konnte es nur soweit kommen?», «Wieso habe ich nicht früher reagiert?» oder «Was hätte ich vorher machen sollen?».

Trotz gleicher Interessen schaffen es Mitarbeitende wie Arbeitgebende häufig nicht, frühzeitig genug «den Stecker zu ziehen» und Massnahmen einzuleiten. Leider begegnen wir auch im AWA immer wieder solchen Fällen. Keiner ist identisch bis zum Zeitpunkt, wo es «chlöpft»: Mitarbeitende fallen meist lange aus, sind in Case Management-, Wiederaufbau- oder Reintegrationsprogrammen, und am Arbeitsort gibt es lange Absenzen und Mehrbelastungen der übrigen Mitarbeitenden. Wir haben kürzlich eine Arbeitsgruppe eingesetzt, um insbesondere in der Früherkennung besser zu werden, wissend, dass wir einen langen Weg vor uns haben.

Ich wünsche Ihnen eine informative Lektüre.



Thomas Buchmann, Leiter AWA

Burnout: Mitarbeitende und Unternehmen sind gefordert

## «Emotionale Krankheiten nehmen stark zu»

Dieter Kissling, Leiter des Instituts für Arbeitsmedizin, erklärt, wie Unternehmen Burnouts verhindern können und welche wichtige Rolle Führungskräfte dabei spielen.

### Arbeitswelt Aargau: Herr Kissling, wie definieren Sie Burnout?

Dieter Kissling: Burnout ist die Folge von chronischem Stress über mehrere Jahre hinweg. Die Betroffenen sind zutiefst erschöpft, arbeiten nicht mehr effizient, distanzieren sich von allem und sind unfähig sich zu erholen. Sie befinden sich in einer Abwärts-spirale. Das Burnout ist als Prozess zu verstehen, der von physischen und psychischen Problemen begleitet wird. Schreitet er voran, erfolgt der absolute Zusammenbruch. Aus dem Burnout kann schlimmstenfalls eine tiefe Depression entstehen.

### Weshalb haben Burnouts in den letzten Jahrzehnten so stark zugenommen?

Laut dem deutschen Fehlzeitenreport 2015 hat sich die Rate der Fälle mit Erschöpfungssymptomatik zwischen 2005 und 2014 versiebenfacht. Die Arbeitswelt hat sich stark verändert und der Druck hat zugenommen. Die Menschen werden in ihren Jobs mehr emotional beansprucht, da sie vermehrt im Dienstleistungsbereich arbeiten und mit Menschen zu tun haben. Dies hat mehr emotionale Erkrankungen zur Folge. Aber auch der Bekanntheitsgrad von Burnout und eine Zunahme von Psychiatern haben dazu beigetragen, dass Burnout häufiger festgestellt wird.

### Wie bewusst sind sich die Unternehmen des Problems?

Das Bewusstsein ist noch nicht allzu gross. Häufig trifft ein Burnout-Fall ein Unternehmen wie ein Blitz aus heiterem Himmel. In die Arbeitssicherheit investieren Betriebe sehr viel Geld, in betriebliches Gesundheitsmanagement fast keines. Obwohl 90 Prozent der Absenzen krankheits- und nicht unfallbedingt sind.

### Wie kann Burnout verhindert werden?

Am stärksten ist das Individuum gefordert. Jeder Ein-



Dieter Kissling, Leiter Institut für Arbeitsmedizin: «Am besten ist, wenn Betroffene an ihren alten Arbeitsplatz zurückkehren können.»

zelle muss sich selbst Sorge tragen. Das Unternehmen muss die Mitarbeitenden dabei aufklären und unterstützen. Mit dem Unternehmen meine ich vor allem die Führungskraft. Sie muss erkennen, wann ein Mitarbeiter überfordert ist und handeln.

### Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur?

Eine sehr grosse Rolle. Wenn ein Unternehmen seinen Mitarbeitenden Handlungsspielräume, Entscheidungs- und Mitsprachemöglichkeiten gibt, wirkt sich das positiv aus. Ist das Klima wertschätzend und die Kommunikation gut, gibt es weniger Burnout-Fälle. Eine Studie hat gezeigt, dass die Burnout-Rate sinkt, wenn sich die Vorgesetzten mehr Zeit für das Führen ihrer Mitarbeitenden nehmen.

### Wie kann ein Unternehmen am besten vorbeugen?

Investiert es in die Unternehmenskultur und die Schulung der Führungskräfte, macht es schon vieles richtig. Führungskräfte müssen wissen, was die

Warnzeichen und Risikofaktoren für Burnout sind. Bei der ABB können die Mitarbeitenden ihre Herzfrequenzvariation (HRV) messen lassen. Dabei wird analysiert, ob alles in Ordnung ist oder ob schon Krankheiten durch Stress entstanden sind (siehe auch S. 10). Das ist ein sehr gutes Diagnoseinstrument.

#### Wie können sich kleine Unternehmen mit wenig Ressourcen gegen Burnout wappnen?

Sie müssen Führungskräfte und Mitarbeitende sensibilisieren, Gesundheitsaktionen durchführen sowie Bewegungs- und Entspannungsangebote anbieten.

## «Burnouts gehen richtig ins Geld»

#### Aber das kostet eine Menge Geld?

Burnouts kosten noch viel mehr, sie gehen richtig ins Geld. Meist ist jemand, der wegen Burnout ausfällt, zuvor zwei Jahre ineffizient, dann fällt er nochmals ein paar Monate aus. Bis er die Leistung wieder bringt, kann es sehr lange dauern.

#### Wie bemerken Vorgesetzte, dass jemand in ein Burnout schlittert?

Die Betroffenen können ihr Problem sehr gut kaschieren, das macht es schwierig. Sie bauen eine hohe Mauer um sich herum auf. Vorgesetzte sollten vor allem Mitarbeitende im Auge behalten, die sehr leistungsorientiert und perfektionistisch sind. Wenn sie die Betroffenen auf Burnout ansprechen, wollen diese oft nicht zugeben, dass sie ausgebrannt sind, da sie Angst haben ihren Arbeitsplatz zu verlieren.

#### Was sollen Führungskräfte dann machen?

Ich bin selbst Chef von über 100 Mitarbeitenden. Wenn bei mir jemand schon in den ersten Arbeitsmonaten sehr viele Überstunden macht, rede ich sofort mit der Person. Ich beschränke dann die Arbeitszeiten und stelle Regeln auf. Ich will keine Sprintläufer als Mitarbeitende, sondern Marathonläufer.

#### Was tun, wenn jemand an Burnout erkrankt?

Das kommt auf das Stadium der Erkrankung an. Schwere Fälle müssen zwei bis drei Monate in eine Klinik, leichtere Fälle sollten sich psychologisch abklären lassen, sich viel bewegen und entspannen. Manchmal müssen Betroffene auch Medikamente nehmen.

#### Wann sind die Erfolgsaussichten am grössten, dass die betroffene Person wieder am alten Arbeitsplatz einsteigen kann?

Menschen mit Burnout müssen einsichtig sein, etwas verändern und aus der Opferhaltung herausfinden wollen. Es ist ein Trugschluss, dass es für Betroffene einfacher an einem neuen Arbeitsort ist. Ich bin der festen Überzeugung, dass es am besten ist, wenn jemand an den alten Arbeitsplatz zurückkehren kann. Beide Seiten müssen dazu bereit sein, die Kommunikation ist sehr wichtig. Es kann helfen, wenn der Therapeut des Betroffenen mit dem Team und der Führungskraft spricht.

