



Burnout - Ausbrennen oder für den Job brennen?

Meist wird ein Burnout-Problem erst nach dessen Auftreten angegangen, indem der Betroffene individuell Hilfeleistungen in Anspruch nimmt. Präventive Maßnahmen können jedoch die Auftrittswahrscheinlichkeit von Burnout verringern und die Führungskraft kann dazu einen positiven Beitrag leisten.

Der Begriff Burnout begegnet uns in den Medien und im Arbeitskontext immer häufiger. Intuitiv weiß irgendwie jeder, was damit gemeint ist – doch was genau ist eigentlich Burnout? Wie viele sind davon betroffen? Welche Auswirkungen hat Burnout? Was sind Risikofaktoren? Und vor allem was kann ich als Führungskraft tun, um bei meinen eigenen Mitarbeitern gegenzusteuern? Im folgenden Beitrag erhalten Sie Antworten auf all diese Fragen, damit Sie bei Ihren Mitarbeitern präventiv agieren können.

Was ist Burnout und wie häufig tritt es im Arbeitskontext auf?

Von einem Burnout wird gesprochen, wenn eine Person drei Symptome zeigt: Emotionale und körperliche Erschöpfung, Entfremdung von Arbeit und sozialem Umfeld und Verlust des Vertrauens in die eigenen Fähigkeiten.

Im Jahr 2012 waren psychische Erkrankungen die zweithäufigste Ursache für krankheitsbedingte Arbeitsausfälle in Deutschland [1]. Die Bundespsychotherapeutenkammer schätzt die durch Produktions-

verluste verursachten Kosten aufgrund dieser psychisch bedingten Arbeitsausfälle auf jährlich 26 Milliarden Euro [2]. Vor allem die Anzahl an Burnoutbedingten betrieblichen Fehltagen hat sich im Zeitraum zwischen 2004 und 2011 von durchschnittlich 0.67 auf 9.1 Tage pro 100 Versicherte – also um 1400 % – erhöht [3].

Welche Auswirkungen hat Burnout?

Burnout geht mit einem Distanzierungsverhalten einher. Dies kann von Fehlzeiten, über Kündigungsabsichten, bis zur tatsächlichen Kündigung reichen. Für diejenigen, die ihrer Arbeit weiterhin nachgehen, führt Burnout sowohl zu reduzierter Effektivität und Produktivität, als auch zu geringerer Arbeitszufriedenheit und weniger **Commitment**. Daraus resultierende Störungen im gesamten Arbeitsprozess sind häufig die Ursache für Konflikte mit anderen Mitarbeitern.

Was sind Schlüsselfaktoren im Zusammenhang mit Burnout?

Eine Person trifft mit ihren individuellen Qualitäten auf einen spezifischen Arbeitskontext. Es sind also sowohl individuelle, als auch situative und soziale Elemente, die in Zusammenhang mit Burnout am Arbeitsplatz stehen. Die psychologische Forschung beschäftigt sich seit Jahrzehnten intensiv mit der Burnout-Thematik und den ausschlaggebenden Faktoren. Das Job Demand-Resources Modell [4] ist empirisch ausgezeichnet belegt und unterscheidet zwischen den Faktoren Arbeitsanforderungen und Ressourcen:

Arbeitsanforderungen kosten Energie und führen zu Stress, der bei dauerhaft überhöhter Beanspruchung zu Burnout führen kann. Metaanalytische Befunde (231 unabhängige Studien) zeigen [5], dass die folgenden Faktoren stark mit Burnout zusammenhängen:

1. Rollenambiguität: Dem Mitarbeiter ist sein Verantwortungsbereich nicht klar.
2. Rollenkonflikt: Der Mitarbeiter empfindet, dass seine Arbeitsaufträge miteinander in Konflikt stehen.
3. Arbeitsbelastung: Der Mitarbeiter empfindet seinen Arbeitsumfang als überwältigend.

Ressourcen helfen die Ansprüche am Arbeitsplatz zu erfüllen. Sind Ressourcen ausreichend vorhanden, schützen sie den Mitarbeiter davor, aufgrund dauerhaften Stresses an Burnout zu erkranken und sie motivieren ihn darüber hinaus. Weitere Ergebnisse der bereits genannten Metaanalyse zeigen, dass folgende Faktoren in negativem Zusammenhang mit Burnout stehen.

1. Kontrolle: Der Mitarbeiter wird in Entscheidungsprozesse miteinbezogen.
2. Autonomie: Der Mitarbeiter hat gewisse Handlungsfreiheiten in der Ausführung und Zeiteinteilung bezüglich seiner Aufgaben.

