

# Kohärenzempfinden (SOC) und *Burnout*- Problematik im Mittleren Management

Eigenverantwortung vs. Fremdverantwortung



Thesis

zur Erlangung des Grades

Master of Science (MSc)

am

Interuniversitären Kolleg für Gesundheit und Entwicklung  
Graz / Schloss Seggau ([college@inter-uni.net](mailto:college@inter-uni.net), [www.inter-uni.net](http://www.inter-uni.net))

vorgelegt von

**Dipl.-Ing. Dr. techn. Christian Kottbauer**

Graz, im Juni 2011

Dipl.-Ing. Dr. techn. Christian Kottbauer

kottbauer@gmx.at

Hiermit bestätige ich, die vorliegende Arbeit selbstständig unter Nutzung keiner anderen als der angegebenen Hilfsmittel verfasst zu haben.

Graz, im Juni 2011

Im Sinne fachlich begleiteter Forschungsfreiheit müssen die in den Thesen des Interuniversitären Kolleg vertretenen Meinungen und Schlussfolgerungen sich nicht mit jenen der Betreuer/innen und Begutachter/innen decken, sondern liegen in der Verantwortung der Autorinnen und Autoren.

***Thesis angenommen***

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>3</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>4</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>4</b>
<b>ZUSAMMENFASSUNG .....</b>	<b>6</b>
<b>1. EINLEITUNG.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1. BURNOUT .....</b>	<b>13</b>
1.1.1.    Begriffsbestimmung und Historie .....	13
1.1.2.    Abgrenzung zur Depression .....	14
1.1.3.    Erschöpfung durch Arbeit in anderen Kulturen .....	15
1.1.4. <i>Burnout</i> -Konzepte .....	15
1.1.5.    Standpunkte namhafter Autoren zu Eigen- und Fremdverantwortung.....	16
1.1.6.    Vertreter der Eigenverantwortungstheorie .....	17
1.1.7.    Vertreter der Fremdverantwortungstheorie.....	19
1.1.8.    Vertreter eines integrativen Ansatzes.....	22
<b>1.2. KOHÄRENZGEFÜHL .....</b>	<b>24</b>
1.2.1.    ANTONOVSKY und das Konzept der Salutogenese .....	24
1.2.2.    Kohärenzgefühl in der Arbeitswelt .....	26
1.2.3.    Hierarchie und Kohärenzgefühl .....	27
1.2.4.    Kohärenzgefühl und Stress.....	28
<b>1.3. MITTLERES MANAGEMENT .....</b>	<b>28</b>
1.3.1.    Begriffsbestimmung .....	28
1.3.2.    Aufgaben und Anforderungen des mittleren Managements.....	30
1.3.3.    Personalverantwortung - Kampf zwischen Herz und Hirn?.....	30
1.3.4.    Herausforderung an „Sandwich-Manager“ .....	31
1.3.5.    Auswirkung von <i>Burnout</i> auf Unternehmen und Volkswirtschaft.....	32
1.3.6.    Prävention im Unternehmen.....	32
<b>2. METHODIK .....</b>	<b>33</b>
2.1.    Forschungsdesign .....	33
2.2.    Fragebogen .....	33
2.3.    Durchführung .....	35
2.4.    Beschreibung der Stichprobe .....	35
<b>3. ERGEBNIS .....</b>	<b>36</b>
3.1.    Beschreibung der Stichprobe .....	36
3.2.    Deskriptive Statistiken von Kohärenzgefühl und <i>Burnout</i> -Index .....	39
3.2.1.    SOC-Werte der gesamten Stichprobe.....	39
3.2.2.    MBI-GS-D-Werte der gesamten Stichprobe .....	39
3.2.3.    SOC und MBI-Werte der einzelnen Subgruppen.....	40
3.3.    Korrelationsanalyse .....	46
<b>4. DISKUSSION .....</b>	<b>47</b>
4.1.    Interpretation der Ergebnisse .....	47
4.2.    Diskussion der Forschungsfrage und Hypothese .....	48
4.3.    Vorschlag für sinnvolle Präventionsmaßnahmen.....	51
4.4.    Conclusio.....	52
4.5.    Methodenkritik .....	52
4.6.    Vorschlag für weitere Untersuchungen und Analysen.....	52
<b>QUELLENVERZEICHNIS.....</b>	<b>53</b>

**TABELLENVERZEICHNIS**

Tabelle 1: Einteilung namhafter Autoren nach Erklärungsansätzen (GUSY 1995) .....	17
Tabelle 2: Kohärenzgefühl der gesamten Stichprobe .....	39
Tabelle 3: Mittelwerte des <i>Burnout</i> -Index der gesamten Stichprobe.....	40
Tabelle 4: Verteilung der Mittelwerte der einzelnen Variablen des MBI-GS-D .....	40
Tabelle 5: Unterschiedsanalyse nach Geschlecht.....	41
Tabelle 6: Unterschiedsanalyse nach Familienstand.....	42
Tabelle 7: Unterschiedsanalyse nach Managern mit oder ohne Kinder.....	43
Tabelle 8: Unterschiedsanalyse nach Unternehmensgröße .....	44
Tabelle 9: Unterschiedsanalyse nach Personalverantwortung .....	46
Tabelle 10: Korrelationsanalyse von SOC, MBI und subjektivem Gesundheitsempfinden ....	47

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: „ <i>Inemuri</i> “ am Arbeitsplatz und am Weg nach Hause .....	15
Abbildung 2: Innere und äußere Faktoren der <i>Burnout</i> -Entstehung (nach BURISCH 2006) .	23
Abbildung 3: Zusammenhang zw. Kohärenzgefühl und Hierarchie (WYDLER et al. 2006) .	27
Abbildung 4: Begriffsabgrenzung für das mittlere Management.....	29
Abbildung 5: Verteilung nach Altersklassen und Geschlecht.....	36
Abbildung 6: Zahl der Kinder .....	37
Abbildung 7: Unternehmensgröße .....	37
Abbildung 8: Gliederung nach Funktion im Unternehmen.....	38
Abbildung 9: Personalverantwortung.....	38
Abbildung 10: Subjektiv bewerteter Gesundheitszustand .....	38
Abbildung 11: Einschätzung der Verantwortung zur Vermeidung von <i>Burnout</i> .....	39
Abbildung 12: Mittelwerte des Kohärenzgefühls von Managerinnen und Managern .....	40
Abbildung 13: Mittelwerte des <i>Burnout</i> -Index nach Geschlecht.....	41
Abbildung 14: Mittelwerte des Kohärenzgefühls in Abhängigkeit des Familienstandes .....	41
Abbildung 15: Mittelwerte des <i>Burnout</i> -Index nach Familienstand.....	42
Abbildung 16: Mittelwerte des Kohärenzgefühls bei Managern mit oder ohne Kinder.....	42
Abbildung 17: Wert des Kohärenzgefühl bei Managern mit oder ohne Kinder .....	43
Abbildung 18: <i>Burnout</i> -Index in Abhängigkeit von Kindern .....	43
Abbildung 19: Mittelwerte des Kohärenzgefühls in Abhängigkeit der Unternehmensgröße..	44
Abbildung 20: Variablen des Kohärenzgefühls in Abhängigkeit der Unternehmensgröße.....	44
Abbildung 21: <i>Burnout</i> -Index in Abhängigkeit der Unternehmensgröße.....	45
Abbildung 22: Mittelwerte des SOC in Abhängigkeit der Personalverantwortung.....	45
Abbildung 23: <i>Burnout</i> -Index in Abhängigkeit der Personalverantwortung .....	46

## Meinen Eltern

### **Gleichstellung**

Im Sinne der Gleichstellung sei hier darauf hingewiesen, dass – sofern im Text nicht anders explizit erwähnt – alle Formen der Formulierung sowohl für Frauen als auch für Männer gelten.

### **Danksagung**

An dieser Stelle möchte ich mich bei den Lehrkräften des Interuniversitären Kollegs Graz unter der Leitung von CHRISTIAN ENDLER, PAUL PASS und ELKE MESENHOLL-STREHLER für das sehr offene und experimentell-kreative Studierklima bedanken. Zusätzlich gilt mein Dank Hrn. HARALD LOTHALLER, Technische Universität Graz, der mit seinem Fachwissen die erhobenen Daten einer statistischen Auswertung unterzog. Besonderer Dank gebührt meinem Betreuer Prof. Dr. Jens TÜRPE, Universität Basel, der mit seinen hilfreichen Anmerkungen wesentlich zur Qualitätssteigerung der Arbeit beigetragen hat.

## ZUSAMMENFASSUNG



[www.inter-uni.net](http://www.inter-uni.net) > Forschung

### **Kohärenzempfinden (SOC) und *Burnout*-Problematik im Mittleren Management Eigenverantwortung vs. Fremdverantwortung Zusammenfassung der Arbeit**

Autor: Christian Kottbauer

Betreuer: Jens Türp

#### **Einleitung**

##### *Hintergrund und Stand des Wissens*

Stark reduzierte Leistungsfähigkeit, immer wiederkehrende Erschöpfungszustände, steigender Zynismus, Distanzierung von der Arbeit und den Kollegen: diese Symptome stehen in Verbindung mit der Krankheit *Burnout*, die in unserer Leistungsgesellschaft immer häufiger auftritt und daher auch immer mehr in den Mittelpunkt des öffentlichen Interesses rückt. Ebenso nimmt die Zahl der Erkrankungen ständig zu, der Schaden wird für die Unternehmen und die Gesellschaft immer größer. Alleine in Deutschland wurde 2009 die Zahl der von *Burnout* Betroffenen mit 9 Millionen angegeben, die Kosten der Krankenkassen zur Bekämpfung der Krankheit wurden auf 6 Mrd. EUR pro Jahr geschätzt (Die Welt vom 01.05.2009). Generelle Entwicklungen, wie Globalisierung, Flexibilisierung und Individualisierung, prägen das Umfeld eines Betriebes und damit auch die unmittelbare Arbeitsumgebung eines Managers. Die Führungskraft ist jeden Tag aufs Neue gefordert, sich an die aktuelle Situation anzupassen und die damit verbundenen Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Diese mehrdimensionalen Anforderungen können zu einer Diskrepanz zwischen den übergeordneten Zielen des Unternehmens, den Bedürfnissen der Führungskraft und den gesunden zwischenmenschlichen Beziehungen eines Managers zu seinen Mitarbeitern führen. Gerade das Bewusstsein, dass Ziele des Unternehmens oftmals (zwischen)menschlichen Bedürfnissen vorzuziehen sind, führt aus eigener Erfahrung des Autors in ein Spannungsfeld, das als *Kampf zwischen Herz und Hirn* bezeichnet werden kann und das Auslöser für Stress sein kann. Dauert der Disstress über eine längere Zeit an, kann dies dazu führen, dass der Manager der Erschöpfungskrankheit erliegt und für Wochen ausfällt. Aufgrund der Affinität des Autors zum mittleren Management wurde dieses als Zielgruppe für die Studie ausgewählt.

Obwohl über Symptome eines *Burnouts* schon seit mehreren Jahrhunderten berichtet wird, begann die intensive Erforschung dieser Krankheit erst in den 1970ern mit den Arbeiten des deutsch-amerikanischen Psychoanalytikers HERBERT FREUDENBERGER, der als Gründervater der *Burnout*-Forschung gilt. In den letzten Jahren wurden die Untersuchungen zu dieser schweren Erschöpfungskrankheit unter den unterschiedlichsten Aspekten immer weiter vertieft, dennoch steigt die Zahl der Betroffenen.

*Forschungsfrage*

Ziel dieser Arbeit ist es, einen neuen Aspekt in die *Burnout*-Forschung einzubringen, indem ein Bezug der Krankheit mit einem Persönlichkeitsmerkmal, hier im Speziellen mit dem Kohärenzgefühl, hergestellt wird. Es wird untersucht, ob es bei Managern im mittleren Management einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Kohärenzgefühl und einer *Burnout*-Erkrankung gibt. Da ein direkter Bezug zwischen dem allgemeinen Gesundheitszustand einer Person und dem Wert des Kohärenzgefühls erwiesen ist, wird hier die Hypothese vertreten, dass sich auch ein Zusammenhang zwischen Kohärenzempfinden und der Krankheit *Burnout* nachweisen lässt. Als gegenteilige Hypothese wird angenommen, dass es keinen Zusammenhang zwischen beiden Faktoren gibt. Argument dafür ist, dass eine Überlastungssituation generell dort auftritt, wo ein hoher Arbeitsdruck über eine längere Zeit andauert, wie dies im mittleren Management der Fall sein kann. Die Erkrankung wäre daher unabhängig vom Kohärenzgefühl einer Person.

## **Methodik**

### *Design*

Zur Beantwortung der Frage wird eine einmalige, quantitative und anonyme Datenerhebung mittels Fragebogen bei Führungskräften im mittleren Management durchgeführt. In der Befragung wird einerseits der Wert des Kohärenzgefühls mittels des standardisierten Fragebogens SOC-29 ermittelt. Die Ausprägung des Kohärenzgefühls entscheidet darüber, inwieweit ein Mensch in Belastungssituationen seine zur Verfügung stehenden Ressourcen einzusetzen vermag. Im Detail werden die Variablen *Verstehbarkeit*, *Handhabbarkeit* und *Sinnhaftigkeit* ermittelt. Im weiteren wird mit dem Fragebogen MBI-GS-D von BÜSSING und GLASER der *Burnout*-Index ermittelt, der eine Aussage darüber macht, wie stark eine Person stressbelastet ist. Auch hier werden wiederum drei Variablen ermittelt, nämlich *Erschöpfung*, *Zynismus* und *Erfüllung*. Zum Schluss des Fragebogens werden noch zusätzliche Angaben zur Person und zum Arbeitsumfeld erhoben. In der darauffolgenden Analyse der Daten werden die Werte des Kohärenzgefühls und des *Burnout*-Index der unterschiedlichen Gruppierungen ermittelt und deren Korrelationen untersucht, um die Hypothese zu bestätigen oder zu verwerfen. Aus den gewonnenen Ergebnissen werden Handlungsansätze für effiziente Präventionsmaßnahmen, unter dem Aspekt der Eigen- bzw. der Fremdverantwortung, für das mittlere Management abgeleitet.