#### Wie hoch ist das Risiko, dass eine Person ein zweites Mal ein Burnout erleidet?

Das Risiko besteht, Studien gibt es nicht. Die Betroffenen müssen lernen, die Selbstausschöpfung zu stoppen. Die Unternehmen haben gerne Mitarbeitende, die sich engagieren und alles geben, aber zu viel ist nicht gut. Eine Patientin hat es kürzlich treffend gesagt: «Ich hatte mangelnde Selbstfürsorge.» Sie hat für alle anderen geschaut, nur nicht für sich selber.

#### Sie selbst arbeiten sicher auch viel – wie schützen Sie sich vor Burnout?

Ich habe einen extrem grossen Handlungsspielraum und kann selbst entscheiden. Ich arbeite auch an den Wochenenden, aber gönne mir sonst viel Freizeit und mache Sport. Interessant ist, dass Arbeitgeber weniger an Burnout erkranken, da sie mehr Handlungsspielraum haben.

Interview: Maria-Monika Ender, Öffentlichkeitsarbeit AWA

## Zur Person

Dr. med. Dieter Kissling ist Facharzt für Allgemein- und Arbeitsmedizin. Er hat 1995 das Institut für Arbeitsmedizin (ifa) in Baden gegründet und leitet es. Zum ifa gehören unter anderem arbeitsmedizinische Betreuung von Firmen, eine Arztpraxis, Gesundheitszentren sowie betriebliche Gesundheitsförderung. Dieter Kissling behandelt Burnout-Betroffene und ist Experte für psychische Folgen der Berufsarbeit.

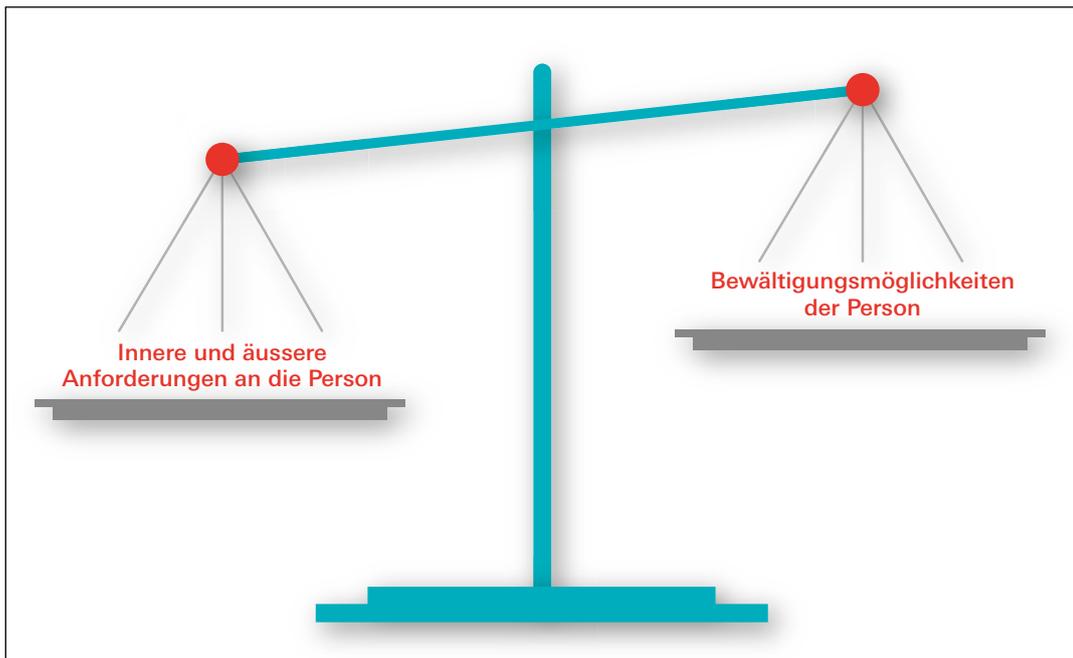
[www.arbeitsmedizin.ch](http://www.arbeitsmedizin.ch)

[www.bgm-ag.ch](http://www.bgm-ag.ch)

Definitionen der Begriffe

## Stress und Co. – kurz erklärt

Wir erläutern kurz die wichtigsten Begriffe rund um Burnout.



Stress ist ein Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen an eine Person und den persönlichen Bewältigungsmöglichkeiten (Quelle Grafik: Institut für Arbeitsmedizin).

### Stress

Stress (engl. Druck, Anspannung) ist ein Ungleichgewicht zwischen den inneren und äusseren Anforderungen an eine Person und den persönlichen Bewältigungsmöglichkeiten der Person. Dieser Zustand ist persönlich bedeutsam. Was für den einen Stress bedeutet, wird von einem anderen noch nicht als Stress empfunden. Stressfaktoren können sein: Chronische Konflikte, Zeitmangel, Termindruck, Armut, Schulden oder übermässige Verantwortung.

### Burnout

Der Begriff Burnout kommt aus dem Englischen und steht für «ausgebrannt, total erschöpft». Ein Burnout folgt meist auf Jahre chronischen Stresses. Lehrer können darunter ebenso wie Manager, Pflegefachleute oder Alleinerziehende leiden. Aber auch bei Rentnern, Arbeitslosen und Hausfrauen können sich die Energie-Akkus leeren. Burnout beschreibt einen

Zustand tiefer emotionaler, körperlicher und geistiger Erschöpfung. Man spricht auch von Erschöpfungs-Depression. Es wird meist mit Überforderung und Stress im Beruf in Zusammenhang gebracht. Die Ursachen sind aber vielfältig. Eine allgemein anerkannte Definition «Burnout» gibt es nicht. Betroffen sind oft Menschen, die ein hohes Mass an Idealismus und Perfektionismus mitbringen. Fachleute sind sich heute einig, dass einem Burnout nicht unbedingt ein «Brennen» vorausgehen muss, also ein übergroßes Engagement. Vielmehr kann Burnout auch normal engagierte Menschen treffen.

### Bore-Out

Bore-Out ist das Gegenteil von Burnout. Es bezeichnet das Gefühl, dass man im Job mehr leisten könnte als gefordert wird. Es entsteht durch eine zu geringe Menge an Arbeit oder durch zu tiefe Anforderungen.

Ruth Merz, Personalberaterin RAV Suhr

Betroffene müssen hart an sich arbeiten

## «Gut ist schliesslich gut genug»

Ruth Merz, Personalberaterin im RAV Suhr, erzählt, wie sich ihr Leben nach einer Burnout-Erfahrung zum Positiven verändert hat.

«Sie haben alle Anzeichen eines Burnouts», sagte der Arzt. Ich stockte. Meine Sprachfähigkeit hatte Ferien, die Redegewandtheit war einfach weg. Ich war doch sonst immer so tough, so bewandert, so ehrgeizig, einfach die Beste. Vor allem in meinem damaligen Beruf als Journalistin pflegte ich einen einsamen Perfektionismus. Halbe Sachen gab es nicht, und als Teamleiterin verlangte ich auch von den andern viel, aus heutiger Sicht zu viel. Aber vor allem von mir selber. Selten war ich mit mir zufrieden – ob Bericht, Interview, Glosse oder Kommentar – stets gab's noch etwas zu verbessern, zu optimieren, zu perfektionieren. Regelmässig entglitt mir dabei auch die Zeit, zumindest beinahe. Klar schaffte ich es jeweils grade noch auf den letzten Drücker zum Abgabetermin.

