

Burnoutprävention wird mit der steigenden Zahl psychischer Erkrankungen am Arbeitsplatz ein dringendes Thema. Unterstützendes Führungsverhalten ist ein wirksames vorbeugendes Mittel in Unternehmen.

Unterstützen lernen

© PhotoDisc

Ein Burnout ist für die Betroffenen ein einschneidendes Lebensereignis. Es kann Jahre dauern, bis sie sich davon erholen haben. Aber nicht nur die persönlichen Auswirkungen sind erheblich, auch der Schaden für die Unternehmen ist groß, insbesondere wenn Mitarbeiter in Schlüsselpositionen ausfallen, die nicht oder nur schwer ersetzt werden können. Für den Burnout der Mitarbeiter macht man Faktoren verantwortlich, wie den allgegenwärtig hohen Leistungs- und

Erfolgsdruck, längere Arbeitszeiten und die immer stärkere Ausweitung der Arbeit in den privaten Bereich. In gemeinsamen Analysen des Schweizer Gesundheitsdienstleisters sciencetransfer GmbH und der Bertelsmann Stiftung in Gütersloh wurde ein weiterer Einflussfaktor untersucht: das Führungsverhalten. In der Langzeitstudie „Gesundheitsmanagement & Kaizen in Unternehmen“ konnte ein signifikanter Zusammenhang zwischen Burnout und Führungsverhalten gezeigt werden. (Abb. 1)

den Bereichen „soziale Unterstützung durch Führungskräfte“ und „arbeitsbezogener Burnout“ erfasst.

Es wurden sowohl Kurzzeit- wie auch Langzeiteffekte betrachtet. Für die zeitnahe Auswertung wurde gemessen, wie die aktuell wahrgenommene Unterstützung durch die Führungskraft mit der aktuellen Belastung durch Burnoutphänomene bei der Arbeit korrespondiert. Hier konnten hochsignifikante Effekte gefunden werden. Mitarbeiter, die eine 20 Prozent höhere Unterstützung wahrgenommen haben, verzeichneten 10 Prozent niedrigere Belastungen, jeweils im Vergleich zur Gesamtgruppe. Für Langzeiteffekte wurde gemessen, wie sich die wahrgenommene Unterstützung auf die Belastungen im Folgejahr auswirken. Hier konnten keine signifikanten Zusammenhänge entdeckt werden. Die Studie weist sozial unterstützendem Führungsverhalten eine sehr positive zeitnahe Wirkung auf Burnout-symptome nach. Diese Effekte halten jedoch nicht an. Es ist erforderlich, dass



*Oliver Hübner,
Wirtschafts- und
Organisations-
psychologe, ver-
antwortlich für
Online Diagnostik,
sciencetransfer
GmbH, Zürich*

