

# WORK-LIFE-BALANCE UND BURN-OUT-PRÄVENTION

Dr. biol. hum. Fiona Witte (Privatklinik Hohenegg AG)

**Eine ausgewogene Work-Life-Balance ist ein zentraler protektiver Faktor gegen Burn-out. Sie begünstigt psychische und physische Regeneration, stärkt Resilienz und fördert langfristige Gesundheit sowie Leistungsfähigkeit. Eine chronisch gestörte Balance erhöht dagegen das Risiko für emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und reduzierte Leistungsfähigkeit. Präventive Strategien sollten daher die Förderung von Work-Life-Balance als Kernziel verankern. Diagnostische Instrumente wie der AVEM- und BOSS-Fragebogen ermöglichen dabei eine frühzeitige Identifikation individueller Risikomuster und unterstützen die Entwicklung gezielter Interventionen zur Burn-out-Prävention und Ressourcenstärkung.**

## 1. Work-Life-Balance

Work-Life-Balance bezeichnet einen dynamischen, individuell wahrgenommenen Zustand, in dem Menschen die Anforderungen und Rollen aus Arbeits- und Privatleben so koordinieren, dass weder dauerhafte Belastung noch Beeinträchtigung entsteht und gleichzeitig Zufriedenheit, Sinn und Erholung in beiden Lebensbereichen gewährleistet sind (Allen, Johnson, Kiburz & Shockley, 2013; Greenhaus & Allen, 2011).

In der Forschung wird Work-Life-Balance als dynamischer Anpassungsprozess verstanden, bei dem Individuen berufliche und private Anforderungen in Einklang bringen, um Zufriedenheit, Sinn und Wohlbefinden in

beiden Lebensbereichen zu erreichen.

Der neuere Begriff der «Life Domain Balance» erweitert das klassische Verständnis von Work-Life-Balance, indem er nicht nur Arbeit und Freizeit, sondern mehrere zentrale Lebensbereiche berücksichtigt. Dazu gehören berufliche Entwicklung, familiäre Beziehungen, soziale Aktivitäten, Gesundheit, finanzielle Stabilität, persönliche Interessen und gesellschaftliches Engagement (Rothbard & Patil, 2023).

## 2. Zusammenhang zwischen Work-Life-Balance und Burn-out

Zahlreiche empirische Studien belegen, dass eine gestörte Work-Life-Balance einer der zentralen Prädiktoren für das Entstehen von Burn-out-Symptomen ist (Maslach & Leiter, 2016; Haar et al., 2014). Burn-out wird klassischerweise als ein Syndrom emotionaler Erschöpfung, Depersonalisation und reduzierter persönlicher Leistungsfähigkeit verstanden, das infolge chronischer Arbeitsbelastung entsteht (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Zur Erfassung des Burn-out-Syndroms ist das Maslach Burnout Inventory (MBI) das international am häufigsten verwendete diagnostische Verfahren, es misst die drei Kernkomponenten emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit (Maslach, Jackson & Leiter, 1996).

Es hat sich gezeigt, dass nicht allein die Arbeitsintensität entscheidend ist, sondern

vielmehr das Verhältnis zwischen den beruflichen Anforderungen und den verfügbaren Ressourcen in anderen Lebensbereichen – insbesondere im privaten und familiären Umfeld (Bakker & Demerouti, 2017).

Eine unzureichende Work-Life-Balance führt häufig zu Work-Family-Conflict, bei dem sich Arbeits- und Privatrollen gegenseitig behindern. Dieser Konflikt wirkt als Stressor, der die emotionale Erschöpfung – das Kernsymptom des Burn-outs – signifikant erhöht (Nohe, Meier, Sonntag & Michel, 2015). Umgekehrt zeigen Studien, dass eine wahrgenommene Balance zwischen Arbeit und Leben als Ressource dient, die sowohl psychisches Wohlbefinden als auch Arbeitszufriedenheit und Engagement fördert (Haar et al., 2014; Allen et al., 2020).

