

# Burnout-Symptomatik bei Bankangestellten in leitenden Positionen

## Hintergrund und Fragestellung

Der Wettbewerbsdruck der modernen Arbeitswelt führt immer mehr zur Erhöhung der Anforderungen bzw. zur Steigerung von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz. Zu den typischen Arbeitsbedingungen im Finanzdienstleistungsgewerbe zählen u. a. die erhöhte Bankdatenpflege, individueller Kundenkontakt und strenge Zielvorgaben. Die damit verbundenen Belastungen haben, wie andere Arbeitsbelastungen im Bankwesen, nach den stattgehabten Wirtschaftskrisen zugenommen [35].

Häufig sind in diesem Berufszweig eine sitzende Tätigkeit sowie ein hoher Anteil von Bildschirmtätigkeiten vorzufinden, was zur Entwicklung von Nacken-, Rücken- bzw. Kreuzschmerzen führen kann. Eine Vielzahl von Bankangestellten arbeitet in einem Großraumbüro, wo Umgebungslärm, fehlende Privatsphäre oder schlechte klimatische Bedingungen anzutreffen sind. Die Datenpflege verlangt von den Beschäftigten eine hohe Konzentration, Aufmerksamkeit und Schnelligkeit. Diese Stressfaktoren können das chronische Müdigkeitssyndrom, affektive Störungen bzw. den Symptomenkomplex „Burnout-Syndrom“ verursachen [23].

Aus dem Englischen stammend, bedeutet „Burnout-Syndrom“ Erschöpfungszustand („to burn out“ = ausbrennen), welcher auf körperlicher, emotionaler und/oder geistiger Ebene stattfinden kann [11]. Dieses Syndrom wurde zuerst

bei den sog. Helferberufen beschrieben [10]. Vor allem sind Bereiche des medizinischen und pädagogischen Tätigkeitsbereiches sowie des Sozialhilfeservice und bei Vollzugsbeamten untersucht worden [26, 28, 33]. Es wird angenommen, dass das Burnout-Syndrom charakteristisch für Berufe ist, bei denen überwiegend eine emotionale Interaktion bzw. Kommunikation zwischen Menschen vorkommt [5, 7, 14]. Meistens gehören diese Berufe zum Dienstleistungssektor. Zur letztgenannten Kategorie gehört auch das Bankgewerbe, da die Tätigkeiten in der Bank- und Finanzdienstleistungsbranche stark auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet sind [20]. Der Kundenkontakt erfordert eine hohe Kommunikationsfähigkeit und eine starke Situations- und Reaktionskontrolle.

Auch die Rollenkonflikte bei eingeschränkten Handlungsspielräumen und Rollenunklarheiten sowie übermäßiger Verwaltungsaufwand können vorkommen [2]. Aufgrund dieser Stressfaktoren erleben viele Bankangestellte Unwohlsein wie Kopfschmerzen, Instabilität des Blutdrucks, Herzstiche und -schmerzen [23]. Oft drückt sich das in unmotivierter, spontaner Aggressivität und Erregbarkeit aus. Die Angestellten werden aggressiv in Beziehung zueinander oder verschließen sich [23]. Dies kann in der Folge ein Burnout-Risiko darstellen. Neben externen Faktoren kann eine Reihe von internen, individuellen Charakteristika die Entwicklung eines Burnout-Syndroms

fördern. Zu diesen gehören Perfektionismus, Ehrgeiz, das sog. Helfersyndrom, „nicht nein sagen können“ und mangelnde Stressfestigkeit. Vor allem sind Personen von Burnout betroffen, die voller Ideale und Ideen sind [25]. Diese Arbeitsanforderungen können bei längerem Fortbestehen über die Zeit und bei nicht ausgewogenem Verhältnis zwischen *Verausgabung* („effort“) und *Belohnung* („reward“; u. a. Gehalt, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, Anerkennung durch Vorgesetzte, Arbeitsplatzunsicherheit) im Sinne des Modells beruflicher Gratifikationskrisen [27] zur Entwicklung von psychischen Erkrankungen führen. Gemäß dem Job-Demand-Control-Modell [8] führen hohe psychische Anforderungen (z. B. Arbeitsintensität und hoher Zeitdruck) bei geringer Kontrolle bzw. geringerem Handlungsspielraum zu Stress. Daten aus einer Studie von 5338 Beschäftigten zeigten, dass es einen Zusammenhang aller Komponenten des Demand-Control-Support-Modells und der Effort-Reward-Imbalance mit depressiven Symptomen gibt [37]. Diese Ergebnisse sind teilweise vergleichbar mit den Aussagen von Niedhammer et al. [19]. Sie fanden, dass Arbeitsbelastungen, eine niedrige Job-Kontrolle, ein Verausgabungs-Belohnungs-Ungleichgewicht und eine niedrige Belohnung mit depressiven Symptomen verbunden sind. Daneben kam es bei Overcommit-

Diese Untersuchungen sind Teil der Promotionsarbeit von Frau M. Iakymenko.

ment (übermäßige Verpflichtungen) am Arbeitsplatz zur Entwicklung einer Depression sowohl bei männlichen als auch bei weiblichen Beschäftigten. Dabei gehören Planung, Koordination und Kontrolle der Tätigkeiten in Arbeitsgruppen zu den Leitungsaufgaben (sog. Leitungsfunktionen). Nicht selten kommen übermäßige Verpflichtungen vor. Leitende Angestellte, wie z. B. Abteilungsleiter, befinden sich in den sog. *Sandwich-Positionen*, in der sie zwar Leitungsfunktionen innehaben, jedoch in der Hierarchie zwischen dem Arbeitgeber und den nichtleitenden Angestellten stehen [36].

Beim Burnout-Syndrom sind emotionale, geistige und körperliche Erschöpfung der Mitarbeiter beschrieben, was zur Verschlechterung der zwischenmenschlichen Beziehungen, auch außerhalb des Arbeitsplatzes, führen kann [11, 13, 14]. Sowohl für Betroffene als auch für den Arbeitgeber ist die rechtzeitige Entdeckung des Burnout-Risikos empfehlenswert. Ein rechtzeitiges Einbinden von Präventions- und Interventionsmaßnahmen ist als vorteilhaft anzusehen. Der Arbeitgeber jeder Bankinstitution wie auch jeder anderen Einrichtung hat eine Fürsorgepflicht, geeignete Maßnahmen im Hinblick auf die Aufbau- und Ablauforganisation einzuleiten und auf die Gestaltung der Geschäftsprozesse zu achten [2].

### »» Das Burnout-Syndrom führt zur Verschlechterung der zwischenmenschlichen Beziehungen

Daten aus dem Stressreport Deutschland 2012 [12] zeigen, dass von 565 befragten Personen aus dem Finanz- und Versicherungsdienstleistungsgewerbe bestimmte Arbeitsanforderungen als psychisch belastend angesehen wurden. 63% der Befragten beklagten, „verschiedene Arbeiten gleichzeitig zu betreuen“. 56% gaben einen „starken Termin- und Zeitdruck“ und 53% eine „Störung bei der Arbeit“ an. 44% der Befragten schätzten ein, „sehr schnell arbeiten“ zu müssen. Des Weiteren bestätigten 43% der Studienteilnehmer die „Konfrontation mit neuen Aufgaben“ und 42% „ständig wiederkehrende Arbeitsaufgaben“. Bei der Frage nach Beanspruchung und Stress in der Finanz- und Versiche-

rungsdienstleistungsbranche äußerten 53% der Angestellten eine Stresszunahme in den letzten 2 Jahren. Außerdem gaben 20% eine quantitative (mengenmäßige) und 9% eine qualitative (fachliche) Überforderung an. Dennoch fehlen fundierte wissenschaftliche Studienergebnisse zu dieser Thematik in der deutschen Finanzbranche.