### Ich selbst musste mich ändern

Ich wurde krankgeschrieben. Dabei blieb völlig offen, ob ich je wieder als Journalistin würde arbeiten können. Fest stand: Ich würde nicht einfach so weitermachen können wie bisher. Etwas musste sich ändern. Doch das berufliche Umfeld, die Hektik, liessen sich nicht ändern, darauf hatte ich keinen Einfluss. Die Chefs blieben, wie sie waren; und weil ich den Beruf liebte, wollte ich auch nicht weg. Schreiben war schliesslich das Einzige, was ich wirklich konnte. Ich wandte mich an einen Coach. Es dauerte knapp zwei Stunden. Er sagte wenig, stellte nur Fragen – Fragen, die mitten ins Mark trafen. Widerwillig begann ich anzuerkennen, dass nicht die Andern, die Umstände, die Hektik oder der Stress an meiner Überlastung «schuld» waren; sondern dass mein eigener Anteil wesentlich zur Blockade geführt hatte. Der Coach liess mich nicht ausweichen, blieb hartnäckig, bis ich mir selber eingestand, dass das, was sich ändern musste, ich selbst war. Jahrelang hatte ich Erfolg damit gehabt, meinen Job immer besser zu machen. Aber damit nicht genug. Jahrelang hatte ich versucht, nicht nur meine Arbeit, sondern die ganze



Ruth Merz: «Ich nehme heute vieles leichter und bin glücklicher.»

Welt, inklusive meine Mitmenschen zu verbessern. Nie hatte ich mich gescheut, ungefragt Kritik zu üben und spitze Kommentare fallen zu lassen. Selbst meinen Chefs sagte ich, wie sie es besser machen könnten (und sollten). Mutig, übermütig und zuletzt missmutig hatte ich immer öfter die Grenzen meiner Zuständigkeit überschritten. Das kam schlecht an und führte letztlich zum Knall.

Nach dem Coaching wusste ich, was zu tun war. Ich wollte mich inskünftig lediglich um jene Dinge kümmern, für die ich zuständig war. Das umzusetzen war allerdings harte Arbeit; und es dauerte. Ich reduzierte mein Pensum und lernte, meine Ansprüche an mich selbst und andere zu reduzieren. Gut war schliesslich gut genug. Perfekt gibt's nicht. Ein lieber Kollege erklärte mir das Pareto-Prinzip: 20 Prozent Aufwand generieren 80 Prozent Leistung. Jedes Mehr an Aufwand bringt nur noch einen Bruchteil. So arrangierte ich mich mit meiner Unvollkommenheit, nahm vieles leichter, wurde stressresistenter und glücklicher. Vor allem lernte ich über mich selber zu lachen. So wurde das Burnout für mich zu einer Chance – Krise und Umkehr, bis hin zur Neuausrichtung.

Ruth Merz, Personalberaterin RAV Suhr

Mögliche Risikofaktoren für Burnout und erste Warnsignale

## Erst voll motiviert, dann völlig ausgebrannt

Häufig brennen überengagierte Personen oder Menschen aus, die ihr Selbstwertgefühl stark von Fremdbestätigung abhängig machen. Meist fehlt das Bewusstsein, wie wichtig ausgleichende Tätigkeiten sind.

Burnout, der Zustand tiefer emotionaler, körperlicher und geistiger Erschöpfung, ist mittlerweile bei allen Berufen zu beobachten, auch bei Nichterwerbstätigen. Zwar sind bestimmte Gruppen wie Lehrer, Pflegefachleute, Sozialarbeiter, Ärzte, Manager oder Selbstständige überdurchschnittlich häufig betroffen. Unklar ist jedoch, ob diese Häufung durch die Arbeitsbedingungen in diesen Berufen begünstigt wird oder ob diejenigen Menschen, die eher burnout-gefährdet sind, sich öfters für genau diese Berufe entscheiden. Vermutlich, so die Meinung von Fachleuten, trifft beides zu.

### Berufliche und individuelle Risikofaktoren

Berufliche Risikofaktoren gibt es einige: Regelmässige Arbeit mit anspruchsvoller Klientel, Schicht- und Nacharbeit, mangelnde Autonomie. Besonders gefährdet sind jedoch ganz allgemein Menschen, die sehr leistungsbereit und hochmotiviert sind. Oft sind sie erfolgs- und wettbewerbsorientiert und haben einen Hang zu Idealismus und Perfektionismus. Ihnen fehlt das Bewusstsein, wie wichtig ausgleichende Tätigkeiten sind. Burnout trifft auch eher jene Menschen, die ein geringes Selbstwertgefühl haben und die ihr positives Selbstwertgefühl stark von einer Fremdbestätigung abhängig machen. Weiter sind eher Menschen betroffen, die zu Ängstlichkeit neigen und sensibel sind. Denn diese erleben sich schneller anderen Menschen und den Umständen gegenüber «ausgeliefert» – unabhängig davon, wie fremdbestimmt sie tatsächlich sind.

### Frauen sind stärker gefährdet

Statistisch erleiden mehr Frauen als Männer ein Burnout. Haushalt, Familie und Job – diese stressige Dreifachbelastung mit den zum Teil widersprüchlichen Rollenanforderungen scheint ein wichtiger Faktor zu sein. Aber auch Frauen, die sich in ihre



Burnout kommt in allen Berufen vor – nicht nur bei Managern oder Führungspersonen.

Rolle als Hausfrau zurückziehen und isolieren, sind stärker gefährdet auszubrennen. Ein weiterer Grund ist, dass weitaus mehr Frauen als Männer in sozialen Berufen arbeiten, die nach wie vor als klassisches Risikofeld gelten.

### Wie kann ein Burnout rechtzeitig erkannt werden?

Ein Burnout frühzeitig zu erkennen ist nicht einfach. Denn es ist ein Syndrom, eine Zusammensetzung mehrerer Symptome. Bereits in der Anfangsphase treten jedoch Warnsignale auf: Betroffene zeigen z. B. einen überhöhten Energieeinsatz und fühlen sich unentbehrlich. Dabei haben sie aber oftmals das Gefühl, nie Zeit oder nichts geleistet zu haben. Dazu kommt auch oft das Verleugnen eigener Bedürfnisse. Zum anderen zeigen sich erste Aspekte einer Erschöpfung: Betroffene können meist nicht mehr abschalten, sie leiden unter Energiemangel. Treten solche Symptome gemeinsam über längere Zeit auf, so spricht man von einem Burnout.

Roman Wanner, Amtsstelle ALV

Quellen: u.a. Simone Albrecht, «Burnout – ein Leitfaden des IFA», [www.arbeitsmedizin.ch](http://www.arbeitsmedizin.ch)

Vorgehen bei Burnout

## Was tun bei Burnout?

Burnouts haben ihre Ursachen sowohl bei den Betroffenen als auch bei den Arbeitsanforderungen und dem Arbeitsumfeld. Wenn jemand daran erkrankt, müssen sich die Person und das Unternehmen bewegen.

