



compamedia GmbH
Nußdorfer Straße 4
88662 Überlingen
Telefon 07551 94986-30
Telefax 07551 94986-49
info@compamedia.de
www.topjob.de

compamedia organisiert Benchmarkingprojekte für den Mittelstand. Auf objektive und wissenschaftlich fundierte Weise ermitteln unsere Partner in unterschiedlichen Managementbereichen die besten Unternehmen. Als Mentor der besten Mittelständler unterstützt compamedia diese außergewöhnlichen Firmen mit Leidenschaft dabei, noch besser zu werden, ihren Wert zu steigern und ihre Leistungen in der Öffentlichkeit bekannt zu machen.



Prof. Dr. Heike Bruch
Sandra Kowalevski



Zwischen Hochleistung und Erschöpfung

Wie Führungskräfte das Potenzial ihrer Mitarbeiter ausschöpfen und Burn-out vermeiden

Inhalt

1. Executive Summary	4
2. Hintergrund der Studie	8
3. Ergebnisse der aktuellen Erhebung.....	14
4. Elf Maßnahmen zur Vermeidung und Überwindung des Burn-outs und der Beschleunigungsfalle	34

Liebe Leserinnen und Leser,

das Phänomen Burn-out bestimmt auf breiter Front die Schlagzeilen. Weitgehend unbeachtet bleibt jedoch: Im deutschen Mittelstand ist Burn-out längst kein Massenphänomen. Viele Unternehmen verstehen es gut, ihre Mitarbeiter vor Erschöpfung zu schützen. Das zeigt die vorliegende Trendstudie.

Sie belegt aber auch: Gerade Unternehmen mit einer motivierten, leistungsbereiten Mitarbeiterschaft laufen Gefahr, den Bogen zu überspannen. Sie geraten in die Beschleunigungsfalle. Aus der Motivation ihrer Mitarbeiter wird dann Erschöpfung, aus Leistung Stagnation.

Um diese Gefahr zu bannen, formulieren Prof. Dr. Heike Bruch und Sandra Kowalewski vom Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen konkrete Handlungsempfehlungen, die den Konflikt zwischen Hochleistung und Erschöpfung auflösen. Beispiele für Best Practice reichern die Empfehlungen an.

Für die Studie haben die Autorinnen die Antworten von 14.701 Beschäftigten aus 94 mittelständischen Unternehmen ausgewertet. Die Betriebe hatten ihre Personalarbeit im Rahmen des Benchmarking-Projekts TOP JOB® auf den Prüfstand gestellt.

Die Trendstudie ist somit auch ein Beleg für den fruchtbaren Austausch von Wissenschaft und Praxis, der compamedia und die Universität St. Gallen ebenfalls in dem gemeinsamen Projekt TOP JOB® verbindet. Dank dieser Kombination gewinnen wir nicht nur fundierte Erkenntnisse für eine gute Unternehmenspraxis, wir erkennen zugleich frühzeitig wirtschaftliche und soziale Trends. Das gibt uns die Möglichkeit, die Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns aktiv zu gestalten – zusammen mit den mittelständischen Unternehmen.

Eine aufschlussreiche Lektüre wünscht Ihnen

Silke Masurat
Geschäftsführerin compamedia GmbH



1.

Executive Summary



Burn-out im deutschen Mittelstand ist kein Massenphänomen. Viele mittelständische Unternehmen verstehen es gut, ihre Mitarbeitenden vor Erschöpfung zu schützen. Unsere Trendstudie belegt aber eindrucksvoll, dass Unternehmen mit einer motivierten, leistungsbereiten Mitarbeiterschaft Gefahr laufen, genau diese positiven Eigenschaften durch kontinuierlich steigende Leistungserwartungen zu zerstören. Aus Motivation wird dann Erschöpfung.

Das Bemerkenswerte: In einem Stadium, in dem die befragten Mitarbeitenden sich noch positiv über ihr Arbeitsumfeld äußern, befinden sich viele Unternehmen als Gesamtorganisation bereits in der Beschleunigungsfalle. Die Gefahr, dass Mitarbeitende dort zunehmend unter individuellen Erschöpfungssyndromen leiden werden, ist akut. Unsere Studie empfiehlt aus dieser Erkenntnis heraus elf Maßnahmen, mit denen Führungskräfte das Motivationspotenzial ihrer Mitarbeitenden voll ausschöpfen, ohne einen Burn-out ihrer Beschäftigten zu riskieren.

Unsere Trendstudie geht davon aus, dass ein Aufeinandertreffen einer lang anhaltenden beruflichen Verausgabung und einer nicht adäquaten Belohnung in Form von Gehalt, Wertschätzung und beruflichen Entwicklungsperspektiven das Burn-out-Risiko der Mitarbeitenden erhöht. Zudem kann eine fehlende Passung zwischen Mitarbeitenden und Arbeit in den Bereichen Arbeitsbelastung, Handlungsspielraum, Anerkennung, Gemeinschaftsgefühl, Gerechtigkeit und Übereinstimmung der Wertvorstellungen sowie eine fehlende Work-Life-Balance die Wahrscheinlichkeit für Burn-out erhöhen. Die wichtigsten Ergebnisse unserer Studie im Überblick:

Die Risikofaktoren für individuelles Burn-out bei Mitarbeitenden aus mittelständischen Unternehmen (KMU) sind weitgehend gering ausgeprägt:

- In 87 % der Unternehmen bestätigen die Mitarbeitenden eine gute oder sehr gute Passung im Bereich der Arbeitsbelastung. Sie fühlen sich weder unter- noch überfordert.
- In zwei Drittel der Unternehmen fühlen sich die Mitarbeitenden durch ihre Führungskraft sehr anerkannt.
- Das Gemeinschaftsgefühl in KMU ist groß. In 97 % der Unternehmen schätzen die Mitarbeitenden die Gemeinschaft positiv ein.
- In 75 % der Unternehmen erleben die Mitarbeitenden Gerechtigkeit.
- Übereinstimmende Wertvorstellungen erleben die Mitarbeitenden in 97 % der Unternehmen.
- In 41 % der Unternehmen schätzen die Mitarbeitenden ihre Work-Life-Balance positiv ein.

In jedem zehnten Unternehmen hingegen nehmen die Mitarbeitenden ihre Work-Life-Balance negativ wahr. Hier besteht ein erhöhtes Burn-out-Risiko.

- Die Balance zwischen beruflicher Verausgabung und adäquater Belohnung gelingt KMU bei Belohnungen wie Wertschätzung (soft facts) sehr gut, bei Belohnungen wie beruflichen Entwicklungsperspektiven und Gehalt (hard facts) nur unzureichend. Nur 41 % der Mitarbeitenden sind ziemlich oder sehr zufrieden mit den Entwicklungsmöglichkeiten und nur 1 % ist sehr und 17 % sind ziemlich zufrieden mit dem Gehalt.
- Hochleistungsorganisationen gewähren ihren Mitarbeitenden einen um 24 % größeren Handlungsspielraum, 18 % mehr Gerechtigkeit, eine um 15 % angemessenere Arbeitsbelastung und eine um 14 % positivere Work-Life-Balance. Zudem sind die Mitarbeitenden aus Hochleistungsorganisationen mit ihren beruflichen Entwicklungsperspektiven um 23 % zufriedener. Damit haben Mitarbeitende aus Hochleistungsorganisationen ein deutlich reduziertes Burn-out-Risiko im Vergleich zu Mitarbeitenden aus weniger leistungsstarken Unternehmen.

Die Unternehmen befinden sich gleichwohl als Gesamtorganisation in der Beschleunigungsfalle, d. h. in der Gefahr, ein kollektives Burn-out zu erleiden. Dabei zeigt sich:

- Es existieren Größenunterschiede: Je größer ein Unternehmen, desto akuter ist die Gefahr, dass es in die Beschleunigungsfalle gerät:
 - 33 % der kleineren Unternehmen (53 Mitarbeitende im Durchschnitt) befinden sich in der Beschleunigungsfalle.
 - Von den mittelgroßen Unternehmen (231 Mitarbeitende im Durchschnitt) sind 58 % von der Beschleunigungsfalle betroffen.
 - 77 % der größeren Unternehmen (1.548 Mitarbeitende im Durchschnitt) befinden sich in der Beschleunigungsfalle.
- Es existieren branchenspezifische Unterschiede. Je nach Branche ist folgender Anteil der Unternehmen von der Beschleunigungsfalle betroffen:
 - Produktionsbereich: 73 %
 - Großhandel: 58 %
 - Einzelhandel: 50 %
 - Dienstleistungen: 44 %
 - Finanzen, Versicherungen und Immobilien: 27 %

- Die Beschleunigungsfalle hat für Unternehmen negative Auswirkungen. Die Arbeitgeberattraktivität ist um 24 % reduziert, das Vertrauensklima um 31 %, die Identifikation mit dem Unternehmen um 30 % und die Unternehmensleistung um 10 %. Ferner sind das Engagement um 163 % und die Stimmung im Unternehmen um 124 % beeinträchtigt.
- Für die Mitarbeitenden aus überbeschleunigten Unternehmen im Vergleich zu nicht überbeschleunigten sind die emotionale Bindung um 20 % und das kollegiale Verhalten um 8 % reduziert, während die Kündigungsabsicht um 281 % stark erhöht ist.

11 Handlungsempfehlungen: So schützen Führungskräfte ihre Mitarbeiter vor Burn-out

Sie sollten ...

1. ... zunächst auf ihre eigene psychische Gesundheit achten.
2. ... sich ihrer Vorbildfunktion in punkto psychischer Gesundheit bewusst sein und an die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeitenden denken.
3. ... eine Kultur der Achtsamkeit etablieren.
4. ... die Erholungsprozesse ihrer Mitarbeitenden unterstützen.
5. ... auf ihre eigene Work-Life-Balance und die ihrer Mitarbeitenden achten.
6. ... Frühwarnsysteme für Burn-out und psychische Belastung etablieren.
7. ... in die Vermeidung von Burn-out investieren, da die Kosten der Nachsorge für den Mitarbeitenden und das Unternehmen um ein Vielfaches höher sind.
8. ... die strategischen Ziele klären und kommunizieren. Zudem sollten sie Prioritäten setzen und ihre Mitarbeitenden darin unterstützen, selbst zu priorisieren.
9. ... ihre Mitarbeitenden ermuntern, suboptimale Projekte zu benennen, und diese einstellen.
10. ... auf einen ausgewogenen Wechsel von Hochenergie- und Erholungsphasen achten.
11. ... die psychische Gesundheit in ihrem Unternehmen messbar machen und die Ergebnisse kommunizieren.

2.

Hintergrund der Studie



2.1 Zielsetzung

Das Ziel unserer Trendstudie ist es, auf der Basis von theoretischen, empirischen und praktischen Erkenntnissen Impulse für neues Denken und Handeln mit Blick auf Burn-out und Überbeschleunigung zu setzen. Unsere Trendstudie informiert über Ursachen und Auswirkungen von Burn-out und Überbeschleunigung in Unternehmen. Sie zeigt praktische Maßnahmen und Aktivitäten auf, um Burn-out und Überbeschleunigung zu überwinden und Mitarbeitende davor zu schützen. Führungskräfte sind in punkto Gesundheit von Mitarbeitenden und Unternehmen besonders gefragt. Ihnen geben wir elf Handlungsempfehlungen, die ihnen für die Zukunft konkrete Wege aufzeigen, wie sie ihre Mitarbeitenden zu Hochleistung motivieren und gleichzeitig deren psychische Gesundheit schützen und fördern können. Untersucht wird das Zusammenspiel von wahrgenommenen Arbeitsbedingungen in Unternehmen, Burn-out von Mitarbeitenden und dem Ausbrennen ganzer Organisationen.

2.2 Hinweise zur Methodik

Am Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM) der Universität St. Gallen haben wir in der 2012er Trendstudie 14.701 Mitarbeitende aus 94 KMU analysiert. Das Einzugsgebiet ist die gesamte Bundesrepublik Deutschland. 22 % der Unternehmen stammen aus Bayern, 19 % aus Baden-Württemberg, 20 % aus Nordrhein-Westfalen, 10 % aus Hessen und die restlichen Bundesländer sind im einstelligen Prozentbereich vertreten.

Die durchschnittliche Teilnehmerzahl beträgt 346 Mitarbeitende mit einem Minimum von 20 Mitarbeitenden und einem Maximum von 4.000 Mitarbeitenden. Die untersuchten Unternehmen teilen sich auf folgende Branchen auf: 50 % der Unternehmen gehören der Branche Service/Dienstleistungen an, 25 % der Produktion, 11 % dem Bereich Finanzen/Versicherungen/Immobilien, 10 % dem Großhandel und 3 % dem Einzelhandel. 95 % der Unternehmen sind Profit- und 5 % Non-Profit-Organisationen.

Wir befragten die 94 Unternehmen von Januar bis Juni 2011 in einer Mitarbeiter- und einer Management-Befragung umfassend zu den Arbeitsbedingungen (Anforderungen und Ressourcen) und zu ihrer Personalarbeit. Die Mitarbeiterbefragung war als Vollbefragung ausgelegt und die durchschnittliche Rücklaufquote in der Belegschaft betrug 68 %. Der Fragebogen bestand aus einer Kombination von Multiple-Choice- und offenen Fragen zur individuellen Beantwortung. Insgesamt haben wir den Mitarbeitenden eines Unternehmens ca. 200 Fragen gestellt, die auf vier Fragebögen verteilt waren. Die Management-Befragung bestand ebenfalls aus Multiple-Choice- und offenen Fragen und wurde von dem HR-Verantwortlichen und einem Mitglied der Geschäftsführung ausgefüllt. Der Rücklauf betrug hier 100 %. Insgesamt haben wir dem HR-Verantwortlichen ca. 70 und den Mitgliedern der Geschäftsführung ca. 100 Fragen gestellt. Als Analyseverfahren setzten wir statistische Mittelwertvergleiche ein.