Kann ich in meiner Rolle als Führungskraft Einfluss auf diese Faktoren nehmen?

Ja, sehr stark sogar! Individuumszentrierte Ansätze, wie Stressbewältigungs-, Zeitmanagement- und Sozialkompetenztrainings sind sicherlich nicht wirkungslos. Dennoch ist es Fakt, dass Individuen im Arbeitskontext weit weniger Kontrolle über Stressoren haben, als in anderen Lebensbereichen. Eine weitere

Metaanalyse (103 unabhängige Studien), die verschiedene Formen sozialer Unterstützung und deren Beziehung zu Burnout unter die Lupe nimmt, zeigt, dass die Unterstützung der Führungskraft der stärkste Puffer gegen Erschöpfung am Arbeitsplatz ist [6]. Dies ist nicht überraschend, da der Vorgesetzte eine wichtige Bezugsperson im Arbeitskontext darstellt und mehr Kontrolle über Ressourcen und die Beschaffenheit der Arbeitsanforderungen hat als der Mitarbeiter selbst. Im Folgenden erhalten Sie Vorschläge, wie Sie sowohl Arbeitsanforderungen für Ihre Mitarbeiter positiver gestalten, als auch deren Ressourcen stärken können.

Machen Sie aus Arbeitsanforderungen Herausforderungen!

Eine Reduzierung des Arbeitsumfangs ist natürlich in den meisten Fällen nicht möglich. Aber: Wer Leistung fordert, muss auch Sinn bieten! Arbeitsanforderungen können unter Umständen vielmehr als Herausforderung anstatt als Belastung wahrgenommen werden, wenn durch sie die Möglichkeit zu persönlichem Wachstum wahrgenommen, die Arbeit als sinnvoll erlebt und eine Belohnung erwartet werden kann. Schaffen Sie also Anreize. Diese müssen nicht unbedingt monetärer Natur sein: Unterschätzen Sie nicht die Macht der Anerkennung!

Faktoren wie Rollenambiguität und Rollenkonflikte werden dagegen konsistent als Hindernisse wahrgenommen, die es zu reduzieren gilt. Um chronische Überforderungen zu verhindern und klare Aufgaben- und Verantwortungskompetenzen zu generieren, bieten sich die SMART-Kriterien als wissenschaftlich fundierte und in der Praxis bewährte Methode bei der Zielvereinbarung an [7]:

SMART-Kriterien

Spezifisch: Transformieren Sie die Unternehmens- und Abteilungsziele („Big Picture“) in spezifische Aufgabenziele der Mitarbeiter und kommunizieren Sie klar Aufgaben- und Verantwortungskompetenzen.

Messbar: Der Grad der Zielerreichung muss erfassbar sein, um konstruktives Feedback zu ermöglichen und eine transparente Basis für Belohnungen zu generieren.

Attraktiv: Verknüpfen Sie die Aufgaben(-ziele) mit Belohnungen (Aufstiegschancen, finanzielle Prämie), oder bieten Sie Möglichkeiten zur persönlichen oder fachlichen Weiterentwicklung.

SMART-Kriterien (Fortsetzung)

Realistisch: Diktieren Sie die Ziele nicht, sondern vereinbaren Sie Ziele unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen und Kompetenzen mit den Mitarbeitern.

Terminiert: Bestimmen Sie einen adäquaten zeitlichen Rahmen zur Zielerfüllung.

Ressourcen – aktiv unterstützen, aber auch aktiv gestalten lassen!

Als Führungskraft können Sie eine Unterstützung für Ihre Mitarbeiter sein, indem Sie Ihren Mitarbeitern einerseits aktiv zur Seite stehen, ihnen aber auch andererseits gewisse Spielräume gewähren, in denen sie sich autonom bewegen können:

Emotionale Unterstützung [6]: Schaffen Sie eine gute Arbeitsbeziehung, die auf Respekt und Vertrauen basiert. Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter und Ihre Belange ernst und gehen Sie darauf ein.

Feedback [4]: Geben Sie Ihren Mitarbeitern **konstruktives Feedback**, das ihnen bei der Selbsteinschätzung und -optimierung hilft. Feedback ist ein wichtiger Beitrag zu Lernprozessen, da es die „blinden Flecken“ der eigenen Person ins Licht rückt. Dazu gehört neben der Diskussion von Fehlern und Problemen auch persönliche Wertschätzung und Lob für gute Leistungen. Das „bayerische“ Prinzip des Personalmanagements „Nicht geschimpft, ist genug gelobt“ darf also nicht die Maxime sein! Bei kritischen Botschaften sollte bedacht werden, dass die Form der Übermittlung wesentlich dazu beiträgt, wie die Botschaft aufgenommen wird: Feedback sollte daher stets konstruktiv und wertschätzend vermittelt werden. Ein bewährtes Prinzip ist hierbei: „Tough on the issue, soft on the person“! (Mehr zum Thema Feedback erfahren Sie im Beitrag „Sinnvolles Feedback am Arbeitsplatz“ [8]).