### *Teilnehmer*

Teilnehmer der Studie sind Führungskräfte im mittleren Verantwortungsbereich, wie Abteilungsleiter, Projektleiter oder Führungspersonen mit Personalverantwortung. Der Fokus des Teilnehmerkreises richtete sich vorwiegend auf wirtschaftlich orientierte Unternehmen. Der Kontakt zu den Teilnehmern wurde über das Umfeld des Autors hergestellt.

### *Durchführung*

Die Befragung erfolgte mit einem Online-Fragebogen. Dieser bestand aus insgesamt 55 Fragen, für die Beantwortung der Fragen wurde ein Aufwand von zirka 15 bis 20 Minuten angenommen. Der Zugang zum Fragebogen wurde per E-Mail an ca. 220 Personen verteilt. Der Fragebogen war in der Zeit von 18.01.2011 bis 31.01.2011 zugänglich. Die Teilnahme erfolgte anonym, die Daten konnten den Teilnehmern nicht zugeordnet werden. Für die Analyse der Daten wurden 103 Stichproben ausgewertet, was einer Quote von ca. 45% entspricht.

### *Statistische Analyse*

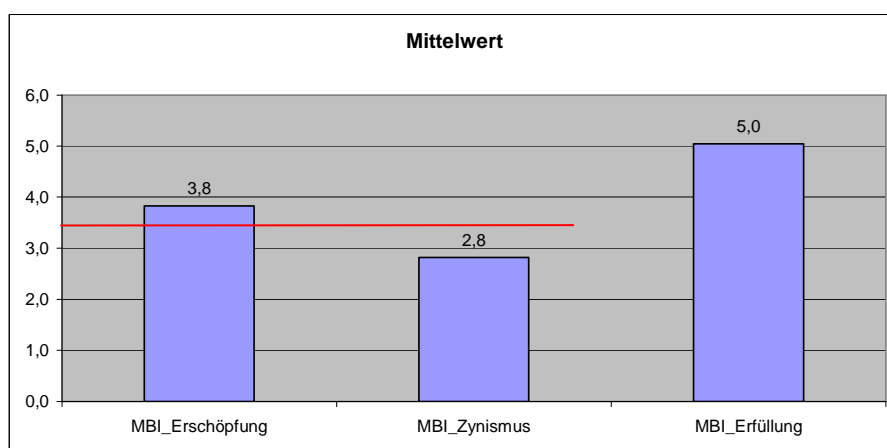
Die zugrunde liegenden Datensätze wurden mittels deskriptiver Verfahren zur Beschreibung der Stichprobe und ihrer zentralen Merkmale, mittels Korrelationsanalysen zu Zusammenhängen zwischen SOC- und MBI-Werten, sowie mittels t-Tests für unabhängige Stichproben und einfaktoriellen Varianzanalysen zur Überprüfung von Unterschieden in SOC- und MBI-Werten zwischen Subgruppen der Stichprobe ausgewertet.

## Ergebnisse

### Überblick

Der Mittelwert des Kohärenzgefühls der gesamten Stichprobe beträgt 146. Es konnten keine signifikanten Unterschiede bzgl. der einzelnen Unterscheidungsmerkmale (wie Geschlecht, Familienstand, Anzahl der Kinder, Unternehmensgröße, Personalverantwortung) gefunden werden.

Der Mittelwert des *Burnout*-Index der gesamten Stichprobe liegt bei der Variablen MBI\_Erschöpfung mit 3,8 in einem leicht erhöhten Bereich. Ein Großteil der Befragten (70%) hat MBI\_Erschöpfungswerte über dem Schwellenwert von 3,5.



Der Mittelwert der Variablen MBI\_Zynismus liegt wesentlich unter dem kritischen Schwellenwert von 3,5, der aber bei etwas mehr als einem Viertel der Befragten überschritten wird. Der Mittelwert der Variablen MBI\_Erfüllung liegt in einem positiv hohen Bereich, nur eine Person weist einen kritisch niedrigen Wert auf.

Mittels der Pearson-Korrelationsanalyse wurde ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Kohärenzgefühl und dem *Burnout*-Index nachgewiesen. Alle erhobenen Aspekte beim MBI („Erschöpfung“, „Zynismus“ und „Erfüllung“) sowie alle Variablen des SOC („Verstehbarkeit“, „Handhabbarkeit“, „Bedeutsamkeit“) und ebenfalls der SOC-Summenwert korrelieren signifikant miteinander. Die Variablen MBI\_Erschöpfung und MBI\_Zynismus korrelieren miteinander positiv (MBI\_Ers-MBI\_Zyn:  $r=.428$ ,  $p<.001$ ). Die Variable MBI\_Erfüllung korreliert stark negativ mit der Variablen MBI\_Zynismus (MBI\_Erf-MBI\_Zyn:  $r=-.636$ ,  $p<.001$ ) und mit einem geringen Wert mit der Variablen MBI\_Erschöpfung (MBI\_Erf-MBI\_Ers:  $r=-.368$ ,  $p<.001$ ).

Die Variablen des Kohärenzgefühls korrelieren untereinander positiv und ebenso mit der Variablen MBI\_Erfüllung. Eine negative Korrelation liegt jeweils mit den Variablen MBI\_Erschöpfung und MBI\_Zynismus vor.

### Besonderheiten



Die Unterschiedsanalyse zeigt zwei signifikante Ergebnisse: zum einen geht hervor, dass beim SOC\_V ein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen „Kinder ja“ und „Kinder nein“ vorliegt ( $t_{101} = -1,999$ ;  $p=.048$ ). Der Mittelwert der Variablen SOC\_V bei Managern mit Kindern liegt mit 51,8 signifikant höher, als bei Führungskräften ohne Kind mit einem Wert von 48,4.

Weiters zeigt die mittels einfaktorieller Varianzanalyse durchgeführte Untersuchung, dass es signifikante Unterschiede im Kohärenzgefühl der Manager abhängig von der Unternehmensgröße gibt. So ist zwischen den Subgruppen bei der Variablen Verstehbarkeit (SOC\_V) signifikant ( $F_{2;100}=3,843$ ;  $p=.025$ ), aber auch beim Gesamtwert des Kohärenzgefühls SOC\_SUM lässt sich ein signifikanter Unterschied feststellen ( $F_{2;100}=3,729$ ;  $p=.027$ ). Manager in mittelgroßen Unternehmen (101 bis 1.000 Mitarbeiter) haben den höchsten Gesamtwert SOC\_SUM aber auch den höchsten Wert bei der Variable Verstehbarkeit, Manager in großen Unternehmen (mehr als 1.000 Mitarbeiter) jeweils den kleinsten Wert. Ein tendenzieller Unterschied besteht ebenfalls bei den Variablen Handhabbarkeit (SOC\_H) ( $F_{2;100}=2,738$ ;  $p=.070$ ) und Bedeutsamkeit (SOC\_B) ( $F_{2;100}=2,821$ ;  $p=.064$ ).

## Diskussion

### *Interpretation des Ergebnisses*

Aus den ermittelten *Burnout*-Werten lässt sich schließen, dass das Arbeiten im mittleren Management für einen Großteil der Befragten als erschöpfend empfunden wird. Im Gegensatz dazu sind die Manager nur unterdurchschnittlich zynisch und die Arbeit in diesem Umfeld kann in einem hohen Maße als erfüllend bezeichnet werden. Die signifikante Korrelation aller Aspekte des *Burnout*-Index mit allen Aspekten des Kohärenzgefühls bestätigt die Hypothese, dass auch bei der Krankheit *Burnout* ein Zusammenhang mit dem Kohärenzgefühl besteht. Ein Manager ist umso besser vor einem *Burnout* geschützt, je höher der Wert des Kohärenzgefühls ist. Ein hohes Kohärenzgefühl kann also als Schutzfaktor vor *Burnout* bezeichnet werden.

Das Ergebnis zeigt, dass es bezüglich des Geschlechtes und beim Familienstand keine Unterschiede beim Kohärenzgefühl wie auch beim *Burnout*-Index gibt. Frauen und Männer sind gleichermaßen gefährdet.

Auffällig hoch war der Anteil an Rückmeldungen von Managerinnen im Vergleich zum Anteil der angeschriebenen Personen weiblichen Geschlechts (25%). Besonders stark zeigt sich der Unterschied in der Altersklasse von 46 bis 50 Jahren, dort haben mit 62% auffällig viele Managerinnen den Fragebogen beantwortet. Die allgemein hohe Rücklaufquote von Frauen kann in die Richtung interpretiert werden, dass diese mehr Interesse am Thema *Burnout* zeigen als Männer, im Besondern im mittleren Lebensalter.

### *Folgerung auf die untersuchte Problematik und den Stand des Wissens*

In den bisherigen Untersuchungen wurde *Burnout* unter dem Aspekt der Salutogenese kaum erforscht. Daher werden im Rahmen dieser Studie mit Hilfe der zentralen Faktoren der Salutogenese, der Verstehbarkeit, der Handhabbarkeit und der Sinnhaftigkeit, Vorschläge für erfolgreiche Präventionsmaßnahmen für das mittlere Management in Unternehmen abgeleitet. Es wird weniger Wert darauf gelegt, wie in Zukunft stressvolle Situationen am besten vermieden werden können, sondern Ziel ist es, im Sinne des salutogenetischen Ansatzes drauf zu achten, die Ressourcen der Führungskräfte zu fördern. Dies gelingt durch die Stärkung von Handhabbarkeit, Verstehbarkeit und Sinnhaftigkeit in der täglichen Arbeitswelt.

Die Präventionsmaßnahmen werden unter dem Gesichtspunkt der Eigenverantwortung beziehungsweise der Fremdverantwortung entwickelt. Ein wesentliches Argument für die Fremdverantwortung ist, dass das Kohärenzgefühl ein personenbezogenes Merkmal ist, das gemäß

ANTONOVSKY (1997) in den ersten Lebensjahren bis zum frühen Erwachsenenalter wesentlich geprägt wird. Daher hat die Führungskraft nur geringe Möglichkeiten auf eine Veränderung des eigenen Kohärenzgefühls einzuwirken. Außerdem ist das Kohärenzgefühl ein „*group property*“ und wird daher sehr stark vom Umfeld einer Person geprägt. Daher kann der Schluss gezogen werden, dass es vorwiegend in der Verantwortung der Gruppe der Nahestehenden (z.B. des Vorgesetzten, der Arbeitskollegen aber auch der Familie und der Freunde) liegt, für ein hohes Kohärenzgefühl zu sorgen, was einen wirkungsvollen Schutz vor der Erschöpfungskrankheit bedeutet.

Als Argument für die Eigenverantwortung spricht, dass der Großteil der Befragten den Mitarbeiter selbst in der Verantwortung sieht, sich vor der Erkrankung zu schützen. Außerdem wird durch die signifikante Korrelation von subjektiv eingeschätztem Gesundheitszustand und dem Wert des *Burnout*-Index nachgewiesen, dass der Mitarbeiter sehr wohl seinen Gesundheitszustand gut einschätzen kann. Abgesehen davon liegt es in der Verantwortung eines jeden Menschen, auf seine eigene Gesundheit zu achten. Der Manager ist in der Pflicht, auf seine Überlastung hinzuweisen und eine Verbesserung anzustreben oder diese von seinem Umfeld einzufordern.

Wesentliche Erfolgsfaktoren für die Schaffung eines gesünderen Arbeitsklimas unter dem Aspekt der Salutogenese für Führungskräfte im mittleren Bereich lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- **die Schaffung von weiteren Freiheitsgraden im Arbeitsumfeld**
- **interne Kommunikation weiter fördern und Vertrauen verstärken**
- **Lob und Anerkennung verstärken.**

Um das Thema *Burnout* umfassend zu verstehen, empfiehlt sich jedoch keine „entweder-oder“-Haltung bei der Verantwortung zur Prävention einzunehmen, sondern der beste Schutz entsteht in der Kombination der Wahrnehmung der Eigen- wie auch der Fremdverantwortung.

#### *Eigenkritisches*

Um sich auf die gegenseitigen Abhängigkeiten der Faktoren Kohärenzgefühl und *Burnout* konzentrieren zu können und den Rahmen der Arbeit nicht zu sprengen, wurde der Blickwinkel auf die komplexe Erschöpfungskrankheit stark eingeschränkt. Die vorgeschlagenen Präventionsmaßnahmen sind aus diesem Grund nur als Teilbereich der vielfältigen Möglichkeiten einer sinnvollen Prävention anzusehen.

#### *Anregungen zu weiterführender Arbeit*

Da trotz intensiver Forschungen noch immer keine allgemein gültigen Aussagen zu den Ursachen und allgemein gültige Präventionsmaßnahmen abgeleitet werden konnten, ist es empfehlenswert, den Blickwinkel weiter auf andere Randgebiete und soziale Aspekte (z.B. den Einfluss der allgemeinen Wirtschaftslage, der kulturelle Hintergrund von Personen, das Image des Unternehmens oder Sympathie von Personen im Arbeitsumfeld) auszudehnen und die Abhängigkeit diese Faktoren mit der Krankheit zu erforschen. Zusätzlich empfiehlt sich zum vollständigen Erfassen aller Aspekte, nicht nur Literatur aus dem deutschsprachigen oder englischsprachigen Raum (und somit Wissen und Standpunkte der Vertreter aus diesem Kulturkreis) in eine umfassende Forschung einzubeziehen, sondern auch das Wissen aus anderen Arbeitskulturen einzubinden, wie Länder in Asien und Afrika.