2.3 Standortbestimmung zu Burn-out und der Beschleunigungsfalle

Das Konzept „Burn-out“ kann auf verschiedenen Ebenen betrachtet werden: zum einen als Erschöpfungszustand des Individuums, zum anderen als vergleichbarer Zustand der gesamten Organisation. Im folgenden Abschnitt erläutern wir, was Burn-out ist, welche Auswirkungen es hat und wodurch es verursacht wird. Anschließend beschreiben wir, was die Beschleunigungsfalle und das organisationale (kollektive) Burn-out sind, welche Konsequenzen sie haben und welche Ursachen ihnen zugrunde liegen.

Individuelles Burn-out

Mitte der 1970er Jahre beobachtete der amerikanische Psychoanalytiker Freudenberg (1974) an sich selbst und anderen ehrenamtlichen Mitarbeitenden in alternativen Hilfsorganisationen, dass bei ihnen nach Phasen großer Überlastung psychische und physische Erschöpfungszustände auftraten, die begleitet wurden von Reizbarkeit, gefühlskaltem Verhalten gegenüber Klienten und einem Verlust von Vertrauen in die eigenen Kompetenzen. Dieses Phänomen beschrieb er mit dem Begriff „Burn-out“. Heute ist Burn-out in den Medien populär und in der Wissenschaft sowie in Unternehmen präsent.

Das bekannteste und am häufigsten zitierte Konzept von Burn-out stammt von Maslach und Jackson (1981; Schaufeli, Leiter, Maslach, & Jackson, 1996). Sie beschreiben das Stressphänomen Burn-out anhand von drei Syndromen:

1. **Emotionale Erschöpfung** ist das Kernelement von Burn-out und spiegelt das Erleben von emotionaler und körperlicher Kraftlosigkeit wider.
2. **Depersonalisation** beschreibt eine zynische, abgestumpfte und distanzierte Reaktion auf Kunden, Kollegen und die Arbeit.
3. **Wahrgenommene persönliche Leistungseinbußen** kennzeichnen die Unzufriedenheit mit der eigenen Person, Versagensängste und den Vertrauensverlust in die eigenen Fähigkeiten.

Während Burn-out anfänglich fast ausschließlich bei Berufen mit hohem sozialen Engagement (medizinisch-pflegende Berufe oder Lehramt) beschrieben wurde, sind sich Praktiker und Wissenschaftler inzwischen einig, dass Burn-out in allen möglichen Berufsgruppen und Rollen auftreten kann (Burisch, 2005). Trotzdem ist die Verbreitung von Burn-out bei Mitarbeitenden des Gesundheitswesens und Lehrkräften besonders hoch, z. B. 30–50 % bei Ärzten und Pflegenden (Embriaco, Papazian, Kentish-Barnes, Pochard, & Azoulay, 2008; Poncet, Toullic, Kentish-Barnes, Timsit & Pochard, 2007).

Wie unterscheidet sich Burn-out von einer Depression?

Eine Abgrenzung zwischen Burn-out und Depression bleibt aufgrund der ähnlichen und teilweise überlappenden Symptome wenig präzise. Eine Differenzierung gelingt nur rückblickend über die Entstehungsgeschichte: Burn-out ist keine klinische Diagnose und steht in Zusammenhang mit chronischen beruflichen Stressoren. Depressive Erkrankungen hingegen erfüllen medizinisch-diagnostische Kriterien und können nicht auf die Berufstätigkeit reduziert werden. Allerdings steigt mit zunehmendem Schweregrad von Burn-out die Wahrscheinlichkeit einer Depression um bis zu 50 %, und eine frühere Depression kann mit emotionaler Erschöpfung in einer Beziehung stehen (Ahola et al., 2005; Burisch, 2005).

Welche Vorphasen von Burn-out gibt es?

Ein fünfphasiger Prozess, der mit chronischem Arbeitsstress beginnt und mit Verzweiflung und existenziellen Ängsten endet, beschreibt die Entstehung von Burn-out. Ab Phase drei können wir von Burn-out im engeren Sinne sprechen:

1. **Gesteigerter Ressourceneinsatz**
Gesteigerter Ressourceneinsatz kennzeichnet die erste Phase. Um Zielvorgaben zu erreichen, leisten Mitarbeitende freiwillig Überstunden ab.
2. **Reduziertes Engagement**
Im Folgenden kehrt sich diese gesteigerte Leistungsbereitschaft in reduziertes Engagement um. Die negative Einstellung gegenüber der Arbeit verhärtet sich, soziale Interaktionen werden auf ein Minimum heruntergefahren und Reaktionen wie Insuffizienzgefühle, Hoffnungs- und Energielosigkeit verstärken sich.
3. **Verflachung von emotionalem und sozialem Leben**
In dieser Phase sind motivationale und kognitive Funktionen betroffen. Das emotionale und soziale Leben verflacht, und das Interesse schwindet.
4. **Auftreten psychosomatischer Begleitreaktionen**
Später treten psychosomatische Begleitreaktionen, Schmerzen, Schlafstörungen und eine eingeschränkte Erholungsfähigkeit auf.
5. **Verzweiflung und völlige psychophysische Erschöpfung**
In der letzten und gravierendsten Phase herrschen Verzweiflung und eine völlige psychophysische Erschöpfung bis hin zu Suizidgedanken vor (Burisch, 2005).

Wie entsteht Burn-out?

Verschiedene arbeitspsychologische Stresskonzepte können die Entstehung von Burn-out erklären. Allen gemeinsam ist ein Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen an den Mitarbeitenden und seinen persönlichen Handlungsmöglichkeiten. Ein schlecht sitzendes Kleidungsstück ist eine treffende Metapher für diese fehlende Passung: An manchen Körperstellen engt es ein und spannt, andere Körperstellen lässt es frei und ungeschützt (Burisch, 2005).

Im Folgenden setzen wir zwei wissenschaftlich weitverbreitete und empirisch gut gestützte Modelle zur Entstehung von Burn-out mit den empirischen Erkenntnissen der Trendstudie in Zusammenhang:

1. Das Modell der sechs Bereiche des Berufslebens von Maslach und Leiter (2004) geht davon aus, dass sechs Bereiche des Berufslebens relevant sind für die Beziehung, die Mitarbeitende zu ihrer Arbeit entwickeln: (1) Arbeitsbelastung, (2) Handlungsspielraum, (3) Anerkennung, (4) Gemeinschaftsgefühl, (5) Gerechtigkeit und (6) Übereinstimmung der Wertvorstellungen. Entscheidend ist, wie Mitarbeitende die Passung zwischen sich und ihrer Arbeit in jedem dieser sechs Bereiche einschätzen. Das Burn-out-Risiko ist umso größer, je geringer ein Mitarbeitender diese Passung einschätzt.
2. Das Modell beruflicher Belohnungskrisen nimmt an, dass lang anhaltende Verausgabung und nicht angemessene Belohnungen in Form von Gehalt, Wertschätzung und beruflichen Entwicklungsperspektiven das Burn-out-Risiko erhöhen. Wenn sich Verausgabung und Belohnung hingegen die Waage halten, senkt dies das Burn-out-Risiko.

Anhand der Ergebnisse aus den Mitarbeiterbefragungen zu dieser Trendstudie zeigen wir auf, in welchem Ausmaß Faktoren, die das Burn-out-Risiko senken oder erhöhen, bei den untersuchten Unternehmen vorliegen. Auf der Basis dieser Erkenntnisse leiten wir Aussagen ab, wie gut es Mittelständler verstehen, ihre Mitarbeitenden vor Burn-out zu schützen.

Kollektives Burn-out

Die Dynamik der Märkte bedeutet für Unternehmen einen steigenden Wettbewerbsdruck und höhere Anforderungen an ihre Leistung. Dem Marktdruck versuchen Manager häufig durch fortlaufend höhere Leistungsvorgaben an ihre Mitarbeitenden, verdichtete Aufgaben, eine Vielzahl neu lancierter Projekte, verkürzte Innovationszyklen sowie häufig wechselnde Managementlösungen standzuhalten. Die Konsequenzen für Mitarbeitende und Unternehmen sind weitreichend und schwerwiegend. In vielen Unternehmen sind die Mitarbeitenden chronisch überlastet und

ganze Organisationen werden überhitzt oder in die Beschleunigungsfalle manövriert (Bruch & Menges, 2010). Statt phasenweiser Hochleistung werden die Kapazitäten des Unternehmens und der Mitarbeitenden dauerhaft überstrapaziert. Dies kann zu organisationalem Burn-out führen.

Das Konzept der Beschleunigungsfalle stammt von Bruch und Menges (2010). Sie beschreiben die Beschleunigungsfalle anhand von drei Dimensionen:

1. **Überlastung**
Die erste Variante der Überbeschleunigung ist eine Überlastung der Mitarbeitenden. Unternehmen burden ihren Mitarbeitenden zu viel auf und geben ihnen für ihre Aufgaben nicht ausreichend Zeit und Ressourcen. Die Konsequenz daraus ist eine wahrgenommene Überlastung durch große Teile der Mitarbeitenden. Ca. 35 % der Unternehmen überlasten ihre Mitarbeitenden.
2. **Mehrfachbelastung**
Die zweite Variante der Überbeschleunigung ist eine Mehrfachbelastung der Mitarbeitenden. Diese tritt auf, wenn Unternehmen ihre Mitarbeitenden mit einer Vielzahl verschiedener Aufgaben konfrontieren. Dadurch verlieren sowohl die Mitarbeitenden als auch das Unternehmen eine Priorisierung und eine klare Ausrichtung. Der Mangel an Fokus führt bei großen Teilen der Mitarbeitenden dazu, dass sie eine Mehrfachbelastung wahrnehmen. Bei ca. 35 % der Unternehmen tritt Mehrfachbelastung auf.
3. **Dauerbelastung**
Die dritte Variante der Überbeschleunigung ist eine Dauerbelastung der Mitarbeitenden. Veränderungen und außergewöhnliche Belastungen sind zum Dauerzustand geworden. Das Unternehmen bewegt sich permanent an seiner Leistungsgrenze und die Hoffnung der Mitarbeitenden auf Erholung und Regeneration schwindet. Ca. 30 % der Unternehmen leiden unter Dauerbelastung.

Studien am Institut für Führung und Personalmanagement zeigen, dass sich ca. die Hälfte der Unternehmen in der Beschleunigungsfalle befindet (Bruch & Kowalevski, 2011; Bruch & Menges, 2010). Von den hier untersuchten Unternehmen befinden sich 51 % in der Beschleunigungsfalle. Hierbei zeigen sich sowohl Größenklassen- als auch Branchenunterschiede.

3.

Ergebnisse der aktuellen Erhebung



Die gewonnenen empirischen Erkenntnisse unserer Trendstudie sind aussagekräftig für das individuelle Burn-out-Risiko und die Gefahr von kollektivem Burn-out im deutschen Mittelstand.

3.1 Individuelles Burn-out

Für individuelles Burn-out leiten wir **drei Hauptaussagen** aus den Ergebnissen unserer Trendstudie ab.

1. Burn-out im deutschen Mittelstand ist kein Massenphänomen. Viele KMU verstehen es gut, ihre Mitarbeitenden vor Burn-out zu schützen. Dennoch gibt es einige Bereiche, in denen Handlungsbedarf besteht.

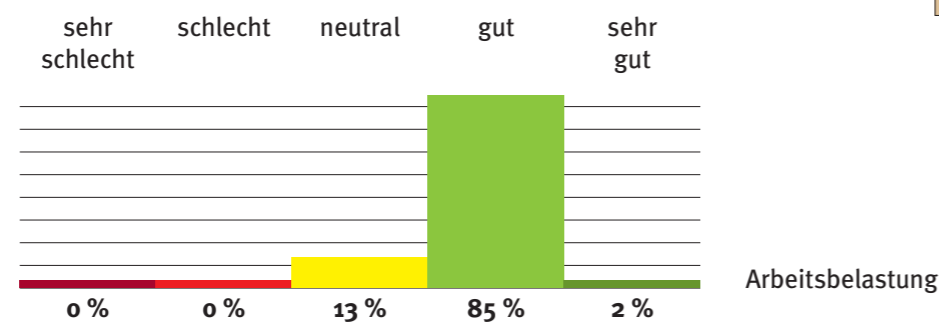
In 87 % der Unternehmen bestätigen die Mitarbeitenden eine gute oder sehr gute Passung im Bereich der Arbeitsbelastung. Sie fühlen sich weder unter- noch überfordert – und haben damit ein reduziertes Burn-out-Risiko.

(1) Arbeitsbelastung

Eine fehlende Passung im Bereich der Arbeitsbelastung äußert sich als Überlastung der Mitarbeitenden. Zu viele und/oder zu hohe Anforderungen übersteigen und erschöpfen die Ressourcen der Mitarbeitenden. Kritisch wird es, wenn die Überlastung häufig auftritt oder andauert. Dann gelingt es Mitarbeitenden nicht mehr, sich von den Anstrengungen zu erholen und neue Kräfte zu tanken. Es kommt zu emotionaler Erschöpfung. Stimmen hingegen Anforderungen und Ressourcen überein, können Mitarbeitende ihre Fähigkeiten festigen und neue entwickeln.

1a

Empfundene Passung im Bereich der Arbeitsbelastung



In 87 % der befragten Unternehmen erleben die Mitarbeitenden ihre Arbeitsbelastung als gut oder sehr gut zu bewältigen. 13 % der Mitarbeitenden beurteilen ihre Arbeitsbelastung als neutral. In keinem der befragten Unternehmen erleben die Mitarbeitenden ihre Arbeitsbelastung als nicht zu bewältigen. Damit gelingt es KMU, ihre Mitarbeitenden zu fordern, ohne sie zu überfordern. Entsprechend ist das Burn-out-Risiko der Mitarbeitenden in 87 % der mittelständischen Unternehmen reduziert (s. Abbildung 1a).