### Was das Unternehmen tun sollte:

- Vorgesetzte müssen betroffene Mitarbeitende bei Anzeichen auf ein Burnout ansprechen
- sie sollten danach eine Fachperson und HR-Verantwortliche beiziehen oder den Betroffenen an eine Fachperson weiterleiten
- Vorgesetzte müssen darauf bestehen, dass sich die betroffene Person Hilfe holt
- Sie sollten die Persönlichkeit der Betroffenen analysieren, aber auch deren Arbeitsplatz. Die Ursachen auf der betrieblichen Ebene müssen angegangen werden.
- zusammen mit dem Betroffenen und dem Therapeuten an einen Tisch sitzen und Verständnis für die Situation des Betroffenen zeigen
- nötige Zeit geben
- Massnahmenplan aufstellen, evtl. Case Management ermöglichen
- Betroffene wenn möglich wieder in den Arbeitsprozess integrieren, sei es durch Teilzeitarbeit oder neue Arbeitszeitmodelle

### Was die Führungskraft und das Team während einer allfälligen Abwesenheit tun können:

- in Kontakt mit der betroffenen Person bleiben
- Anteil nehmen, Verständnis zeigen, unterstützen
- sich falls nötig professionelle Hilfe holen

### Was Betroffene tun können:

- Es gibt keine Standardtherapie, verschiedene Therapien sind möglich. Je früher jemand mit einer Therapie beginnt, desto besser.
- Betroffene sollten ärztliche und psychologische Hilfe beanspruchen
- bei schlimmen Fällen müssen die Betroffenen zwei bis drei Monate zu einer Therapie in eine spezialisierte Klinik
- bei weniger schlimmen Fällen können auch Gespräche mit Therapeuten/Coaches, Bewegung,



Bewegung in der Natur tut gut, egal ob laufend, joggend oder Velo fahrend.

Entspannungs-, Körper- oder Maltherapien sowie mehr soziale Kontakte helfen

- manchmal sind Medikamente nötig
- wichtig ist, dass Betroffene einsehen, dass sie etwas bei sich verändern müssen
- weg vom Perfektionismus
- lernen, «Nein» zu sagen
- berufliche Situation analysieren
- lernen, sich selbst gern zu haben und sich auch Gutes zu tun
- zuhause und im Job delegieren lernen
- auf Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben achten
- versuchen, gesund zu leben

Maria-Monika Ender, Öffentlichkeitsarbeit AWA

Quellen: u.a. Simone Albrecht, «Burnout – ein Leitfaden des IFA», [www.arbeitsmedizin.ch](http://www.arbeitsmedizin.ch)

Wie ABB Schweiz gegen Burnout mobil macht

## «Die Schritte muss ich selber machen»

Remo Kury ist Manager für Nachhaltigkeit und Sicherheit bei der ABB Schweiz. Im Interview erzählt er, wie ABB Schweiz das Thema Burnout enttabuisiert hat und warum bereits 600 Mitarbeitende ihre Herzfrequenzvariation messen liessen.

### Arbeitswelt Aargau: Remo Kury, was macht die ABB Schweiz in Sachen Burnout?

Wir versuchen bereits seit 20 Jahren mit Gesundheitskampagnen die Widerstandskräfte unserer Mitarbeitenden zu stärken. Wir sensibilisieren sie auf Ernährung, Bewegung, Entspannung sowie Ergonomie. Trotzdem gibt es auch bei uns Burnout-Fälle.

### Wie klären Sie die Mitarbeitenden darüber auf?

Sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeitende lernen in Schulungen, wie Stress entsteht, wie er bewältigt werden kann und wie der einzelne seine Ressourcen stärkt. Durch offene Kommunikation wollen wir das Thema Burnout enttabuisieren. Alle sollten verstehen, dass die gleiche Aufgabe für den einen eine tolle Herausforderung und für den anderen Überforderung mit entsprechenden Stressreaktionen bedeuten kann. Unseren Mitarbeitenden bieten wir auch die Messung der Herzfrequenzvariation (HRV) an. Diese zeigt, wie sich Herausforderungen, Stressfaktoren, Entspannung aber auch Bewegung auf das zentrale Nervensystem auswirken. Bereits 600 Mitarbeitende liessen freiwillig ihre HRV 24 Stunden lang messen. Die Resultate zeigen ihre Belastungssituation auf.

### Was passiert, wenn dabei Burnout festgestellt wird?

Dann suchen wir das Gespräch am runden Tisch. Ich selbst stand schon nahe am Burnout. Damals habe ich mit meinem Vorgesetzten und dem Personalchef das Gespräch gesucht, auch mit meiner Frau. Ich war gewohnt, immer Vollgas zu geben. Wenn ich mal nichts gemacht habe, hatte ich ein schlechtes Gewissen. Im Institut für Arbeitsmedizin (ifa) erhielt ich professionelle Unterstützung. So lernte ich, mich wieder wohlfühlen und meine Leistung zu bringen.

### Was war Ihre wichtigste Lektion?

Dass ich die Schritte selbst machen muss! Sich zu verändern ist nicht einfach, aber ich schaffte es, weil



Remo Kury, Manager für Nachhaltigkeit und Sicherheit ABB Schweiz:  
«Was den einen stresst, fordert den anderen heraus.»

ich Unterstützung annahm. Auch wenn an einem Tag mal nichts klappte, musste ich lernen mich abzugrenzen und zuhause was Schönes zu machen. Denn erholt sieht am nächsten Tag alles weniger schlimm aus. Arbeit und Entspannung gehören jetzt für mich zusammen.

### Können Burnout-Betroffene an ihren alten Arbeitsplatz zurückkehren?

Ja, oft kehren sie zurück, manchmal geben sie die Führungsrolle ab oder wechseln mit kleinerem Pensum an einen anderen Arbeitsplatz.

### Was für eine Rolle spielen die Vorgesetzten?

Sie müssen realisieren, wenn bei jemandem die Leistung nachlässt und die Person unterstützen. Vorgesetzte müssen darüber nachdenken, welche Arbeiten vielleicht gar nicht mehr gemacht werden müssen, und das eigentlich bevor die Arbeitslast zu gross wird. Wie viele Berichte oder Statistiken würden vermisst, wenn sie fehlten? Das sollte man einfach mal ausprobieren.

Interview: Maria-Monika Ender, Öffentlichkeitsarbeit AWA

## Checkliste Prävention von Burnout

## Burnout vorbeugen

Durch Stress und psychische Folge-Erkrankungen entstehen Unternehmen Kosten von rund fünf Milliarden Franken pro Jahr, wie die Gesundheitsförderung Schweiz ermittelt hat. Grund genug, um in die Prävention zu investieren.

Folgen von psychischen Erkrankungen für Unternehmen sind: Produktionsverlust, Lohnausfallkosten, Krankentaggeldkosten, Mehrbelastung der anderen Teammitglieder und die Gefahr, dass diese ebenfalls ausfallen, Wissens- sowie Imageverlust.