## Literatur

1. ANTONOVSKY A. (1997). Salutogenese - Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: Dgvt
2. BURISCH M. (2006). Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. 3. Auflage. Heidelberg: Springer
3. DRUCKER P. F. (1974). Neue Management-Praxis. Düsseldorf: Econ, 1974
4. LAMPRECHT F., JOHNEN R. (1997). Salutogenese. Ein neues Konzept in der Psychosomatik? 3. überarbeitete Auflage. Frankfurt/M.: VAS
5. ROOK M. (1998). Theorie und Empirie in der Burnout-Forschung. Eine wissenschaftstheoretische und inhaltliche Standortbestimmung. Hamburg: Dr. Kovac
6. WYDLER H., KOLIP P., ABEL T. (2006). Salutogenese und Kohärenzgefühl. Grundlagen, Empirie und Praxis eines gesundheitswissenschaftlichen Konzepts. Weinheim: Juventa

## 1. EINLEITUNG

Stark reduzierte Leistungsfähigkeit, immer wiederkehrende Erschöpfungszustände, steigender Zynismus, Distanzierung von der Arbeit und den Kollegen: diese Symptome stehen in Verbindung mit der Krankheit *Burnout*, die in unserer Leistungsgesellschaft immer häufiger auftritt und daher auch immer mehr in den Mittelpunkt des öffentlichen Interesses rückt. Alleine in den letzten 15 Jahren haben sich die Krankschreibungen wegen psychischer Belastungen beinahe verdoppelt (MECK 2010). Unser Arbeitsalltag und unser tägliches Umfeld haben sich derart verändert, dass das Fremdwort *Burnout* mittlerweile ein fixer Bestandteil unseres Wortschatzes geworden ist.

Als Beispiel sei hier kurz der Arbeitsalltag mit den unterschiedlichsten Anforderungen eines Mitarbeiters in verantwortlicher Position, wie ein Projektleiter oder Abteilungsleiter, aufgezeigt: einerseits gehört es zur täglichen Arbeitsroutine die E-Mail-Flut abzuarbeiten und durch eine intensive Kommunikation, sei es mittels Mobiltelefon oder in zahlreichen Besprechungen, die Aufgaben zu delegieren. Andererseits ist die Führungskraft gefordert, als direkter Ansprechpartner für seine Mitarbeiter bei Problemen ständig erreichbar zu sein, und ist durch häufige Dienstreisen, um zumindest für die wesentlichen Personen im Geschäftsfeld regelmäßig präsent zu sein, zusätzlichen Belastungen ausgesetzt. Aus eigener Erfahrung des Autors ist das Arbeitsumfeld durch weitere Disstress hervorrufende Faktoren geprägt, wie durch ständige Organisationsänderungen, einen starken Wettbewerb unter den Kollegen um verantwortungsvollere Aufgaben, die Notwendigkeit, sich laufend an neue – und manchmal scheinbar sinnlose – Arbeitsprozesse anzupassen, und ein für das eigene Vorankommen förderliches Weiterspringen von Position zu Position.

Generelle Entwicklungen, wie Globalisierung, Flexibilisierung und Individualisierung, prägen das Umfeld eines Betriebes und damit auch die unmittelbare Arbeitsumgebung eines Managers. Die Führungskraft ist jeden Tag aufs Neue gefordert, sich an die aktuelle Situation anzupassen. Zusätzlich hat sie unterschiedliche Rollen wahrzunehmen und ist oftmals gefordert, von einem Moment auf den anderen unterschiedliche Blickwinkel einzunehmen und aus den daraus gewonnenen Erkenntnissen die Position neu auszurichten. Eine Führungskraft mit Personalverantwortung hat außerdem einerseits dem Kostendruck seitens der Leitung nachzukommen und Rationalisierungsmaßnahmen im Verantwortungsbereich umzusetzen, auf der anderen Seite muss der Manager zu seinen Mitarbeitern ein Vertrauensverhältnis aufbauen, um diese laufend zu motivieren und Bestleistungen von ihnen abzufordern.

Diese mehrdimensionalen Anforderungen können zu einer Diskrepanz zwischen den übergeordneten Zielen des Unternehmens, den Bedürfnissen der Führungskraft oder den gesunden zwischenmenschlichen Beziehung zu den Mitarbeitern führen. Gerade das Bewusstsein, dass Ziele des Unternehmens oftmals (zwischen)menschlichen Bedürfnissen vorzuziehen sind, führt aus eigener Erfahrung des Autors die Führungskraft in ein Spannungsfeld, das als *Kampf zwischen Herz und Hirn* bezeichnet werden kann und das Auslöser für Stress sein kann. Dauert der Disstress über eine längere Zeit an, kann dies dazu führen, dass der Manager der Erschöpfungs- und Burnout-Erkrankung erliegt und für Wochen ausfällt. Aufgrund der Affinität des Autors zum mittleren Management wurde dieses als Zielgruppe für die Studie ausgewählt.

War es bisher möglich, sich in einer stabilen Organisation und traditionellen Unternehmensstrukturen zu entwickeln und ein Identitäts- und ein Sicherheitsgefühl aufzubauen, scheint es aktuell immer mehr zu einer geänderten Rollenverteilung zu kommen. Nicht mehr das Unternehmen bildet die stabile und Sicherheit gebende Struktur, sondern diese Aufgabe wird scheinbar Schritt für Schritt den Mitarbeitern selbst, und vor allem den leitenden Führungskräften, übertragen.

All diese Faktoren führen dazu, dass das verantwortungsvolle Management in der mittleren Hierarchieebene von wirtschaftlich orientierten Unternehmen zahlreichen Stressoren ausgesetzt ist. Um diesen Anforderungen auf Dauer gewachsen zu sein, gilt es für die Führungskraft eine Einstellung anzunehmen, die den in diesem Spannungsfeld mehrdimensional Geforderten gesund erhält. Denn entweder der Manager schafft es, sich an die aktuelle Situation anzupassen, oder er wird mittelfristig wegen verminderter Leistungsfähigkeit durch einen der vielen am Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte ersetzt. Die steigende Anforderung von Betrieben an ihre Manager, in der mittleren Führungsebene mit multidimensionalen Veränderungen und Anforderungen als Konstante ihres Arbeitsalltags umzugehen, verlangt unter dem Blickwinkel *Burnout* genauer betrachtet zu werden.

### **Forschungsfrage**

Ziel dieser Arbeit ist es, einen neuen Aspekt in die *Burnout*-Forschung einzubringen, indem ein Bezug der Krankheit mit einem Persönlichkeitsmerkmal, hier im Speziellen mit dem Kohärenzgefühl, hergestellt wird. Es wird untersucht, ob bei Managern im mittleren Management auch ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Kohärenzgefühl und einer *Burnout*-Erkrankung nachgewiesen werden kann. Da ein direkter Bezug zwischen dem allgemeinen Gesundheitszustand einer Person und dem Wert des Kohärenzgefühls erwiesen ist, wird hier die Hypothese vertreten, dass dieser Zusammenhang auch für ein *Burnout* gilt.

Als gegenteilige Hypothese wird angenommen, dass es keinen Zusammenhang zwischen beiden Faktoren gibt. Argument dafür ist, dass eine Überlastungssituation generell dort auftritt, wo ein hoher Arbeitsdruck über eine längere Zeit andauert, wie dies im mittleren Management der Fall ist, und die Erkrankung daher unabhängig vom Kohärenzgefühl einer Person ist.

### **Vorgehensweise**

Die Antwort auf die Frage soll mittels einer Umfrage unter Managern im mittleren Unternehmensbereich gefunden werden. Dabei werden mittels eines Fragebogens die Werte des Kohärenzgefühls und dessen Variablen *Verstehbarkeit*, *Handhabbarkeit* und *Sinnhaftigkeit* und die drei Variablen für die *Burnout*-Gefährdung *Erschöpfung*, *Zynismus* und *Erfüllung* bei Managern im mittleren Unternehmensbereich erhoben. Diese Daten werden einer Korrelationsanalyse unterzogen,

um nachzuweisen, ob zwischen beiden Faktoren ein signifikanter Zusammenhang vorliegt. Wird ein derartiger Nachweis erbracht, kann die eingangs aufgestellte Hypothese bestätigt werden.

## **Aufbau der Arbeit**

Die Arbeit ist in vier Kapitel gegliedert. Im ersten Teil werden die Begriffe *Burnout*, Kohärenzgefühl und mittleres Management näher erklärt. Zusätzlich wird eine Übersicht zu den Ansichten namhafter Autoren unter dem Gesichtspunkt Eigen- bzw. Fremdverantwortung in der *Burnout*-Prävention gegeben. Damit wird für die Arbeit ein struktureller Rahmen zur Beantwortung der Hypothese geschaffen. Im folgenden Kapitel Methodik wird die Vorgehensweise zur Gewinnung der Daten beschrieben, im anschließenden Teil erfolgt die detaillierte Darstellung der Ergebnisse der Datenanalyse. Dabei werden die Ergebnisse der Variablen des Kohärenzgefühls und des *Burnout*-Index erläutert. Die anschließende Korrelationsanalyse gibt Aufschluss, ob und inwieweit die beiden Faktoren Kohärenzgefühl und *Burnout*-Index signifikant korrelieren. Im anschließenden Diskussionsteil werden die Ergebnisse interpretiert und Handlungsempfehlungen unter dem Aspekt der Eigen- bzw. der Fremdverantwortung abgeleitet. Dabei soll das Konzept für die Gesundheitsförderung nicht auf einem, wie bisher üblichen und weit verbreiteten pathogenetischen Vermeidungsdenken ruhen. Ziel ist es vielmehr, den salutogenetischen ressourcenorientierten Ansatz in den Fokus der *Burnout*-Prävention zu rücken.

### **1.1. BURNOUT**

#### **1.1.1. Begriffsbestimmung und Historie**

Der Begriff *Burnout* stammt aus dem Englischen und bedeutet „ausbrennen“. Eine genaue Definition des Phänomens liegt bis heute nicht vor; die Umschreibungen unterscheiden sich genauso stark, wie unterschiedlich der Blickwinkel der Forschung auf dieses Krankheitsbild gerichtet werden kann. Nach MASLACH et al. (1984) umschreibt das Wort das Krankheitsbild für einen meist schleichend einsetzenden und langwierigen Prozess der emotionalen Erschöpfung, Depersonalisierung und reduzierten Leistungsfähigkeit, bis hin zur vollständigen Erschöpfung, der in unterschiedlichen Stufen (Phasentheorie) abläuft. Als Beispiel für die Bandbreite der möglichen Definitionen sei hier eine weitere Umschreibung von SCHAUFELI et al. (1998) angeführt: „*Burnout ist ein dauerhafter, negativer, arbeitsbezogener Seelenzustand ‚normaler‘ Individuen*“. Eine sehr abstrahierte und somit allgemein gültige Formulierung liefern BÜSSING et al. (1998) und beschreiben den Erschöpfungszustand als „*spezifische Beanspruchungsfolge bei der großen Vielzahl von Berufen mit aufgabenbezogenen Interaktionen*“. Eine fehlende genaue Definition der Krankheit kann auch ein Grund dafür sein, dass *Burnout* trotz intensiver Forschung in den letzten Jahrzehnten weiterhin ein vager Begriff bleibt.

Die Bezeichnung der speziellen Symptome, wie tiefgehende Erschöpfung, Abgeschlagenheit und ausgelaugt sein, die heute mit dem Wort *Burnout* bezeichnet werden, gibt es wahrscheinlich schon seit Anbeginn der Menschheit. Die Annahme des Autors dieser Arbeit ist, dass in der Vergangenheit für ähnliche Krankheitsbilder jedoch andere Namen, wie Hysterie, Nervenzusammenbruch, Depression, Neurose, Neurastenie, Kriegszitterer, *Midlife*-Krise, Schwindsucht oder einfach nur Erschöpfung verwendet wurden. Somit handelt es sich bei *Burnout* offensichtlich nicht um eine moderne Berufskrankheit, sondern um eine Jahrhundert alte Krankheit. Als Beleg für das Vorhandensein der Erschöpfungskrankheit bereits in der Frühgeschichte sei hier auf BURISCH (2006) verwiesen. Er erwähnt die Geschichte von Elias, der nach einer Erfolgssträhne „*beim ersten Anzeichen einer drohenden Niederlage in tiefe Verzweiflung stürzt, den Tod herbeisehnt und in einen tiefen Schlaf*

verfällt“. Ein Erschöpfungszustand mit ähnlichen Symptomen wird später bei Pastoren mit der „Elias-Müdigkeit“ umschrieben.

Die erste Erwähnung des Begriffs *Burnout* („*staff burnout*“) in der Literatur als ein psychologisches Phänomen, das vorrangig bei Helfern anzutreffen ist, findet sich bei BRADLEY (1969), der die Beschreibung dieses markanten Erschöpfungszustandes an Betreuern von straffälligen Jugendlichen machte (SCHAUFELI et al. 1998). Der deutsch-amerikanische Psychoanalytiker HERBERT FREUDENBERGER, der als Gründervater der *Burnout*-Forschung gilt, verwendet den Begriff „*burnout*“ 1974 zum ersten Mal mit der Umschreibung von Zuständen wie „*versagen, abnutzen oder erschöpfen durch außerordentliche Verausgabung an Energie, Kraft und Ressourcen*“.