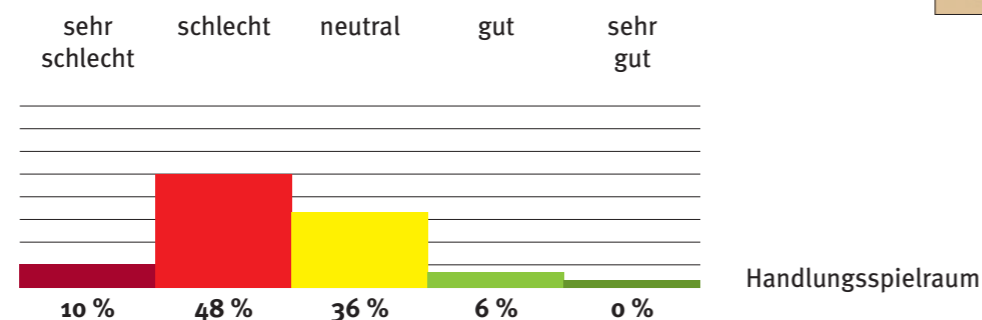
Über die Hälfte der Unternehmen engt den Handlungsspielraum ihrer Mitarbeitenden ein. Dadurch erhöhen sie das Burn-out-Risiko ihrer Mitarbeitenden.

(2) Handlungsspielraum

Der Handlungsspielraum umfasst die berufliche Autonomie sowie die wahrgenommenen Möglichkeiten von Mitarbeitenden, Einfluss auf ihre Arbeit nehmen zu können. Emotionale Erschöp-

1b

Empfundene Passung im Bereich des Handlungsspielraums



fung tritt mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit auf, wenn Mitarbeitende aktiv in Entscheidungen eingebunden werden. Hier zeigt sich bei den befragten Unternehmen das größte Verbesserungspotenzial: In fast zwei Dritteln der befragten Unternehmen haben die Mitarbeitenden das Gefühl, dass sie nicht ausreichend an Entscheidungen beteiligt sind und nicht selbstständig genug entscheiden können. 36 % empfinden ihren Handlungsspielraum im Großen und Ganzen als zufriedenstellend und nur 6 % sind mit ihrem Handlungsspielraum zufrieden. Somit ist bei 58 % der befragten Unternehmen das Burn-out-Risiko ihrer Mitarbeitenden erhöht (s. Abb. 1b).

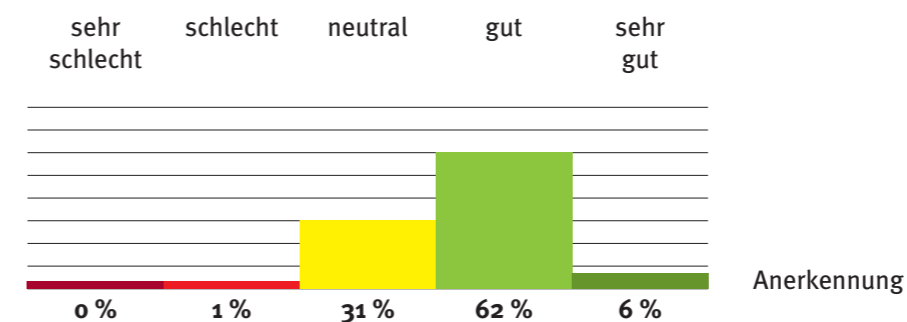
In zwei Drittel der Unternehmen fühlen sich die Mitarbeitenden durch ihre Führungskraft sehr anerkannt – ihr Burn-out-Risiko reduziert sich.

(3) Anerkennung

Anerkennung beschreibt das Ausmaß, in dem Belohnungen mit den Erwartungen der Mitarbeitenden übereinstimmen. Ein Mangel an angemessener Belohnung erhöht das Burn-out-Risiko. Bedeutender als finanzielle Belohnungen sind soziale Belohnungen: Die Anerkennung der eigenen Arbeit durch die Führungskraft ist ein besonders wichtiger Schutzfaktor bei Burn-out. In mehr als zwei Drittel der Unternehmen fühlen sich die Mitarbeitenden durch ihre Führungskraft anerkannt oder sehr stark anerkannt. In den übrigen 32 % schätzen die Mitarbeitenden ihre Anerkennung als neutral ein. In 68 % der Unternehmen ist damit das Burn-out-Risiko der Mitarbeitenden reduziert (s. Abbildung 1c).

1c

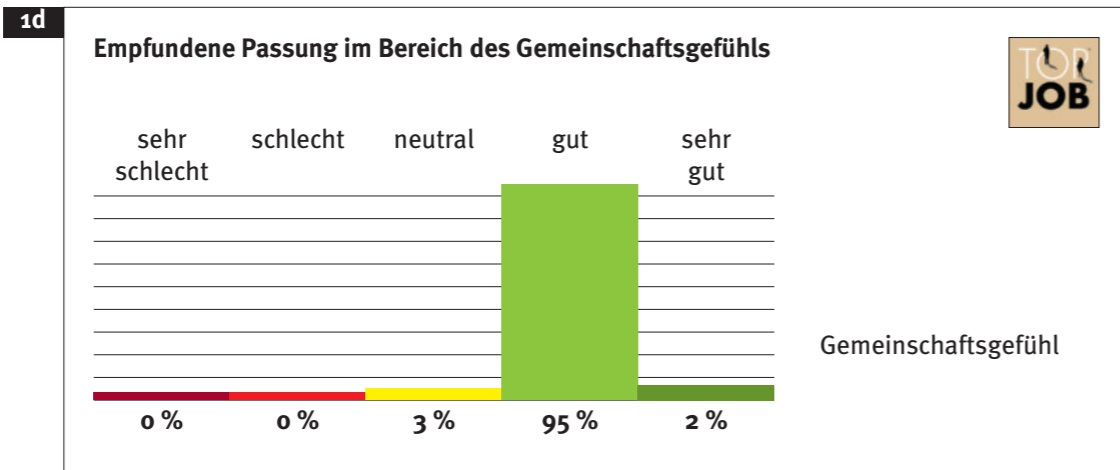
Empfundene Passung im Bereich der Anerkennung



Das Gemeinschaftsgefühl in KMU ist groß. In 97 % der Unternehmen schätzen die Mitarbeitenden die Gemeinschaft positiv ein – damit reduziert sich ihr Burn-out-Risiko.

(4) Gemeinschaftsgefühl

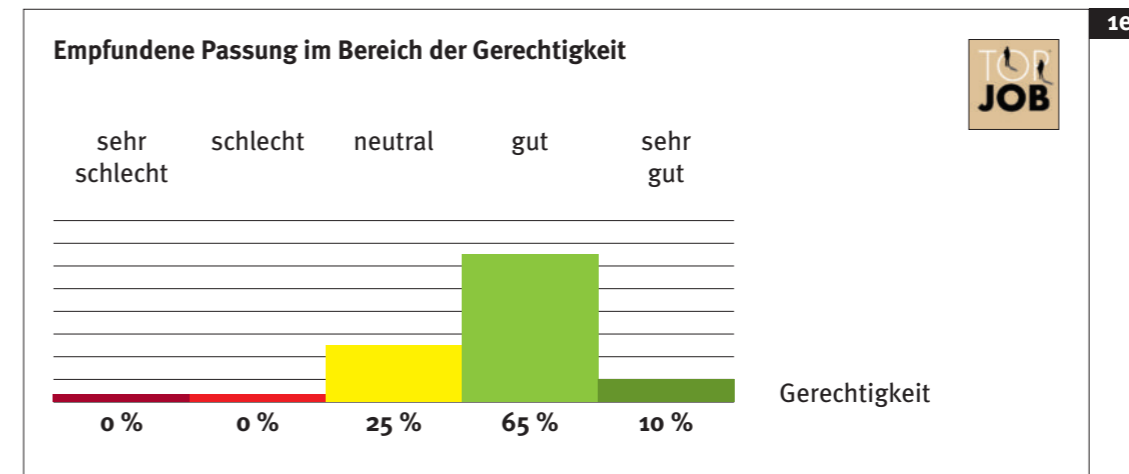
Gegenseitige emotionale Unterstützung, Konfliktmanagement und Teamarbeit sind bedeutende Facetten des Gemeinschaftsgefühls. Im Gegensatz dazu erleben Mitarbeitende chronische und ungelöste Konflikte als besonders belastend. Burn-out tritt mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit in einem positiven, unterstützenden Arbeitsumfeld auf. In 97 % der Unternehmen erleben die Mitarbeitenden die Gemeinschaft als positiv und haben damit ein geringeres Burn-out-Risiko. Nur in 3 % der Unternehmen äußern sich die Mitarbeitenden neutral (s. Abbildung 1d).



In 75 % der Unternehmen erleben Mitarbeitende Gerechtigkeit – damit reduziert sich ihr Burn-out-Risiko.

(5) Gerechtigkeit

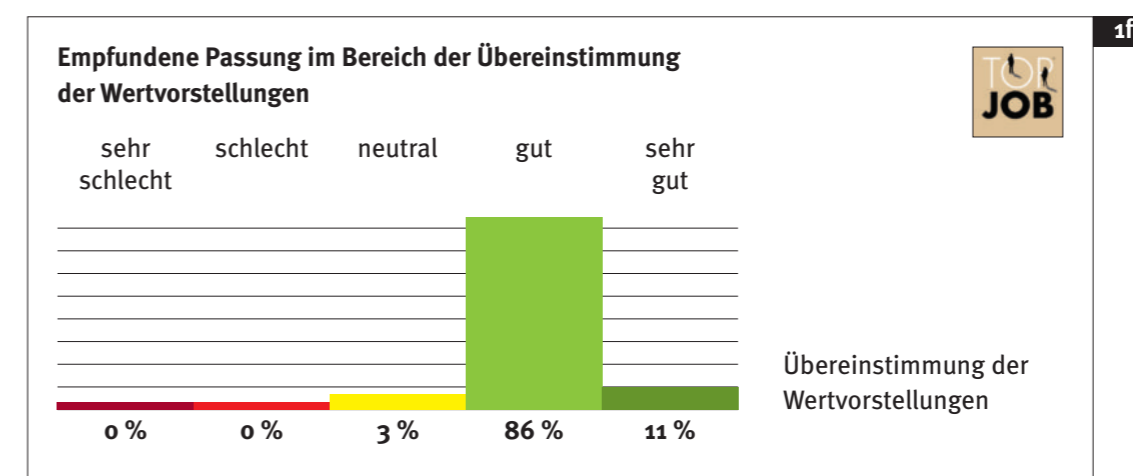
Gerechtigkeit drückt aus, inwiefern Entscheidungen als fair empfunden und Mitarbeitende mit Respekt behandelt werden. Mangelnde Gerechtigkeit steht in Zusammenhang mit Burn-out: Erstens wühlt Ungerechtigkeit emotional auf und erschöpft. Zweitens bewirkt Ungerechtigkeit Zynismus gegenüber der Arbeit, was eine der drei Komponenten von Burn-out darstellt. In drei Vierteln der Unternehmen erleben die Mitarbeitenden eine starke oder sehr starke Ausprägung von Gerechtigkeit. Im verbleibenden Viertel der Unternehmen äußern sich die Mitarbeitenden neutral (s. Abbildung 1e). Insgesamt ist in 75 % der Unternehmen das Burn-out-Risiko der Mitarbeitenden reduziert.



Übereinstimmende Wertvorstellungen erleben die Mitarbeitenden in 97 % der Unternehmen. Ihr Burn-out-Risiko ist reduziert.

(6) Übereinstimmung der Wertvorstellungen

Für die Entstehung von Burn-out ist nicht zuletzt ausschlaggebend, wie gut die Werte von Mitarbeitenden und Unternehmen übereinstimmen. Bei einem Wertekonflikt besteht eine Kluft zwischen den Werten des Mitarbeitenden und denen des Unternehmens. Je größer die Kluft ist, desto sinnloser und weniger bedeutend erleben die Mitarbeitenden ihre Arbeit. Wertekonflikte erhöhen die Wahrscheinlichkeit von Burn-out. In 97 % der Unternehmen erleben die Mitarbeitenden die Übereinstimmung von eigenen Werten und Werten des Unternehmens als ziemlich oder sehr stark gegeben. Lediglich 3 % äußern sich neutral (s. Abbildung 1f).

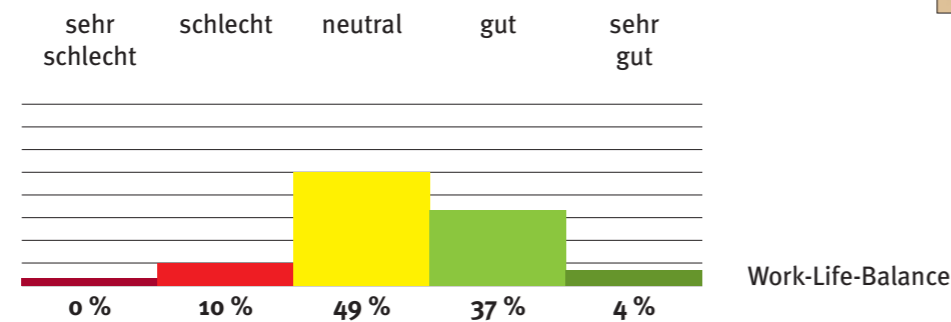


In 41 % der Unternehmen schätzen die Mitarbeitenden ihre Work-Life-Balance positiv ein – damit reduziert sich ihr Burn-out-Risiko. Hingegen schätzen in 10 % der Unternehmen die Mitarbeitenden ihre Work-Life-Balance negativ ein – ihr Burn-out-Risiko erhöht sich.