Leider gibt es bisher auch in der Ukraine keine wesentliche Studie zu arbeitsbedingten psychischen Erkrankungen bei Bankmitarbeitern [18]. Deshalb werden in diesem Artikel einleitend Daten von verschiedenen Befragungen in anderen Ländern besprochen, um die Belastungssituation in diesem Berufszweig zu beschreiben.

Es besteht allgemein ein erheblicher Forschungsbedarf an qualitativ hochwertigen, kontrollierten Studien zum Burnout-Syndrom [9].

### Besonderheiten des Banksystems in der Ukraine

Das Banksystem der Ukraine ist zweistufig und besteht aus der Nationalbank der Ukraine und den Banken verschiedenster Typen und Arten von Eigentümern. Das durchschnittliche Alter der Bankmitarbeiter, außer bei der Nationalbank, ist relativ niedrig. Dies liegt daran, dass auf der eine Seite die jungen Spezialisten häufig schon im Alter von 21 bis 22 Jahren in diesem Land mit dem Studium fertig sind und anfangen zu arbeiten und auf der anderen Seite die Arbeitgeber junge Mitarbeiter bevorzugen, die gute Computer- und Sprachkenntnisse haben. Die Nationalbank ist die älteste Bankinstitution in der Ukraine. Dort sind viele Mitarbeiter schon seit Jahren angestellt, was die Altersstruktur von der untersuchten zu den anderen Banken unterscheidet.

Es gibt keine öffentlich zugänglichen statistischen Daten über die Geschlechterverteilung in den verschiedenen Berufen in der Ukraine [31]. Laut dem Nationalen Statistikbüro Moldawiens, das an der Grenze zur Ukraine liegt und das wie die Ukraine zum postsowjetischen Raum gehört, wird der Finanzsektor zum Typ der „weiblichen Wirtschaftstätigkeit“ gezählt. 67% der Beschäftigten im Finanzbereich sind Frauen [17]. Die Untersu-

chungsergebnisse von 94 russischen regionalen Back-Offices zeigen, dass bis zu 100% der Mitarbeiter Frauen sind. In der Genderstudie aus Russland wird angedeutet, dass die weiblichen Angestellten eher bereit sind, eine eintönige, monotone Arbeit zu erledigen, die eine besondere Aufmerksamkeit und Konzentration erfordert. Die leitenden Positionen üben in den ehemaligen Sowjetrepubliken auch häufig Frauen aus, weil es prozentual gesehen viel mehr weibliche Mitarbeiter als männliche im Finanzsektor gibt [15].

### »» 67% der Beschäftigten im Finanzbereich sind Frauen

Das Gehalt im Bankgewerbe ist niedriger als das durchschnittliche Einkommen im Land [31]. Deshalb verlassen die Beschäftigten häufig nach 5 bis 6 Jahren den Bankbereich. Diese Bewegung beobachtet man auch im Bankgewerbe Russlands. Hierfür sind verschiedene Gründe verantwortlich. Laut den Ergebnissen der Staatlichen Pädagogischen Universität Penza, Russland (2012) möchten 30% der 100 befragten jungen Mitarbeiter das Bankgewerbe verlassen. Als Ursache nennen sie die unzureichende Aufmerksamkeit der Leitung bezogen auf den Adaptationsprozess bei der Einarbeitung neuer Angestellter und das Ausbleiben des erarbeiteten Programms dieser sozialen Adaptation bei jungen Mitarbeitern [1]. Untersuchungen von Bankangestellten mit Kundenkontakt demonstrierten, dass Mitarbeiter mit geringem Dienstalalter ebenso oft Burnout-Symptomatik erleben wie Kollegen mit mehr als 6 Berufsjahren [32]. Bei Mitarbeitern mit hohem Dienstalalter wurden „emotionale Erschöpfung“ bei 60%, „Zynismus (Depersonalisierung)“ bei 40% und „reduzierte Leistungsfähigkeit“ bei 60% der Angestellten festgestellt.

Ziel dieser empirischen Untersuchung war es, das Vorhandensein der Burnout-Symptomatik im Bankbereich zu bestimmen. Es sollte auch festgestellt werden, ob Faktoren, wie eine leitende Position, Einfluss auf die Burnout-Entstehung haben. Des Weiteren wurden Persönlichkeitsprofile der Bankangestellten bestimmt, um eine mögliche Rolle verschiedener Persön-

lichkeitsmerkmale in der Entwicklung des Burnouts festzustellen.

## Studiendesign und Untersuchungsmethoden

Die Verwaltung der untersuchten Bank in der Ukraine war selbst an den arbeitsmedizinischen Untersuchungen interessiert. Mit dieser Frage wandte sie sich an den Lehrstuhl für Hygiene und Ökologie Nr. 2 und an den Lehrstuhl für Innere und Berufskrankheiten, Charkower Nationale Medizinische Universität. In einer Kooperation mit dem Institut für Arbeitsmedizin an der Magdeburger Universität entstand dann eine Forschungsstudie.

## Stichprobe

An der Studie nahmen 86 Bankangestellte aus der Ukraine teil, wobei vollständige Datensätze zu dieser Fragestellung nur von 80 Probanden vorlagen. Es wurden die Mitarbeiter aus 8 Regionalabteilungen einer Bank untersucht.

Die Einteilung der Bankangestellten erfolgte nach befragtem Tätigkeitsprofil in 2 Gruppen (leitende bzw. nichtleitende Position). Das durchschnittliche Alter der Mitarbeiter in leitenden Positionen (Gruppe L) war  $33,2 \pm 7,5$  Jahre ( $n=20$ ) und in nichtleitenden Positionen (Gruppe NL)  $29,2 \pm 5,2$  Jahre ( $n=60$ ). Die durchschnittliche Berufserfahrung betrug  $4,5 \pm 2,7$  Jahre bei Angestellten in leitender Position und  $2,9 \pm 2,4$  Jahre bei Angestellten ohne leitende Position.

Von den Angestellten in leitender Position arbeiteten 17 Mitarbeiter/-innen als Abteilungsleiter/-in und 3 Mitarbeiter/-innen übten sonstige Führungspositionen aus. Auffällig war, dass 17 Frauen und nur 3 Männer in leitenden Positionen tätig waren, d. h. mit 85% war die Präsenz an weiblichen Mitarbeitern in leitender Position höher als die der männlichen (15%). Das bedeutet auch, dass 29,3% aller Bankmitarbeiterinnen und nur 15% der männlichen Bankmitarbeiter Führungspositionen innehatten. Sonderfunktionen, wie z. B. Geldwäschebeauftragter, Vertrauensperson, Arbeitsschutzbeauftragter, übten 12 Angestellte [5 (22,7%) der Mitarbeiter mit leitender Position und 7 (10,1%) ohne leitende Position] aus.

