

## UMSETZUNGSHILFE Nr. 29

## Burnout durch motivierendes Arbeitsumfeld vorbeugen

Dezember 2011

Enrico Briegert &amp; Thomas Hochgeschurtz

Beeinflussen Sie als Führungskraft die Wahrscheinlichkeit von Burnout bei Ihren Mitarbeitern?

Klar!

Nur wie?

Die Reduktion der Arbeitsbelastung scheint ein Schlüssel. Nur was belastet? Sind es die zahlreichen Überstunden?

Tatsächlich führt alleine die Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden nicht zu psychischen Problemen (Siebecke, Ciesinger u. Klatt, 2011). Die von den Mitarbeitern empfundene Qualität der Arbeit hat einen größeren Anteil als die Quantität. Diese Umsetzungshilfe zeigt Ihnen, wie Sie die Wahrscheinlichkeit von Burnout bei Ihren Mitarbeitern reduzieren können. Die Empfehlungen basieren auf den aktuellen Stand der Burnout-Forschung.

**Baustein A: Der Aufwand muss sich lohnen**

A1: Extrinsische Motivation fördert Burnout

A2: Geben Sie Ihren Mitarbeitern Wertschätzung

A3: Äußern Sie Ihre Erwartungen

**Baustein B: Stressreduktion durch Handlungsspielraum**

B1: Geben Sie Ihren Mitarbeitern Handlungsspielraum

B2: Vermeiden Sie goldene Käfige

**Baustein C: Handhabbarkeit der Aufgabe verbessern**

C1: Schaffen Sie überflüssige Arbeiten und Prozesse ab und vereinfachen Sie die erforderlichen Prozesse

C2: Qualifizieren Sie Ihre Mitarbeiter

C3: Offene und transparente Information bezüglich Arbeitsprozess und persönlichem Schicksal

C4: Ein gutes soziales Umfeld verbessert die Belastbarkeit

**Baustein A: Der Aufwand muss sich lohnen**

Hohe Arbeitsanforderungen werden zu einem Gesundheitsrisiko, wenn die Anerkennung fehlt. Siegrist bezeichnet dies als Gratifikationskrise. Aber Achtung, die Gratifikationskrise lässt sich dauerhaft nicht durch extrinsische Motivation lösen. Im Gegenteil: Anerkennung durch Prämien erhöht das Risiko.

**A1: Extrinsische Motivation fördert Burnout**

Was haben Geldprämien und Kokain gemeinsam? Beide führen dazu, dass im Körper Dopamin ausgeschüttet wird. Dopamin erzeugt Glücksgefühle. Leider wirken diese Glücksgefühle nur kurz und der Körper verlangt nach einer immer größeren Dosis. Der Mensch wird süchtig.

Er strebt nach immer höherer extrinsischer Belohnung und Anerkennung. Geld verführt zu noch intensiveren Bemühungen. Wenn überwiegend finanzielle Anreize die Triebkraft für Engagement sind, stellt sich die Sinnfrage häufig nicht. Burnout wird dann wahrscheinlicher.

Wenn die Belohnung hingegen mit der eigentlichen Tätigkeit verknüpft ist, ist man intrinsisch motiviert. Dadurch sinkt die Gefahr für Burnout. Cherniss untersuchte die psychische Arbeitsbelastung in einem Heim für schwer geistig Behinderte. Die Arbeitsbelastung erfüllte alle gängigen Klischees für das Eintreten von Burnout: Arbeit rund um die Uhr, minimale Bezahlung, sieben Tage pro Woche und fehlenden Entscheidungsspielraum. Dennoch wurde im Heim kein Burnout-Fall gefunden. Warum? Dieses Heim wurde von Nonnen betrieben, die in ihrem Tun die Sinnfrage restlos beantwortet fanden.

Die Bausteine intrinsischer Motivation sind:

- Empfundene Bedeutsamkeit, Vielseitigkeit und Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgaben
- Empfundene Autonomie = Handlungsspielraum bei der Arbeitsausführung
- Möglichkeit der Rückkopplung über den Erfolg der Arbeitsausführung

Die genaue Erläuterung der Begriffe Aufgabenbedeutsamkeit, -vielseitigkeit, -ganzheitlichkeit, sowie Autonomie und Rückkopplung finden Sie in unserer UMSETZUNGSHILFE Nr. 23: Motivation in der Praxis.

### **A2: Geben Sie Ihren Mitarbeitern Wertschätzung**

Persönliche und ehrlich gemeinte Wertschätzung des Vorgesetzten wirken sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus. Die Zeit die der Vorgesetzte bereit ist seinen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen, ist der ehrlichste Indikator für die Wertschätzung seiner Mitarbeiter. Die Mitarbeiter spüren das.