Ein weiterer Einflussfaktor auf das Burn-out-Risiko, der als Ergänzung zum Modell von Leiter und Maslach (2004) relevant ist, ist die Passung von Arbeit und Freizeit, die sogenannte Work-Life-Balance. Work-Life-Balance beschreibt die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben. In 41 % der Unternehmen bewerten die Mitarbeitenden ihre Work-Life-Balance als gut oder sehr gut. Damit reduziert sich ihr Burn-out-Risiko. In 49 % der Unternehmen äußern sich die Mitarbeitenden neutral. In 10 % der Unternehmen sind die Mitarbeitenden jedoch aufgrund einer fehlenden Work-Life-Balance einem erhöhten Burn-out-Risiko ausgesetzt (s. Abbildung 1g).

1g

Empfundene Passung im Bereich der Work-Life-Balance

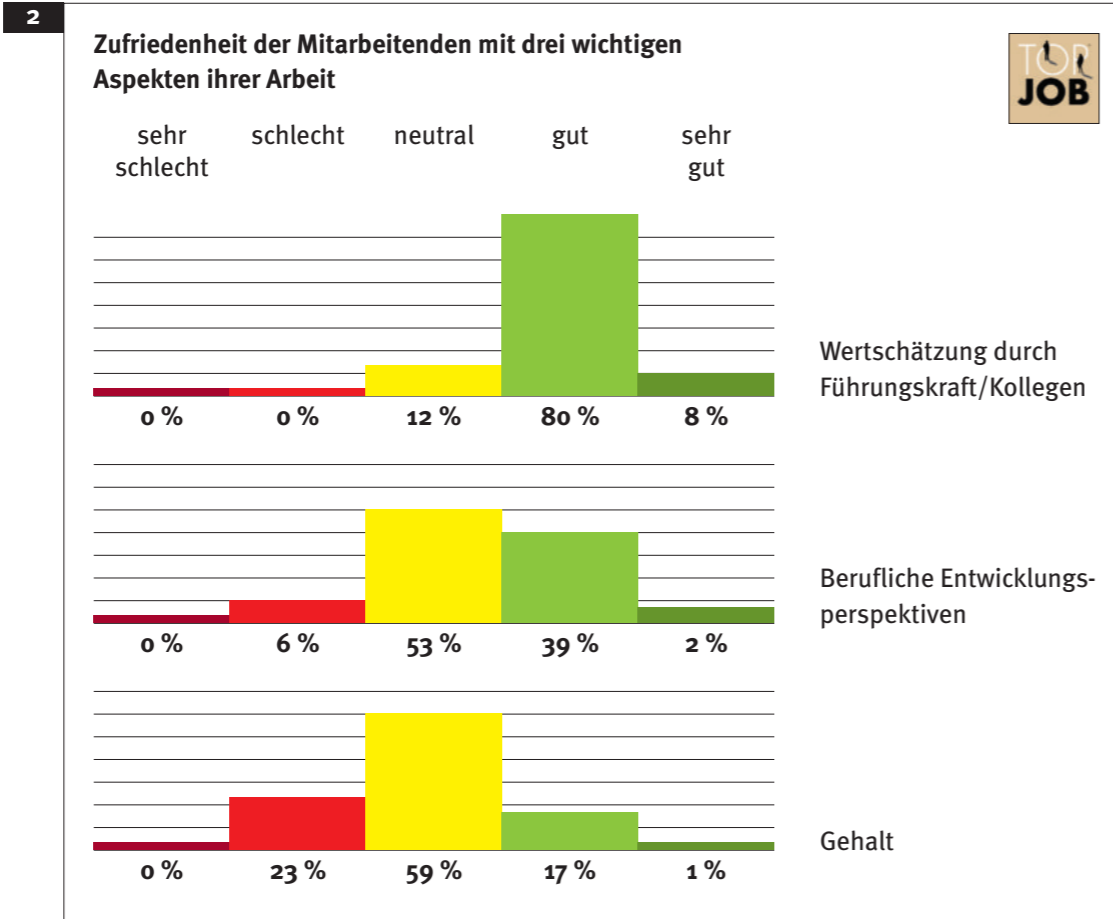


2. Die Balance zwischen beruflicher Verausgabung und adäquater Belohnung gelingt KMU bei Belohnungen wie Wertschätzung (soft facts) sehr gut, bei Belohnungen wie beruflichen Entwicklungsperspektiven und Gehalt (hard facts) nur unzureichend.

Bei „soft facts“ wie Wertschätzung gelingt es KMU, die Mitarbeitenden zufrieden zu stellen. Es besteht eine Balance zwischen beruflicher Verausgabung und Belohnung in Form von Wertschätzung. Damit reduziert sich das Burn-out-Risiko der Mitarbeitenden.

Wertschätzung durch die Kollegen und die Führungskraft gilt als wichtigste soziale Belohnung am Arbeitsplatz und ist somit ein bedeutender Schutzfaktor vor Burn-out. Führungskräfte, die die Arbeit ihrer Mitarbeitenden wertschätzen und entsprechend würdigen, motivieren ihre Mitarbeitenden und stärken deren Selbstbewusstsein. Gegenseitige Wertschätzung unter Kollegen fördert das Vertrauen der Mitarbeitenden in ihre Fähigkeiten und den gegenseitigen Respekt. Mitarbeitende sehen, dass ihre Arbeit sowohl von ihrer Führungskraft als auch von ihren Kollegen gewürdigt wird und erleben gleichermaßen Stolz und Zuversicht.

In 88 % der befragten Unternehmen fühlen sich die Mitarbeitenden durch ihre Führungskraft sowie ihre Kollegen sehr oder ziemlich wertgeschätzt – damit reduziert sich ihr Burn-out-Risiko. Lediglich 12 % empfinden die ihnen entgegengebrachte Wertschätzung als neutral (s. Abbildung 2).



Bei „hard facts“ wie Entwicklungsperspektiven und Gehalt gelingt es einigen KMU nicht, die Mitarbeitenden zufrieden zu stellen. Mitarbeitende empfinden eine fehlende Balance zwischen beruflicher Verausgabung und Belohnung in Form von Entwicklungsperspektiven und Gehalt. Damit erhöht sich ihr Burn-out-Risiko.

Entwicklungsperspektiven im Unternehmen zeigen den Mitarbeitenden, dass ihr Arbeitgeber ein Interesse daran hat, sie nachhaltig zu fördern und an das Unternehmen zu binden. Führungskräfte, die ihren Mitarbeitenden Aufstiegschancen und Weiterbildungsmöglichkeiten bieten, geben ihnen eine langfristige berufliche Orientierung. Mitarbeitende erkennen, dass sich ihr Einsatz auf Dauer auszahlen wird. Die wahrgenommene Balance von eigenem Einsatz und angebotenen Entwicklungsperspektiven senkt das Burn-out-Risiko. In 41 % der Unternehmen sind die Mitarbeitenden mit ihren Entwicklungsperspektiven zufrieden oder sehr zufrieden. In 53 % der Unternehmen äußern sich die Mitarbeitenden neutral. In 6 % der Unternehmen sind die Mitarbeitenden mit ihren Entwicklungsperspektiven unzufrieden – damit erhöht sich ihr Burn-out-Risiko.

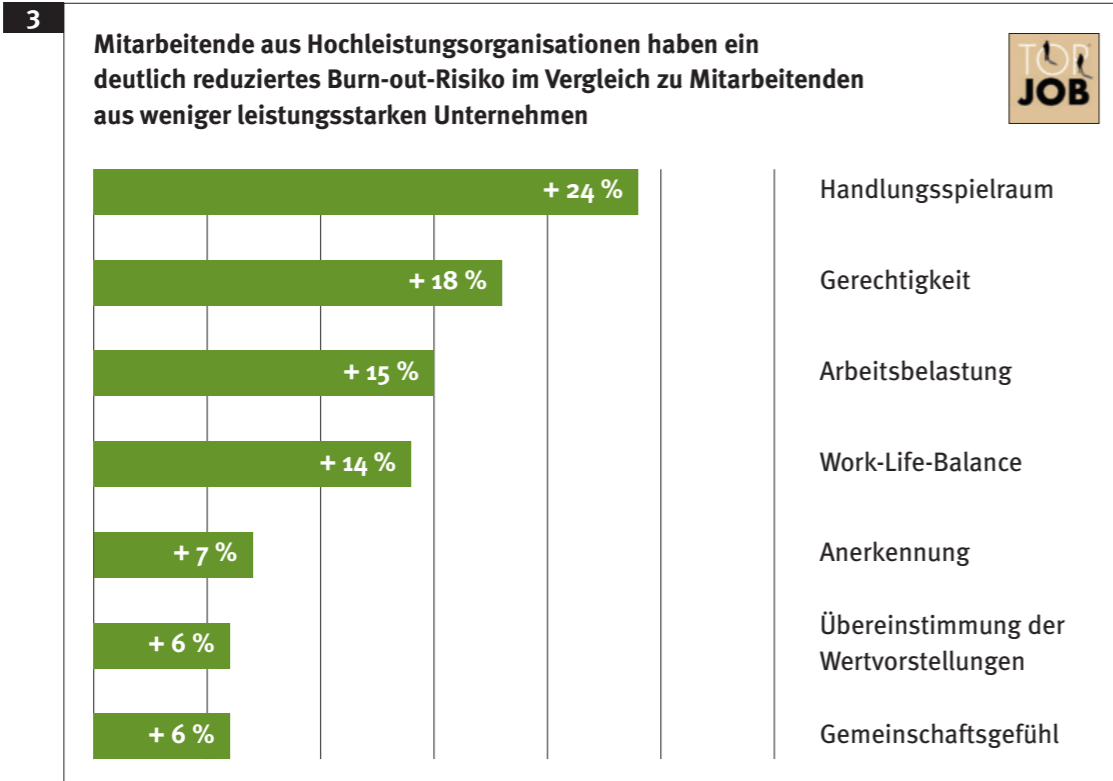
Die Zufriedenheitsurteile in punkto Gehalt deuten in eine ähnliche Richtung, fallen jedoch weit-aus negativer aus: Nur in 18 % der Unternehmen sind die Mitarbeitenden mit der monetären Belohnung ihres Einsatzes zufrieden oder sehr zufrieden, verglichen mit 59 % der Unternehmen, in denen die Mitarbeitenden neutral eingestellt, und fast einem Drittel der Unternehmen, in denen die Mitarbeitenden unzufrieden sind. Insgesamt ist das Burn-out-Risiko in 23 % der Unternehmen für die Mitarbeitenden erhöht (s. Abbildung 2).

Fazit: Einigen Unternehmen gelingt es nicht, den Mitarbeitenden angemessene Entwicklungsperspektiven und ein angemessenes Gehalt zu bieten. Entsprechend erhöht sich das Burn-out-Risiko der Mitarbeitenden.

3. Für Mitarbeitende lohnt es sich auch mit Blick auf die eigene psychische Gesundheit, in einer Hochleistungsorganisation zu arbeiten.

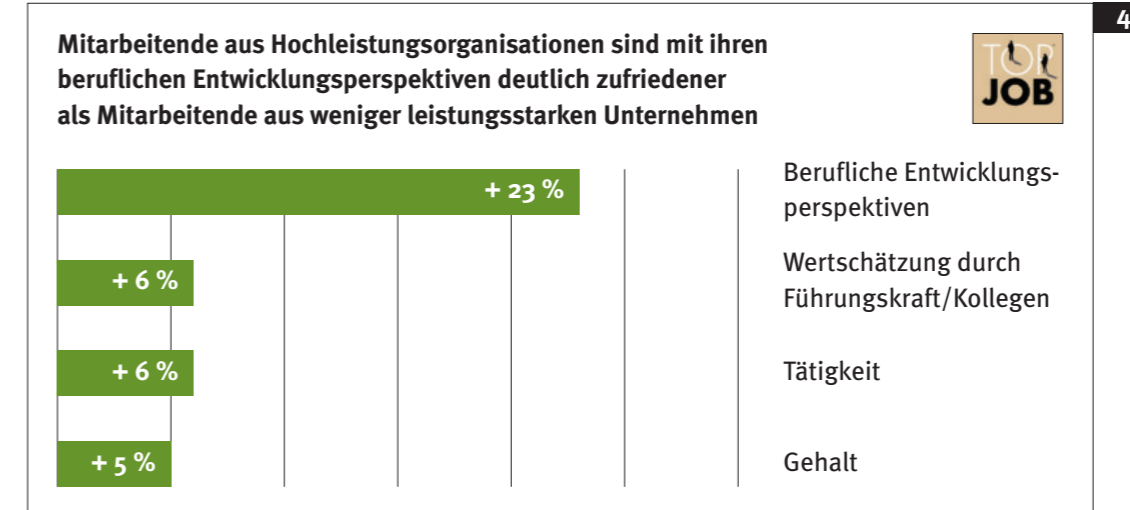
Hochleistungsorganisationen bieten ihren Mitarbeitenden einen größeren Handlungsspielraum, mehr Gerechtigkeit, eine angemessenere Arbeitsbelastung und eine positivere Work-Life-Balance. Damit haben Mitarbeitende aus Hochleistungsorganisationen ein deutlich reduziertes Burn-out-Risiko.

Im Vergleich zu den 10 % weniger leistungsstarken Organisationen erleben die Mitarbeitenden der 10 % Hochleistungsorganisationen eine durchweg bessere Passung in den sechs verschiedenen Arbeitsbereichen sowie in der Work-Life-Balance. Besonders große Unterschiede zeigen sich bezüglich des Handlungsspielraums, der bei Hochleistungsorganisationen um 24 % größer ist. Mitarbeitende aus Hochleistungsorganisationen erleben um 18 % mehr Gerechtigkeit, eine um 15 % angemessenere Arbeitsbelastung und eine um 14 % positivere Work-Life-Balance. Anerkennung, Übereinstimmung der Wertvorstellungen und Gemeinschaftsgefühl sind bei Hochleistungsorganisationen immerhin noch um 6–7 % stärker ausgeprägt (s. Abbildung 3). Damit werden Mitarbeitende in Hochleistungsorganisationen nicht nur zu höherer Leistung angespornt, sondern zugleich gezielt vor Burn-out geschützt.