Zbl Arbeitsmed 2015 · 65:78–86 DOI 10.1007/s40664-014-0088-3  
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015

M. Iakymenko · B. Thielmann · I. Zavgorodnij · K. Bessert · J. von Hintzenstern · W. Kapustnik · I. Böckelmann

## Burnout-Symptomatik bei Bankangestellten in leitenden Positionen

### Zusammenfassung

**Fragestellung.** Der Finanzdienstleistungssektor gehört zu den Branchen mit hohen psychischen und emotionalen Belastungen im Arbeitsalltag. Ziel dieser Vergleichsstudie war es, die Burnout-Symptomatik bei Bankangestellten mit Leitungsaufgaben zu ermitteln.

**Methode.** Es wurden 80 Bankangestellte aus der Ukraine mit bzw. ohne Leitungsaufgaben ( $n=20$ ,  $33,2 \pm 7,5$  bzw.  $n=60$ ,  $29,2 \pm 5,2$  Jahre alt) mit dem Maslach Burnout Inventory (MBI-GS) und dem Freiburger Persönlichkeitsinventar (FPI-R) befragt.

**Ergebnisse.** Die Ausprägung der MBI-Subskalen beider Gruppen unterschied sich nicht signifikant. Hohe Werte für „emotionale Erschöpfung“ lagen bei 26,6% der Personen mit leitenden Positionen und bei 6,6% der Mitarbeiter ohne leitende Position vor. Erhöhte Werte für „Zynismus“ gaben 16% der lei-

tenden und 19% der nichtleitenden Angestellten an.

**Schlussfolgerungen.** In der untersuchten Stichprobe ist die Burnout-Symptomatik gering ausgeprägt, jedoch weist fast ein Viertel aller Befragten einige Burnout-Symptome auf, die mit einigen Persönlichkeitsmerkmalen korrelieren. Betroffenen sollten frühzeitig Präventionsmaßnahmen zur Stärkung interner Ressourcen der Stress- und Konfliktbewältigung angeboten werden, um Langzeitfolgen zu vermeiden. Es gibt in der hier untersuchten Stichprobe keine Unterschiede der Burnout-Symptomatik in den Gruppen mit und ohne Leitungsaufgaben.

### Schlüsselwörter

Burnout · Persönlichkeitsprofil · Leitende Position · Bankangestellte · Ukraine

## Symptomatology of burnout in bank employees in leading positions

### Abstract

**Objectives.** The financial services sector is one of the industrial sectors with high mental and emotional stress on the job. The aim of this comparative study was to investigate the symptomatology of burnout in leading versus non-leading bank employees.

**Methods.** Eighty leading or non-leading bank employees from Ukraine ( $33.2 \pm 7.5$  and  $29.2 \pm 5.2$  years old) were surveyed with the Maslach Burnout Inventory (MBI-GS) and the Freiburg Personality Inventory (FPI-R).

**Results.** The MBI subscales of both groups did not differ significantly. High values of “emotional exhaustion” amounted to 26.6% of people with senior positions and 6.6% for non-leading employees. Elevated levels for “cynicism” were reported by 16% of leading and 19% of non-leading employees.

**Conclusions.** In the studied sample, the symptomatology of burnout isn't very pronounced. But almost 1/4 of the bank employees have some burnout symptoms which correlate with some personality traits. Therefore individuals should be offered early prevention measures to strengthen internal resources of stress and conflict management to prevent long-term consequences. There are no differences of the burnout symptomatology in the groups with and without leadership responsibilities.

### Keywords

Burnout · Personality profile · Leading position · Bank employees · Ukraine

## Untersuchungsablauf

Den Probanden wurden verschiedene Fragebögen vorgelegt. In der Studie wurden Fragebögen auf Russisch in Papierform verwendet. Die Antworten wurden später in das Wiener System (Fa. Schuffried, Österreich) übertragen, das auch die Varianten verschiedener Testverfahren in

anderen Sprachen hat, und rechnergestützt ausgewertet.

Das *Maslach Burnout Inventory* (MBI-GS) nach Maslach und Jackson [14, 24] beinhaltet drei Subskalen: „emotionale Erschöpfung“ (EE), „Zynismus“ (Depersonalisierung; ZY) und „Leistungsfähigkeit“ (Lf). Hohe Werte für EE und ZY sowie geringe Werte für Lf weisen auf das

**Tab. 1** Häufigkeiten der Einzelitems der MBI-Subskalen im Vergleich der leitenden und nichtleitenden Positionen

Einzelitems	Häufigkeiten in % (Anzahl n)			p-Wert $\chi^2$ nach Pearson
	Nie bis einige Male pro Jahr	Mehrmals in der Woche bis täglich		
<b>Emotionale Erschöpfung</b>				
Emotional leer	L	75 (15)	0 (0)	0,896
	NL	76,6 (46)	3,3 (2)	
Am Tagesende verbraucht	L	65 (13)	10 (2)	0,502
	NL	72,6 (43)	10 (6)	
Morgens müde	L	55 (11)	10 (2)	0,881
	NL	63,3 (38)	6,7 (4)	
Täglich arbeiten ist Belastung	L	80 (16)	0 (0)	0,162
	NL	75 (45)	8,3 (5)	
Durch Arbeit ausgebrannt	L	70 (14)	0 (0)	0,882
	NL	65 (39)	4 (5)	
<b>Zynismus/Depersonalisierung</b>				
Weniger Interesse an Arbeit	L	100 (20)	0 (0)	0,400
	NL	83,4 (50)	6,7 (4)	
Fehlende/verlorene Begeisterung	L	80 (16)	5 (1)	0,881
	NL	82,6 (51)	8,3 (5)	
Nur Arbeit, sonst in Ruhe gelassen werden	L	45 (9)	20 (4)	0,577
	NL	45 (27)	20 (12)	
Zynisch gegenüber Nutzen der Arbeit	L	85 (17)	5 (1)	0,935
	NL	75 (45)	10 (6)	
Zweifel an Bedeutung der Arbeit	L	100 (20)	0 (0)	0,242
	NL	75,2 (45)	3,4 (2)	
<b>Leistungsfähigkeit</b>				
Effektives Lösen von Arbeitsproblemen	L	0 (0)	100 (20)	0,487
	NL	1,7 (1)	93,4 (66)	
Wirkungsvoller Beitrag	L	0 (0)	75 (15)	0,648
	NL	10 (6)	76,7 (46)	
Gute Arbeit	L	0 (0)	90 (18)	0,890
	NL	3,4 (2)	81,7 (49)	
Gut fühlen nach Vollendung der Aufgaben	L	0 (0)	90 (18)	0,271
	NL	3,4 (2)	95 (57)	
Nützliche Sachen in dieser Arbeit	L	0 (0)	90 (18)	0,574
	NL	5 (3)	84,3 (50)	
Effektives Erledigen der Aufgaben	L	5 (1)	80 (16)	0,292
	NL	3,3 (2)	86,7 (52)	

Ohne Berücksichtigung der Aussagen einmal im Monat, mehrmals im Monat und einmal in der Woche. L leitende Position, N nichtleitende Position.