Das Job-Demands-Resources-Modell (JD-R) von Bakker und Demerouti (2007) bietet hierfür einen theoretischen Rahmen: Demnach entstehen Burn-out-Symptome, wenn hohe Arbeitsanforderungen (Job Demands)

nicht durch ausreichende persönliche und organisationale Ressourcen kompensiert werden können. Eine stabile Work-Life-Balance fungiert in diesem Modell als zentrale Ressource, da sie Erholung, soziale Unterstützung und emotionale Distanzierung von arbeitsbedingten Stressoren gewährt. Fehlt diese Balance – etwa durch übermäßige Erreichbarkeit, lange Arbeitszeiten oder fehlende Autonomie –, kommt es zu einem Ungleichgewicht zwischen Energieverbrauch und Regeneration, das langfristig zu Erschöpfung und innerer Distanz führt.

Internationale Studien bestätigen diesen Zusammenhang über verschiedene Branchen hinweg. Haar et al. (2014) zeigten in einer kulturübergreifenden Untersuchung mit Beschäftigten aus sieben Ländern, dass eine hohe Work-Life-Balance signifikant mit geringeren Burn-out-Werten sowie höherer Lebenszufriedenheit und psychischer Gesundheit korreliert. Ähnliche Befunde liegen aus Studien mit Lehrkräften (Skaalvik & Skaal-





vik, 2020), Pflegekräften (Galletta et al., 2019) und Ärztinnen und Ärzten (Shanafelt et al., 2021) vor – Berufsgruppen, die aufgrund hoher emotionaler Anforderungen besonders anfällig für Burn-out sind.

In Bezug auf den oben genannten Begriff der «Life Domain Balance» zeigt auch aktuellere Forschung, dass eine ausgewogene Balance über verschiedene Lebensdomänen hinweg protektiv gegenüber Stress und Burn-out wirkt, da sie Autonomie, Selbstregulation und subjektives Wohlbefinden stärkt (Rothbard & Patil, 2023).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine ausgewogene Work-Life-Balance ein zentraler protektiver Faktor gegen Burn-out ist. Sie ermöglicht die notwendige psychische und physische Regeneration, fördert Sinnempfinden und Resilienz und trägt dazu bei, langfristige Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu erhalten.

### **3. Burn-out-Prävention: wissenschaftliche Grundlagen und Interventionen**

Burn-out-Prävention zielt darauf ab, jene arbeits- und personenbezogenen Faktoren zu identifizieren und zu verändern, die das Entstehen chronischer Erschöpfung, Depersonalisation und Leistungsabnahme begünstigen (Maslach & Leiter, 2016). Die Forschung unterscheidet hierbei primäre Prävention (Verhinderung der Entstehung), sekundäre Prävention (Früherkennung und Intervention) sowie tertiäre Prävention (Rehabilitation und Rückfallprophylaxe; Schaufeli, 2017).

Das bereits genannte Job-Demands-Resources-Modell (JD-R) zeigt Lösungsansätze auf für Burn-out-Präventionsansätze (Bakker & Demerouti, 2017). Hohe Arbeitsanforderungen (Job Demands) – zum Beispiel Arbeitsdruck, Zeitkonflikte oder emotionale Anforderungen – bei mangelnden Ressourcen wie Autonomie, soziale Unterstützung

oder Erholungsmöglichkeiten sorgen für Imbalance. Prävention setzt folglich auf zwei Ebenen an: Reduktion von Anforderungen (z. B. Arbeitszeitgestaltung, Rollenklärung, Vermeidung ständiger Erreichbarkeit) und Stärkung von Ressourcen (z. B. Führungsunterstützung, Resilienz, Sinnorientierung).

Der Job-Stress-Index (JSI) (Gesundheitsförderung Schweiz, 2022) macht das JD-R-Prinzip greifbar. Er stellt Arbeitsbelastungen den Ressourcen gegenüber und zeigt, wo Teams aus der Balance geraten. Entwickelt von Gesundheitsförderung Schweiz mit der Universität Bern und der ZHAW, misst er das Verhältnis zwischen den Anforderungen am Arbeitsplatz – wie Arbeitsdruck, Komplexität und emotionaler Belastung – und den verfügbaren Ressourcen, darunter Handlungsspielraum, soziale Unterstützung und Erholungsmöglichkeiten. Ein Ungleichgewicht zugunsten der Belastungen gilt als zentraler Risikofaktor für Stress, Erschöpfung und Burn-out. Der Index erlaubt eine objektive Einschätzung individueller und organisationaler Stressrisiken und dient der Prävention, Früherkennung und der Ableitung gesundheitsförderlicher Massnahmen.