Hochleistungsorganisationen bieten ihren Mitarbeitenden bessere berufliche Entwicklungsperspektiven. Damit reduzieren sie das Burn-out-Risiko ihrer Mitarbeitenden.

Die Mitarbeitenden der 10 % Hochleistungsorganisationen unterscheiden sich in ihrer Zufriedenheit von den Mitarbeitenden der 10 % weniger leistungsstarken Organisationen insbesondere in ihrer Zufriedenheit mit den beruflichen Entwicklungsperspektiven. So sind die Mitarbeitenden aus Hochleistungsorganisationen um 23 % zufriedener mit ihren beruflichen Entwicklungsperspektiven als die Mitarbeitenden aus weniger leistungsstarken Organisationen. Hingegen unterscheiden sich Hochleistungsorganisationen von weniger leistungsstarken Organisationen nur geringfügig bezüglich Belohnungen in Form von Wertschätzung oder Gehalt. Die Zufriedenheit mit der Wertschätzung durch Führungskraft und Kollegen und dem Gehalt ist um 5–6 % erhöht (s. Abbildung 4).



3.2 Kollektives Burn-out

Für kollektives Burn-out haben wir die Ergebnisse unserer Trendstudie zu drei Aussagen verdichtet.

1 Die Beschleunigungsfalle ist ein weit verbreitetes Phänomen im deutschen Mittelstand.

Größenunterschiede: Kleinere Unternehmen sind mit 33 % im Vergleich zu größeren Unternehmen weniger von der Beschleunigungsfalle betroffen. 77 % der größeren Mittelständler sind überbeschleunigt.

Von den kleineren Unternehmen (53 Mitarbeitende im Durchschnitt) befinden sich lediglich 33 % in der Beschleunigungsfalle. Von den mittelgroßen Unternehmen (231 Mitarbeitende im Durchschnitt) sind 58 % und von den größeren Unternehmen (1.548 Mitarbeitende im Durchschnitt) sind sogar 77 % von Überbeschleunigung betroffen.

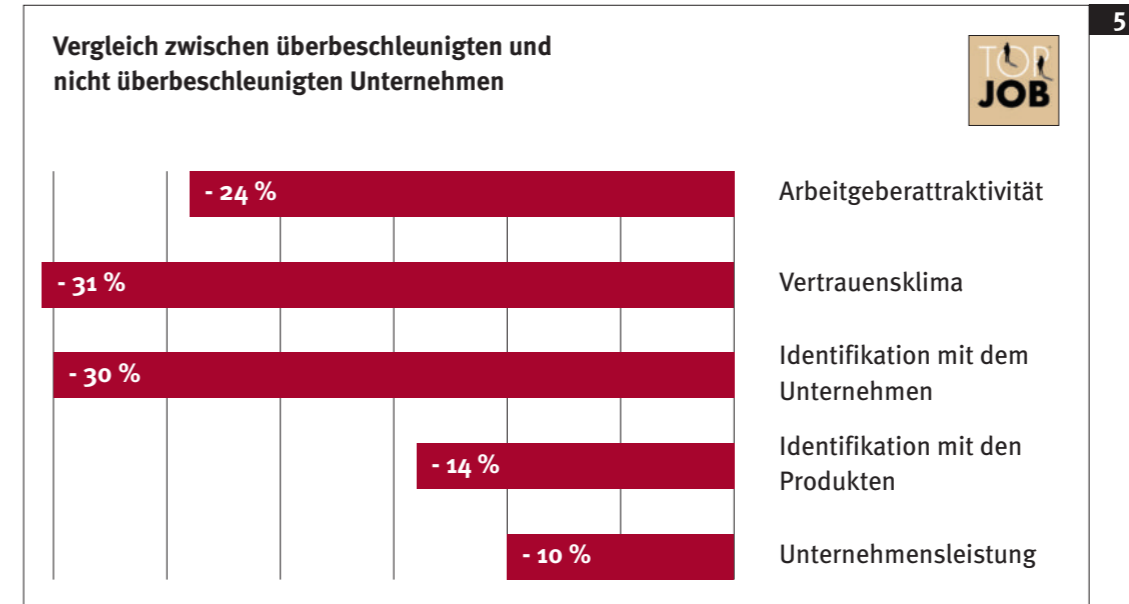
Branchenunterschiede: Produktionsbetriebe sind am stärksten, der Bereich Finanzen, Versicherungen und Immobilien am wenigsten von der Beschleunigungsfalle betroffen.

73 % der Unternehmen aus dem Produktionsbereich sind in der Beschleunigungsfalle. Im Großhandel sind 58 % von Überbeschleunigung betroffen, während in den Bereichen Einzelhandel 50 % und Dienstleistungen 44 % der Unternehmen in der Beschleunigungsfalle gefangen sind. Mit 27 % sind die untersuchten Unternehmen im Bereich Finanzen, Versicherungen und Immobilien am geringsten von der Beschleunigungsfalle betroffen.

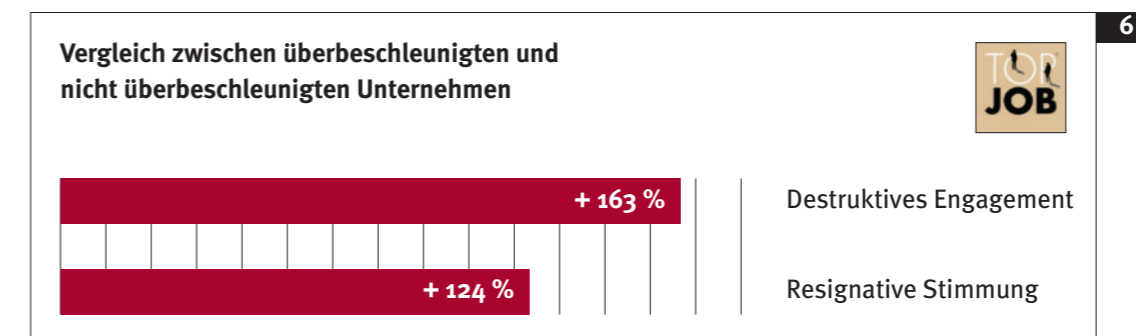
2. Die Beschleunigungsfalle hat für KMU ebenso gravierende negative Konsequenzen wie für Mitarbeitende.

Die Beschleunigungsfalle hat für Unternehmen negative Auswirkungen. Arbeitgeberattraktivität, Vertrauensklima und Identifikation werden genauso beeinträchtigt wie Leistung, Engagement und die Stimmung im Unternehmen.

Die negativen Folgen einer Überbeschleunigung von Unternehmen sind ebenso gravierend wie umfassend, sowohl für das Gesamtunternehmen als auch für die einzelnen Mitarbeitenden. Ein Vergleich zwischen den Unternehmen, die sich in der Beschleunigungsfalle befinden, mit den Unternehmen, die nicht von der Beschleunigungsfalle betroffen sind, zeigt folgendes Bild: Die Arbeitgeberattraktivität sinkt bei Unternehmen in der Beschleunigungsfalle um 24 % im Vergleich zu Unternehmen, die nicht davon betroffen sind. Deutlich beeinträchtigt ist auch das Vertrauensklima im Unternehmen (minus 31 %). Während sich die Identifikation mit dem Unternehmen um 30 % deutlich reduziert, sinkt die Identifikation mit den Produkten nur um 14 %. Die Leistung der Unternehmen ist im Fall von Überbeschleunigung um 10 % verringert (s. Abbildung 5).

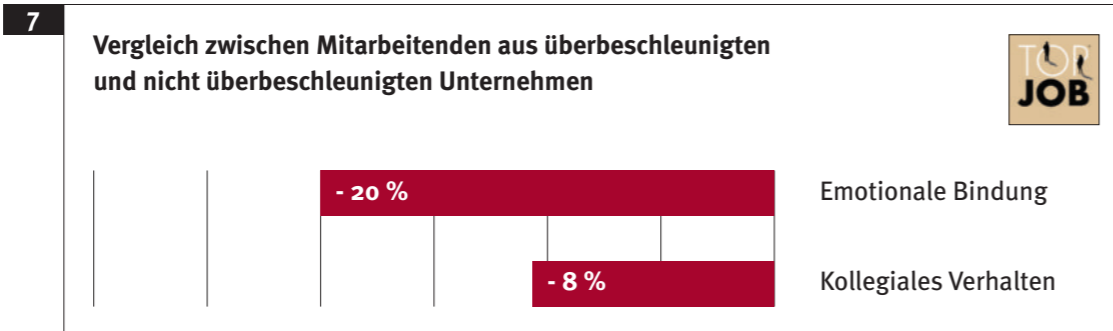


Gleichzeitig sind negative Auswirkungen bei den Unternehmen in der Beschleunigungsfalle deutlich stärker ausgeprägt. Destruktives Engagement im Unternehmen steigt um 163 % und die resignative Stimmung im Unternehmen ist bei überbeschleunigten Unternehmen mehr als doppelt so stark ausgeprägt (s. Abbildung 6).

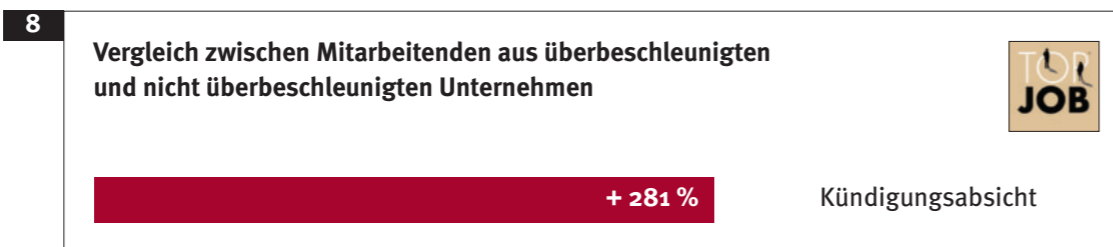


Für die Mitarbeitenden ergeben sich negative Auswirkungen bezüglich Kündigungsabsicht, emotionaler Bindung sowie kollegialen Verhaltens.

Für die Mitarbeitenden der befragten Unternehmen in der Beschleunigungsfalle ergeben sich weitere negative Konsequenzen. So sinkt ihre emotionale Bindung um 20 % und ihr kollegiales Verhalten reduziert sich um 8 % (s. Abbildung 7).



Dagegen vervierfacht sich die Kündigungsabsicht in den überbeschleunigten Unternehmen im Vergleich zu Unternehmen, die nicht von der Beschleunigungsfalle betroffen sind (s. Abb. 8).



3. Hebel und Treiber der Beschleunigungsfalle sind Führung und Unternehmensstrukturen.

Unternehmen mit starker zielorientierter und starker inspirierender Führung sind deutlich weniger von der Beschleunigungsfalle betroffen. Ebenso schützen eine schwache Zentralisierung und eine große Offenheit für unternehmerisches Mitarbeiterengagement Unternehmen vor einer Überbeschleunigung.

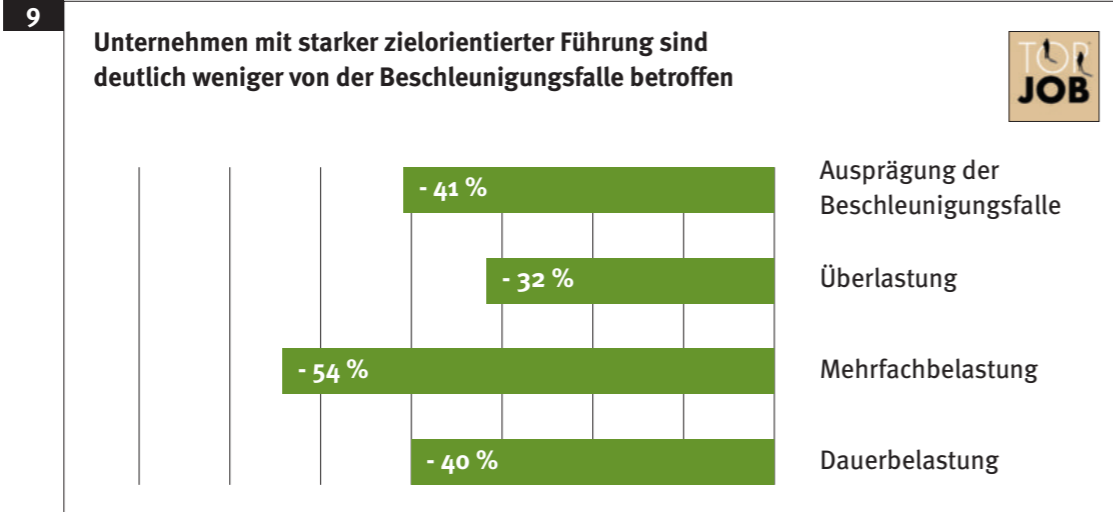
Einfluss der Führung auf Überbeschleunigung in Unternehmen

Zwei Führungsformen haben einen besonders starken Einfluss auf die Überbeschleunigung in Unternehmen: zielorientierte und inspirierende Führung.

Zielorientierte Führung

In Unternehmen, in welchen Führungskräfte zielorientiert führen, ist insbesondere die Gefahr der Mehrfach- und Dauerbelastung reduziert. Denn zielorientierte Führungskräfte vereinbaren mit ihren Mitarbeitenden klare, ambitionierte, aber erreichbare Ziele, ohne sie zu überfordern. Dabei berücksichtigen sie die Interessen und die Motivation ihrer Mitarbeitenden und sorgen für förderliche Arbeitssituationen. Sie geben ihren Mitarbeitenden positive Rückmeldung, wenn sie ihre Arbeit gut erledigen, und würdigen sie persönlich, wenn sie hervorragende Ergebnisse erzielen (Bass & Avolio, 1994).