Vorhandensein des Burnout-Syndroms hin. Der Fragebogen MBI-GS umfasst 16 Aussagen, wovon jeweils 5 auf die Subskalen EE und ZY und 6 auf Lf entfallen. Jede Aussage wird nach einer 7-stufigen Antwortskala (0= nie bis 6= täglich) bewertet. Für die Bestimmung der Burnout-Ausprägung (Punkte) nach Maslach und Jackson erfolgt die Klassifizierung für jede Subskala in „gering“, „durchschnittlich“ und „hoch“. Anschließend wird eine Einschätzung der MBI-GS-Ergebnisse nach

Kalimo et al. [6] durchgeführt. Dazu erfolgte eine Umkodierung der Lf in red Lf und die Bildung eines Gesamtscores nach folgender Zuordnungsvorschrift:

$$\text{Burnout - Gesamtscore} = (0,4 \cdot \text{EE} + 0,3 \cdot \text{ZY} + 0,3 \cdot \text{red Lf})$$

Schließlich lässt sich das *Burnout-Risiko* in die folgenden 3 Kategorien klassifizieren:

1. „kein Burnout“: 0,00–1,49 Punkte,

2. „einige Burnout-Symptome“: 1,50–3,49 Punkte,
3. „Burnout-Risiko“: 3,50–6,00 Punkte.

Das *Freiburger Persönlichkeitsinventar* (FPI) nach Fahrenberg [4] ist ein im deutschsprachigen Raum häufig verwendetes Verfahren zur Ermittlung von Persönlichkeitseigenschaften [21]. Es umfasst 114 Items über bestimmte Verhaltensweisen oder Einstellungen, die sich zu 12 Standardskalen zusammensetzen: Nervosität (17 Items), spontane Aggressivität (13 Items), Depressivität (14 Items), Erregbarkeit (11 Items), Geselligkeit (15 Items), Gelassenheit (10 Items), reaktive Aggressivität, (Dominanzstreben; 10 Items), Gehemmtheit (10 Items), Offenheit (13 Items), Maskulinität (15 Items) sowie 2 Zusatzskalen Extraversion (12 Items) und emotionale Labilität (14 Items). Zu diesen Aussagen wird mit „stimmt“ oder „stimmt nicht“ Stellung genommen. Anhand der Auswertung der Stanine-Werte werden die Daten in eine „niedrige“, „normale“ und „hohe“ Bewertung eingeteilt. Hier von ausgehend ist dann eine Profilerstellung mit Darstellung der Persönlichkeitsausprägungen möglich.

Es kamen zudem verschiedene statistische Analysen zum Einsatz: Mann-Whitney-Test für zwei nicht verbundene Stichproben und *nichtparametrische* Korrelationsanalysen nach Spearman. Das Signifikanzniveau wurde bei  $p < 0,05$  festgelegt.

## Ergebnisse

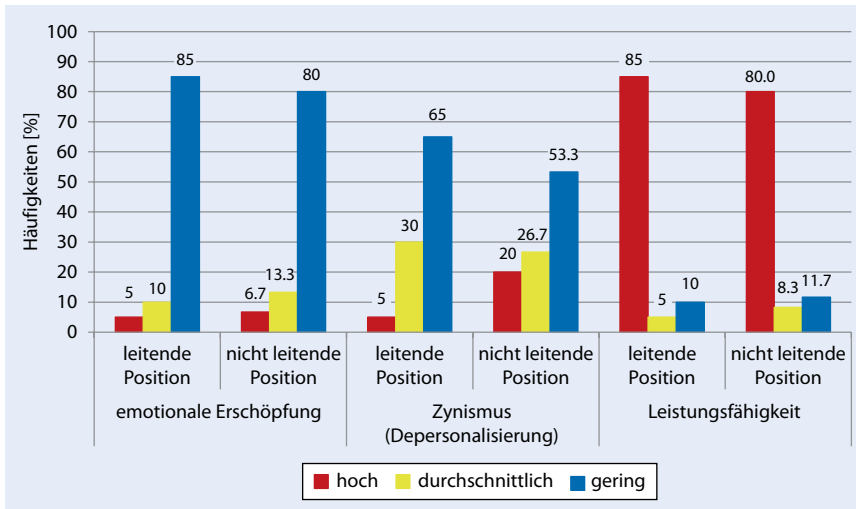
### Maslach-Burnout-Inventary (MBI)

#### Itemanalyse

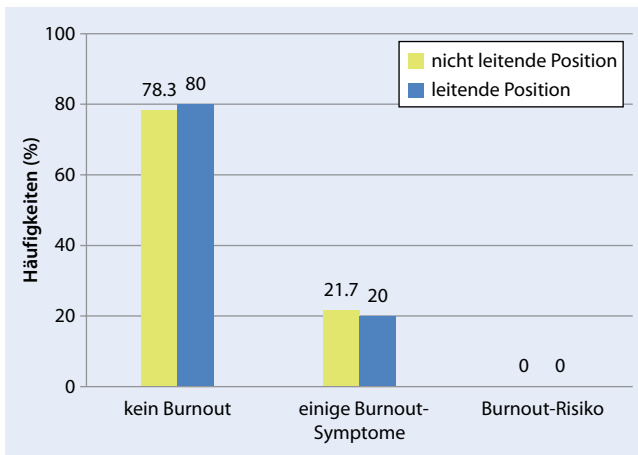
Die Ergebnisse der Itemanalysen für die jeweiligen MBI-Subskalen unter Berücksichtigung der Funktion der Bankangestellten (leitende bzw. nichtleitende Mitarbeiter) sind in der **Tab. 1** dargestellt.

#### Emotionale Erschöpfung

Die Ergebnisse der Itemanalysen in den beiden Stichproben unterscheiden sich nicht signifikant. Bei den nichtleitenden Bankangestellten ist im Vergleich zu den Kollegen in leitender Position zu erkennen, dass sie sich mehrmals in der Woche bis täglich „emotional leer“ [L: 0 bzw. NL: 3,3% (n=2)] fühlen und „täglich



**Abb. 1** ▲ Ausprägung der Subskalen „emotionale Erschöpfung“, „Zynismus“ (Depersonalisierung) und „Leistungsfähigkeit“ unter Berücksichtigung der leitenden bzw. nichtleitenden Positionen der Bankangestellten



**Abb. 2** ◀ Burnout-Risiko nach Kalimo et al. von leitenden bzw. nichtleitenden Bankmitarbeitern

liches Arbeiten als Belastung“ [L: 0 bzw. NL: 8,3% (n=5)] empfinden sowie „durch die Arbeit ausgebrannt“ [L: 0 bzw. NL: 4% (n=5)] sind. Gleichzeitig sehen mehr leitende Mitarbeiter als ihre Kollegen in nichtleitenden Positionen „morgens müde“ [L: 10% (n=2) bzw. NL: 6,7% (n=4)] an, was mehrmals in der Woche bis täglich angegeben wurde. 10% (n=8) der 80 Befragten beider Stichproben fühlen sich mehrmals in der Woche bis täglich „am Tagesende ausgebrannt“.

### Zynismus (Depersonalisierung)

Die Items dieser Subskala zeigen nicht-signifikante Unterschiede in den untersuchten Gruppen. Von 80 Befragten berichten 20% (n=16) beider Stichproben, dass sie mehrmals in der Woche bis täglich das Gefühl haben, „nur ihre Arbeit zu

erledigen“ und „ansonsten in Ruhe gelassen werden“ möchten. Zudem gaben ungefähr 10% (n=6) von 60 Angestellten ohne eine leitende Funktion an, mehrmals in der Woche bis täglich „zynisch gegenüber dem Nutzen der Arbeit“ zu sein [vs. 5% (n=1) von 20 L] und 3,4% (n=2) von ihnen haben „Zweifel an der Bedeutung der Arbeit“ (vs. L: 0%). Ebenso berichteten Personen ohne leitende Position mehr über „fehlende/verlorene Begeisterung für die Arbeit“, „Weniger Interesse an der Arbeit“ mehrmals in der Woche bis täglich gaben 6,7% der Mitarbeiter ohne leitende Position an.