An dieser Stelle ist hervorzuheben, dass diese Krankheitsbezeichnung aufgrund ihrer mittlerweile sehr verbreiteten Verwendung Gefahr läuft, zu einem Modewort zu werden. Es besteht der Verdacht, dass unterschiedlichste Symptome und Befindlichkeiten unter dem Wort *Burnout* zusammengefasst wurden und weiterhin werden. Bereits vor mehr als drei Jahrzehnten stellte CHERNISS (1980) fest, dass das Wort als eine attraktive Bezeichnung („*appealing label*“) genannt werden kann; dies hat sich bis heute kaum geändert. Um den wahren Kern der Krankheit erforschen zu können, ist es erforderlich, auf eine korrekte Differenzierung und Verwendung des Wortes zu achten.

### **1.1.2. Abgrenzung zur Depression**

Eine Krankheit, die von *Burnout*-ähnlichen Symptomen wie Antriebslosigkeit und Leistungseinschränkung begleitet wird, ist die Depression. Unter Depression versteht man die Erkrankungen des affektiven Erlebens (Gefühlsleben) (KRAINZ 2004), die von Kernsymptomen wie gedrückte Stimmung, Gereiztheit, Interessensverlust, Freudlosigkeit und Antriebsschwäche begleitet wird. Zusätzlich können Symptome wie Konzentrationsstörungen, Störungen des Selbstwertgefühls, Schuldgefühle, pessimistische Zukunftsperspektiven, Suizidgedanken und Schlaf- und Appetitstörungen im Rahmen dieser Krankheit auftreten.

Die Abgrenzung zum *Burnout* ist schwierig, namhafte Autoren, die sich dem Thema *Burnout* intensiv gewidmet haben, finden unterschiedliche Berührungspunkte. So sieht HALLSTEN (1993) *Burnout* als eine Spezialform von Depression. Aus seiner Sicht tritt „*Depression auf, wenn die Ausübung einer selbstdefinierten Rolle unterbunden wird, falls keine alternative Rolle zur Verfügung steht*“. Dies ist ähnlich wie bei einem *Burnout*, der Unterschied liegt jedoch im aktiven Moment und darin, dass bereits die Bedrohung der Rolle genügt (BURISCH 2006). Um einem *Burnout* zu erliegen, muss die Person kämpfen oder zumindest so lange gekämpft haben, bis die völlige Erschöpfung eintrat. Im Gegensatz dazu steht bei depressiven Personen die Antriebslosigkeit und Lustlosigkeit im Vordergrund. MASLACH et al. (2001) sehen den Bezug insofern, dass Personen, die zu Depressionen neigen, eher *Burnout*-gefährdet sind. In seinem Modell des Ablaufs eines *Burnout* in 12 Stadien sieht FREUDENBERGER (in PASS et al. 2010) wiederum die Depression als vorletzte Stufe vor dem völligen Erschöpfungszustand, in dem Verzweiflung, Erschöpfung und Herabgestimmtheit den Menschen beherrschen.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen Depression und *Burnout* liegt darin, dass die Erschöpfungskrankheit vorwiegend mit dem Begriff Arbeit und einem damit verbundenen übermäßigen Energieverbrauch in Verbindung steht. Im Gegensatz dazu ist Depression ein allumfassender, von der Arbeit unabhängiger Begriff, der in allen Bereichen des Lebens vorgefunden

werden kann. Depression ist ein Zustand, dessen Ursache nicht unmittelbar mit Arbeit in Verbindung steht.

### 1.1.3. Erschöpfung durch Arbeit in anderen Kulturen

Das Phänomen der Erschöpfung durch Arbeit ist nicht nur im westlichen Kulturkreis zu finden, sondern auch in anderen Arbeitsmodellen. Als Beispiel sei hier das durch seine extrem langen Arbeitszeiten bekannt gewordene Japan erwähnt.

Der Japaner hat aus dem Anforderungskomplex von langen Arbeitszeiten und geringen Wohnraumangebot einen eigenen Schlafstil, der hin und wieder auch am Arbeitsplatz praktiziert wird, kultiviert. Dieser nur einige Minuten andauernde schlafähnliche Dämmerzustand wird mit dem Kunstwort „*inemuri*“ bezeichnet. Das Wort setzt sich zusammen aus dem Japanischen „anwesend sein“ („*iru*“) und dem Wort „Schlaf“ („*nemuri*“). An den unterschiedlichsten Orten wird diese, in der japanischen Gesellschaft weit verbreitete und somit allgemein akzeptierte Form des Nickerchens, praktiziert. Sowohl direkt am Schreibtisch, sehr häufig in Besprechungen aber vor allem in den öffentlichen Verkehrsmitteln, hier sogar im Stehen praktiziert, ist es dem Arbeiter möglich, durch einen leicht schlafähnlichen Dämmerzustand, vor allem durch das Wegschalten des Sehsinns sein Gehirn zu entspannen, aber wichtige Informationen (z.B. Gespräche von Kollegen im Büro, Ansage der nächsten Haltestelle) dennoch mitzubekommen.



(Quelle: Foto links: [www.blog-imgs-38.fc2.com](http://www.blog-imgs-38.fc2.com), Foto rechts: [www.de.wikipedia.org/wiki/Inemuri](http://www.de.wikipedia.org/wiki/Inemuri))

**Abbildung 1: „Inemuri“ am Arbeitsplatz und am Weg nach Hause**

In der weiteren Steigerungsform des erschöpft Seins durch zuviel Arbeit kann es zum plötzlichen Tod durch Erschöpfung kommen. Aufgrund des häufigen Vorkommens in der fernöstlichen Arbeitskultur gibt es dafür ein eigenes Wort. Mit *karoshi* („Tod durch überarbeiten“; eine freie Übersetzung der Silben *ka* = über, *ro* = arbeiten, *shi* = Tod) wird in Japan ein unvorhersehbarer tödlicher Herzinfarkt oder Schlaganfall bezeichnet, der durch Überarbeitung plötzlich eintritt.

### 1.1.4. Burnout-Konzepte

Nach ROOK (1998) kann die *Burnout*-Forschung in die sogenannte Pionierphase und die empirische Phase unterteilt werden. In der ersten Phase, die sich von Mitte der 1970er bis Beginn der 1980er erstreckte, kam es zur Entwicklung der ersten *Burnout*-Konzepte. Es folgte die sogenannte empirische Phase, in der zahlreiche Forschungsprojekte durchgeführt wurden. Mit den dadurch gewonnenen Erkenntnissen und der daraus resultierenden Fülle an Literatur wurde das Thema für die breite Öffentlichkeit zugänglich. Der Begriff *Burnout* blieb nicht mehr alleine ein abstrakter Fachbegriff für Forscher und wenige Autoren.

Mittlerweile wurden die unterschiedlichsten Aspekte der Krankheit erforscht, dazu Konzepte und Theorien aufgestellt und diese im Feld verifiziert oder widerlegt. Standen zu Beginn der Forschung vor allem Mitarbeiter in helfenden Berufen im Fokus, wie Krankenhauspersonal, Lehrer oder Polizisten, wurde in den letzten Jahren erkannt, dass das Phänomen in fast allen Berufsgruppen zu finden ist.

Im Zentrum der Forschung stand immer die Klärung der Ursache der Erkrankung, dabei wurden unterschiedliche Faktoren als Auslöser untersucht, wie Unternehmenskultur, Organisationsstruktur, Bildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Persönlichkeitsmerkmale, Rollen- und Zielkonflikte. Die gängigen Ansätze zur Ursache der Erschöpfungskrankheit können in Erweiterung der Auflistung von KOLLER (2003) unter folgenden Gesichtspunkten zusammengefasst werden:

1. individuell-psychologische Ansätze: im Mittelpunkt steht die Diskrepanz zwischen den überhöhten Erwartungen und der Realität des Arbeitsalltages
2. interaktionale / interpersonale / sozialpsychologische Ansätze: der Auslöser eines *Burnout* wird in den täglichen Interaktionen mit fordernden, schwierigen oder problembelasteten Klienten gesehen
3. organisationale Ansätze: Bedingungen in der Organisation lösen die Krankheit aus
4. sozialtheoretische Ansätze: die Ursachen liegen in der Gesellschaft

#### ***1.1.5. Standpunkte namhafter Autoren zu Eigen- und Fremdverantwortung***

Um einen geordneten Überblick, wo die Fachleute die Verantwortung für die Entstehung der Erkrankung sehen, zu ermöglichen, werden nun namhafte Autoren gemäß ihrer Ansichten in Gruppen eingeteilt.

Einerseits werden die Autoren unter dem Aspekt der Eigenverantwortung betrachtet. Vertreter dieser Gruppe sehen die Ursache der Krankheit vor allem in der Struktur der Persönlichkeit des Menschen. Einige Autoren postulieren, dass es eine Art „*Burnout*-Persönlichkeit“ gibt. SCHMIDBAUER (1977) bezeichnet hier vor allem das „Helfersyndrom“ des Menschen als das verantwortliche Teil für das *Burnout*.

Auf der anderen Seite sehen im Bereich der Fremdverantwortungstheorie die Autoren die Verantwortung für ein *Burnout* im Umfeld des Menschen. Hier werden die Einflussfaktoren der Umwelt dafür verantwortlich gemacht, dass ein Mensch an Erschöpfung erkrankt.

Als Grundlage für diese Gliederung dient eine Übersicht von GUSY (1995), die namhafte Vertreter in zwei Kategorien einteilt: Einerseits in die Vertreter persönlichkeitszentrierter Erklärungsansätze und in die Vertreter sozial-, arbeits- und organisationspsychologischer Erklärungsansätze, wie dies in Tabelle 1 dargestellt wird:



Vertreter persönlichkeitszentrierter Erklärungsansätze	Vertreter sozial-, arbeits- und organisationspsychologischer Erklärungsansätze
EDELWICH & BRODSKY (1984) FISCHER (1983) FREUDENBERGER & RICHELSON (1983) LAUDERDALE (1982) MEIER (1983) BURISCH (1989)	ARONSON, PINES & KAFRY (1983) BARTH (1992) BERKELEY Association Planning Group (1977) BRAMHALL & EZELL (1981) BÜSSING & PERRAR (1989) CHERNISS (1980) HARRISON (1983) ENZMANN & KLEIBER (1989) MASLACH & JACKSON (1984)

**Tabelle 1: Einteilung namhafter Autoren nach Erklärungsansätzen (GUSY 1995)**

Da aus Sicht des Autors dieser Arbeit diese Einteilung von GUSY von 1995 sowohl an manchen Stellen überholt beziehungsweise als nicht mehr umfassend angesehen werden kann, wird die Einteilung namhafter Autoren neu durchgeführt und zusätzlich die Einteilung um eine dritte Gruppe, mit Vertretern eines integrativen Ansatzes, erweitert:

1. Vertreter, die die Ursache eines *Burnout* rein personenbezogen sehen (**interne Faktoren, Eigenverantwortung**),
2. Vertreter, die der Ansicht sind, dass das *Burnout* nur aufgrund äußerer Einflüsse verursacht wird (**externe Faktoren, Fremdverantwortung**), und
3. Vertreter, die unterstreichen, dass sowohl persönliche als auch fremdbezogene Faktoren bei der Ursache von *Burnout* eine Rolle spielen (**integrativer Ansatz**).

#### **1.1.6. Vertreter der Eigenverantwortungstheorie**

HERBERT FREUDENBERGER (1927-1999)

Der Deutsch-Amerikaner FREUDENBERGER, der anerkannte Gründervater der *Burnout*-Forschung, war von Beruf Psychoanalytiker und selbst von einem *Burnout* betroffen. Er führte seine ersten Forschungsarbeiten zuerst an Ehrenamtlichen im Bereich der helfenden Berufe durch und weitete erst später seine Untersuchungen auf weitere Personenkreise aus.

Die Krankheit ist für FREUDENBERGER ein Gefühlszustand, der begleitet ist von übermäßigem Stress und wird durch persönliche Motivation, Einstellung und Verhalten beeinträchtigt. Er versteht unter *Burnout* das Schwinden der Kräfte und eine zunehmende Erschöpfung durch übermäßige Beanspruchung der eigenen Energie. ER bezeichnet *Burnout* als die „Krankheit des Überengagements“ (ROOK 1998). Die Persönlichkeit des typischen *Burnout*-Kandidaten bei FREUDENBERGER kann als hyperaktiver Dynamiker beschrieben werden. Die Ursache für den Erschöpfungszustand liegt somit in Überengagement, Idealismus, unrealistischer Erwartungen und überhöhten Ansprüchen einer Person, also in der Person selbst. Als besonders gefährdet sieht der Forscher jene Personen an, die einem hohen inneren wie auch äußeren Erwartungsdruck ausgesetzt sind. Um sich erfolgreich vor *Burnout* zu schützen, ist es aus seiner Sicht erforderlich, die persönliche Involviertheit in die Arbeit zu verringern.

FREUDENBERGER und NORTH (1992) erstellten ein Modell der Krankheitsentwicklung mit 12 Abschnitten, das von ersten leichten Ansätzen einer Überlastung bis hin zur kompletten Erschöpfung

reicht. Die Faktoren, die zur Einstufung des Erkrankungsgrades herangezogen werden, stellen den Menschen mit seinen Gefühlen, seinen Empfindungen und auch seinem Körper in den Mittelpunkt. In diesem Entstehungszyklusmodell fehlt in jeder Phase die Berücksichtigung eines möglichen Einflusses externer Faktoren. FREUDENBERGER kann somit als typischer Vertreter der Eigenverantwortungstheorie bezeichnet werden.