✉ oliver.huebner@sciencetransfer.com



*Detlef Hollmann,
Senior Project
Manager, Bertels-
mann Stiftung,
Gütersloh*

✉ detlef.hollmann@bertelsmann-stiftung.de

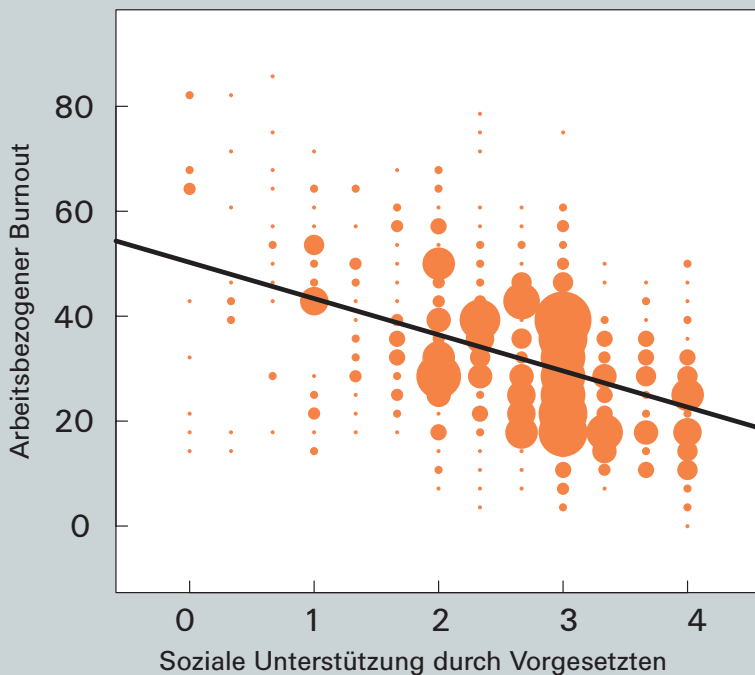
Führungskräfte müssen erreichbar sein

Manche hatten damit einen neuen Sündenbock gefunden: die Führungskraft, die ihre Mitarbeiter in den Burnout treibt. Doch auch das Gegenteil ist der Fall. Führungskräfte haben durch konkrete und erlernbare Verhaltensweisen die Möglichkeit, die drohende Gefahr eines Burnouts bei ihren Mitarbeitern erheblich zu reduzieren. Die Hinweise darauf liefern die Daten aus einer Befragung, die die sciencetransfer GmbH in einem Schweizer Pharmaunternehmen durchführte. In diesem Rahmen wurden Daten zu

Stichwörter in diesem Beitrag

- Burnout
- Führungsverhalten
- Produktivität

Abb. 1: Vorgesetzten-Unterstützung und Burnout



Quelle: sciencetransfer GmbH Zürich & Bertelsmann Stiftung Gütersloh, 2010

die Führungskraft kontinuierlich unterstützt. Hierbei zählt nicht nur Qualität, sondern auch Quantität. Es hilft nicht, wenn die Führungskraft sehr kompetent unterstützen kann, aber schwer erreichbar und selten verfügbar ist. (Abb. 2)

Soziale Unterstützung braucht Kontinuität

Das in der vorgestellten Studie beschriebene Führungsverhalten ist in der psychologischen Literatur als „soziale Unterstützung (Social Support)“ bekannt. Häufig denkt man in diesem Zusammenhang eher an Freunde und Familie, die ein offenes Ohr für Probleme und Sorgen haben, Trost und Verständnis und eine Schulter zum Ausweinen anbieten und nicht an die Interaktion einer Führungskraft mit einem Mitarbeiter. Schaut man sich die Definition des Konstruktes der sozialen Unterstützung von James S. House (1998) an, einer der zentralen Persönlichkeiten in der Erforschung sozialer Strukturen und Gesundheit, so wird schnell klar, dass eine Führungskraft viele Möglichkeiten hat, soziale Unterstützung anzubieten:

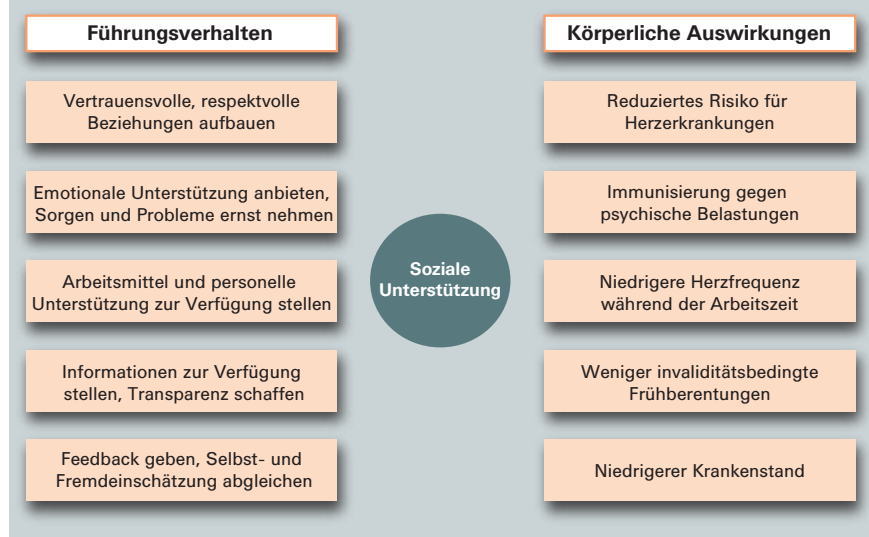
- *Emotionale Beziehung:* das Schaffen einer guten Arbeitsbeziehung, die auf gegenseitigem Respekt und Vertrauen basiert. Die Führungskraft nimmt die Sorgen und Probleme ihrer Mitarbeiter ernst und geht darauf ein. Sie wirkt motivierend auf ihre Mitarbeiter ein.
- *Instrumentale Hilfe mit Gütern und Dienstleistungen:* Die Mitarbeiter

erhalten Arbeitsmittel, personelle Unterstützung und Fortbildungsmöglichkeiten. Auch persönliche Bedürfnisse werden berücksichtigt.