Organisationale Massnahmen wirken noch mehr, wenn sie strukturell ansetzen: Flexible Arbeitszeitmodelle, Homeoffice-Optionen und insbesondere verkürzte Arbeitswochen (z. B. Vier-Tage-Woche) reduzieren Stress und Burn-out-Werte signifikant, sofern die Arbeitslast nicht verdichtet wird (Autonomy Work Group, 2023; Sanz-Vergel et al., 2022).

Neben strukturellen Veränderungen zeigen auch individuelle Massnahmen moderate bis starke Effektgrössen. Achtsamkeitsbasierte Programme (MBSR, MBCT) reduzieren nachweislich emotionale Erschöpfung (Luken & Sammons, 2016; Janssen et al., 2021). Kognitive Verhaltenstrainings fördern Selbstwirk-

samkeit und verringern Burn-out-Symptome. Auch Erholungs- und Schlafmanagement (Sonntag & Fritz, 2015) sowie Resilienz- und Selbstmitgefühlstrainings (Neff & Germer, 2013; Luthans et al., 2015) zeigen präventive Wirkung.

Psychotherapeutische Burn-out-Prävention beschäftigt sich mit frühzeitiger Identifikation individueller Stressverstärker, wie überhöhter Perfektionismus, ausgeprägtes Verantwortungsgefühl oder mangelnde Abgrenzungsfähigkeit (Kaluza, 2018). Diese Persönlichkeitsmerkmale fungieren häufig als Vulnerabilitätsfaktoren, die langfristig zu chronischer Überforderung und emotionaler Erschöpfung führen können. Therapeutische Interventionen, die auf die Bewusstmachung und Modifikation dieser dysfunktionalen Muster abzielen – zum Beispiel durch kognitive Umstrukturierung –, tragen wesentlich



dazu bei, Burn-out vorzubeugen. Die Förderung realistischer Leistungsansprüche und gesunder Selbstfürsorge gilt dabei als Kern der psychotherapeutischen Prävention.

Burn-out-Prävention erfordert folglich ein mehrdimensionales Vorgehen: strukturelle Arbeitsgestaltung, individuelle Kompetenzentwicklung und psychotherapeutische Ansätze.

#### 4. Diagnostische Instrumente zur Burn-out-Prävention

##### AVEM-Fragebogen

Ein bewährtes Instrument zur Früherkennung individueller Belastungsmuster ist der AVEM-Fragebogen (Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster) (Schaarschmidt & Fischer, 2001). Er erfasst, wie Menschen ihre Arbeit erleben, bewerten und mit Stress umgehen – und macht damit sichtbar, ob jemand eher gesundheitsförderlich oder risikobehaftet mit beruflichen Anforderungen umgeht.

Der AVEM besteht aus 66 Items, die elf psychologische Dimensionen abbilden – von beruflicher Ehrgeiz- und Zielorientierung über Distanzierungsfähigkeit bis hin zu innerer Ruhe, Ausgeglichenheit und sozialer Unterstützung. Die Ergebnisse lassen sich vier Grundmustern zuordnen, die sich im Hinblick auf Burn-out-Risiken und Präventionsbedarf unterscheiden.

Während die Muster G und S als vergleichsweise stabil gelten, zeigen sich in A und B deutliche Hinweise auf gefährdete Bewältigungsstrategien. Besonders das überengagierte Muster A – oft begleitet von Perfektionismus und fehlender Abgrenzung – ist ein klassischer Vorläufer des Burn-out-Syndroms.

Der AVEM offeriert einen wissenschaftlich fundierten Zugang, um individuelle Risikomuster zu erkennen und daraus gezielte Prä-

ventionsstrategien abzuleiten. Er verbindet Diagnostik mit Intervention und kann sowohl Einzelpersonen als auch Teams dabei unterstützen, eine gesunde Work-Life-Balance zu entwickeln.