#### HARVEY J. FISCHER (1911-2001)

FISCHER, von Beruf ebenfalls Psychoanalytiker, bezeichnet die Krankheit als das Resultat einer narzisstischen Störung des Menschen (JERICH 2006). Er beschränkt sich bei seiner Theorie auf die gestörte Persönlichkeitsstruktur und reduziert den Einfluss der externen Faktoren auf eine „frustrierende Umwelt“. Nach Ansicht des Forschers liegt die Ursache in den hohen Ansprüchen eines Menschen, der Glaube an sich selbst, etwas „Besonderes“ zu sein, verbunden mit einem intensiven Hochgefühl bei dem Gedanken daran. Gerät dieser Glaube ins Wanken, dann ist der drohende Verlust des Selbstwertgefühls der Grund dafür, dass der krankhafte Mensch bis zur physischen Selbstvernichtung alles unternimmt, um dieses Scheitern zu vermeiden (BURISCH 2006). Der Mensch verdoppelt seine Leistungen, um die „Illusion der Grandiosität“ nicht fahren lassen zu müssen.

FISCHER sieht nur zwei Möglichkeiten, diesem Konflikt zu entrinnen:

- Veränderung der selbst gesteckten Ziele (Aufgabe des Idealismus)
- Ausscheiden aus dem System („aus dem Felde gehen“)

Da FISCHER die Ursache für die Erkrankung vor allem in der gestörten Persönlichkeitsstruktur des Menschen sieht („Selbstverbrennung“), und den möglichen Einfluss externer Faktoren kaum betrachtet, kann er, ebenso wie FREUDENBERGER, als Vertreter der Eigenverantwortungstheorie bezeichnet werden. Der Unterschied liegt jedoch im Typus des Erkrankten: bei FREUDENBERGER ist der Ausgebrannte der Dynamiker, der sich den Schaden selbst zufügt, FISCHER sieht ihn eher als passives Opfer („*wear out*“), der nicht „nein“ sagen kann.

#### MICHAEL L. LAUDERDALE (\*1941)

LAUDERDALE ist Universitätsprofessor für Sozialarbeit in Texas und setzt sich beruflich mit Organisationsentwicklung und Führungsverhalten auseinander. Er hat das *Burnout* unter einem sehr breiten Blickwinkel untersucht und bringt die Entstehung in Zusammenhang mit dem Verständnis von „Rollen“ (im Sinne von kohärenten Verhaltensweisen). LAUDERDALE sieht die Ursache nicht vorwiegend in der Organisation, sondern findet den Ursprung in einem Auseinanderklaffen der Realität mit den Erwartungen, die ein Individuum an eine gewisse Rolle geknüpft hat. Der Grundkonflikt liegt somit in der enttäuschten Erwartung des Einzelnen an seine Umgebung (BURISCH 2006).

Bei seinen Forschungen zu den Umständen, die zu *Burnout* führen, bezieht LAUDERDALE aber gesellschaftliche Rahmenbedingungen in seine Untersuchung mit ein. So sieht er zum Beispiel rasche gesellschaftliche, unvorhersehbare politische Entwicklungen oder rasche Wertewandel als mögliche Auslöser von Ausgebrannt sein. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn Zeitabläufe für eine Lebensspanne unvorhersehbar werden. Seiner Ansicht nach stehen aber immer die Person und deren Erwartungen im Mittelpunkt.

Obwohl LAUDERDALE sich beruflich sehr stark mit Organisationsentwicklung auseinander gesetzt, die Krankheit unter einem sehr breiten Gesichtspunkt untersucht und auch gesellschaftliche Aspekte in seine Forschungen mit einbezogen hat, kam er dennoch zum Schluss, dass die Ursache für die

Erkrankung im Menschen selbst zu finden ist. Er kann somit als Vertreter der Eigenverantwortungstheorie bezeichnet werden.

JERRY EDELWICH, ARCHIE BRODSKY (Daten unbekannt)

EDELWICH & BRODSKY sehen die Ursache der Erkrankung in der Diskrepanz zwischen den Träumen und der Realität eines Menschen. Die Autoren postulieren, dass Menschen mit sehr hohen Idealen mit der Zeit einem dynamischen Prozess der Desillusionierung anheimfallen (Phasentheorie), da diese hohen Ideale in der Realität nicht gehalten werden können (JERICHS 2006). *Burnout* ist mit einem zunehmenden Verlust an Idealismus und den damit einhergehenden Verlust an Energie verbunden.

Auch diese beiden Autoren sehen die Ursache der Erschöpfungskrankheit in der Persönlichkeit des Menschen und können daher als Vertreter der Eigenverantwortungstheorie eingruppiert werden.

#### Zusammenfassung und Kritik zu Vertretern der Eigenverantwortungstheorie

Auffallend ist, dass Vertreter der Eigenverantwortungstheorie häufig im Beruf Psychoanalytiker oder Psychologen sind. Es ist naheliegend, dass Forscher mit einer psychologischen Ausbildung vor allem die Ursache im Menschen selbst suchen und damit vorwiegend auch dort finden wird. Diese Autoren sehen die Organisation und das Umfeld vorwiegend als gegeben an und betrachten es als erforderlich, dass der Mensch sich an diese gegebenen Umstände anpasst. Aufgrund dieses Blickwinkels ist es verständlich, dass sie den Ansatz favorisieren, dass es zur Vermeidung von *Burnout* vor allem zu einer Veränderung im Menschen selbst, wie einer Bewusstseinsveränderung, kommen muss. Die Autoren erkennen keine oder nur eine untergeordnete Rolle der Umwelt in der Entstehung der Krankheit oder rücken absichtlich die externen Einflüsse nicht in den Fokus ihrer Betrachtung. Auf der anderen Seite wiederum werden Forscher, die sich vor allem auf die Arbeitsumgebung und Organisationsforschung konzentrieren, die externen Faktoren (Fremdverantwortungstheorie) dafür verantwortlich machen, dass ein Mensch erkrankt.

#### **1.1.7. Vertreter der Fremdverantwortungstheorie**

CHRISTINA MASLACH (\*1946)

MASLACH, eine Sozialpsychologin, rückt in der *Burnout*-Forschung die Empirie in den Vordergrund. In ihren jungen Jahren entwickelt sie ein dreistufiges Phasenmodell zur Entstehung von dem ausgebrannt sein, mit den Gruppen *emotionale Erschöpfung*, *Depersonalisierung* und *Leistungsunzufriedenheit*. Zu Beginn ihrer Forschungsarbeiten richtet sie den Schwerpunkt auf helfende Berufe, erst in späteren Jahren weitet sie ihre Untersuchungen auf andere Berufsfelder wie Banker, Juristen oder Computerfachleute aus, und erkennt *Burnout* nicht mehr nur als eine einzelne Berufsgruppe betreffende Krankheit an, sondern als ein universelles Phänomen (BURISCH 2006).

Sieht sie 1982 die Krankheit noch auf drei Ebenen ablaufen, auf der individuellen, der zwischenmenschlichen und der institutionellen, so reduziert sie später diesen breit gestreuten Blickwinkel wieder und sieht jetzt vor allem die Organisation in der Verantwortung für die Entstehung. Die Ursachen zur Erkrankung liegen ihrer Meinung nach in einer schweren Funktionsstörung innerhalb der Organisation. Ihrer Ansicht nach sagt das Auftreten der Krankheit mehr über die Arbeitsumstände aus, als über den Mitarbeiter selbst (MASLACH & LEITER 2001).

MASLACH erstellt und veröffentlicht 1981 gemeinsam mit Susan E. JACKSON den Fragebogen MASLACH *Burnout* Inventory (MBI). Der Fragebogen dient dazu, mit dem zu jener Zeit

vorhandenen Wissen, die Erhebung eines *Burnout*-Indexes durchführen zu können. Basierend auf ihrem dreistufigen Phasenmodell entwickelt sie den Fragebogen, der gemäß BURISCH (2006) heute noch zu 90% bei einschlägigen Forschungsarbeiten eingesetzt wird. Kritische Autoren sehen aber in dieser Dominanz des Fragebogens eines der größten Entwicklungshindernisse in der *Burnout*-Forschung (ROOK 1998).

Zur Vermeidung von *Burnout* hält MASLACH den Eingriff in Organisationsstrukturen als kosteneffizienter, da die Probleme von ganzen Personengruppen beeinflusst werden können und dies zur Bildung von gegenseitigen Unterstützungsprozessen führt (STINDL 2008). MASLACH erachtet Programme, welche sich auf Einzelpersonen konzentrieren, als falsch, da sie von den Personen, die sie wahrnehmen, als erniedrigend und herablassend empfunden werden.

Obwohl die Forscherin zu Beginn ihrer Arbeit einen sehr breiten Fokus eingenommen und unterschiedliche (individuelle, zwischenmenschliche und institutionelle) Aspekte in ihre Betrachtungen mit einbezogen hat, verlagert sie ihren Schwerpunkt immer mehr auf organisationelle Einflüsse und sieht eine großen Verantwortung für *Burnout* in der Organisation und nicht im Menschen selbst. Somit ist MASLACH Vertreterin der Fremdverantwortungstheorie.

AYALA MALACH PINES (Daten unbekannt), ELLIOT ARONSON (\*1972), DITSA KAFRY (Daten unbekannt)

AYALA M. PINES, die ebenso wie MASLACH als eine der Gründermütter der *Burnout*-Forschung bezeichnet werden kann, führte zuerst gemeinsam mit MASLACH Forschungen durch. In späteren Jahren trennen sich jedoch ihre Wege und PINES arbeitet verstärkt mit ARONSON zusammen. PINES ist der Ansicht, dass die Wurzel von *Burnout* im Glauben daran liegt, dass das Leben sinnvoll ist und die Dinge inklusive uns selbst wertvoll sind (PINES 1993). Wenn dann Ziele und Erwartungen auf stressreiche Umgebung treffen, dann führt das zum Konflikt. PINES ist auch der Ansicht, dass ein Mensch erst dann „ausbrennen“ kann, wenn er zu Beginn vor Begeisterung „brennt“. Den Schwerpunkt der Forschung legt PINES auf Personen in Sozialberufen. In ihren frühen Jahren unterstrich die Autorin noch die Eigenverantwortungstheorie.

In ihrer Veröffentlichung heben die Autoren PINES, ARONSON & KAFRY hervor, dass Personen, vor allem in helfenden Berufen, besonders einfühlungsbegabt sind (PINES et al 2000). Diese „Menschenfreunde“, die Personen in Not unterstützen wollen, können die Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben nur sehr schwer ziehen. Sie erklären das Ausbrennen als das Resultat andauernder oder wiederholter emotionaler Belastung im Zusammenhang mit langfristigem, intensivem Einsatz für andere Menschen. Das Ausbrennen ist die schmerzliche Erkenntnis, dass sie diesen Menschen nicht mehr helfen können, dass sie nichts mehr zu geben haben und sich völlig verausgabt haben.

Die Autoren kommen zum Schluss, dass sowohl das Individuum als auch seine Umwelt als Ursache für die Entstehung der Krankheit verantwortlich gemacht werden kann. In erster Linie sehen sie jedoch die Ursache in Umwelt- und Arbeitsplatzbedingungen und erst sekundär in der Persönlichkeitsstruktur des Betroffenen (PINES et al 2000). PINES et al. sehen eine sinnvolle Intervention in veränderungswürdigen Aspekten der Organisation und der Arbeitsorganisation (zum Beispiel *Job-Enrichment*, Arbeitszeiten, Personalaufstockung, Fort- und Weiterbildung). Außerdem thematisieren sie soziale Unterstützungssysteme innerhalb und außerhalb von Institutionen (zum Beispiel Familie).

Da PINES et al. (2006) etwas relativierend betonen, dass individuelle Unterschiede zwar das Ausbrennen beeinflussen, die Ursache dafür meist jedoch in der Umwelt zu suchen sind und somit der

Aspekt der Fremdverantwortung im Vordergrund steht, werden die Autoren in dieser Arbeit der Fremdverantwortungstheorie zugeordnet.

CARY CHERNISS (Daten unbekannt)

Der Psychologe CHERNISS hat sich weitreichender als MASLACH um eine Integration historischer, sozialer und kultureller Bedingungen in ein *Burnout*-Konzept bemüht (ROOK 1998). Sein Ansatz ist sehr stark arbeits- und organisationspsychologisch orientiert und zieht auch Faktoren des kulturellen und gesellschaftlichen Wandels in seine Betrachtungen mit ein. Damit liefert sein Modell ein sehr umfassendes Bild des *Burnout*-Prozesses.

Im sogenannten *Reality Shock Model of Burnout* werden von CHERNISS zwei Stressquellen unterschieden: einerseits liegt die Quelle in den Merkmalen der Person selbst durch nicht adäquate Bewältigungsmuster. CHERNISS sieht *Burnout* als einen Prozess, in dem sich ein ursprünglich engagierter Professioneller als Reaktion auf den in der Arbeit erfahrenen Stress von seiner Arbeit zurückzieht (Realitäts-Schock). Er sieht hier vor allem die „defensive Haltung“, die Reaktion der Person auf Stress als Auslöser des *Burnouts*.

Die bedeutsamere Quelle liegt jedoch für den Autor in den organisationalen Gegebenheiten, die für die innerhalb der Organisation Beschäftigten prägend und beeinflussend sind. CHERNISS erkennt, dass die Arbeitsstruktur und Arbeitsorganisation letztlich eine stärkere Determinante für das Auftreten von *Burnout* hat, als die des Individuums (der Autor bezeichnet dies als „Persönlichkeits-Make-up“). So wie MASLACH auch, ist CHERNISS der Überzeugung, dass die Ursache in einer Funktionsstörung des Unternehmens liegt (BURISCH 2006). Die Lösung des Problems ist in der Organisation zu finden und nicht im Individuum. Daher sind auch Interventionen im Arbeitsumfeld, anstelle der Intervention am Individuum, wirkungsvoller und daher vorzuziehen.