- *Information über die Umwelt:* Es herrscht Transparenz bezüglich der Unternehmensziele, der Strategie und der Abteilungsziele. Es gibt keine Hidden Agenda. Informationen werden weitergegeben und nicht aus politischen oder persönlichen Gründen zurückgehalten.
- *Abschätzung durch Information, die von Bedeutung ist zur Selbstbewertung:* Die Führungskraft gibt professionelles Feedback und ermöglicht es ihren Mitarbeitern, Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung abzugleichen.

Die physischen Auswirkungen sozialer Unterstützung sind gut erforscht und in zahlreichen Studien wurden beträchtliche Effekte entdeckt. Personen mit geringer sozialer Unterstützung haben ein bis zu dreifach höheres Risiko für Herzkrankungen und ein bis zu fünffach so hohes Sterberisiko wie Personen mit hoher sozialer Unterstützung (Harry Hemingway/Michael Marmot, 1999). Mitarbeiter, die ihre Beziehung zum Vorgesetzten als vertrauensvoll empfinden, werden signifikant weniger oft frühverrentet (Marjo Sinokki, 2010). Sogar die Rate des Herzschlages kann durch die wahrgenommene soziale Unterstützung am Arbeitsplatz vorherge-

Abb. 2: Wirkungen sozialer Unterstützung im Unternehmenskontext



sagt werden. Personen mit niedriger Unterstützung haben bei der Arbeit signifikant höhere Herzfrequenzen (Olga Evans/Andrew Steptoe, 2001). Seit den achtziger Jahren haben wissenschaftliche Studien die Qualität unterschiedlichen gesundheitsfördernden Verhaltens herausgearbeitet. Viele der Forschungsergebnisse sind für den Unternehmenskontext äußerst interessant.

- Personen, die unter hohem Erfolgsdruck stehen, aber nur wenig soziale Unterstützung bekommen, sind besonders gefährdet.
- Das Ausmaß der sozialen Unterstützung, die ein Mitarbeiter erfährt, bietet eine gute Vorhersage für Fehlzeiten.
- Soziale Unterstützung wirkt sich insbesondere schützend bei Männern aus. Dies ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass sich Männer ohne direkte Angebote von außen weniger häufig Hilfe suchen als Frauen.
- Soziale Unterstützung wirkt immunisierend gegen belastende Lebensereignisse. Dies macht deutlich, wie wichtig eine auf sozialer Unterstützung basierende Unternehmenskultur insbesondere in schwierigen Zeiten für ein Unternehmen ist.
- Instrumentelle Unterstützung hat einen größeren Effekt als emotionale Unterstützung. Dies ist besonders interessant für den betrieblichen Kontext. Stellt die Führungskraft Informationen, Arbeitsmittel, Handlungsfreiheiten, personelle Unterstützung oder ähnliches zur Verfügung, können Mitarbeiter ihre Aufgaben effektiver bewältigen und den an sie gestellten Anforderungen besser gerecht werden. Dies klingt zwar trivial, aber durch die nachgewiesenen Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter wird diese Führungsaufgabe umso wichtiger.

Positive Auswirkungen auf die Produktivität

Diese Befunde und die beschriebenen Möglichkeiten zur Reduktion burnoutbezogener Phänomene durch soziales Unterstützungsverhalten stellen deutliche Anforderungen an Führungskräfte, Personalentwickler, Or-

ganisationsentwickler und die Unternehmensführung. Für eine effektive Umsetzung der Erkenntnisse müssen alle Ebenen des Unternehmens Hand in Hand arbeiten.