##### Der BOSS-Fragebogen

BOSS (Burnout-Screening-Skalen) ist ein diagnostisches Selbstbeurteilungsinstrument, das entwickelt wurde, um frühzeitige Anzeichen von Überlastung und Burn-out-Risiken zu erkennen (Glaser & Höfner, 2019). Er besteht aus mehreren Subskalen, die zentrale Dimensionen von Burn-out abbilden, darunter emotionale Erschöpfung, psychovegetative Beschwerden, Arbeitsüberforderung und Distanzierungsfähigkeit.

Im Rahmen der Burn-out-Prävention bietet der BOSS einen wertvollen Ansatz, da er nicht nur Symptome, sondern auch Ressourcen und Bewältigungsstrategien erfasst. Durch den Vergleich von Belastungs- und Ressourcenprofilen können gezielte Interventionsstrategien abgeleitet werden, beispielsweise Massnahmen zur Stärkung der Selbstfürsorge, Stressbewältigung und Work-Life-Balance.

Die Anwendung des BOSS eignet sich insbesondere in betrieblichen Gesundheitsprogrammen, Coaching-Settings und in der klinisch-psychologischen Praxis.

##### Quellen

- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). Maslach Burnout Inventory manual (3rd ed.). Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor–detachment model. *Journal of Organizational Behavior*, 36(51), S72–S103.
- Nohe, C., Meier, L. L., Sonntag, K., & Michel, A. (2015). The chicken or the egg? *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 522–536.
- Sanz-Vergel, A. I., Rodríguez-Muñoz, A., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). The daily spillover and crossover of work and family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 107(2), 183–197.
- Haar, J. M., Russo, M., Sune, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance. In *Handbook of Occupational Health Psychology* (APA).
- Kaluza, G. (2018). *Gelassen und sicher im Stress: Das Stresskompetenz-Buch*. Heidelberg: Springer.
- Glaser, J., & Höfner, C. (2019). *Burnout-Screening-Skalen (BOSS)*. Göttingen: Hogrefe.
- Schaarschmidt, U., & Fischer, A. (2001). *AVEM – Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster: Ein diagnostisches Instrument zur Prävention von arbeitsbezogenen Gesundheitsrisiken*. Göttingen: Hogrefe.
- Gesundheitsförderung Schweiz (2022). *Job-Stress-Index 2022: Wie es der arbeitenden Bevölkerung in der Schweiz geht*. Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands–Resources model. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2020). Teacher burnout. *Teaching and Teacher Education*, 85, 102–994.
- Rothbard, N. P., & Patil, S. V. (2023). Life domain balance: A conceptual framework and review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 1–26.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2020). Work–family conflict and flexible work arrangements. *Personnel Psychology*.
- Shanafelt, T. D. et al. (2021). Burnout and satisfaction with work–life balance among physicians. *Mayo Clinic Proceedings*, 96(7), 1867–1880.
- Luken, M., & Sammons, A. (2016). Systematic review of mindfulness practice. *American Journal of Occupational Therapy*, 70(2), 7002250020p1–p10.
- Janssen, M. et al. (2021). Effects of mindfulness-based stress reduction. *PLOS ONE*, 16(1), e0245738.
- Neff, K. D., & Germer, C. K. (2013). Mindful self-compassion program. *Journal of Clinical Psychology*, 69(1), 28–44.
- Galletta, M. et al. (2019). Job burnout and patient safety. *Frontiers in Public Health*, 7, 273.
- Autonomy Work Group. (2023). The UK’s four-day week pilot. <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf>



### Dr. biol. hum. Fiona Witte

**Leitende Psychologin,  
Leiterin Schwerpunkt Burnout  
und Belastungskrisen  
Eidg. anerkannte Psychotherapeutin  
Diplom-Psychologin**

*Seit Juli 2020 arbeitet Dr. biol. hum. Fiona Witte als leitende Fachpsychologin im Team der Privatklinik Hoheneegg in Meilen. Sie ist Leiterin des Behandlungsschwerpunktes Burnout und Belastungskrisen sowie Mitglied des Kompetenzteams für Traumabehandlung.*

Privatklinik Hoheneegg AG  
Hoheneegg 1  
Postfach 555  
8706 Meilen  
[www.hoheneegg.ch](http://www.hoheneegg.ch)