Da CHERNISS das Individuum selbst als mögliche Ursache der Erkrankung in seine Betrachtungen mit einbezieht weist sein Modell stark integrative Züge auf. Er sieht jedoch die Verantwortung des Individuums als geringfügiger an und rückt vor allem die Organisation, die den Beschäftigten prägt, als wesentlichen Auslöser für *Burnout* in den Vordergrund. CHERNISS gilt somit als Vertreter der Fremdverantwortungstheorie.

ANDRE BÜSSING (1950-2003), JÜRGEN GLASER (\*1965)

BÜSSING war Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Technischen Universität München. Der Schwerpunkt seiner Forschungstätigkeit lag auf dem Gebiet der Gesundheitsforschung (z.B. Telearbeit, Arbeitszufriedenheit, psychischer Stress und *Burnout*). GLASER, ein diplomierter Psychologe, ist Professor am Klinikum der Universität München und hat eine Vertretungsprofessur für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Konstanz inne und befasst sich in seinen Forschungen vorwiegend mit Arbeitsgestaltung und Gesundheit.

BÜSSING und GLASER vertiefen in der *Burnout*-Forschung das Modell von LEITER (1993) und MASLACH (1988), das die Verantwortung für die Entstehung von *Burnout* in organisationalen Ansätzen sieht. Das Modell geht davon aus, dass Belastungen in der Arbeit in einem ersten Stadium zu emotionaler Erschöpfung führen. In einer Art Bewältigungsstrategie, wenn keine anderen ausreichenden Lösungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, reagiert die Person mit Depersonalisierung (BÜSSING et al. 1998). In der Weiterentwicklung des Modells unterscheiden sie bei einer Regulationsbehinderung bei Arbeitsbelastung zwischen arbeits- und personenbezogenen Folgen. Zur Bewältigung der Stressbelastung unterscheiden sie in aufgabenbezogene (wie Autonomie, zeitliche Handlungsspielräume in der Arbeit) und personenbezogene (wie kognitive Bewertung und soziale

Unterstützung durch Freunde) Ressourcen und unterstreichen damit die Wichtigkeit von Ressourcen in der *Burnout*-Prävention. In einer wirkungsvollen Prävention sehen sie einerseits die bedingungsbezogenen Maßnahmen (wie Arbeitsgestaltung und Reorganisationsmaßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen, erhöhen der Spielräume und Freiheitsgrade) und die personenbezogenen Interventionsstrategien (wie Selbstkontrolle, Stressmanagement, Selbstorganisation) als wesentlich an. Da die Autoren den Schwerpunkt ihrer Forschung in den organisationalen Ansatz legen, werden sie im Rahmen dieser Arbeit den Vertretern des Fremdverantwortungsansatzes zugeordnet.

#### Kritik zum Fremdverantwortungsmodell

In der Literatur wurden seitens des Autors dieser Arbeit keine reinen Vertreter des Fremdverantwortungsmodells, die die Ursache von *Burnout* allein der Umwelt zuschreiben, gefunden. Sowohl MASLACH, PINES wie auch CHERNISS beschäftigen sich auch mit dem Individuum und dessen Rolle beim *Burnout*. Diese Autoren kommen aber zum Schluss, dass die Verantwortung vor allem in der Organisation zu finden ist. Lösungen zum Problem sind daher hauptsächlich in Veränderungen der Organisation (zum Beispiel in der Veränderung von Arbeitsbedingungen) zu finden. Eine beachtliche Entwicklung in der Anerkennung der Ursache für die Krankheit hat MASLACH vollzogen. War zu Beginn ihrer Forschung der Blickwinkel noch breiter gestreut und sah sowohl den institutionellen als auch individuellen Einfluss in der Entstehung als gegeben an, so reduziert sie ihre Ansicht jünger und sieht die Ursache der Erkrankung in der Organisation.

#### **1.1.8. Vertreter eines integrativen Ansatzes**

BARON PERLMAN & E. ALAN HARTMAN (Daten unbekannt)

Die beiden Autoren, die an der Universität von Wisconsin lehren, versuchen die Zusammenhänge von *Burnout* in einem komplexen und umfassenden Modell darzustellen. Basierend auf der Analyse von knapp 50 vorliegenden Studien, haben sie die Zusammenhänge zwischen internen und externen Faktoren in Verbindung gesetzt (BURISCH 2006).

An diesem umfassenden Modell ist jedoch zu kritisieren, dass aufgrund der vielfältigen Einflussfaktoren im Prinzip jeder Faktor mit jedem irgendwie in Beziehung gesetzt wird. Eine klare Aussage ist kaum mehr auszumachen.

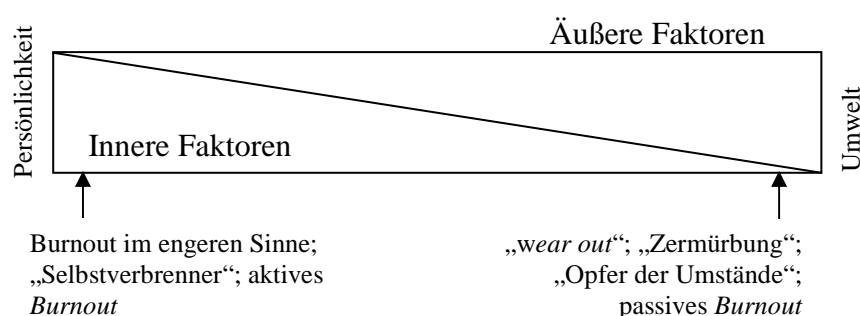
Mit dem umfassenden Ansatz und der Darstellung des Beziehungsgeflechtes aller Einflussfaktoren miteinander, können PERLMANN & HARTMANN als klare Vertreter des integrativen Ansatzes bezeichnet werden.

MATTHIAS BURISCH (\*1944)

BURISCH lehrt im Fachbereich Psychologie an der Universität in Hamburg und beschäftigt sich intensiv mit der Erforschung der Krankheit. Er unternimmt den Versuch einer Entwicklung eines umfassenden *Burnout*-Modells.

*Burnout* ist für ihn ein Zustand innerer Erschöpfung, der in jedem Beruf auftreten kann. Als Auslöser sieht er vor allem die Autonomieeinbuße, die aus einer gestörten Auseinandersetzung des Individuums mit seiner Umwelt resultiert (BURISCH 2006). Dieser Konflikt ist Auslöser für Stress und in weiterer Folge Ursache für ein *Burnout*. Der Autor sieht die *Burnout*-Erkrankung als ein Abgleiten vom Weg auf der Route zwischen Motivanregung und Motivsättigung. Auf diesem Weg gibt es die unterschiedlichen Einflussfaktoren (innere wie auch äußere), die den ungestörten Ablauf beeinträchtigen und die Zielerreichung erschweren („gestörte Handlungsepisoden“). Ebenso wird im Modell berücksichtigt, wie die betroffene Person zur Bewältigung von Störungen reagiert.

BURISCH stellt das Modell eines Kontinuums auf, auf dessen einem Ende die inneren Faktoren („Selbstverbrenner“, *Burnout* im engeren Sinne, aktives *Burnout*) stehen und auf dem anderen Ende die äußeren Faktoren („*wear out*“, Opfer von Umständen, passives *Burnout*) (siehe Abbildung 2).



**Abbildung 2: Innere und äußere Faktoren der *Burnout*-Entstehung (nach BURISCH 2006)**

Abhängig von der Position in diesem Mischkontinuum zwischen beiden Polen ist die Ursache für *Burnout* einerseits beim Menschen selbst zu finden, oder die Umwelt trägt für die Entstehung der Erschöpfungskrankheit eine gewisse Verantwortung.

So wie PINES den Blickwinkel zur Ursache der Erschöpfungskrankheit im Laufe ihrer Arbeit verändert hat, hat auch BURISCH eine ähnliche Veränderung vollzogen. War er noch zu Beginn seiner Studien ein Vertreter der Eigenverantwortungstheorie, kann er aktuell als Vertreter eines integrativen Ansatzes bezeichnet werden.

#### Kritik zum integrativen Modell

Der integrative Ansatz bietet die Möglichkeit alle erdenklichen Einflussfaktoren seitens des Menschen aber auch der Umwelt in die Betrachtung mit einzubeziehen. Der Fokus auf eine spezielle Disziplin wird damit vermieden. Dieser Ansatz birgt die Gefahr, dass keine klare Aussage zu einer Ursache mehr erkennbar ist und alles mit allem in einen Zusammenhang gebracht werden kann. Durch das Vermeiden einer konkreten Festlegung oder Aussage ist es daher schwierig, klare Verantwortlichkeiten für die Erkrankung auszumachen. Dies wiederum macht es schwierig, konkrete Ansätze für die Vermeidung der Krankheit abzuleiten.

#### Fazit

Aus den oben zusammengefassten Ansichten diverser Autoren ist erkennbar, dass bis heute bereits die unterschiedlichsten Aspekte der Krankheit untersucht worden sind. Sowohl die Verantwortung des Individuums, als auch die der Umwelt wurden separat beleuchtet. Ebenso wurden integrative Ansätze entwickelt, die gleichzeitig den Einfluss beider Faktoren betrachten. Interessant ist festzustellen, dass namhafte Autoren im Laufe der Zeit ihre Ansicht über die Ursache von *Burnout* adaptiert bzw. ihren Standpunkt eingeschränkt oder erweitert haben.

Es zeigt sich, dass in den letzten Jahrzehnten sehr viel über *Burnout* geforscht und unterschiedlichste Modelle erstellt wurden. In der Literatur sind beinahe zu jedem Aspekt Veröffentlichungen zu finden, so auch zum Thema Ursachenforschung. Dennoch nimmt die Zahl der Betroffenen ständig zu, der Kern des Problems konnte offensichtlich noch immer nicht im Detail erfasst werden, trotz unterschiedlicher Erklärungsmodelle. Aufgrund dieser Tatsache macht es durchaus Sinn, den Blickwinkel weiter zu öffnen und weitere Konzepte mit *Burnout* in Verbindung zu bringen, um

weitere neue Erkenntnisse über das komplexe Phänomen zu erfahren. Aus diesem Grund wird nun die Krankheit unter dem Blickwinkel der Salutogenese betrachtet.

## 1.2. KOHÄRENZGEFÜHL

### 1.2.1. ANTONOVSKY und das Konzept der Salutogenese

Der Medizinsoziologe AARON ANTONOVSKY (1923-1994) fand während einer Reihe von Forschungsprojekten heraus, dass manche Menschen sich auch unter großer Stressbelastung als erstaunlich widerstandsfähig und gesund erwiesen. So stellte er 1971 fest, dass einige Frauen, die die unmenschlichsten Belastungen eines Konzentrationslagers überlebt hatten, wieder zu erstaunlich guter körperlicher und seelischer Gesundheit gelangten. Offenbar war es solchen Personen möglich, den allgegenwärtigen Stress durch besondere Problemlösungsstrategien abzuwehren oder zu neutralisieren. ANTONOVSKY richtete den Fokus seiner Forschungen nicht auf die krankmachenden Faktoren, sondern es interessierte den Autor viel mehr, welche Einflüsse es sind, die einen Menschen, trotz hoher Belastungen, gesund bleiben bzw. gesund werden lassen. Dieses Konzept der Gesundheitslehre (*salus* = Heil, Wohlergehen und *genesis* = Entstehen, Werden) hat ANTONOVSKY als Salutogenese bezeichnet. Diese Sichtweise stellt einen Paradigmenwechsel dar, der weg führt von der, bis dahin üblichen Frage nach dem „warum wird jemand krank“, hin zur Beantwortung der Frage „warum bleibt/wird jemand dennoch gesund“.

Er begreift Krankheit und Gesundheit nicht mehr als dichotome Begriffe, sondern er erstellt das Modell des Kontinuums. Gesundheit ist nicht gleichzusetzen mit Abwesenheit von Krankheit, oder ist gar als ein zu vermeidender Makel anzusehen, sondern als die Fähigkeit Krankheiten zu überwinden. Der Mensch befindet sich nicht entweder auf dem einem Extrem „gesund“ oder auf dem anderen mit der Bezeichnung „krank“, sondern der Zustand des Menschen bewegt sich auf einem Kontinuum zwischen diesen beiden Polen. Entscheidender Faktor für die Position in diesem Kontinuum ist das Kohärenzgefühl (engl. *sense of coherence*, SOC).

Unter Kohärenzgefühl versteht man die subjektive Grundeinstellung gegenüber unvorhergesehenen oder belastenden Ereignissen, die von Individuum zu Individuum verschieden ist. Die Ausprägung des Kohärenzgefühls entscheidet darüber, inwieweit ein Mensch in Belastungssituationen seine zur Verfügung stehenden Ressourcen einzusetzen vermag. *„Es geht dabei darum, wie ein Individuum potentiell belastende Umweltreize antizipiert und bewertet, vor dem Hintergrund eines Vertrauens in die Möglichkeit der eigenen Bewältigung und der Unterstützung von außen“*. LAMPRECHT et al. (1997).

Das Kohärenzgefühl wird nach ANTONOVSKY (1997) durch die folgenden drei Faktoren bestimmt:

- **Verstehbarkeit** (*sense of comprehensibility*): das Gefühl der Fähigkeit, auch unbekannte Reize (Stimuli) als geordnete und konsistente Informationen verarbeiten zu können.

Hier geht man davon aus, dass Stimuli, denen man in der Zukunft begegnet, vorhersagbar sein werden oder, dass sie zumindest, sollten sie tatsächlich überraschend auftreten, eingeordnet und erklärt werden können.