### **A3: Äußern Sie Ihre Erwartungen**

Was ist das Gegenteil von „gut“? Nicht „schlecht“, sondern „gut gemeint“. Wenn Ihr Mitarbeiter es zwar gut meinte, aber nicht Ihre Erwartungen erfüllt, erntet er statt Anerkennung Kritik. Erörtern Sie deshalb Ihre Erwartungen am Anfang der Arbeitsbeziehung. Dadurch geben Sie Ihren Mitarbeitern Orientierung und ersparen ihnen Frustration.

### **Baustein B: Stressreduktion durch Handlungsspielraum**

Bei gleicher Arbeitsbelastung nimmt die Wahrscheinlichkeit für Burnout ab, wenn sich der Handlungsspielraum erhöht. Diesen Zusammenhang haben u.a. Michel und Kollegen im Logistikbereich eines bedeutenden deutschen Airports bestätigt. In der Stressforschung gilt fehlender empfundener Handlungsspielraum bereits seit längerem als Verstärker für empfundenen Stress. Darüber hinaus ist empfundener Handlungsspielraum ein Faktor für das Motivationspotential einer Aufgabe.

---

**B1: Geben Sie Ihren Mitarbeitern Handlungsspielraum**

Daniel H. Pink schlägt folgende Fragen zur Bewertung des Handlungsspielraums vor.

1. Wie viel Selbstbestimmung haben die Mitarbeiter im Beruf über ihre Tätigkeit – in ihrem Hauptzuständigkeitsbereich und bei dem, was sie an einem bestimmten Tag tun?
2. Wie viel Selbstbestimmung haben die Mitarbeiter über ihre Zeit – zum Beispiel wann sie zur Arbeit kommen?
3. Wie viel Selbstbestimmung haben die Mitarbeiter über ihr Team – das heißt, inwieweit können sie sich Menschen aussuchen, mit denen sie normalerweise zusammenarbeiten?
4. Wie viel Selbstbestimmung haben die Mitarbeiter über ihre Technik – wie sie die Hauptaufgaben in ihrem Job erfüllen?

Entscheidend für die aktuelle Bewertung ist stets der Vergleich mit früheren Zuständen. Autonomie kennt keine absolute Einheit; sie wird von jedem Mitarbeiter subjektiv anders empfunden. Kleine Maßnahmen zeigen hier schon erhebliche Wirkung (eigene Urlaubsplanung, Budgets für kleine Anschaffungen).

**B2: Vermeiden Sie goldene Käfige**

Wenn Ihre Mitarbeiter ihre Arbeitsmarktfähigkeit als gering einstufen, sind sie für psychische Erkrankungen anfälliger. Fehlende Fluchtmöglichkeit durch Arbeitgeberwechsel erhöht die empfundene Hilflosigkeit und somit auch die psychische Belastung. Man muss schließlich alles ertragen, da man das gleiche Entgelt oder den gleichen Status nirgendwo anders erreichen könnte: der Mitarbeiter sitzt im goldenen Käfig.

Sie vermeiden goldene Käfige durch:

- Regelmäßige Job-Rotation und berufsqualifizierende Weiterbildung – auch im Alter
- Erlauben von Nebentätigkeiten! Ein zweites Standbein macht selbstbewusster. Untersagen Sie Nebenbeschäftigungen nicht, fördern Sie diese.

Die Gefahr seinen Arbeitsplatz zu verlieren, wird von vielen Menschen heute als steigend eingestuft. Dieser Eindruck könnte sich noch verstärken, da viele Branchen vor dramatischen Veränderungen stehen. Beispiele sind:

- Automobilbranche: Wandel vom Verbrennungsmotor zum E-Motor
- Verlagerung der wichtigsten Kundenmärkte von Europa nach Asien,
- Papier- und Druckindustrie: Internet und elektronische Bücher werden die Bedarfe reduzieren.

Die empfundene und tatsächliche Arbeitsmarktfähigkeit spielt dadurch für das persönliche Stressniveau eine größere Rolle, als in der Vergangenheit. Verstärkt wird dieser Trend durch die Verlängerung der Lebensarbeitszeit. Hohe Rentenabschläge verhindern in Zukunft den vorzeitigen Ausstieg, da sich Mitarbeiter eine Frühverrentung nicht mehr leisten können.

**Baustein C: Handhabbarkeit der Aufgabe verbessern****C1: Schaffen Sie überflüssige Arbeiten und Prozesse ab und vereinfachen Sie die erforderlichen Prozesse**

Wenn Sie nicht reagieren, wächst das Tagesgeschäft mit der Zeit an. Entschlacken Sie deshalb regelmäßig Ihre Arbeitsprozesse. Welche Arbeitsschritte benötigen Sie wirklich, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein? Häufig werden überflüssige Prozesse einfach beibehalten. Hinterfragen Sie regelmäßig, ob bestimmte Prozesse wirklich für den Erfolg des Unternehmens erforderlich sind. Oder fragen Sie härter: Welcher Schaden entsteht, wenn Sie diesen Prozess morgen einstellen? Wenn der Prozess wirklich erforderlich ist, dann prüfen Sie, ob der Umfang reduziert werden kann. Noch besser, wenn Ihre Mitarbeiter lernen diese Fragen zu stellen.