### Leistungsfähigkeit

Hier können niedrige Werte auf ein Burnout-Risiko deuten (Aussagen „nie bis einige Male pro Jahr“). So schätzen nur 1,7%

(n=1) von 60 Probanden ohne leitende Position und 0% bei 20 Probanden, die leitende Personen ausüben, ein, dass ihnen ein „effektives Lösen von Arbeitsproblemen“ höchstens einige Male im Jahr gelingt. Auch meinen mehr Bankmitarbeiter mit nichtleitenden als diejenigen mit leitenden Positionen, dass sie bestenfalls einige Male im Jahr einen „wirkungsvollen Beitrag“ leisten. Gleichzeitig denken mehr Bankangestellte mit leitenden Positionen, dass ihnen höchstens einige Male im Jahr ein „effektives Erledigen der Aufgaben“ gelingt.

### Ausprägung der MBI-GS-Subskalen

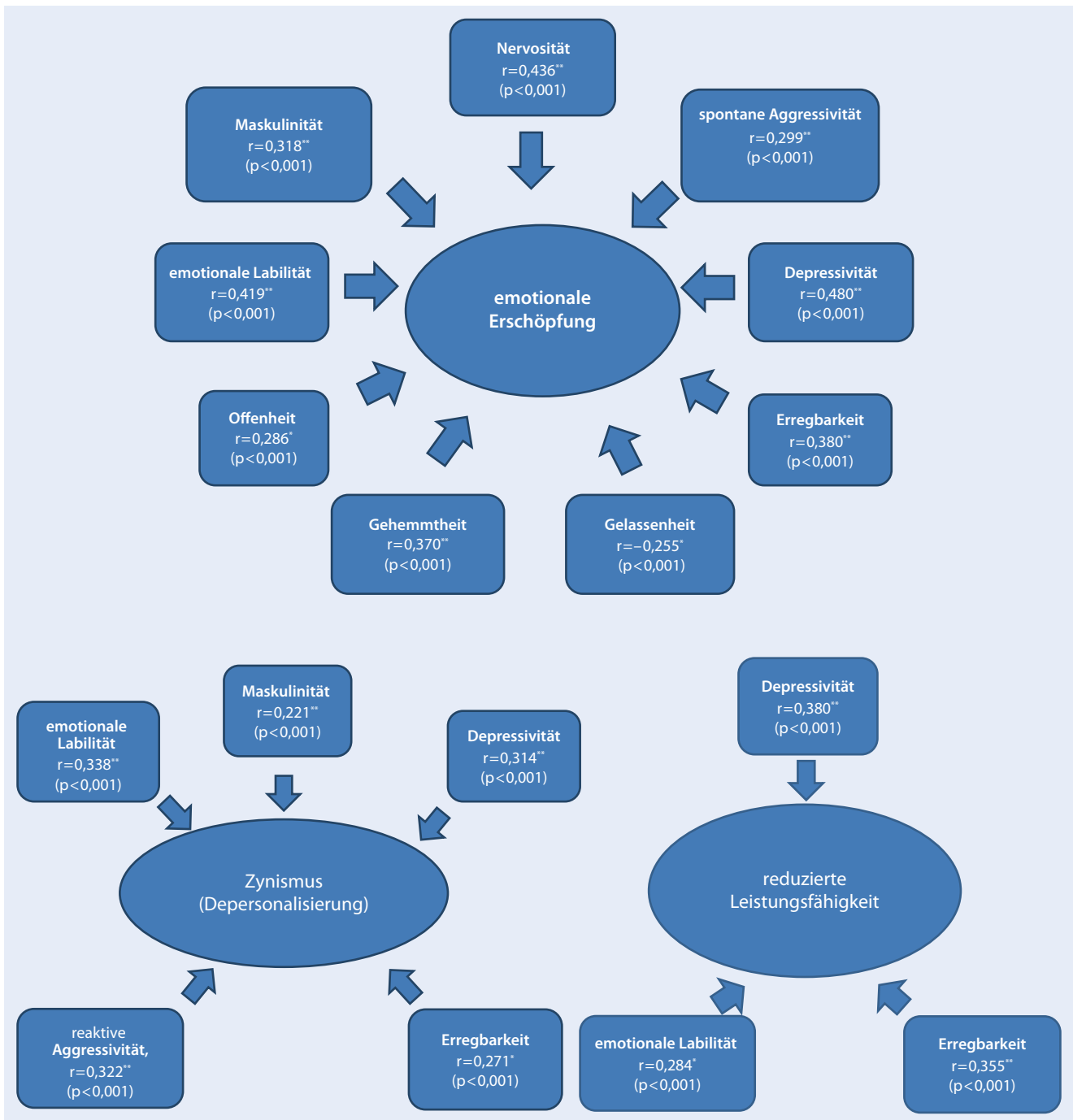
Die Zusammenfassung der 3 BI-GS-Subskalen wird in **Abb. 1** gezeigt, wobei eine geringe, durchschnittliche und hohe Ausprägung berücksichtigt wurde. Die Subskalen unterschieden sich zwischen beiden Stichproben nicht signifikant. Hohe Werte für „emotionale Erschöpfung“ lagen bei 5% (n=1) von 20 L und 6,7% (n=4) der 60 NL vor, jedoch war diese Verteilung nicht signifikant unterschiedlich ( $p_{\chi^2}$  nach Pearson=0,884). Hohe Werte für „Zynismus“ (Depersonalisierung) gaben 5% (n=1) von 20 L und 20% (n=12) von 60 NL an. Auch diese Differenzen könnte man statistisch nicht bestätigen ( $p=0,286$ ). Geringe Werte für die „Leistungsfähigkeit“ bestanden bei 11% (n=9) der beiden Gruppen ( $p=0,858$ ).

Nach der Burnout-Klassifikation von Kalimo [6] liegt kein Burnout-Risiko für Angestellte in diesem Bankbereich vor. Allerdings berichten jeweils 20% (n=16) der 80 Mitarbeiter beider Gruppen *einige Burnout-Symptome* ( $p=0,875$ ). Die Ergebnisse sind in der **Abb. 2** dargestellt.

### Freiburger Persönlichkeitsinventar (FPI)

#### Itemanalyse

Die Ergebnisse der Dimensionen des Freiburger Persönlichkeitsinventars unter bekannter Gruppeneinteilung sind in der **Tab. 2** dargestellt. Ein signifikanter Unterschied zwischen beiden Gruppen fand sich nur in der Dimension „Depressivität“ ( $p_{\text{Mann-Whitney-Test}}=0,035$ ), wobei diese bei Mitarbeitern in nichtleitenden Positionen höher ausgeprägt war als bei Personen in leitenden Positionen.