- **Handhabbarkeit oder Bewältigbarkeit** (*sense of manageability*): das Gefühl der Überzeugung, dass Probleme lösbar sind und die Gewissheit, dass Hilfen von anderen (Ehepartner, Freunden, Kollegen, Gott, der Geschichte, Parteiführer oder einem Arzt) – also jemand, auf den man zählen kann und dem man vertraut – zur Verfügung stehen.



Sie beschreiben das Ausmaß, in dem man wahrnimmt, dass man geeignete Ressourcen zur Verfügung hat, um den Anforderungen zu begegnen. Wer ein hohes Maß an Handhabbarkeit hat, wird sich nicht leicht durch Ereignisse in die Opferrolle gedrängt oder vom Leben ungerecht behandelt fühlen.

- **Sinnhaftigkeit oder Bedeutsamkeit** (*sense of meaningfulness*): das Gefühl, dass wenigstens einige der vom Leben gestellten Probleme und Anforderungen es wert sind, dass man Energie in sie investiert, dass man sich dafür einsetzt und sich ihnen verpflichtet, dass sie eher willkommene Herausforderungen sind als Lasten, die man gerne los wäre.

ANTONOVSKY misst der Sinnhaftigkeit, im Sinne einer motivierenden Kraft, den größten Einfluss auf die Gesunderhaltung zu. Er begründet dies damit, dass die beiden anderen Komponenten eher kognitive Faktoren sind, die Sinnhaftigkeit aber mehr einer emotionalen Verfassung als einer kognitiven Einstellung entspricht, und daher eine Sonderrolle einnimmt.

Eine wesentliche Erkenntnis des Schöpfers des Konzeptes der Salutogenese ist, dass, wenn sich das Kohärenzgefühl in jungen Jahren einmal ausgeprägt hat, sich dieses kaum mehr gravierend verändert. Das Kohärenzgefühl entwickelt sich in seinen wesentlichen Zügen in den ersten zehn Lebensjahren, wird bis zum frühen Erwachsenenalter geprägt und bleibt dann weitgehend unverändert.

ANTONOVSKY ist der Ansicht, dass Menschen mit einem starken Kohärenzgefühl über geeignete *Coping*-Strategien verfügen, die sie zum adäquaten Umgang mit Stressoren befähigen. In ähnlicher Weise sehen LAMPRECHT et al. (1997) Salutogenese als die aktive Adaption an eine Welt, die reich an unsausweichlichen Stressoren ist.

Kurz zusammengefasst, das Konzept der Salutogenese besagt, dass Menschen mit einem stark ausgeprägten Kohärenzgefühl sich durch eine erhöhte Widerstandskraft gegenüber Stressoren auszeichnen und dadurch weniger krank werden. Diese salutogenetische Sichtweise lässt sich natürlich auch auf die Krankheit *Burnout* ausweiten. Anstatt sich auf die Eliminierung der in der täglichen Arbeitswelt wirkenden Stressoren zu fokussieren, ist es vielmehr wichtiger, sich der eigenen Ressourcen bewusst zu werden, diese aktiv einzusetzen oder gegebenenfalls weiter zu entwickeln. Denn der Distress ist nur dann pathogen, wenn der Manager sich diesem wehrlos ausgesetzt sieht und dem negativen Einfluss nicht in geeigneter Weise begegnen kann.

#### Kritik am Konzept von ANTONOVSKY

Aus Sicht von ANTONOVSKY wird das Kohärenzgefühl in jungen Jahren geprägt und kann nur noch bis zu einem Alter von ca. 30 Jahren wesentlich beeinflusst werden, danach ist der Wert des Kohärenzgefühls kaum mehr änderbar. Da aber im Leben eines Menschen unterschiedliche Einflüsse seine Widerstandskraft verändern (sowohl herabsetzen aber auch erhöhen) können, ist die Theorie von ANTONOVSKY kritisch zu hinterfragen. Denn diese Haltung widerspricht einerseits dem Prinzip des lebenslangen Lernens, der Möglichkeit aus den gemachten Fehlern Wissen und Erfahrung zu generieren und in Zukunft dies weiter zu nutzen. Und auf der anderen Seite widerspricht sie der optimistischen Sichtweise der Salutogenese. Dieses Konzept versagt einem erwachsenen Menschen die Möglichkeit dazuzulernen und sich zu verändern. Es induziert, dass ein Mensch ab 30 Jahren, wenn einmal erkrankt, sich kaum mehr aus diesem Teufelskreis befreien kann. Diese Haltung kann für erwachsene Menschen demotivierend sein und sie jener Perspektive berauben, die für die Genesung im Krankheitsfall fundamental sein kann.

### 1.2.2. Kohärenzgefühl in der Arbeitswelt

Die gegenwärtige Arbeitswelt ist von speziellen Einflüssen geprägt, die sich kurz und prägnant mit den Schlagworten Globalisierung, Individualisierung und Kurzlebigkeit beschreiben lassen. Im heute sehr dynamischen Arbeitsumfeld ist der Mensch gefordert, bei Veränderungen sich sofort zu Recht zu finden und dennoch gesund zu bleiben. Waren es früher Institutionen, wie die Familie oder die Firma, die dem Menschen einen sicheren Rahmen boten, um ein fundiertes Kohärenzgefühl entwickeln zu können, so zerfallen diese Sicherheit gebenden Strukturen immer mehr. Diese Aufgabe wird weg von den gewachsenen Institutionen immer mehr dem Individuum übertragen. Dem Menschen wird Schritt für Schritt die Verantwortung auferlegt, in der Fülle der Angebote für sich das Richtige zu wählen. Die Möglichkeit unter vielen Angeboten auszuwählen zu können, kann im Positiven als Freiheit interpretiert werden, auf der anderen Seite kann dies für das Individuum Orientierungslosigkeit und Unsicherheit bedeuten.

Als Beispiel wird hier die Praxis der lebenslangen Beschäftigung erwähnt. Noch vor wenigen Jahrzehnten war es Gepflogenheit, dass Arbeiter in nur einer einzigen Firma ihr Leben lang beschäftigt waren. Die Arbeitskräfte haben sich loyal dem Arbeitgeber gegenüber verhalten und die Firma wie eine zweite Familie betrachtet. Im Gegenzug dazu hat das Unternehmen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten seinen Mitarbeitern einen gewissen Schutz vor Kündigung geboten. Wirtschaftliche Veränderungen haben in der westlichen Arbeitskultur eine Abkehr von dieser Gepflogenheit erzwungen. Daher schielte der Westen in den 1980ern wieder auf das japanische Modell des *Lifetime-Employments* (lebenslange Beschäftigung in nur einem Unternehmen), das in der fernöstlichen Arbeitskultur beibehalten wurde und als wesentlicher Erfolgsfaktor für den enormen Wirtschaftsaufschwung in der Nachkriegszeit gesehen wurde. Mittlerweile ist aber selbst in Japan dieses Modell in seiner rigiden Form kaum mehr haltbar, globale wirtschaftliche Veränderungen haben auch dort den Zerfallsprozess weiter beschleunigt. Die japanischen Angestellten müssen sich heutzutage ebenso mit dem Gedanken einer Kündigung auseinandersetzen, was zusätzlichen Stress für die Mitarbeiter bedeutet.

Gerade in diesem, in kurzer Zeit sich sehr stark veränderndem wirtschaftlichen und globalen Umfeld, ist es daher wichtig, dass der Mensch anderweitig stabile und sichere Strukturen für seine Entwicklung vorfindet. GIDDENS (in WYDLER et al. 1991) verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff der *ontologischen Sicherheit* und argumentiert, dass die Begriffe Zutrauen und Vertrautheit entscheidende Phänomene in der Persönlichkeitsentwicklung darstellen. Vertrauen stellt jenen Faktor dar, der den Menschen vor Sinnlosigkeit schützt. Unter diesem Gesichtspunkt scheint das Kohärenzgefühl, als die Fähigkeit in einer Fülle von Freiheiten und Möglichkeiten ein Gefühl für Verstehbarkeit, Sinnhaftigkeit und Handhabbarkeit zu entwickeln, eine wichtige Rolle zu spielen.

Für die Ausprägung des Kohärenzgefühls hat gemäß ANTONOVSKY die Umgebung einen wesentlichen Einfluss. Er untersucht die Zusammenhänge zwischen Arbeitssituation und Kohärenzgefühl und kommt zur Ansicht, dass die eigentliche Quelle des Kohärenzgefühls in der Natur der Gesellschaft, in der jemand lebt, in einer bestimmten historischen Periode, in einer bestimmten sozialen Rolle, in der jemand eingebettet ist, liegen muss. Er versteht das Kohärenzgefühl als ein „*group property*“, d.h., das Kohärenzgefühl einer Person wird sehr stark vom Kohärenzgefühl der Umgebung geprägt. Er vermutet außerdem, dass, zumindest für einen kurzen Zeitraum an Jahren, das Engagement in sehr geschätzten oder als heroisch angesehenen Unternehmen mehr wiegt, als die spezifischen Arbeitsbedingungen. Wenn das Unternehmen, für das sich der Manager engagiert, nicht

großartig ist, neigt er dazu, das größere Umfeld zu vergessen und sich wieder mehr auf die Details der Arbeitsbedingungen zu fokussieren.

Unter diesen Aspekten ist nachvollziehbar, dass Unternehmen eine verstärkte Verantwortung zukommt, in diesen kurzlebigen, dynamischen Prozessen und wirtschaftlich unsicheren Zeiten seinen Mitarbeitern – und somit auch seinen Führungskräften – einen festen Rahmen zu bieten, der als grundlegende Basis für die Bildung beziehungsweise weitere Stärkung des Kohärenzgefühls erforderlich ist.

### 1.2.3. Hierarchie und Kohärenzgefühl

Die Anforderungen der Arbeitswelt in unteren Hierarchieschichten eines Unternehmens sind generell durch wiederkehrende Arbeitsabläufe und starre Strukturen geprägt. Im Gegensatz dazu beherrschen eine relativ große Anzahl von Entscheidungsoptionen und Handlungsmöglichkeiten das Arbeitsumfeld eines Managers. Dies bedeutet, dass sich in diesem Umfeld, in dem eine hohe Entscheidungskompetenz gefordert ist, sich vor allem Mitarbeiter mit einem hohen Ausbildungsniveau wiederfinden und daher auch ein hohes Kohärenzgefühl haben. Dadurch ist das Kohärenzgefühl einer Gruppe von Managern höher als das einer Gruppe von Fließbandarbeitern. Gemäß GEYER (in WYDLER et al. 2006) fördert ein Milieu mit einem hohen Kohärenzgefühl wiederum dessen Weiterentwicklung, was in unteren Hierarchien durch das Vorhandensein von eher rigideren Strukturen nur in geringerem Umfang möglich ist. Dies zeigt, dass sich das Kohärenzgefühl von Mitarbeitern – abhängig von der Position im Unternehmen – stärker oder schwächer beeinflusst werden kann, abhängig von der Ausprägung des Kohärenzgefühls der Gruppe.

Dieser Zusammenhang zwischen Kohärenzgefühl und der hierarchischen Position wird in der Forschungsarbeit „Personale und organisationale Ressourcen der Salutogenese“ (in WYDLER et al. 2006) dargestellt. In der Studie wird belegt, dass das Kohärenzgefühl direkt proportional mit der Höhe der Position ist, d.h., je höher die Position eines Mitarbeiters im Unternehmen ist, desto höher ist der Wert des Kohärenzgefühls (Abbildung 3):

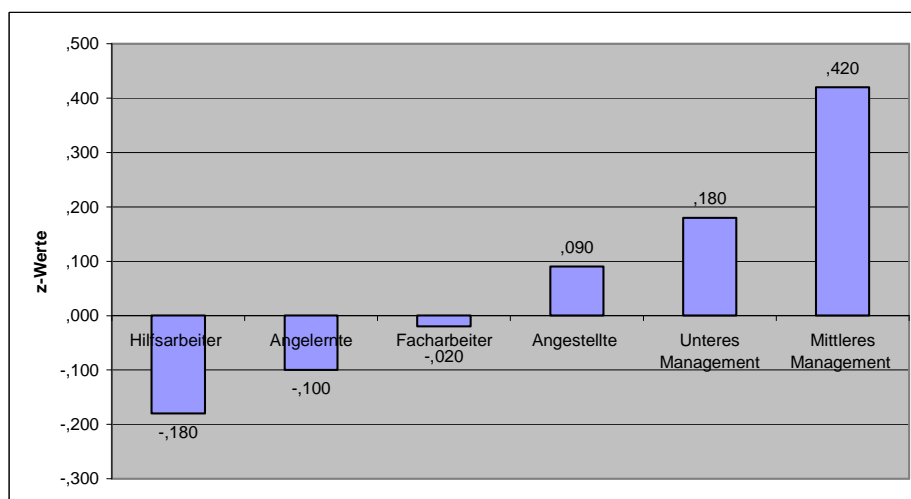


Abbildung 3: Zusammenhang zw. Kohärenzgefühl und Hierarchie (WYDLER et al. 2006)

Im vorangegangenen Kapitel wurde der Zusammenhang zwischen dem Kohärenzgefühl und der Hierarchie erläutert. Im folgenden Abschnitt wird beleuchtet, welchen Einfluss das Kohärenzgefühl auf das Stressempfinden bzw. auf ein *Burnout*-Geschehen eines Menschen hat.

#### **1.2.4. Kohärenzgefühl und Stress**

An dieser Stelle wird nun der Frage nachgegangen, ob mit einem höheren Wert des Kohärenzgefühls in höheren hierarchischen Schichten eines Unternehmens auch automatisch eine geringere *Burnout*-Gefährdung verbunden ist.