**C2: Qualifizieren Sie Ihre Mitarbeiter**

Wenn Sie sich in der Lage fühlen die anstehende Herausforderung fachlich zu meistern, sinkt Ihr persönliches Stressniveau. Angemessene Aus- und Weiterbildung bereitet Ihre Mitarbeiter auf die kommenden Herausforderungen vor und reduziert die psychische Belastung.

Neben der fachlichen Ausbildung sind methodische Trainings wie Zeitmanagement, Projektmanagement oder Problemlösetechniken wichtig. Vor allem muss die Qualifikation den übertragenen Handlungsspielraum unterstützen, damit dieser motivierend und gesundheitsfördernd wirkt.

**C3: Offene und transparente Information bezüglich Arbeitsprozess und persönlichem Schicksal**

Geben Sie Ihren Mitarbeitern sämtliche für den Arbeitsprozess erforderlichen Informationen. Kommunizieren Sie aber vor allem ehrlich und rechtzeitig, wenn sich die wirtschaftliche Situation des Unternehmens verschlechtert. Wenn Ihre Mitarbeiter lernen, dass Sie nicht ohne Vorwarnung mit unangenehmen Entscheidungen – wie Entlassungen – rechnen müssen, reduziert sich der psychische Druck. Lesen Sie hierzu auch die UMSETZUNGSHILFE Nr. 1: 10 Umsetzungshilfen für die Krisenkommunikation.

**C4: Ein gutes soziales Umfeld verbessert die Belastbarkeit**

Ein gutes soziales Umfeld, zum Beispiel die Familie, wirkt bei Belastungen als Puffer. Maßnahmen die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erhöhen, wirken der psychischen Belastung

somit entgegen. Wenn gar jemand der Karriere wegen auf Familiengründung verzichtet, erhöht das die Wahrscheinlichkeit für Burnout in einer späteren Lebensphase.

Bezüglich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind die heutigen Möglichkeiten der mobilen Kommunikation, also die ständigen Erreichbarkeit, Hilfe und Fluch zugleich. Klären Sie Ihre Erwartungen bezüglich Erreichbarkeit und Kommunikationsverhalten.

Ist es für Ihr Unternehmen erfolgskritisch, dass E-Mails auch am Wochenende bearbeitet werden? Wenn „nein“, gehen Sie als Vorgesetzter mit gutem Beispiel voran und versenden keine E-Mails am Samstag oder Sonntag.

Gruppenarbeit ist übrigens eine Arbeitsform, die die soziale Unterstützung auf der Arbeit erheblich verbessert und damit direkt gegen Burnout wirkt.

Viel Erfolg bei der Umsetzung! Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

**Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!** (Erich Kästner)

**Ressourcen:**

**Burisch, M.** (2010): Das Burnout-Syndrom, 4., akt. Aufl., Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

**Cherniss, C.** (1995): Beyond Burnout. Helping Teachers, Nurses, Therapists, and Lawyers Recover from Stress and Disillusionment. New York: Routledg.

**Hackmann, J. R., and Oldham, G. R.** (1975): Development of the job diagnostic survey. In: Journal of Applied Psychology, 60, pp. 159-170.

**Michel, A., Sonntag, K. und Noefer, K.**(2011): Erfassung psychischer Belastungen: Subjektive und objektive Analysezugänge am Beispiel von Verladetätigkeiten im Logistikbereich eines internationalen Airports, Zeitschrift für Arbeitswissenschaften, (65) 3, S.245-256.

**Pink, Daniel H.** (2010): Drive, Was Sie wirklich motiviert, Ecowin Verlag, Salzburg.

**Siebecke, D., Ciesinger, K-G. und Klatt, R.** (2011): Burnout-Implikationen für Prävention und Wiedereingliederung, Zeitschrift für Arbeitswissenschaften, (65) 2, S. 161-171.

**Siegrist, J.** (1996): Adverse health effects of high effort-reward conditions at work. Journal of Occupational Health Psychology, 1, pp. 27-43.

**Impressum:**

**Autoren & Herausgeber:** Enrico Briegert & Thomas Hochgeschurtz

**Kontakt:** kontakt@briegert-hochgeschurtz.com

**Info:** www.briegert-hochgeschurtz.com

Die Umsetzungshilfen erscheinen monatlich zu ausgewählten Problemstellungen der täglichen Führungspraxis und werden auf [www.briegert-hochgeschurtz.com](http://www.briegert-hochgeschurtz.com) veröffentlicht. Sie können die Umsetzungshilfe auch abonnieren. Dazu schicken Sie bitte eine E-Mail an: [abo@briegert-hochgeschurtz.com](mailto:abo@briegert-hochgeschurtz.com).