**Abb. 3** ▲ Korrelationsanalyse innerhalb MBI-Subskalen „emotionale Erschöpfung“, „Zynismus“, „reduzierte Leistungsfähigkeit“ und den Dimensionen des FPI (Darstellung der jeweils höchsten Korrelationskoeffizienten)

Insgesamt zeigten 28,3% der Mitarbeiter in nichtleitenden Positionen im Vergleich zu den leitenden Kollegen hohe Bewertungen der Skala „Geselligkeit“ als Hinweis auf soziale Aktivitäten. Auch ein Drittel der Befragten beider Stichproben hat hohe Werte der Skala „Gelassenheit“, die eine Stressresistenz charakterisiert. Es lässt sich erkennen, dass mehr Bank-

angestellte ohne leitende Position höhere Werte der Skala „reaktive Aggressivität/Dominanzstreben“ aufwiesen als die leitenden Mitarbeiter (31,7 vs. 10%). So hatte die Hälfte der leitenden und nur 38,4% der nichtleitenden Mitarbeiter hohe Bewertungen der Skala „Offenheit“ als Hinweis auf vertrauliche Zusammenarbeit. Es ist anzumerken, dass die Mehrheit

der Befragten beider Stichproben niedrige Bewertungen der Skala „Maskulinität“ boten.

### Korrelationsanalysen zwischen MBI und FPI

Zunächst erfolgte eine Korrelationsanalyse zwischen den Subskalen des MBI und

**Tab. 2** Einzelne FPI-Dimensionen im Vergleich der Mitarbeiter in leitenden bzw. nichtleitenden Positionen

FPI	Gruppe		P <sub>Mann-Whitney-Test</sub>
	Nichtleitende Position	Leitende Position	
	MW ± SD	MW ± SD	
Nervosität	4,28 ± 2,315	4,55 ± 2,164	0,814
Spontane Aggressivität	3,70 ± 2,338	3,65 ± 2,231	0,832
Depressivität	3,97 ± 1,913	2,80 ± 2,016	0,035
Erregbarkeit	4,23 ± 2,250	4,60 ± 1,957	0,551
Geselligkeit	6,02 ± 0,813	5,45 ± 1,605	0,206
Gelassenheit	5,88 ± 1,688	4,95 ± 2,373	0,096
Reaktive Aggressivität, Dominanzstreben	5,27 ± 1,849	4,50 ± 2,987	0,097
Gehemmtheit	5,57 ± 1,577	5,30 ± 1,720	0,562
Offenheit	5,70 ± 2,242	6,30 ± 2,618	0,206
Extraversion	5,03 ± 1,578	4,60 ± 1,759	0,594
Emotionale Labilität	4,27 ± 1,867	3,85 ± 1,599	0,490
Maskulinität	2,27 ± 1,494	1,80 ± 1,105	0,224

den Dimensionen des FPI. Die jeweils signifikanten Korrelationen sind in **Abb. 3** dargestellt. Personen, die „emotionale Erschöpfung“ im MBI angaben, neigen am meisten auch zu „Nervosität“ ( $r=0,436$ ), „Depressivität“ ( $r=0,480$ ) und „emotionaler Labilität“ ( $r=0,419$ ) des FPI. Tendieren die Probanden eher zu „Zynismus/Depersonalisierung“ (Subskala des MBI), bieten diese auch eher „Aggressivität/Dominanzstreben“ ( $r=0,322$ ), „emotionale Labilität“ ( $r=0,338$ ) und „Depressivität“ ( $r=0,314$ ). Die Betrachtung der MBI-Subskala „reduzierte Leistungsfähigkeit“ ergab signifikante Korrelationen zu den FPI-Dimensionen in „Depressivität“ ( $r=0,380$ ), „Erregbarkeit“ ( $r=0,355$ ) und „emotionale Labilität“ ( $r=0,284$ ). Die Stärke des Zusammenhangs in allen diesen Fällen war gering (Korrelationskoeffizient  $<0,5$ ).

Es wurde eine Abhängigkeit zwischen dem Burnout-Gesamtscore und allen Kategorien des FPI (außer Extraversion) festgestellt. Betrachtet man die Korrelationen zwischen dem ermittelten Burnout-Risiko nach Kalimo et al. (**Abb. 4**), lässt sich erkennen, dass Zusammenhänge nur in 6 von 12 Dimensionen nachweisbar waren. Die entsprechenden Korrelationskoeffizienten lagen zwischen 0,221 bis 0,367 („Nervosität“, „Depressivität“, „Erregbarkeit“, „Gehemmtheit“, „emotionale Labilität“ und „Maskulinität“), was einen geringen Zusammenhang bedeutet.

## Diskussion

Burnout gehört zu den am häufigsten diskutierten psychologischen Konstrukten der letzten Zeit [30]. Soziale, wirtschaftliche, wissenschaftliche und technische Veränderungen auf der gesamten Welt in den letzten Jahren bewirkten Änderungen im arbeitsbedingten Umfeld. Es wurden neue Tätigkeiten geschaffen oder bereits existierende Berufszweige hinsichtlich der Arbeitsanforderungen wesentlich beeinflusst. Burnout ist in der heutigen Gesellschaft ein sehr oft diskutiertes Thema. Immer mehr wissenschaftliche Studien sind darüber zu finden und berücksichtigen zunehmend auch den Dienstleistungssektor.

Während der letzten Jahre, von 1997 bis 2012, erhöhten sich die Arbeitsunfähigkeitstage wegen psychischer Störungen um 165%. Außerdem stieg die Zahl von Arbeitsunfähigkeiten um 142% an. Im beobachteten Zeitraum nahm der Anteil der Beschäftigten mit arbeitsbezogenen psychischen Erkrankungen um 131% zu (DAK-Gesundheitsreport 2013 [3]).

In Deutschland sind psychosomatische Erkrankungen bei Bankmitarbeitern geringfügig stärker ausgeprägt als im Durchschnitt der untersuchten Wirtschaftszweige. Auffällig ist ebenfalls, dass der Gesamtkrankenzustand des Finanzdienstleistungssektors der niedrigste im deutschen Branchenvergleich ist. Dieser liegt insgesamt unter dem Bundesdurch-

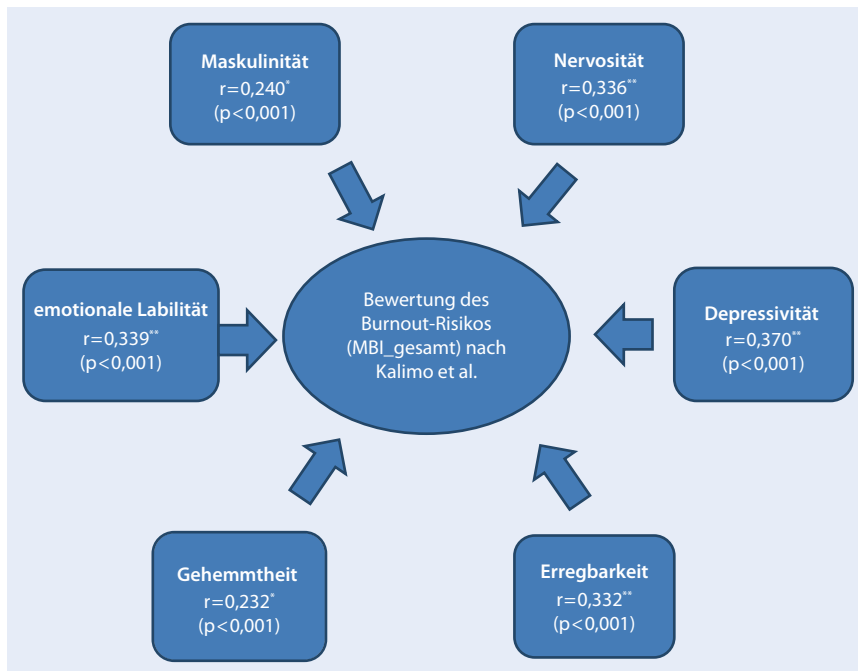
schnitt und erzielt dennoch im Bereich der psychischen Erkrankungen überdurchschnittliche Werte (Banken, Versicherungen: 116,1 Tage – Durchschnitt laut DAK: 113,0 Tage). Das kann damit erklärt werden, dass Bankangestellte einen Stress-Job (geringe Kontrolle und hohe Anforderungen, wie z. B. hoher Leistungsgedanke und großer Verantwortungsbereich nach dem Anforderungs-Kontroll-Modell von Karasek [8]) haben.