Wenn die Mitarbeitenden den zielorientierten Führungsstil ihrer Führungskraft einheitlich wahrnehmen, entsteht im Unternehmen ein zielorientiertes Führungsklima, welches Unternehmen vor der Beschleunigungsfalle schützt. Insgesamt ist die Beschleunigungsfalle bei den untersuchten Unternehmen mit starkem zielorientierten Führungsklima um 41 % schwächer ausgeprägt als bei denen mit schwachem zielorientierten Führungsklima. Bei Unternehmen mit einem starken zielorientierten Führungsklima ist Überlastung um 32 %, Mehrfachbelastung um 54 % und Dauerbelastung um 40 % schwächer ausgeprägt als bei Unternehmen mit einem schwachen zielorientierten Führungsklima (s. Abbildung 9). Damit sind die Unternehmen mit einer starken zielorientierten Führung bedeutend geringer von der Beschleunigungsfalle, vor allem der Mehrfachbelastung, betroffen.

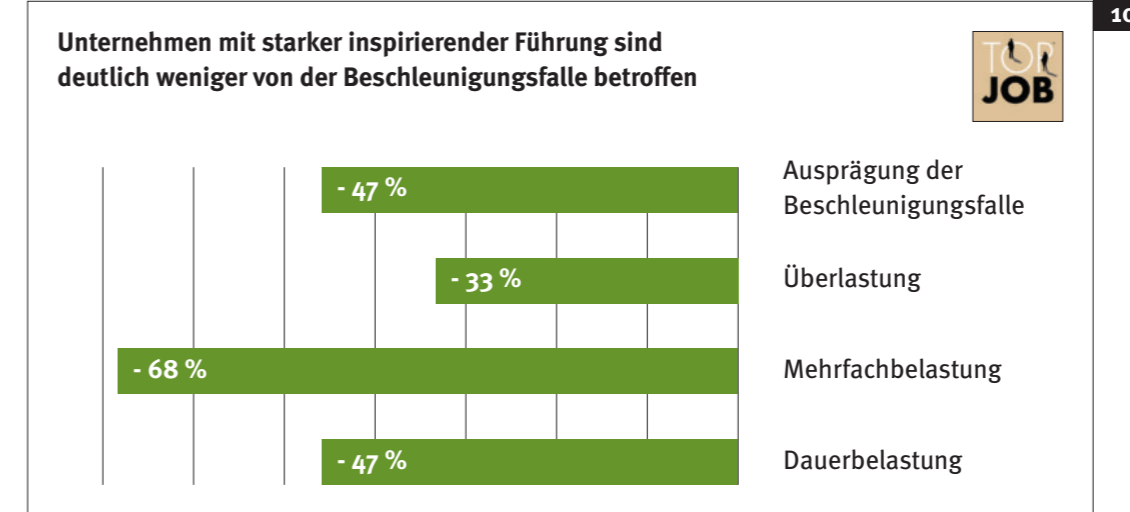


Inspirierende Führung

In Unternehmen, in welchen Führungskräfte inspirierend führen, ist insbesondere die Gefahr der Mehrfach- und Dauerbelastung reduziert. Inspirierende Führungskräfte bewahren ihr Unternehmen vor der Beschleunigungsfalle, indem sie ihren Mitarbeitenden eine überzeugende und motivierende Vision vermitteln. Sie nehmen eine Vorbildfunktion ein und stellen für ihre Mitarbeitenden eine Identifikationsfigur dar. Ferner begeistern sie ihre Mitarbeitenden. Sie regen sie an, eigenständig zu denken und verantwortungsvoll zu handeln sowie ihre eigenen Interessen hinter die des Unternehmens zu stellen. Eine inspirierende Führungskraft erreicht es, dass die Mitarbeitenden gemeinsam für das gleiche Ziel arbeiten (Bass & Avolio, 1994).

Wenn die Mitarbeitenden in einem Unternehmen den inspirierenden Führungsstil ihrer Führungskraft einheitlich wahrnehmen, spricht man von einem inspirierenden Führungsklima (Menges, Walter, Vogel & Bruch, 2011). Ein starkes inspirierendes Führungsklima trägt dazu bei, die Beschleunigungsfalle zu vermeiden, da Mitarbeitende im gesamten Unternehmen eher eine langfristige Orientierung haben.

Insgesamt ist die Beschleunigungsfalle bei Unternehmen mit einem starken inspirierenden Führungsklima um 47 % schwächer ausgeprägt als bei einem schwachen inspirierenden Führungsklima. Die teilnehmenden Unternehmen mit einem starken inspirierenden Führungsklima zeigen eine um 33 % geringere Überlastung, eine um 68 % geringere Mehrfachbelastung und eine um 47 % geringere Dauerbelastung als Unternehmen mit einem schwachen inspirierenden Führungsklima (s. Abbildung 10). Führungskräfte haben demnach einen starken Einfluss auf die Beschleunigungsfalle. Durch starke zielorientierte und inspirierende Führung erhalten die Mitarbeitenden eine Orientierung, die es erlaubt, eigenständig zu priorisieren. Dies reduziert die Beschleunigungsfalle und insbesondere das Empfinden von Mehrfachbelastung.



Einfluss von Unternehmensstrukturen auf Überbeschleunigung in Unternehmen

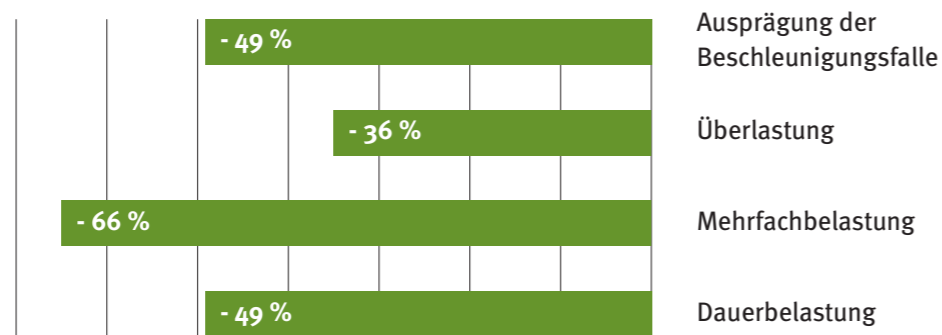
Zwei Aspekte der Unternehmensstruktur haben einen besonders starken Einfluss auf die Überbeschleunigung in Unternehmen: Zentralisierung und geringe Offenheit für unternehmerisches Mitarbeiterengagement beim Management.

Zentralisierung

Die Beschleunigungsfalle ist besonders bei Unternehmen mit einer starken Zentralisierung verbreitet. Eine zentralisierte Struktur in Unternehmen bedeutet für die Mitarbeitenden eingengegte Handlungsspielräume, wodurch die Mitarbeitenden ihre Aufgaben als belastender und überfordernder wahrnehmen. Mitarbeitende in Unternehmen mit starker Zentralisierung sind kaum in der Lage zu agieren, bevor ein Vorgesetzter einer Entscheidung zugestimmt hat. Selbst kleine Entscheidungen können von den betroffenen Mitarbeitenden nicht eigenständig getroffen werden, sondern müssen an eine hierarchisch höher stehende Person verwiesen werden. Für beinahe alles, was Mitarbeitende tun oder unterlassen, müssen sie zunächst die Erlaubnis ihrer Führungskraft einholen.

11

Unternehmen mit schwacher Zentralisierung sind deutlich weniger von der Beschleunigungsfalle betroffen



Insgesamt ist die Beschleunigungsfalle bei den untersuchten Unternehmen mit einer schwachen Zentralisierung um 49 % geringer ausgeprägt als bei einer starken Zentralisierung. Bei schwach zentralisierten Unternehmen sind Überlastung um 36 %, Mehrfachbelastung um 66 % und Dauerbelastung um 49 % geringer ausgeprägt als bei Unternehmen mit einer starken Zentralisierung (s. Abbildung 11). Zentralisierung stellt sich demnach als ein starker Treiber der Beschleunigungsfalle dar. In dezentral geführten Unternehmen, bei denen die Mitarbeiter selbst Spielräume haben und über Teile ihrer Aufgaben entscheiden können, kommt es deutlich weniger zu Überlastungs- und Erschöpfungserscheinungen.

Offenheit für unternehmerisches Mitarbeiterengagement beim Management

In Unternehmen mit einer geringen Offenheit für unternehmerisches Mitarbeiterengagement beim Management ist die Beschleunigungsfalle stärker ausgeprägt. Das Management dieser Unternehmen ist nur wenig empfänglich für Innovationsideen und Vorschläge der Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden werden folglich auch nicht dazu ermuntert, mit neuen Ideen berechenbare Risiken einzugehen.

Insgesamt ist die Beschleunigungsfalle bei Unternehmen mit großer Offenheit für unternehmerisches Mitarbeiterengagement um 52 % geringer ausgeprägt als bei geringer Offenheit für unternehmerisches Mitarbeiterengagement. Bei Unternehmen mit großer Offenheit für unternehmerisches Mitarbeiterengagement sind Überlastung um 36 %, Mehrfachbelastung sogar um 72 % und Dauerbelastung um 55 % schwächer ausgeprägt als bei Unternehmen mit geringer Offenheit für unternehmerisches Mitarbeiterengagement (s. Abbildung 12). Damit sind Unternehmen mit großer Offenheit für unternehmerisches Mitarbeiterengagement bedeutend geringer von der Beschleunigungsfalle, vor allem von Mehrfachbelastung, betroffen.

12

Unternehmen mit großer Offenheit für unternehmerisches Mitarbeiterengagement sind deutlich weniger von der Beschleunigungsfalle betroffen



Eine stark ausgeprägte zielorientierte und inspirierende Führung, eine schwache Zentralisierung und große Offenheit für unternehmerisches Mitarbeiterengagement beim Management sind wirkungsvolle Ansatzpunkte, die Beschleunigungsfalle zu überwinden oder zu vermeiden.

4.

Elf Maßnahmen

zur Vermeidung und Überwindung
des Burn-outs und der Beschleunigungsfalle



Im Folgenden stellen wir insgesamt elf Maßnahmen vor, wie Führungskräfte ihre Mitarbeitenden vor Burn-out (Maßnahmen 1–7) und ihr Unternehmen vor der Beschleunigungsfalle (Maßnahmen 8–11) schützen können.

4.1 Was können Führungskräfte tun, um Burn-out zu vermeiden?

1.

Führungskräfte sollten
zunächst auf ihre eigene
psychische Gesundheit
achten.

Gesundheitsförderliche Führung bedeutet zunächst gesundheitsförderliche Selbstführung. Check-up-Programme, welche die psychische Gesundheit von Führungskräften einbeziehen, sind ein wirkungsvolles Instrument, um Führungskräfte für das Thema psychische Gesundheit zu sensibilisieren.

Gerade junge, gut ausgebildete Führungskräfte neigen zur Selbstausschöpfung und opfern ihre Gesundheit ihrem beruflichen Ehrgeiz und ihrem Erfolgsstreben. Eine Selbstgefährdung nehmen sie dabei bewusst in Kauf. Um zwei Uhr nachts verschicken sie E-Mails an Mitarbeitende und Kollegen, kürzen die Mittagspause auf ein Minimum, und Erholungspausen untertags bleiben aus. Sie arbeiten auch am Wochenende und im Urlaub. Ein solches gesundheitsriskante Verhalten von Führungskräften wird zum Risikofaktor für das gesamte Unternehmen: Die Qualität der Entscheidungen dieser Führungskräfte nimmt ab, und die Führungskräfte selbst brennen aus. Entscheidend ist deshalb die Entwicklung einer Selbstführungskompetenz im Umgang mit der eigenen Gesundheit. Führungskräfte sollten zumindest über Basiswissen zu gesundheitsförderlichen und -schädigenden Arbeitsbedingungen sowie Verhaltens- und Lebensweisen verfügen. Weiterhin sollten sie die Symptome häufig vorkommender psychischer Beeinträchtigungen wie Burn-out, Angststörungen und Depression kennen.

2. Führungskräfte sollten sich ihrer Vorbildfunktion in punkto psychischer Gesundheit bewusst sein und an die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeitenden denken.

Führungskräfte tragen nicht nur die Verantwortung für die eigene psychische Gesundheit, sondern haben auch zentralen Einfluss auf und damit Verantwortung für die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeitenden. Führungskräfte sollten im Umgang mit ihren eigenen Energieressourcen eine Vorbildrolle einnehmen. Nur eine Führungskraft, die nach außen sichtbar auf ihre eigene Gesundheit achtet, wirkt bei ihren Mitarbeitenden in ihrer Überzeugungsarbeit für gesundheitsbewusstes Verhalten glaubwürdig. Ferner sollten Führungskräfte in ihre Leistungsbeurteilung und in ihr Feedback an ihre Mitarbeitenden auch das Ressourcenmanagement ihrer Mitarbeitenden aufnehmen.

Eine wichtige Voraussetzung, um Mitarbeitende vor Burn-out zu schützen, ist eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Denn diese gibt Mitarbeitenden Raum, Erschöpfung und psychische Belastung zu thematisieren und gemeinsam mit der Führungskraft Lösungen zur Entlastung zu entwickeln.

Insgesamt nimmt eine Führungskraft eine dreifache Rolle innerhalb ihrer Führungsfunktion ein: Selbstachtsamkeit, Vorbildverhalten und Achtsamkeit gegenüber ihren Mitarbeitenden.

3. Führungskräfte sollten eine Kultur der Achtsamkeit etablieren.

Burn-out am Arbeitsplatz darf kein Tabuthema bleiben. Es gilt, ein Klima zu schaffen, in dem stark geforderte Mitarbeitende auch einmal Nein sagen dürfen.

Führungskräfte sollten eine Kultur der Achtsamkeit etablieren und ein Umfeld schaffen, in welchem ein offener Umgang mit psychischer Belastung gepflegt wird. Entscheidend ist, dass die Führungskräfte diese Kultur vorleben und die Umsetzung nicht allein in der Verantwortung der Mitarbeitenden liegt. Nur in einer vertrauensvollen Kultur der Achtsamkeit sind Mitarbeitende bereit, Eigenverantwortung für ihre Gesundheit und gegenseitige Verantwortung für die Gesundheit ihrer Kollegen zu übernehmen.