Die Organisation muss es den Führungskräften ermöglichen und erlauben, Transparenz zu schaffen und durch die Weitergabe relevanter Unternehmensinformationen gefühlte Sicherheit und Vertrauen aufzubauen. Die soziale Unterstützung der Mitarbeiter muss Teil der Führungsaufgabe sein. Die dafür notwendige Zeit muss den Führungskräften und Mitarbeitern zur Verfügung stehen.

Aufgabe der Personalentwicklung ist es, den Führungskräften die notwendigen Kompetenzen zu vermitteln. Hierfür muss das Rad nicht neu erfunden werden. Vorhandene Instrumente wie Mitarbeiter- und Entwicklungsgespräche bieten Raum und Möglichkeiten für Aspekte der sozialen Unterstützung wie gegenseitige Informationsweitergabe, Sicherstellung von Transparenz und den Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung durch strukturiertes Feedback.

Die letztendliche Umsetzung obliegt den Führungskräften, für die sich der Aufwand lohnt. Soziale Unterstützung als Führungsinstrument reduziert nicht nur die Gefahr eines Burnouts der Mitarbeiter, sondern sie dient als Fundament für die Entwicklung der Mitarbeiter. Die positiven Auswirkungen auf Absentismus, Präsentismus, Leistung, Produktivität und Arbeitsklima sind den Aufwand wert.

Verständnis und Bereitschaft sind sicherlich oft vorhanden, aber es stehen in der Regel wenig Zeit und Möglichkeiten für eine ausreichende Unterstützung der Mitarbeiter zur Verfügung. Hier ist die Unternehmensführung in der Pflicht, die soziale Unterstützung der Mitarbeiter zum erklärten Ziel der Vorgesetzten zu machen und die Führungskräfte auf allen Ebenen zu befähigen, diese Aufgabe wahrzunehmen.

Auch andere betriebliche Erfahrungen zeigen den engen Zusammenhang zwischen Führung und Gesundheit der Mitarbeiter. Die Analysen verschiedener Mitarbeiterbefragungen haben gezeigt, dass es einen ursächlichen Zusammenhang

gibt zwischen der Wahrnehmung von ausreichendem Schutz der Gesundheit durch das Unternehmen und den Faktoren Arbeitsplatzsicherheit, selbstbestimmtem Handeln am Arbeitsplatz sowie Zufriedenheit mit den Arbeitszeitregelungen. Ein Aspekt macht besonders deutlich, wie eng der Zusammenhang zwischen der Gesundheit und dem Verhalten der Führungskraft ist. Überlastete Mitarbeiter, die sich zudem noch schlecht geführt fühlen, sehen nur in einem ganz geringen Anteil den Schutz ihrer Gesundheit gewährleistet. (Franz Netta, 2010)

Das deckt sich mit weiteren Forschungsergebnissen, die sich mit dem Thema respektvolle Führung beschäftigen haben. Je stärker sich Mitarbeiter in der Beziehung zu ihrer Führungskraft als autonom, kompetent und dieser verbunden erleben, desto höher ist ihre Arbeitszufriedenheit. (Tilman Eckloff, 2008)

Ausblick

Selbstverständlich generiert die Einführung von sozialer Unterstützung als Führungsinstrument Kosten und Aufwand. Bedenkt man jedoch den Schaden, der durch ausgebrannte Mitarbeiter entstehen kann, so überwiegt klar der Nutzen. Für die Personalentwicklung bietet sich durch die gefundenen Zusammenhänge zwischen Burnout und Unterstützung durch Führungskräfte eine lange gesuchte Möglichkeit der Quantifizierung der Wirkung ihrer Arbeit. Den - vermeidbaren - Produktivitätsausfall durch Burnoutfälle kann man konkret bemessen.

In Deutschland entstehen durch arbeitsbedingte psychische Belastungen nach einer 2009 erstellten Studie der Betriebskrankenkassen volkswirtschaftliche Kosten in Höhe von 6,3 Milliarden Euro. Dabei entfallen etwa drei Milliarden Euro auf die Krankheitsbehandlung und 3,3 Milliarden auf den Produktionsausfall. Soziale Unterstützung ist eine gesundheitswirksame und erlernbare Führungsmethode für Vorgesetzte: Sie reduziert Belastungen der Mitarbeiter und beugt damit krankheitsbedingten Ausfällen vor.