### Vorbeugen auf Unternehmensebene:

- Mitarbeitenden anspruchsvolle, aber nicht überfordernde Aufgaben übertragen
- genügend Mitarbeitende einstellen
- klären der Ziele, Zuständigkeiten und Schnittstellen
- «störungsfreies Arbeiten» ermöglichen
- vertrauensvolles Klima schaffen
- klar und transparent kommunizieren, von oben nach unten und unten nach oben
- fair miteinander umgehen
- Handlungsspielräume ermöglichen
- die Beschäftigten aktiv einbeziehen bei Fragen der Arbeitsplatzgestaltung
- Führungskräfte befähigen, Mitarbeitende zu erkennen, die «burnout-gefährdet» sind
- generell sozial kompetente Führungskräfte rekrutieren und stetig schulen
- genügend Zeit zum Führen geben
- gute Balance zwischen Arbeit und freier Zeit ermöglichen: Erreichbarkeitsregeln, Recht auf Freizeit
- Kurzpausen fördern
- flexible Arbeitszeitmodelle ermöglichen
- Stressmanagement-Kurse anbieten

### Auf Vorgesetztenenebene:

- sich der Vorbildfunktion bewusst sein
- Vertrauen schaffen und Feedback geben
- Anerkennung und Wertschätzung ausdrücken
- Handlungsspielräume ermöglichen

### Auf individueller Ebene:

- sich Grenzen setzen und diese auch einhalten
- auch einmal «Nein» sagen



Der Kanton Aargau hat mit «gesund und zwäg im aargau» ein Kantonales Schwerpunktprogramm initiiert. Ein Schwerpunkt ist die psychische Gesundheit: [www.ag.ch/ggesundundzwäg](http://www.ag.ch/ggesundundzwäg)

- Zeit mit Freunden, mit Hobbys und Sport verbringen
- sich «leere» Zeit gönnen und sich auch belohnen
- Eine dauerhaft schwierige Situation am Arbeitsplatz nicht hinnehmen, sondern das Gespräch mit dem Vorgesetzten oder den Kollegen suchen. Falls sich nichts ändert, einen Arbeitsplatzwechsel ins Auge fassen.
- auf Warnhinweise von Familie und Freunden hören
- um Hilfe fragen

Maria-Monika Ender, Öffentlichkeitsarbeit AW

Quellen: u.a. Simone Albrecht, «Burnout – ein Leitfaden des IFA», [www.arbeitsmedizin.ch](http://www.arbeitsmedizin.ch)

Wie der Kanton Aargau in betriebliches Gesundheitsmanagement investiert

## «Vorgesetzte sind wichtige Vorbilder»

Stephan Wechlin ist beim Arbeitgeber Kanton Aargau für das betriebliche Gesundheitsmanagement verantwortlich. Im Interview spricht er über den Umgang mit Burnout-Betroffenen und über ihre Rückkehr an den Arbeitsplatz.

### Wie geht der Kanton das Thema Burnout an?

Wir versuchen erstmal, durch Prävention Burnouts zu verhindern und stärken die Ressourcen der Mitarbeitenden. Dazu bieten wir Kurse zur Selbstkompetenz an, etwa zum Umgang mit Stress. Wir sensibilisieren die Führungskräfte in Bezug auf Stressmanagement und Frühwarnzeichen. Dabei sind sie einerseits selbst Burnout gefährdet, andererseits verantwortlich, bei Mitarbeitenden Anzeichen von Burnout zu erkennen. Vor allem sollen sie nicht noch aktiv dazu beitragen, dass jemand ein Burnout erleidet.

### Wie unterstützt man betroffene Mitarbeitende?

Hat jemand ein Burnout, kommt beim Kanton die Methode des Case Managements zum Einsatz. Die erkrankte Person wird von einem externen Case Manager begleitet (mehr dazu auf Seite 13).

### Wie viele Burnout-Betroffene können im Kanton Aargau an ihrer alten Arbeitsstelle weiterarbeiten?

Schwer zu sagen, da Burnout keine offizielle Diagnose ist. Schätzungsweise 50 Prozent. Oft muss man den Tätigkeits- oder Verantwortungsbereich oder auch das Pensum anpassen.

### Wieso nur 50 Prozent?

Je länger man mit der Rückkehr wartet, desto schwieriger wird der Wiedereinstieg. Burnout-Betroffene sollten deshalb nicht zu lange vom Arbeitsplatz wegbleiben.

### Was sollten Führungskräfte beachten, wenn eine betroffene Person an den Arbeitsplatz zurückkehrt?

Beide Seiten müssen möglichst offen miteinander kommunizieren, auch Unsicherheiten müssen sie ansprechen. Die Führungskraft und die betroffene Person sollten zusammen klären, was schon an Arbeiten möglich ist und was noch nicht. Vielleicht hat der Mitarbeiter vor dem Burnout immer alle Aufga-



Stephan Wechlin, Koordinator betriebliches Gesundheitsmanagement: «Führungskräfte müssen sich zu Stress und Burnout weiterbilden.»

ben übernommen und nie nein gesagt. Nun hat er gelernt sich abzugrenzen. Die Führungskraft und der Mitarbeiter müssen zu einer neuen Form der Zusammenarbeit finden.

### Was müssen Führungskräfte sonst noch beachten?

Auch während der Abwesenheit sollten sie mit der betroffenen Person in Kontakt bleiben. Wenn Führungskräfte nicht mehr weiter wissen, gilt es, sich Hilfe zu holen. Ausserdem sollten sie sich laufend weiterbilden zu Stress und Burnout

### Was schützt am Wirksamsten vor Burnout?

Aus Sicht des Mitarbeitenden: Das Wissen über die Zusammenhänge, woher der Stress kommt, was ihn auslöst und was er bewirkt. Bewegung und Entspannung sind wichtig. Aus Sicht der Führung: Sich im Klaren sein über den eigenen Führungsstil und wie sich dieser auf die Mitarbeitenden auswirkt, Wertschätzung zeigen, Frühwarnzeichen erkennen und dementsprechend handeln. Auch sollten Vorgesetzte die eigenen Ressourcen im Blick haben und sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sein.

Interview: Maria-Monika Ender, Öffentlichkeitsarbeit AWA

Ziel: Zurück an den Arbeitsplatz

## Case Management beim Kanton Aargau

Wenn Mitarbeitende beim Arbeitgeber Kanton Aargau länger krankheitsbedingt ausfallen, erfolgt ein Case Management. Dabei begleiten externe Spezialisten die erkrankte Person und koordinieren, vernetzen und vermitteln zwischen den involvierten Stellen.

Schwierige, langwierige Erkrankungen von Mitarbeitenden fordern jedes Unternehmen und jede Institution heraus. Für die Betroffenen bedeuten sie viel Leid und für den Arbeitgeber hohe Kosten. Für das Team, das ohne die kranke Person auskommen muss, nimmt die Belastung zu. Schweizweit steigt die Anzahl von Personen, die aufgrund von psychischen Ursachen arbeitsunfähig werden und in der Folge eine IV-Rente beantragen müssen. Dieser Trend ist auch beim Arbeitgeber Kanton Aargau spürbar. Deshalb begleitet der Kanton seit ein paar Jahren Mitarbeitende mit langwierigen Erkrankungen mittels Case Management, um sie wieder in den Arbeitsprozess zu integrieren. Auf diese Weise konnten schon viele Mitarbeitende wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Bei Fällen von Burnout muss der Tätigkeits- oder Verantwortungsbereich oder das Pensum der Betroffenen nach der Erkrankung manchmal angepasst werden.