Ein positives Fallbeispiel hierzu ist die Deutsche Telekom AG. Thomas Sattelberger, Personalvorstand der Deutschen Telekom, etablierte eine Kultur der Achtsamkeit, in welcher psychische Gesundheit keine Privatsache ist, sondern die Sache von Führungskräften, Kollegen, Mitarbeitenden und letztendlich des gesamten Unternehmens wurde. Initialpunkt war eine konzernweite Mitarbeiterbefragung 2010, in welcher mit mehr als 50 Fragen das Thema psychische und körperliche Gesundheit analysiert wurde. Diese Befragung diente insbesondere dazu, mögliche Risiken, die in Zusammenhang mit der Arbeitssituation stehen, rechtzeitig zu identifizieren und Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Führungskräfte sollten Gesundheitsvorsorge und -förderung als elementare Führungsaufgabe betrachten.

4. Führungskräfte sollten die Erholungsprozesse ihrer Mitarbeitenden unterstützen.

Führungskräfte sollten darauf achten, dass sich ihre Mitarbeitenden ausreichend erholen. Dabei kommt es auf den Erholungswert einer Pause an. Da die Erholungseffekte gerade zu Beginn einer Pause stark ausgeprägt sind, sollten Führungskräfte ihre Mitarbeiter zu mehreren, über den Tag verteilten Kurzpausen anhalten. Eine solche Kurzpause darf jedoch nicht als gewöhnliche Kaffeepause missverstanden werden. Die Kurzpausen können als gezielte Regenerationsphasen Energie mobilisieren und die Konzentrationsfähigkeit der Mitarbeitenden steigern. Zusätzliche Pausen reduzieren die Arbeitsleistung nicht unbedingt, da sie das Auftreten von nicht organi-

sierten oder durch Nebenarbeiten getarnten Pausen reduzieren und den Anteil der reinen Arbeitszeit erhöhen (Ulich, 2001).

Im Vergleich zu den konventionellen Pausengestaltungen bietet das Pausensystem des Silent Room (Krajewski & Wieland, 2003) beträchtliches gesundheitsrelevantes Potenzial. Das Pausensystem Silent Room setzt sowohl am Mitarbeitenden als auch an den betrieblichen Rahmenbedingungen an. Den Mitarbeitenden wird die Kompetenz vermittelt, sich zu erholen. Dies wird durch die erholungsfreundliche Gestaltung der Rahmenbedingungen unterstützt. Zum Kompetenzaufbau des Mitarbeitenden zählt zum einen die Vermittlung von Entspannungstechniken wie autogenes Training, progressive Muskelentspannung oder Atementspannungen. Je nach individuellen Präferenzen können die Mitarbeitenden diese Techniken eigenständig einsetzen. Zum anderen gilt es, die Mitarbeitenden auf Erholungswiderstände vorzubereiten. Erholungswiderstände können antizipierte negative Reaktionen oder Vorurteile von Vorgesetzten oder Kollegen sein oder das fehlende Eingestehen der eigenen Erholungsbedürftigkeit.

Als positives Fallbeispiel führte die SIGMA (Deutschland) GmbH eine sogenannte Silent Hour ein. Die Mitarbeiterbefragung hatte ergeben, dass sich ein Großteil der Mitarbeitenden während ihrer Arbeit häufig unterbrochen und gestört fühlte. Hier bestand also Handlungsbedarf und die Geschäftsleitung rief die Silent Hour nach der Mittagspause ins Leben: Während dieser 50 Minuten klingelt kein Telefon und auch die Mitarbeitenden sprechen sich gegenseitig nicht an. Mitarbeitende und Führungskräfte können in dieser Zeit Themen konzentriert behandeln und Aufgaben bearbeiten, für die sie Ruhe brauchen. „Die Mitarbeiter legen sich solche Aufgaben bewusst in die Silent Hour, um konzentriert daran arbeiten zu können“, so Marco Hahn, der Geschäftsführer der SIGMA (Deutschland) GmbH. Kunden haben dadurch keinen Nachteil, da sie während der Silent Hour ein Callcenter erreichen, welches ihre Anfragen beantworten bzw. direkt bearbeiten kann.

Eine weitere wichtige Erkenntnis ist, dass Hochleistungsphasen umso intensiver ausfallen können, je gesünder die Balance zwischen Phasen der An- und Entspannung ist.

Als positives Fallbeispiel ist hier die Einführung eines „freien“ Mittwochs in einem anderen Unternehmen zu nennen. Hintergrund dieser Einführung war die Wahrnehmung des Managements, dass die Mitarbeitenden die Arbeitsbelastung im Front-Office als stark beanspruchend erlebten, mit all den negativen Konsequenzen wie Stresserkrankungen und Burn-out. Um daraus resultierende schwerwiegende Konsequenzen für die Gesundheit der Mitarbeitenden zu reduzieren, hat man den Mittwoch als Tag für Back-Office-Arbeit bestimmt: ein Tag ohne Kundenkontakt, ohne stark getaktete Arbeitszeit und damit Raum für Regeneration und Erholung. Dieser phasenorientierte Ansatz war ein großer Schritt hin zu einer balanceorientierten Einteilung der Wochenarbeitszeit mit Phasen der An- und Entspannung.

5. Führungskräfte sollten auf ihre eigene Work-Life-Balance und die ihrer Mitarbeitenden achten.

Eine Förderung der Work-Life-Balance endet nicht bei Homeoffice und gleitender Arbeitszeit. Work-Life-Balance geht weit über die Flexibilisierung und Dezentralisierung von Arbeit hinaus. Es geht darum, eine Individualisierung von Arbeitszeit und -ort zu ermöglichen, die den – je nach Lebensphase – unterschiedlichen Bedürfnissen und Anforderungen der Mitarbeitenden gerecht wird. Damit können Mitarbeitende ein erfülltes Privat- mit einem erfüllten Arbeitsleben verbinden.

Geeignete Arbeitszeitmodelle, die sich nicht primär an der Wochenarbeitszeit, sondern an Lebensphasen orientieren, die sogenannte Lebensarbeitszeit, sind wirkungsvolle HR-Instrumente, Mitarbeitenden die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu erleichtern (Ulich & Wülser, 2009). Die verbesserte Work-Life-Balance der Mitarbeitenden führt zu einer stärkeren Bindung an das Unternehmen, zu effizienterem Arbeiten, größerer Zufriedenheit bei Kunden und schließlich zu besseren Unternehmensergebnissen (Ulich & Wülser, 2009).

Ferner sollten Führungskräfte ihre Mitarbeitenden darin unterstützen, multiple berufliche und private Rollen zu vereinbaren. Die Einnahme mehrerer Rollen im Beruf und Privatleben ruft in Mitarbeitenden Freude und Engagement hervor, wenn diese sich gut miteinander vereinbaren lassen. Gelingt diese Vereinbarkeit hingegen nicht, führt dies bei den Mitarbeitenden zu Stresserleben.

6. Führungskräfte sollten Frühwarnsysteme für Burn-out und psychische Belastung etablieren.

Die Weltgesundheitsorganisation WHO hat errechnet, dass ein Burn-out-Fall im Schnitt 30,4 Krankheitstage pro Jahr mit sich bringt. Hinzu kommen die Tage, an denen ein ausgebrannter Mitarbeitender nicht mehr arbeitsfähig ist, aber trotzdem zur Arbeit kommt (Präsentismus), was zu deutlichen Qualitätseinbußen seiner Arbeitsleistung führt und dem Unternehmen sogar noch mehr schadet als eine frühzeitige Krankschreibung (Absentismus). Es empfiehlt sich, auf frühe Warnzeichen von Burn-out zu achten und zu reagieren. Solche frühen Warnzeichen können sein: ein starker Ressourceneinsatz bis hin zur Selbstausschöpfung, eine fehlende Erholungsfähigkeit oder auch eine zynische Haltung gegenüber Führungskräften, Kollegen und Kunden.

Wirkungsvolle Frühwarnsysteme für Burn-out und psychische Belastung sind regelmäßige Mitarbeiterbefragungen und vertrauensvolle Mitarbeitergespräche.

Bei Unilever fand beispielsweise 2008 eine umfassende Mitarbeiterbefragung mit Bezug zu psychischer Gesundheit statt. Folgende Fragen sollten beantwortet werden:

1. Was genau sind die gesundheitlichen Probleme unserer Mitarbeitenden?
2. Was kostet die Krankheit? Wie hoch sind die Produktivitätsverluste?

Die Ergebnisse der Befragung waren eindeutig und hochgradig alarmierend: 80 % der Mitarbeitenden empfanden arbeitsbedingten Stress, 60 % gaben Schlafstörungen an und 40 % klagten über Depressionen.

Bei den durch Krankheit verursachten Kosten unterschied Unilever zwischen Kosten durch Absentismus und Präsentismus. Die Mitarbeitenden bei Unilever schätzten, dass 27 % der Kosten durch Absentismus und 73 % der Kosten durch Präsentismus verursacht werden. Das Problem bei Unilever waren also nicht primär krankheitsbedingte Fehlzeiten. Viele Mitarbeiter gingen trotz Krankheit und Überlastung zur Arbeit, waren in ihrer Produktivität jedoch eingeschränkt. Unilever ergriff auf dieser Grundlage gezielte Maßnahmen zur Vermeidung von psychischer Belastung und Burn-out.

7. Führungskräfte sollten in die Vermeidung von Burn-out investieren, da die Kosten der Nachsorge um ein Vielfaches höher sind.

Burn-out und arbeitsbedingte psychische Beschwerden sind nicht nur medizinisch betrachtet ein Problem, sondern auch aus persönlicher und ökonomischer Sicht nicht zu unterschätzen. Laut einer Langzeitstudie des Schweizer Instituts sciencetransfer in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung entstanden in Deutschland durch arbeitsbedingte psychische Belastungen volkswirtschaftliche Kosten in Höhe von 6,3 Milliarden Euro (Bertelsmann Stiftung, 2009). Die Hälfte bis zu zwei Drittel der Gesamtkosten machen Absenzen und Produktivitätseinbußen aus. Nach Berechnungen der Berliner Gesundheitsberatung UBGM lag in Deutschland die Zahl der Fehltag, die auf Burn-out und damit verbundene Krankheitsbilder zurückzuführen sind, vor 35 Jahren noch bei rund 2 %, heute sind es 10 % (UBGM, 2012).

Maßnahmen zur Burn-out-Vermeidung sind vielfältig: Sie reichen von Sportprogrammen und Entspannungstechniken bis zu einer unabhängigen Beratungsstelle für Mitarbeitende. Die wirkungsvollste Vermeidung von Burn-out ist jedoch die optimale Anpassung der Arbeitsinhalte und -umgebung an die Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Arbeitszufriedenheit und Produktivität sind am höchsten, wenn Mitarbeitende weder unter- noch überfordert sind.

4.2 Was können Führungskräfte tun, um Überbeschleunigung zu vermeiden?

8. Führungskräfte sollten die strategischen Ziele klären und kommunizieren. Zudem sollten sie Prioritäten setzen und ihre Mitarbeitenden darin unterstützen, selbst zu priorisieren.

Burn-out ist nicht nur ein individuelles, sondern auch ein kollektives Phänomen. Denn bei Überhitzung einer gesamten Organisation sind Interventionen notwendig, die auf der Ebene des Einzelnen nicht ausgeglichen werden können. Bei einer Projektflut hilft beispielsweise kein Zeitmanagementseminar, sondern die Klärung und Kommunikation der strategischen Ziele des Unternehmens durch die Führungskräfte. Insbesondere für die meist sehr stark ausgeprägte Mehrfachbelastung ist es wichtig, dass Prioritäten gesetzt werden und der Fokus im Blick

behalten wird. Ansonsten verlieren sich die Mitarbeitenden in einer Vielzahl an Vorhaben, die unzureichend bis kaum in Zusammenhang mit den strategischen Unternehmenszielen stehen (Bruch & Menges, 2010). Auch hier gilt der Grundsatz: Nur wer selbst Prioritäten setzt, kann seine Mitarbeitenden darin unterstützen, zu priorisieren.

Klar definierte Ziele bilden die Grundlage für Entscheidungen, welche Projekte ein Unternehmen beginnen oder weiterführen und welche Projekte ein Unternehmen beenden sollte. Das Einstellen suboptimaler Projekte kann für die Projektmitarbeitenden jedoch ein schmerzlicher Schritt sein. Schließlich haben sie Energie in das Projekt investiert und schämen sich, dieses Projekt nun einfach aufgeben zu müssen. Aus diesem Grund ist es wichtig, eine Kultur im Unternehmen zu etablieren, in welcher eine Art „Beerdigung“ für aufgegebenen Projekte stattfindet. Mitarbeitenden wie Managern wird Dank für ihren Einsatz ausgesprochen und die positiven Aspekte des Projekts werden hervorgehoben. In einer solchen Kultur fällt es Mitarbeitenden wie Führungskräften viel leichter, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und weniger Optimales aufzugeben.

9. Führungskräfte sollten ihre Mitarbeitenden ermuntern, suboptimale Projekte zu benennen, und diese einstellen.

Eine konsequente Projektauswahl ist sinnvoll, um Mitarbeitende vor einer Mehrfachbelastung zu schützen. Die Initiierung von Projekten erfolgt häufig oberflächlich und zu wenig reflektiert. Das Resultat ist eine nicht überschaubare Projektflut, für welche die begrenzten Ressourcen nicht ausreichen. Neben einer konsequenten Projektauswahl ist eine regelmäßige Filterung von Unternehmensaktivitäten sinnvoll, um eine Überbeschleunigung zu reduzieren. Führungskräfte sollten ihre Mitarbeitenden nicht nur darin bestärken, neue Vorschläge und Ideen einzubringen, sondern sie ebenso auch dazu ermuntern, die Vorhaben zu benennen, die ihrer Meinung nach eingestellt werden sollten. Ein fest etablierter Ausleseprozess, den Führungskräfte wie Mitarbeitende gleichermaßen tragen, schützt Unternehmen vor Mehrfachbelastung: Aktivitäten, die wenig Erfolg versprechend und/oder in keinem Zusammenhang zu den Unternehmenszielen stehen, werden systematisch aufgegeben (Bruch & Menges, 2010).