Instrumentelle Unterstützung [4]: Statten Sie Ihre Mitarbeiter mit den nötigen Mitteln aus, damit Sie für die Erfüllung der Aufgaben gut ausgerüstet sind. Dies beinhaltet materielle Ressourcen, sowie entsprechende Fort- und Weiterbildungen.

Informationale Unterstützung [6]: Geben Sie alle wichtigen Informationen an die Mitarbeiter weiter und schaffen Sie Transparenz bezüglich der Unternehmensziele. Mitarbeiter werden ihre Aufgaben besser erledigen können und wollen, wenn sie sich ausreichend informiert fühlen.

Partizipation und Autonomie [5]: Manchmal kann es auch sinnvoll sein, sich zurückzunehmen. Indem den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben wird, ihre Meinung bei Entscheidungsprozessen zum Ausdruck zu bringen, wird die Identifikation mit der endgültigen Entscheidung und deren Akzeptanz erhöht. Zudem gibt eine offene Formulierung der Arbeitsaufgaben den Mitarbeitern die nötigen Spielräume, um sich bei der Aufgabenerfüllung in einem gewissen Rahmen autonom zu bewegen.

Fazit

Mit den beschriebenen Maßnahmen können Sie nicht nur Burnout bei Ihren Mitarbeitern gezielt entgegenwirken, sondern auch viel gewinnen! Diese Maßnahmen verringern nicht nur das Burnout-Risiko, sondern sie können auch das Engagement Ihrer Mitarbeiter erhöhen. Engagement ist der Gegenpart zu Burnout und bezeichnet einen positiven arbeitsbezogenen Zustand der Erfüllung, Vitalität und Hingabe. Ein hohes Maß an Engagement reduziert die Kündigungsabsicht und erhöht die Arbeitsleistung [9]. Mit der Berücksichtigung dieser Faktoren reduzieren Sie also nicht nur die Gefahr, dass Ihre Mitarbeiter ausbrennen, sondern erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass sie für ihren Job brennen.

Glossar

Commitment: Commitment bezeichnet das Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation.

Konstruktives Feedback: Konstruktives Feedback ist am Verhalten orientiert und mit Vorschlägen verbunden, die aufzeigen, wie durch Verhaltensmodifikationen bessere Ergebnisse erzielt werden können.

Literatur

- [1] IGES Institut GmbH. (2013). DAK Gesundheitsreport 2013. Zugriff am 10.06.2014 unter http://www.dak.de/dak/download/Vollstaendiger_bundesweiter_Gesundheitsreport_2013-1318306.pdf
- [2] Bundespsychotherapeutenkammer (2012). BPTK-Studie zur Arbeitsunfähigkeit: Psychische Erkrankungen und Burnout. Zugriff am 10.06.2014 unter http://www.bptk.de/uploads/media/20120606_AU-Studie-2012.pdf
- [3] Bundespsychotherapeutenkammer (2012). Betriebliche Fehltagel aufgrund von Burnout um 1400 Prozent gestiegen: BPTK Studie „Arbeitsunfähigkeit und psychische Erkrankungen 2012“. Berlin. Zugriff am 10.06.2014 unter <http://www.bptk.de/aktuell/einzelseite/artikel/betriebliche.html>
- [4] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- [5] Alarcon, G.M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 549-562.
- [6] Halbesleben, J.R. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1134-1145.
- [7] Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57, 705-717.
- [8] Zygar, C. (2015). Sinnvolles Feedback am Arbeitsplatz. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (1). Ludwig-Maximilians-Universität München. <http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.
- [9] Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834-848.

Autor:

Johann Melzner, Studiengang M.Sc.in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie
München, Deutschland

ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München
Titelgrafik: © magann / Fotolia.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Melzner, J. (2015). Burnout – Ausbrennen, oder für den Job brennen? In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (4). Ludwig-Maximilians-Universität München. <http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.

Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.

Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.

Kontakt:

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Leopoldstraße 13
80802 München

brodbeck@psy.lmu.de
www.evidenzbasiertesmanagement.de