**► Dies bedeutet, dass Beschäftigte dieser Branche einem höheren Risiko ausgesetzt sind, an einer psychischen Störung zu erkranken.**

Die Analyse von Arbeitsunfähigkeitsdaten aus dem Jahr 2012 ergab, dass die höchsten Krankenstände bei psychischen und psychosomatischen Erkrankungen lagen. Fast ein Drittel der Frühberentungen ist auf eine psychisch bedingte Erwerbsminderung zurückzuführen [16]. Daher ist es dringend erforderlich, arbeitsbedingte Faktoren mit Einfluss auf die Entstehung und Entwicklung des Burnouts im Bankbereich zu untersuchen [16].

Hilfreich für die Einordnung der Belastung bundesdeutscher Bankangestellte könnten vergleichende Untersuchungen in anderen Ländern sein. Unsere Untersuchungen beschäftigten sich deshalb mit der Häufigkeit des Vorkommens von Burnouts in verschiedenen Filialen einer Bank in der Ukraine. Dabei wurde auf die Ausprägung von Burnout zwischen leitenden und nichtleitenden Mitarbeitern von Banken geachtet. Die Daten zeigen, dass Burnout in der untersuchten Stichprobe praktisch nicht bedeutsam ist. Keine Bankangestellten weisen ein vollständiges Burnout-Syndrom im Sinne von Maslach und Jackson auf. Allerdings klagt fast ein Viertel aller Mitarbeiter über *einige Burnout-Symptome*, aus denen sich ohne präventive Maßnahmen ein Burnout entwickeln kann. Im Vergleich zu den nichtleitenden berichten die leitenden Bankangestellten über eine etwa 30%-ige Ausprägung der Subskala „emotionale Erschöpfung“, was dem höheren Verantwortungsbereich geschuldet wird.

In einer aktuellen Studie von Wernecke et al. aus dem Jahr 2014 [34] wurden 80 Bankmitarbeiter in Deutschland (Magde-



**Abb. 4** ▲ Positive Korrelationen zwischen dem Burnout-Risiko nach Kalimo et al. und den FPI-Dimensionen

burg) untersucht. Dabei wiesen 20% der Bankangestellten ein ERI-bezogenes Gesundheitsrisiko auf. Das Burnout-Risiko war in der Gruppe mit  $ERI > 1$  signifikant höher. 12% der untersuchten Bankangestellten mit  $ERI > 1$  berichteten ein Burnout und 47% zeigten einige Burnout-Symptome. Außerdem wiesen hier die Bankangestellten mit  $ERI > 1$  in allen 3 MBI-GS-Subskalen höhere Werte auf. 24% der Bankmitarbeiter mit  $ERI > 1$  und nur 7% der Probanden mit  $ERI \leq 1$  hatten erhöhte Overcommitment-Werte.

Die Ergebnisse einer anderen Befragungsstudie von 2500 Bankangestellten in Brasilien 2008 [29] zeigten, dass geringfügige psychiatrische Störungen bei Mitarbeiter mit geringer Kontrolle und hohen Anforderungen doppelt so häufig auftraten wie bei Bankangestellten mit hoher Kontrolle und geringen Anforderungen. Außerdem wurde das Vorhandensein des Overcommitments auch statistisch mit dem Vorhandensein einer geringfügigen psychiatrischen Störung verbunden [29]. Insgesamt betrachtet ist anzumerken, dass unsere Probanden mit einem durchschnittlichen Lebensalter um 31 Jahre noch relativ jung sind und eine kurze Berufserfahrung von etwa 4 Jahren haben, worin ein Grund für eine noch

nicht vorliegende Chronifizierung von Stressbelastungen liegen kann. Allerdings gibt es in der Literatur Hinweise, dass sich auch schon bei jüngeren Personen, z. B. bei Studierenden, einige Burnout-Symptome entwickeln können [6].

Nach Analyse der einzelnen Persönlichkeitsmerkmale (FPI) lässt sich erkennen, dass in der hier untersuchten Bank die Mitarbeiter insgesamt eher psychisch ausgeglichen sind und einen guten emotionalen Zustand haben, z. B. niedrige Ausprägung von „Gehemmtheit“ und „emotionale Labilität“ sowie hoher Anteil einer niedrigen Bewertung der Dimension „Aggressivität“. Denkbar wäre, dass in dieser Bank eine Arbeitssituation vorkommt, die die Angestellten nicht belastet. Die niedrige Bewertung der Skala „Maskulinität“ durch die Mehrheit der Befragten beider Stichproben kann man mit der Geschlechtsverteilung erklären, denn die Gruppe der leitenden Angestellten besteht zu 85% und die Gruppe mit nichtleitenden Funktionen zu 78,7% aus Frauen.

Bei der Analyse des Zusammenhangs zwischen den einzelnen Subskalen des MBI und dem gewichteten Burnout-Risiko bzw. den ermittelten Persönlichkeitsprofilen lässt sich erkennen, dass al-

le Skalen des FPI (außer der Extraversion) zur Entstehung des Burnout-Syndroms beitragen können. Diese Ergebnisse sind mit einer Studie von Rössler et al. [22] vergleichbar. Laut diesen Untersuchungsergebnissen von 591 Befragten stehen die 3 MBI-Subskalen in engem Zusammenhang mit den FPI-Persönlichkeitsmerkmalen. Es besteht auch eine komplexe Wechselwirkung zwischen dysfunktionaler, verschlossener Persönlichkeit und Burnout.

Bei Berufen mit geistigen Tätigkeiten, zu denen auch verschiedene Tätigkeitsbereiche im Banksektor gehören, wirken interne sowie externe Faktoren auf die Bankmitarbeiter ein. Diese können einen negativen Einfluss auf ihren psychischen Zustand ausüben. Aber auch Persönlichkeitsmerkmale spielen hier eine große Rolle. Anhand unserer Untersuchungen konnten wir zeigen, dass etwa 25% der Befragten schon einige Burnout-Symptome aufwiesen, wobei kein ausgeprägtes Burnout-Risiko vorlag. Das Burnout-Risiko ist in beiden Gruppen vergleichbar. Allerdings können diese Ergebnisse nicht generalisiert werden, da die Stichprobe zu gering war.

## Fazit

- Psychische Erkrankungen wie der Symptomenkomplex Burnout entwickeln sich langsam und stetig mit den Jahren.
- Die frühzeitige Erkennung sollte im Rahmen von Präventions- und Gesundheitsaufgaben in Banken angestrebt werden.
- Deswegen sollten Führungskräfte für diese Thematik sensibilisiert und Präventions- und Interventionsmaßnahmen zur Stärkung interner Ressourcen der Stress- und Konfliktbewältigung des Bankpersonals angeboten werden.
- Den Betroffenen sollten anhand einer Beratung ihre internen Ressourcen in Bezug auf die Stress- und Konfliktbewältigung verstärkt werden.