Ein positives Fallbeispiel hierfür ist Phoenix Contact. Mitten in der Wirtschaftskrise realisierten die Manager des deutschen Elektronikonzerns, dass die Mitarbeitenden stark überlastet waren.

Geschäftsführer Gunther Olesch forderte daraufhin die Manager auf, alle aktuellen und künftigen Projekte in drei Kategorien einzuteilen: A) notwendig für das Gesamtunternehmen, B) wichtig, aber verschiebbar, C) lässt sich zwei Jahre lang verschieben oder streichen. „Zuerst sagten die Leute: ‚Wir haben nur A-Projekte‘, so Olesch. „Und ich habe geantwortet: ‚Dann unterteilt eure Aufgaben in A1), A2) und A3). Wir müssen Projekte streichen, sonst trifft uns der Burn-out, und wir können nicht fit aus der Krise hervorgehen.““

10. Führungskräfte sollten auf einen ausgewogenen Wechsel von Hochenergie- und Erholungsphasen achten.

Führungskräfte sollten Meilensteine setzen und nach dem Erreichen dieser zumindest kurze Erholungsphasen, sogenannte Pit Stops, einlegen. Der Begriff „Pit Stop“ spielt dabei auf das Auftanken und den Reifenwechsel im Motorsport an.

Ein erfolgreiches Fallbeispiel ist die Firma Hilti, die seit 1984 eine systematische Kulturentwicklung betreibt. „Unsere Mitarbeiter und die Unternehmenskultur sind nicht weiche Elemente, sondern entscheidende Treiber des Erfolgs. Sie sind eines unserer wichtigsten Erfolgsgeheimnisse“, so Verwaltungsrat Michael Hilti. Im Jahr 2003 überarbeitete Hilti das Kulturentwicklungsprogramm und führt seitdem unter dem Namen „Our Culture Journey“ verpflichtende zwei- bis viertägige Seminare für alle Teams im Unternehmen durch. Einer dieser Workshops nennt sich „Pit Stop“. In diesem Workshop sollen Teilnehmende für neue Aufgaben Energie sammeln und entscheiden, auf welche Projekte sie ihr Augenmerk legen wollen. Auch die Arbeitsbelastung sowie die Work-Life-Balance sind Themen dieser Veranstaltung.

Führungskräfte sollten dafür sorgen, dass für das Unternehmen und die Mitarbeitenden erst Erholung eintritt, bevor die nächste Hochenergiephase beginnt. Eine solche Erholungsphase kann bereits ein symbolisches Ruhemoment darstellen in Form einer Feier oder einer offiziellen Erklärung, dass die Umstrukturierungskrise oder die Phase der Veränderung beendet seien. Wichtig hierbei ist die Würdigung und Anerkennung der Leistung der Mitarbeitenden, sodass sich bei ihnen Stolz und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten entwickeln kann. Nach größeren Umstrukturierungen ist es häufig auch sinnvoll, eine Projektsperre zu verhängen und ein Jahr lang keine Veränderungen vorzunehmen. Denn nur, wenn Hochenergie- und Regenerationsphasen einander abwechseln, kann ein Unternehmen dauerhaft die notwendige Energie für Leistung, Innovation und Kreativität aufbringen (Bruch & Menges, 2010).

11.

Führungskräfte sollten die psychische Gesundheit in ihrem Unternehmen messbar machen und die Ergebnisse kommunizieren.

Kompetente, motivierte und gesunde Mitarbeitende sind das Kapital von Unternehmen. Die Sammlung, Analyse und Präsentation von gesundheitsrelevanten Daten macht Gesundheit messbar und schafft Transparenz.

Eine systematische Überprüfung der psychischen Gesundheit sollte im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements erfolgen, damit auf dieser Grundlage gezielte Verbesserungen in Führung und Personalmanagement ergriffen werden können. Eine solche Überprüfung erfüllt drei wichtige Funktionen (Badura & Steinke, 2011):

Im Sinne einer Diagnostik ermöglichen die erhobenen Zahlen erstens, Informationen über die einzuleitenden gesundheitsrelevanten Präventions- und Interventionsmaßnahmen. Mit Blick auf die Gesundheit kann der Ist-Zustand diagnostiziert und daraus der Verbesserungsbedarf abgeleitet werden.

Zweitens geben die Zahlen als Evaluationskriterien Auskunft darüber, wie erfolgreich frühere Maßnahmen waren und wie zielführend aktuelle Maßnahmen sind. Eine systematische Evaluation setzt im Unternehmen zudem einen kontinuierlichen Lernprozess in Gang.

Die Legitimation von Investitionen in die psychische Gesundheit gegenüber Führungskräften und Mitarbeitenden stellt eine dritte Funktion dar. Zahlen können aufzeigen, dass sich der Einsatz für die Förderung psychischer Gesundheit auszahlt und dass er gleichermaßen die Gesundheit von Mitarbeitenden sowie den Unternehmenserfolg fördert.

Die 2012er Trendstudie zeigt deutlich, wie stark sich das Burn-out und die Beschleunigungsfälle auf die Mitarbeitenden und auf die Leistung von Unternehmen auswirken. Weit über die Betrachtung reiner Krankheitskosten hinaus zeigt sich eine persönliche sowie eine wirtschaftliche Relevanz des Themas.

Eine Messung von Gesundheitsfaktoren in Unternehmen sollte hier ansetzen und genau diese Zusammenhänge aufgreifen und im jeweiligen Unternehmen sichtbar machen. Als Indikatoren für die Gesundheit sind „hard facts“ wie Fehlzeiten, Qualität der Arbeitsleistung, Produktivität der Mitarbeitenden, Arbeitsunfälle sowie Fluktuation ebenso relevant wie „soft facts“, etwa emotionale Befindlichkeit, Bindung an das Unternehmen, Loyalität, Kündigungsabsicht und Work-Life-Balance.

4.3 Führungskräfte sind bei der Vermeidung von Burn-out und der Überwindung der Beschleunigungsfälle besonders gefragt.

Bei der Beantwortung der Frage „Was können wir tun, um Mitarbeitende vor dem Ausbrennen und Unternehmen vor der Beschleunigungsfälle und dem organisationalen Burn-out aktiv zu schützen?“ sind Unternehmen, Politik und Sozialpartner gleichermaßen gefragt. Diese Trendstudie adressiert bewusst Führungskräfte. Denn Führungskräfte sind es, die auf ihre Mitarbeitenden und ihr Unternehmen einen zentralen Einfluss nehmen und früh die Anzeichen von Burn-out und Überbeschleunigung erkennen und gezielt Aktivitäten einleiten können. Die Erkenntnisse der Trendstudie und die elf beschriebenen Maßnahmen sollen Führungskräfte dabei unterstützen, zum einen ihr Unternehmen dynamisch zu halten, ohne es zu überhitzen, und zum anderen ihre Mitarbeitenden zu Hochleistung zu motivieren, sie dabei jedoch gezielt vor Burn-out zu schützen.

Kontaktdaten

Silke Masurat
Geschäftsführerin
Telefon 07551 94986-34
Telefax 07551 94986-49
masurat@compamedia.de
www.compamedia.de

Herausgeber der Studie

compamedia GmbH
Nußdorfer Straße 4
88662 Überlingen

Liebe Personalverantwortliche,

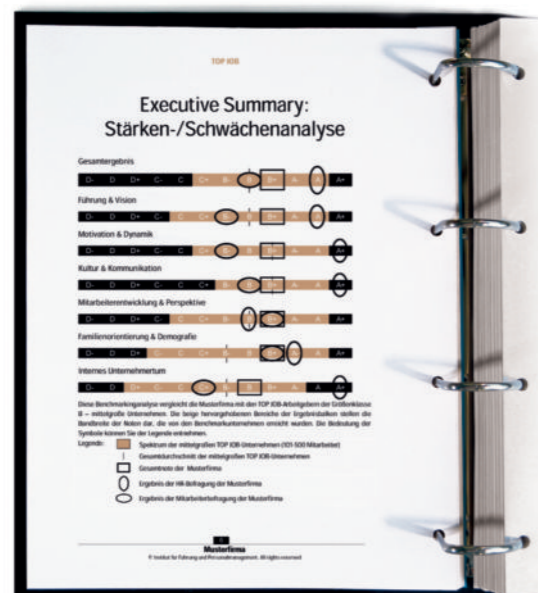
Sie haben es gelesen: Die große Kunst ist es, die richtige Balance zu finden. Und das gelingt am besten durch ständiges Hinsehen, konzentriertes Hinhören, objektives Analysieren und feinfühliges Austarieren.

Wertvolle Dienste leistet hierbei das Benchmarking TOP JOB®. Das gemeinsame Projekt von compamedia und der Universität St. Gallen misst neben anderen elementaren Kriterien den „Energiezustand“ von Unternehmen. Der Arbeitgebervergleich ist somit auch ein Früherkennungssystem für kollektiven Burn-out. Gepaart mit einem analytischen Blick auf die Führungsarbeit und die Führungskultur ist das Projekt also ein ideales Instrument, dem Problem Burn-out rechtzeitig aktiv zu begegnen.

Mehr noch: Über alle zentralen Felder des modernen Personalmanagements hinweg erfasst und evaluiert TOP JOB® die Stärken und Schwächen der angewandten Methoden und misst ihre Wirkung bei den Mitarbeitern. Gleichzeitig enthalten die Analysen praxisorientierte Verbesserungsvorschläge und Handlungsempfehlungen. Darüber hinaus zeichnet compamedia in enger Zusammenarbeit mit dem Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen die besten Arbeitgeber in den Reihen der untersuchten Unternehmen aus.

Wenn Sie also die Lektüre der vorliegenden Trendstudie neugierig auf mehr Best Practice in der Unternehmensführung gemacht hat, dann ist es sicherlich lohnend für Sie, sich bei uns näher über das Projekt TOP JOB® zu informieren.

Der TOP JOB® Ergebnisbericht zeigt Stärken und Schwächen auf und gibt Ihnen konkrete Handlungsempfehlungen, wie Sie Ihre Personalarbeit weiter optimieren können.



Literaturverzeichnis

Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., & Aromaa, A. (2005). The relationship between job-related burnout and depressive disorders - results from the Finnish Healtz 2000 Study. *J Affect Disord*, 88, 55-62.

Badura, B., & Steinke, M. (2011). Die erschöpfte Arbeitswelt. Durch eine Kultur der Achtsamkeit zu mehr Energie, Kreativität, Wohlbefinden und Erfolg! Bielefeld.: Bertelsmann Stiftung.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA.

Bruch, H., & Kowalevski, S. (2011). Die Beschleunigungsfälle - Verbreitung, Auswirkungen und Führungsstrategien zur Vermeidung und Überwindung von organisationalem Burn-out. *Zukunft der Arbeit*.

Bruch, H., & Menges, J. I. (2010). The Acceleration Trap. *Harvard Business Review*, 88(4), 80-86.

Burisch, M. (2005). *Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung* (3. überarb. Aufl. ed.). Heidelberg: Springer Verlag.

Embricco, N., Papazian, L., Kentish-Barnes, N., Pochard, F., & Azoulay, E. (2008). Burnout syndrome among critical care healthcare workers. *Curr Opin Crit Care*, 13, 482-488.

Freudenberg, H. J. (1974). Staff burnout. *J Soc Issues*, 30, 159-164.

Hollmann, D., & Lüthmann, D. (2006). *Die persönliche Gesundheitsbilanz - Checkup für Führungskräfte*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Krajewski, J., & Wieland, R. (2003). Silent Room - die andere Mittagspause im Call Center. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 4, 50-53.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In D. C. G. P. L. Perrewe (Ed.), *Research in occupational stress and well being. Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (pp. 91-134). Amsterdam: Elsevier.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *J Occupat Behav*, 2, 99-113.

Menges, J. I., Walter, F., Vogel, B., & Bruch, H. (2011). Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. *The Leadership Quarterly*, 22, 893-909.

Poncet, M. C., Toullic, P., Kentish-Barnes, N., Timsit, J. F., & Pochard, F. (2007). Burnout syndrome in critical care nursing staff. *Am J Respir Crit Care Med*, 175, 698-704.

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). MBI-General Survey. In C. Maslach, S. E. Jackson & M. P. Leiter (Eds.), *Maslach Burnout Inventory manual* (3. Auflage ed.). Palo Alto: CA: Consulting Psychologists Press.

Siegrist, J. (2002). Effort-reward imbalance at work and health. In G. D. Perrewe P. (Ed.), *Research in occupational stress and well being (Vol. 2: Historical and current perspectives on stress and health*, pp. 261-291). New York: JAI Elsevier.

Ulich, E. (2001). *Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle*. In E. Ulich (Ed.), *Schriftenreihe Mensch, Technik, Organisation (Vol. 29)*. Zürich: vdf Hochschulverlag.

Ulich, E., & Wülser, M. (2009). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler, GWV Fachverlage GmbH.

Die Autorinnen



Prof. Dr. Heike Bruch ist seit 2001 Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. Sie hat seit 2006 die wissenschaftliche Leitung von TOP JOB® inne. Ferner ist Heike Bruch im Vorstand der DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung) sowie im wissenschaftlichen Beirat des ddn (das Demographienetz).



Sandra Kowalevski ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen und Consultat der energy factory St. Gallen. Sie bearbeitet leitend das Projekt TOP JOB®.