### So funktioniert's

Bei längeren Krankheitsfällen, ob psychischer oder physischer Art, zieht der Kanton externe Case Manager oder Case Managerinnen bei. Diese neutralen Fachleute betreuen und begleiten die Betroffenen. Sie unterstehen der Schweigepflicht. Zuerst klären sie gemeinsam mit den erkrankten Mitarbeitenden ab, ob ein Case Management Sinn macht. Ist dies der Fall, sind die betroffenen Mitarbeitenden verpflichtet, am Case Management teilzunehmen.

### An einem Tisch

Zu Beginn des Case Managements treffen sich alle Beteiligten zu einem Gespräch, die betroffene Person, die Führungs- sowie Personalfachkraft, der Arzt oder die Ärztin, evtl. Familienmitglieder sowie der Case Manager oder die Case Managerin. Sie besprechen gemeinsam die Situation und legen die nächsten Schritte und Ziele fest. Die Case Manager vermitteln



Beim Case Management besprechen alle Beteiligten, wie es weiter gehen soll, damit die erkrankte Person an den Arbeitsplatz zurückkehren kann.

in der Folge zwischen allen Beteiligten. Sie begleiten die Erkrankten, beraten und betreuen sie bei der Auswahl von Therapien. Sie planen und organisieren die Rückkehr an den Arbeitsplatz mit ihnen und schauen, ob dieser angepasst werden muss. Falls eine Rückkehr nicht möglich ist, werden andere Möglichkeiten ins Auge gefasst. Die Betroffenen sind meist sehr dankbar für die Unterstützung.

### Was es bringt

Vorteile des Case Managements sind: Alle Beteiligten haben einen neutralen und vermittelnden Partner. Die erkrankten Mitarbeitenden werden nicht alleine gelassen, sondern unterstützt und können im besten Fall wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Für das Unternehmen lohnt es sich aus sozialen und wirtschaftlichen Gründen, denn je mehr Krankheitsfälle es aufweist, desto höher sind die Prämien der Taggeldversicherung. Auch kleine und mittlere Unternehmen können Case Manager engagieren. Externe Anbieter, aber auch Taggeldversicherer bieten Case Management für Unternehmen an.

Maria-Monika Ender, Öffentlichkeitsarbeit AWA

Wie man mehr Widerstandsfähigkeit erlangt

## Resilienz: Mit mentaler Kraft aus der Krise

Weshalb zerbrechen gewisse Menschen an widrigen Umständen und andere nicht? Resilienz – psychische Widerstandsfähigkeit – hilft Krisen zu bewältigen und schützt vor Burnout.

Pionierarbeit im Bereich der Resilienzforschung leistete die amerikanische Entwicklungspsychologin Emmy Werner mit ihrer Kauai Studie. Sie begleitete über 40 Jahre lang 698 Kinder, die auf der Hawaii-Insel Kauai geboren wurden. Unter den Ureinwohnern dieser Insel herrschte in den 1950er-Jahren die Tristesse. Für viele Kinder war das Leben die reine Hölle, Alkoholismus und Armut waren Alltag. Emmy Werner interessierte sich besonders für das Drittel der belasteten Kinder, welche sich gut entwickelt haben. Diese Kinder waren erfolgreich in der Schule, haben sich gut in das soziale Leben integriert und wiesen keine Verhaltensauffälligkeiten auf. Was war die Erklärung? Emmy Werners Erkenntnis war: Ungünstige Startvoraussetzungen müssen nicht zwingend zu Elend und Misserfolg führen. «Der allergrösste Schutz im Leben ist menschliche Bindung», schrieb sie. Die starken Kinder von Kauai hatten etwas, was all jene Kinder, die wie ihre Eltern im Suff landeten, nicht hatten: Eine Bezugsperson, die sich liebevoll um sie kümmerte und sie akzeptierte.

Aufbauend auf den Erkenntnissen von Emmy Werner überraschte der Psychologe Martin Seligmann (Gründer der Positiven Psychologie) die Fachwelt 1998 mit dem Ansatz, die Psychologie von einer Wissenschaft der Krankheit zu einer Wissenschaft der Gesundheit zu machen. Den Schlüssel zur Resilienz sieht der Psychologe Seligmann im Optimismus. Eine heitere, positive und lebensbejahende Grundhaltung alleine schafft noch keine Resilienz. Allerdings stärkt die Zuversicht, sich nicht unterkriegen zu lassen, vor allen anderen Eigenschaften die Seele, sagt Seligmann.

### Was stark macht

Zahlreiche wissenschaftliche Studien zeigen auf, welche weiteren Schutzfaktoren zur Resilienz beitragen. «Akzeptanz» ist einer davon. «Für erfolg-



Das Leben kann kommen. Widerstandsfähige Menschen können Krisen und Rückschläge besser bewältigen.

reiches Handeln im Unternehmeralltag braucht es Akzeptanz von Führungskräften und Mitarbeitenden sowohl für die anstehenden Aufgaben als auch gegenseitig» schreibt die deutsche Resilienzforscherin Jutta Heller. Ein weiterer wichtiger Schlüssel zur Resilienz ist die «Selbstwirksamkeit». Menschen, die glauben, etwas bewirken zu können, organisieren sich so, dass sie den gestellten Anforderungen gewachsen sind. Ein weiterer Schlüssel ist die «Eigenverantwortung». Wer Verantwortung für sich übernimmt, weist in der Regel eine ausgeprägte Selbstreflexion auf und bleibt nicht in der Opferrolle stecken. Für Resilienz ist ein weiterer wichtiger Faktor die «Lösungsorientierung». In der Forschung wurden noch weitere Schlüssel zur Resilienz bestimmt. All diese Schlüsselfaktoren sind trainierbar.

Quellen: Christina Berndt, «Resilienz, das Geheimnis der psychischen Widerstandskraft». München: dtv Verlagsgesellschaft. Jutta Heller, «Resilienz. Innere Stärke für Führungskräfte». Zürich: Orell Füssli Verlag AG  
Weitere Informationen finden Sie auf <http://www.resilience-project.eu>

Urs Schmid, Projektleiter Mobiles RAV

Wo man Unterstützung findet

## Adressen, die weiter helfen

Wer im Internet nach «Burnout» sucht, erhält Tausende von Treffern. Coaches und Kliniken bieten ihre Dienste an, Artikel und Internetseiten behandeln das Thema. Doch welche Internetseiten sind die informativsten? Hier kommt unsere Auswahl.

### Gesundheitsförderung Schweiz

[www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch)

Hier erhalten Sie einen Überblick über aktuelle Projekte zur Gesundheitsförderung in Betrieben. Unter anderem können Unternehmen sich mit dem Job-Stress-Analysis-Test ohne grossen Aufwand einen Überblick über Belastungen und Ressourcen ihrer Mitarbeitenden verschaffen.

### Stressabbau und -prävention am Arbeitsplatz

[www.stressnostress.ch](http://www.stressnostress.ch)

Stress schadet der Gesundheit und der Wirtschaft. Auf dieser Seite von SECO, SUVA und Gesundheitsförderung Schweiz können sich Unternehmen sowie Betroffene Tipps zur Stressbekämpfung holen. Wer herausfinden möchte, wie hoch sein Stresslevel ist, kann den Stress-Check machen.