## Korrespondenzadresse

### Prof. Dr. I. Böckelmann

Bereich Arbeitsmedizin, Medizinische Fakultät,  
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg  
Leipziger Str. 44, 39120 Magdeburg  
Irina.Boeckelmann@med.ovgu.de

## Einhaltung ethischer Richtlinien

**Interessenkonflikt.** Maryna Iakymenko, B. Thilmann, I. Zavgorodnij; K. Bessert, J. von Hintzenstern, W. Kapustnik und I. Böckelmann geben an, dass kein Interessenkonflikt besteht.

Alle im vorliegenden Manuskript beschriebenen Untersuchungen am Menschen wurden mit Zustimmung der zuständigen Ethik-Kommission, im Einklang mit nationalem Recht sowie gemäß der Deklaration von Helsinki von 1975 (in der aktuellen, überarbeiteten Fassung) durchgeführt. Von allen beteiligten Patienten liegt eine Einverständniserklärung vor.

## Literatur

- Baranova AA, Bondarenko VV (2012) Sozialnaya adaptaziya personala Bankovskoy sfery: Teoretiko-metodologicheskoy osnovy issledovaniya. Izvestia Penzenskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta imeni V. G. Belinskogo 28:222–226
- Brunner WL, Andersen T (2006) Burnout bei jungen Bankmitarbeitern: Analyse und Bewältigung. In: Christians U (Hrsg) Bankmanagement – Erfolgreiches Banking in der Konsolidierung und im Turnaround. Erich Schmidt Verlag, Berlin
- DAK-Gesundheitsreport (2013) IGES Institut GmbH, Berlin
- Fahrenberg J, Hampel R, Selg H, Neuwirth W (2003) Freiburger Persönlichkeitsinventar Version 23.00. Copyright by Dr. G. Schuhfried Ges.m.b.H.. Copyright für den Test by Verlag für Psychologie Dr. C. J. Hogrefe, Mödling
- Freudenberger H (1974) Staff burn-out. J Soc Issues 30:159–165
- Gusy B, Lohmann K, Drewes J (2010) Burnout bei Studierenden, die einen Bachelor-Abschluss anstreben. Präz Gesundheitsf 5:271–275
- Kalimo R, Pahkin K, Mutanen P, Topipinen-Tanner S (2003) Staying well or burning out at work: work characteristics and personal resources as long-term predictors. Work Stress 17(2):109–122
- Karasek RA, Theorell T (1990) Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life. Basic Books, New York
- Kaschka WP, Korczak D, Broich K (2011) Modediagnose Burn-out. Dtsch Arztebl 108(46):781–787
- Keel P (1993) Psychische Belastungen durch die Arbeit: Burnout-Syndrom. Soz Präventivmed 2:131–132
- Litzcke SM, Schuh H (2007) Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz. Springer, Heidelberg
- Lohmann-Haislah A (2012) Stressreport Deutschland 2012. BAuA-Veröffentlichung, Dortmund
- Maslach C, Jackson SE (1981) The measurement of experienced burnout. J Occup Behav 2:99–113
- Maslach C, Jackson SE (1986) Maslach Burnout Inventory. Consulting Psychologists Press, Palo Alto
- Matyuschenko AA (2012) Gendernyy aspekt stimulirovaniya personala v rossiyskikh predstavitel'stvakh mezhdunarodnoy bankovskoy sistemy. Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik vom 31.04.2012
- Meyer M, Weirauch H, Weber R (2012) Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2011. In: Badura B, Ducki A, Schröder H, Klose J, Meyer M (Hrsg) Fehlzeiten-Report 2012 – Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren. Springer, Berlin, S 291–467
- National Statistik Büros des Moldaus. <http://www.statistica.md/pageview.php?l=ru&id=4348&idc=442>. Zugegriffen: 02. Juli 2014
- Nationalna Biblioteka Ukraini imeni I.V. Vernad'skogo, <http://www.nbuv.gov.ua/>. Zugegriffen: 27. Juni 2014
- Niedhammer I, Chastang JF, David S (2006) Psychosocial work environment and mental health: job-strain and effort-reward imbalance models in a context of major organizational changes. Int J Occup Environ Health 12:111–119
- Nolte A (2009) Welche Zusammenhänge bestehen zwischen Overcommitment und dem subjektiven Gesundheitszustand bei Bankmitarbeitern? Ergebnisse einer Untersuchung zum Modell der beruflichen Gratifikationskrisen. Z Nachwuchswiss 1(1):6–22
- Rohrmann S, Spinath FM (2011) FPI-R. Freiburger Persönlichkeitsinventar. Psychol Rundsch 62:268–270
- Rössler W, Hengartner MP, Ajdacic-Gross V, Angst J (2013) Zusammenhang zwischen Burnout und Persönlichkeit. Nervenarzt 84:799–805
- Samoukina NV (1997) Rabota sotsial'nogo psikhologa v bankovskoy sisteme. Voprosy psikhologii 4
- Schaufeli WB, Leiter MP, Maslach C, Jackson SE (1996) Maslach Burnout Inventory – general survey. In: Maslach C, Jackson SE, Leiter MP (Hrsg) The Maslach Burnout Inventory – test manual, 3. Aufl. Consulting Psychologists Press, Palo Alto
- Schmelzer G (2005) Kampf dem Burn-Out. Bank. 4:75–78
- Seibt R, Hübler A, Steputat A, Scheuch K (2012) Verausgabungs-Belohnungs-Verhältnis und Burnout-Risiko bei Lehrerinnen und Ärztinnen – ein Berufsgruppenvergleich. Arbeitsmed Sozialmed Umweltmed 47:396–406
- Siegrist J (1996) Soziale Krisen und Gesundheit. Hogrefe, Göttingen
- Siegrist J (2013) Burn-out und Arbeitswelt. Psychotherapeut 58(2):110–116
- Silva LS, Barreto MS (2010) Adverse psychosocial working conditions and minor psychiatric disorders among bank workers. BMC Public Health 10:686
- Sosnowsky-Waschek N (2013) Burnout – Kritische Diskussion eines vielseitigen Phänomens. In: Rothland M (Hrsg) Belastung und Beanspruchung im Lehrerberuf, 1. Aufl. Springer, Wiesbaden, S 117–136
- Staatlicher Statistikdienst der Ukraine. <http://www.ukrstat.gov.ua/>. Zugegriffen: 02. Juli 2014
- Vodopyanova NYe, Starchenkova YeS (2009) Syndrom vygoraniya: diagnostika i profilaktika. 2-ye izd. – SPb.: Piter, 336 s
- Wegner R, Ladendorf B, Simms M et al (2000) Untersuchungen zur Häufigkeit eines Burnout-Syndroms bei Lehrkräften, Ärzten und Richtern. Med Rev 1:17–19
- Wernecke C, Seibt R, Böckelmann I, Thielmann B (2014) Berufliche Gratifikationskrisen und Burnout bei Bankangestellten. 18. Symposium Arbeitsmedizin und Arbeitswissenschaft für Nachwuchswissenschaftler, 07.–09.11.2014 in Magdeburg, S 33
- Wirtz H (2011) Schlüsselqualifikationen für Banker. Frankfurt-School-Verl., Frankfurt am Main, S 15–20
- Wolfgang HS (1994) Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. Aufl. Vahlen, München, S 308
- Yu SF, Nakata A, Gu GZ et al (2013) Co-effect of Demand-control-support model and effort-reward imbalance model on depression risk estimation in humans: findings from Henan province of China. Biomed Environ Sci 12:962–971