### Schweizer Expertennetzwerk für Burnout

[www.burnoutexperts.ch](http://www.burnoutexperts.ch)

Experten haben den Verein im Jahr 2007 gegründet. Er bezweckt, das Burnout-Syndrom zu erforschen und aktuelles Wissen zur Verfügung zu stellen.

### Forum Burnout

[www.burn-out-forum.de](http://www.burn-out-forum.de)

Betroffene können sich auf dieser Seite in einem Forum austauschen und unterstützen. Zudem finden sich hilfreiche Informationen. Die Internetseite ist sehr übersichtlich gestaltet und kommt ohne Werbung aus.

### Selbsttest bei Burnout

[www.hilfe-bei-burnout.de](http://www.hilfe-bei-burnout.de)

Informative Internetseite mit Artikeln und Literaturtipps. Wer herausfinden möchte, ob er burnoutgefährdet ist, kann einen Selbsttest machen (unter Burnout Test).



Wer alles nur noch dunkel sieht und leere Batterien hat, braucht Hilfe.

### Institut für Arbeitsmedizin (ifa)

[www.arbeitsmedizin.ch](http://www.arbeitsmedizin.ch)

Das ifa ist führend in der betrieblichen Gesundheitsförderung. Es bietet in der ganzen Schweiz Dienstleistungen zum Thema Gesundheit für Unternehmen an. Zum ifa gehören eine Praxis, Gesundheitszentren, eine Abteilung für Gesundheitsförderung sowie Spezialisten im Bereich Arbeitsmedizin.

### Selbsthilfegruppen Schweiz zum Thema Burnout

[www.selbsthilfeschweiz.ch](http://www.selbsthilfeschweiz.ch), «Burnout» in der Suche eingeben.

Hier finden sich die Adressen von Selbsthilfegruppen zum Thema Burnout, die sich an verschiedenen Orten in der Schweiz treffen.

Arbeitgebende im Gespräch in der Chuchifabrik

## Von A wie Arbeitszeit bis Z wie Zofingen

Das RAV Zofingen und der Verein Chance Z! luden zum Diskutieren zu Tisch.

Ein Anlass für Arbeitgebende einmal ganz anders: In der Chuchifabrik in Zofingen haben am 16. März 40 Personalverantwortliche, Unternehmerinnen, Unternehmer, Lokalpolitiker und -politikerinnen in kleinen Gruppen über aktuelle Wirtschaftsthemen diskutiert. Für den Anlass konnte man sich im Vorfeld für verschiedene Themen anmelden. Zur Auswahl standen unter anderem «Arbeitszeit», «Inländervorrang», «10'000 unbesetzte Lehrstellen» oder «Mitarbeitergesundheit». Moderatorinnen und Moderatoren leiteten die Gespräche. Die Teilnehmenden tauschten sich locker zwanzig Minuten lang in Vierer- oder Fünfergruppen zu einem Thema aus, dann wechselten sie zum nächsten Tisch. Die Moderatorinnen und Moderatoren trugen die Ergebnisse am Schluss allen Anwesenden vor. Abgerundet wurde der Abend mit einem feinen Nachtessen an der langen Holztafel. Ein



Astrid Bujard von der Chance Z! trägt die Ergebnisse ihres Tisches vor.

Anlass zum Wiederholen, fanden sowohl die Teilnehmenden als auch das RAV und der Verein Chance Z!.

Elf Mitarbeitende beraten bereits 500 Stellensuchende

## Türen auf für das RAV Brugg II

Am 3. April wurde das RAV Brugg II mit einem Apéro eingeweiht.

Die letzten Jahre sind die Stellensuchendenzahlen stetig leicht angestiegen. Vier der sechs RAV sind deshalb räumlich an ihre Grenzen gestossen. Was tun? Man fand eine elegante Lösung. Im RAV Brugg konnte das AWA den zweiten Stock dazu mieten. Linda Baldinger, Leiterin des RAV Brugg, formte aus erfahrenen Personalberaterinnen und -beratern und neu rekrutierten Mitarbeitenden das elfköpfige RAV Brugg II-Team. «Die Mischung aus Alt und Jung, Mann und Frau ist perfekt. Solche Teams arbeiten am besten zusammen», zeigt sich die RAV-Leiterin überzeugt. Das Team berät bereits 500 Stellensuchende, die von anderen RAV zum RAV Brugg II geschickt wurden. Bis zu 1'200 sollen es werden. Auf einem Rundgang konnten die Besucherinnen



Linda Baldinger, Leiterin RAV Brugg: «Die Mischung des Teams aus Alt und Jung, Mann und Frau ist perfekt.»

und Besucher an der Eröffnung die Arbeitsplätze besichtigen.

Wie Tina Holzer Stellensuchende motiviert und auf ihrem Weg begleitet

## «Mit einem Ziel geht es viel leichter»

Ein Tag im Leben von Tina Holzer, Coach bei der BWH GmbH in Zofingen

«Wenn ein Arbeitstag mit Coaching im Büro ansteht, fahre ich meistens mit der Bahn von Wangen an der Aare nach Zofingen. Im Zug kann ich mich bereits auf die Stellensuchenden vorbereiten und ihre Dossiers studieren. Mir werden von verschiedenen RAV Stellensuchende zugewiesen für die es schwierig ist, auf dem Arbeitsmarkt wieder Fuss zu fassen, sei es wegen einer psychischen Erkrankung, Suchtproblemen, schwieriger familiären oder rechtlichen Umständen. Meine Aufgabe besteht darin, sie bei der Stellensuche zu unterstützen und zu beraten. Ganz wichtig ist, meine Klientinnen und Klienten zu motivieren, zu stärken und ihnen Zuversicht und Sicherheit zu vermitteln, damit sie wieder zu einem gesunden Selbstwertgefühl finden. Steht man an einem Tiefpunkt im Leben, fühlt man sich meistens wertlos und hat keine Ziele mehr. Ich begleite die Stellensuchenden auf dem Weg, wieder Lebens- und Berufsziele zu finden. Denn ohne Ziel kann man sich auch nicht auf einen Weg begeben. Ich berate nicht nur Menschen mit tiefem Selbstwertgefühl, sondern auch solche mit überhöhtem Selbstwertgefühl, die ich auf den Boden der Tatsachen holen muss.

### «Zu wenig und zu viel Selbstwertgefühl schaden»

In den Gesprächen und mit verschiedenen Tests versuche ich herauszufinden, was für Möglichkeiten die Stellensuchenden haben und ob eventuell eine Weiter- oder Ausbildung in Frage kommen könnte. Um dies zu erreichen, erarbeite ich mit den Stellensuchenden ein Kompetenzprofil, um auf dem Arbeitsmarkt die entsprechenden Stellen zu finden.

Am Morgen habe ich meist zwei bis drei Beratungsgespräche, diese ziehen viel administrative Arbeit nach sich. Am Nachmittag geht es weiter mit Gesprächen, Recherchen oder administrativer Unterstützung für die Stellensuchenden. Es gibt Stellensuchende mit Erkrankungen, bei denen ich die Probleme nicht



Tina Holzer, Coach: «Die Gegensätze und das Spontane beim Beraten liebe ich.»

aufarbeiten kann. Diese vermittele ich dann zum jeweiligen Spezialisten oder ich nehme Kontakt mit der zuständigen IV-Stelle oder dem Hausarzt auf, um das weitere Vorgehen zu besprechen. Mit den Stellensuchenden habe ich jeweils fünf Beratungstermine in drei Monaten. Je nach Umständen kann das Coaching verlängert werden.

Ich liebe meine Arbeit, weil ich mit unterschiedlichsten Menschen in Kontakt komme und zusätzlich zu meinen Aus- und Weiterbildungen auch meine Lebenserfahrung sowie mein Einfühlungsvermögen einbringen kann. Oft muss ich sehr spontan reagieren können. Wenn ich sehe, dass meine Klientinnen und Klienten auf einem guten Weg sind oder bereits eine Stelle gefunden haben, ist dies eine tolle Bestätigung für mich.

Mache ich Feierabend und steige in den Zug, versuche ich die Menschen und ihre Schicksale hinter mir zu lassen, um mich meinen beiden Söhnen zu widmen.»

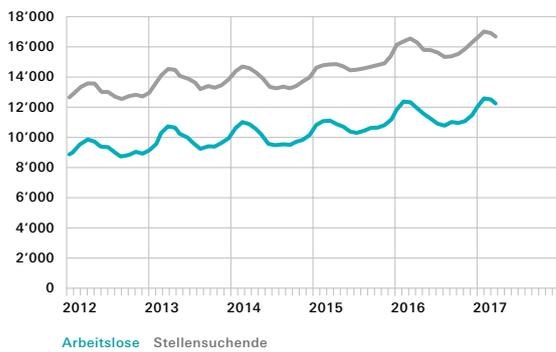
Aufgezeichnet von Tina Holzer

Lage und Entwicklung des Arbeitsmarkts im Aargau

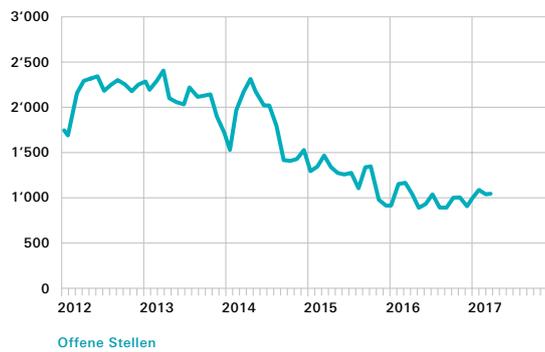
## Statistik

Die untenstehenden Grafiken geben die Entwicklung der vergangenen Jahre bis zum März 2017 (Arbeitslose und offene Stellen) beziehungsweise bis zum Januar 2017 (Kurzarbeit und Aussteuerungen) wieder. Genauere Angaben sind auf dem Internet unter [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) zu finden.

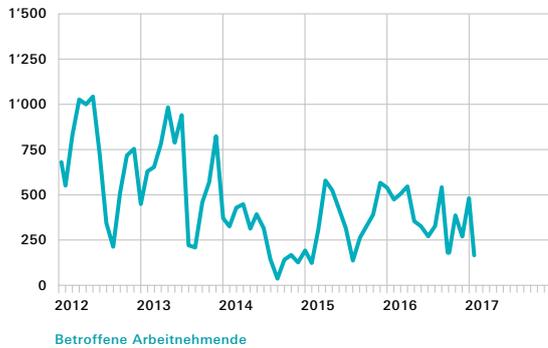
Arbeitslose im Kanton Aargau



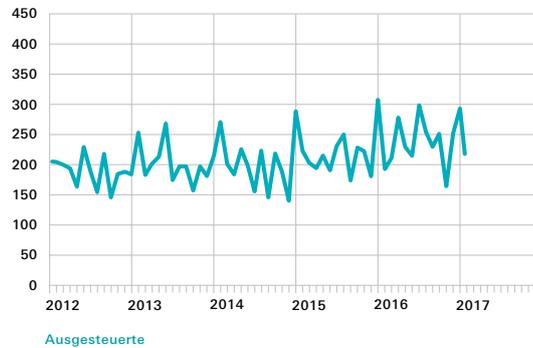
Offene Stellen im Kanton Aargau



Kurzarbeit im Kanton Aargau



Aussteuerungen im Kanton Aargau



Die Werte ab 2015 bei der Kurzarbeit und ab 2016 bei den Aussteuerungen sind gemäss Angaben des SECO provisorisch. Die Angaben sind erst mit einer Verzögerung von zwei Monaten einigermassen verlässlich. Sie sind daher in beiden Darstellungen nur bis Januar 2017 nachgetragen.

Was Unternehmen erwarten können

# Dienstleistungen des AWA

Das Amt für Wirtschaft und Arbeit unterstützt Unternehmen beim Besetzen neuer Stellen, bei Kurzarbeit oder bei Massenentlassungen.

## Personalvermittlung

- Unternehmen können kostenlos Stelleninserate in der grössten Schweizer Stellendatenbank [www.treffpunkt-arbeit.ch](http://www.treffpunkt-arbeit.ch) schalten
- Die RAV vermitteln bei Bedarf passende Mitarbeitende
- Sie beraten Arbeitgebende und unterstützen sie bei Antragsformularen

## Einarbeitungszuschüsse

Stellt ein Betrieb eine Person ein, die eine etwas längere Einarbeitungszeit braucht, kann er Einarbeitungszuschüsse beantragen. Die Arbeitslosenversicherung übernimmt während der Einarbeitung einen Teil der Lohnkosten.

## Ausbildungszuschüsse

Die Arbeitslosenversicherung unterstützt Erwachsene, die eine Erstausbildung nachholen wollen.

## Praktika

Durch Praktika können junge Lehr- und Studienabgänger und -abgängerinnen ohne Stelle wichtige praktische Erfahrung im Beruf sammeln. Die Arbeitslosenversicherung übernimmt den grössten Teil der Lohnkosten.

## Unterstützung bei Stellenabbau

Das Mobile RAV steht Arbeitgebenden zur Seite, die Mitarbeitende entlassen müssen. Unsere Spezialistinnen und Spezialisten beraten vor Ort und unterstützen und informieren die Entlassenen. Das Mobile RAV richtet bei Bedarf auch ein betriebliches Arbeitsmarktzentrum ein.

## Kurzarbeits- und Schlechtwetterentschädigung

Wenn ein Unternehmen die normale Arbeitszeit um mindestens zehn Prozent kürzen muss, kann es Kurzarbeitsentschädigung verlangen. Wird der Antrag genehmigt, übernimmt die Arbeitslosenkasse 80 Prozent des Verdienstaufschlags. So sollen Massenentlassungen verhindert werden.

Wer bei schlechtem Wetter vorübergehend die Arbeit einstellen muss, kann für die Mitarbeitenden Schlechtwetterentschädigung beantragen.

[www.ag.ch/awa](http://www.ag.ch/awa)

**Herausgeber**

Departement Volkswirtschaft und Inneres  
Amt für Wirtschaft und Arbeit  
5001 Aarau  
E-Mail [awa@ag.ch](mailto:awa@ag.ch)

**Copyright**

© 2017 Kanton Aargau