Unterschiedliche Studien zeigen einen Zusammenhang zwischen dem Wert des Kohärenzgefühls und dem psychischen Zustand eines Menschen. Als Beispiel sei hier auf die Studie von LAMPRECHT et al. (1997) verwiesen, die eine starke Korrelation zwischen Kohärenzgefühl und psychischen Beschwerden oder subjektiv empfundenem Stress nachweist. Sehr stark positiv korreliert das Kohärenzgefühl mit dem subjektiv eingeschätzten Gesundheitszustand und dem allgemeinen Wohlbefinden. Jedoch korreliert der Wert des Kohärenzgefühls nur gering mit objektiv festgestellten körperlichen Beschwerden und Krankheitstagen. Die Autoren McSHERRY und HOLM (1994) weisen wiederum nach, dass Probanden mit niedrigem Kohärenzgefühl mehr Stress, Angst und Ärger empfinden.

Aufgrund dieser Erkenntnisse kann vermutet werden, dass eine indirekte Korrelation zwischen dem Kohärenzgefühl und einem *Burnout* besteht. Es kann angenommen werden, dass die *Burnout*-Gefährdung umso kleiner ist, je höher das Kohärenzgefühl einer Person ist, was im Rahmen dieser Arbeit im Detail näher untersucht wird.

Hier sei betont, dass, aufgrund der nachgewiesenen Korrelation zwischen *Burnout* und psychischem Stress, die Verantwortung für beruflichen Stress einseitig, und zwar auf die Seite des Mitarbeiters, zu verteilen. ANTONOVSKY (1997) warnt, dass nicht einseitig von der Annahme ausgegangen werden darf, dass die Anforderungen des Jobs angemessen sind und das Problem nur darin besteht, dass die Arbeiter so zu trainieren sind, dass sie sich an die Stressoren anpassen. Bei dieser Sichtweise würde die Botschaft vermittelt werden, dass der Manager schuld an der Situation ist. Er führt an, dass aber genau dieser Ansatz die unterschwellige These bei vielen Programmen zum Stressmanagement bei der Arbeit ist.

Eine weitere wichtige Erkenntnis von ANTONOVSKY ist, dass Menschen mit geringem Kohärenzgefühl eher einen anderen oder „etwas“ anderes beschuldigen, oftmals ein vages „sie“ oder das Pech zur Verantwortung ziehen. Diese Einstellung ist verbunden mit einer ängstlichen Furcht vor der Übernahme von Verantwortung, was ein nagendes Gefühl von Unbehagen zurücklässt und zu Stress führen kann. Im Gegensatz dazu werden Menschen mit hohem Kohärenzgefühl nicht zögern, andere zu beschuldigen, wenn dies der Realität entspricht. Diese Menschen tendieren dorthin, die Schuld auf den gebührenden Platz zu verweisen.

Nach der Definition des Begriffes *Burnout* und der Übersicht zum Kohärenzgefühl wird im anschließenden Teil der Arbeit nun eine kurze Übersicht zum mittleren Management gegeben. Damit wird für diese Arbeit der Begriff des mittleren Managements eingegrenzt und eine kurze Darstellung der aktuellen Arbeitssituation in diesem Bereich gegeben.

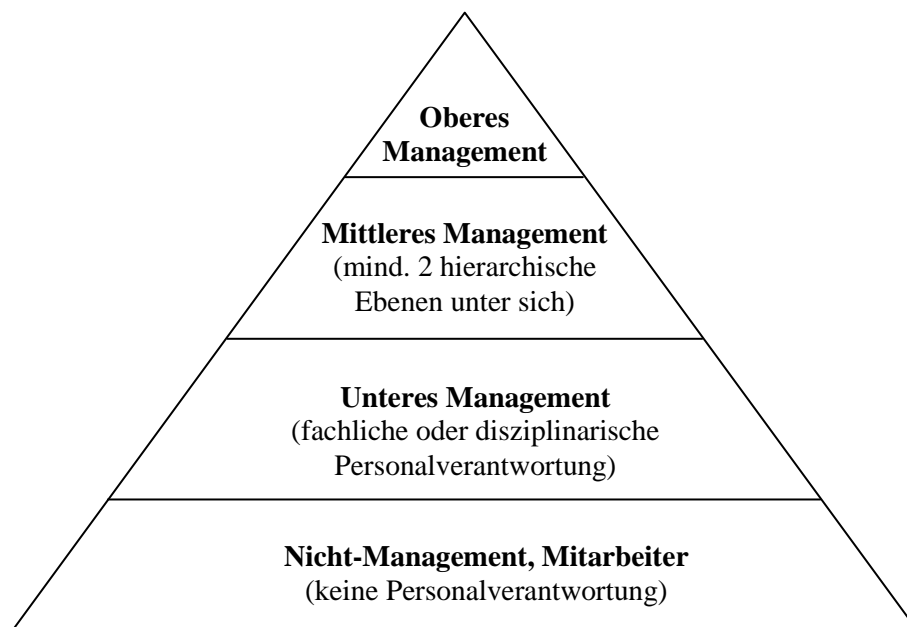
### **1.3. MITTLERES MANAGEMENT**

#### **1.3.1. Begriffsbestimmung**

Die Etymologie des Begriffes „Management“ ist umstritten, ein möglicher Ursprung ist das lateinische *manus* (Hand) und *agere* (treiben, tun, handeln) (STAEHLE 1999). DRUCKER (1974) ist der Ansicht, dass Management ein außerordentlich schwierig einzugrenzender Begriff ist, denn es bezeichnet nicht nur eine Funktion, sondern auch Menschen, die die damit verbundenen Aufgaben verrichten. Ebenso wird mit dem Begriff eine soziale Position oder ein Wissensgebiet bezeichnet. Management ist unabhängig von Eigentum, Rang oder Macht, es ist eine objektive Funktion und sollte auf der Verantwortlichkeit der Leistung begründet sein.

Eine eindeutige Definition des mittleren Managements und eine klare Abtrennung vom unteren und oberen Management sind aufgrund der unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche in den einzelnen Branchen, des hohen Komplexitätsgrades der Aufgaben und der unterschiedlichsten Anforderungen nicht möglich. Um eine, für die Durchführung dieser Studie, sinnvolle Abgrenzung des mittleren Management von den anderen Managementebenen zu erhalten, wird im Rahmen dieser Arbeit folgende Definition für das mittlere Management festgelegt:

- **Oberes Management:** Mitarbeiter der obersten oder maximal eine hierarchische Ebene unter der obersten Führungsebene eines Unternehmens (z.B. Leitung, Vorstand oder Leitung von Bereichen oder Regionen in Großkonzernen)
- **Mittleres Management:** Mitarbeiter, die mindestens zwei hierarchische Ebenen unter sich haben (z.B. Abteilungsleiter, Sektionsleiter) oder abteilungsübergreifende Großprojekte mit fachlicher Personalverantwortung leiten
- **Unteres Management:** Mitarbeiter, die eine hierarchische Ebene unter sich haben (z.B. Gruppenleiter, Meister)
- **Mitarbeiter, Nicht-Manager:** keine fachliche oder disziplinarische Personalverantwortung



**Abbildung 4: Begriffsabgrenzung für das mittlere Management**

Im Rahmen dieser Arbeit soll als mittleres Management jene Hierarchieebene im Unternehmen bezeichnet werden, die weder vom Spitzenmanagement noch von der unteren Führungsebene besetzt ist. In der Funktion sind dies meist Abteilungs- bzw. Bereichsleiter, Projektleiter von Großprojekten mit fachlicher Personalverantwortung oder Experten mit Personalverantwortung.

### **1.3.2. Aufgaben und Anforderungen des mittleren Managements**

Die klassischen Managementfunktionen werden mit dem Fünferkanon „Planung - Ordnung - Personaleinsatz - Führung - Kontrolle“ zusammengefasst (SCHREYÖGG 2007). Das Aufgabengebiet des Managements im Detail ist jedoch abhängig von der Sparte, der Größe des Unternehmens und der jeweiligen Position der Führungskraft. Ebenso hat der kulturelle Hintergrund, aber auch die Sichtweise der Gesellschaft auf die Führungskräfte einen großen Einfluss auf das Selbstverständnis des Managements. Als Beispiele für die vielfältigen Möglichkeiten der Ausprägung des Managements sei hier einerseits das japanische Arbeitsmodell erwähnt, in dem das Management fast familiäre Strukturen mit starken, aus der Samurai-Zeit stammenden, ethischen Werten annimmt. Fast gegensätzlich dazu wirkt das Arbeitsmodell des Amerikaners FREDERICK W. TAYLOR, das auf dem Konzept der Arbeitsteilung basiert und zu einer unterschiedlichen Ausprägung des westlichen Managements führte.

Eine einfache und übersichtliche Darstellung der Aufgaben des Managements liefert DRUCKER (1974), indem er den Manager kurz und prägnant als einen „Diener“ bezeichnet, dessen Herr die Institution ist. Er definiert folgende drei Aufgaben, die aus seiner Sicht das Management hat:

- der Erfüllung des spezifischen Zwecks und der spezifischen Aufgabe der Institution (egal ob Wirtschaftsbetrieb oder Schule),
- die Arbeit produktiv und den Arbeiter erfolgreich zu machen, und
- die sozialen Einwirkungen und die soziale Verantwortung zu steuern.

In Anlehnung an diese Definition lassen sich folgende prinzipielle Aufgaben für das mittlere Management ableiten:

- die Überführung der strategischen Ziele und Vorgaben des obersten Managements in die operative Ebene. Das mittlere Management hat somit die Brückenfunktion zwischen dem obersten und dem unteren Management zu übernehmen,
- Organisation der Abteilungs- oder Bereichsebene, Gestaltung von effizienten Prozessen und Arbeitsweisen, Herunterbrechen von Unternehmenszielen auf Mitarbeiterziele, Förderung und Motivation des unteren Managements und der Mitarbeiter; Fokus in allen Aspekten auf Termine, Qualität und Kosten, und
- die Integration aller dieser Handlungsweisen in das existierende Umfeld mit all seinen Schnittstellen und Anforderungen.

Ein zentrales Werkzeug und wichtiges Steuerungselement einer Führungskraft ist Kommunikation. Damit verbunden ist der intensive Kontakt mit Menschen, eine Voraussetzung für die Entstehung von *Burnout*. Nach SCHREYÖGG (2007) verbringen erfolgreiche Manager bis zu 90% ihrer Zeit mit verbaler Kommunikation. Gerade diese intensive und ständige Kommunikation und der intensive Kontakt mit zahlreichen Mitarbeitern kann beim Manager wiederum Disstress verursachen.

Generell kann eine Führungskraft mit dieser Fülle an Aufgaben als „Architekt“ des Bereiches bezeichnet werden. Es obliegt ihr die Verantwortung für die Gestaltung des Verantwortungsbereiches inklusive der Wahrnehmung der dazugehörenden Personalverantwortung.

### **1.3.3. Personalverantwortung - Kampf zwischen Herz und Hirn?**

Es gilt heute als unbestritten, dass herausragende Unternehmensleistungen nicht ohne motivierte und gesunde Mitarbeiter erzielt werden können. Deshalb ist die Klärung der Frage, wie der optimale Einsatz der Mitarbeiter gestaltet werden kann, seit vielen Jahrzehnten ein essentielles Thema der

Managementforschung. Das Bestreben ist, die Ziele des Unternehmens mit den Bedürfnissen und Vorstellungen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Mittels diverser Theorien, als Beispiel sei auf die Erwartungs-Valenz-Theorie nach VROOM, Bedürfnishierarchie nach MASLOV oder die Zwei-Faktoren-Theorie nach HERZBERG verwiesen, wird versucht, eine Antwort auf die Frage des optimalen Personaleinsatzes unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter und den wirtschaftlich orientierten Zielen der Unternehmen zu finden. Trotz der Erkenntnisse bleibt die Herausforderung für die Führungskraft aufrecht, den optimalen Weg zum effizienten Personaleinsatz zu finden, und dabei auf seine eigene, wie auch die Gesundheit der Mitarbeiter zu achten. Denn die mehrdimensionalen Anforderungen der Umwelt an das Management können zu einer Diskrepanz zwischen den übergeordneten Zielen des Unternehmens, den eigenen Bedürfnissen der Führungskraft und den gesunden zwischenmenschlichen Beziehung eines Managers zu seinen Mitarbeitern führen. Gerade das Bewusstsein, dass Ziele des Unternehmens oftmals (zwischen)menschlichen Bedürfnissen vorzuziehen sind, führt aus Erfahrung des Autors in ein Spannungsfeld, das als *Kampf zwischen Herz und Hirn* bezeichnet werden kann und das Auslöser für Stress sein kann. Dauert der Disstress über eine längere Zeit an oder bleibt ungelöst, kann dies dazu führen, dass der Manager der Erschöpfungs Krankheit erliegt und für Wochen ausfällt.

#### **1.3.4. Herausforderung an „Sandwich-Manager“**

Trotz der komplexen und verantwortungsvollen Aufgaben im Unternehmen besitzt das mittlere Management aufgrund der unscheinbaren Rolle nach außen hin, aber auch unternehmensintern, einen schlechten Ruf. Diese Führungsebene wird oft als träge und wenig effizient bezeichnet, da unternehmenswichtige Ergebnisse öffentlichkeitswirksam meist den obersten Führungskräften zugeschrieben werden. Vom Vorstandsvorsitzenden eines großen deutschen Industriekonzerns wurde diese Ebene im Unternehmen sogar als „*Lehmschicht*“ (FROMM 2008) bezeichnet, was eine öffentliche Diskussion über die Leistung dieser spezifischen Leitungsebene in Unternehmen mit sich brachte. Aufgrund der geringen Wertschätzung ist das mittlere Management laufend von Verschlangung und Einsparung betroffen, obwohl das Arbeitspensum und die Belastung ständig zunehmen. Es ist daher verständlich, dass „*kaum eine Position in einem Unternehmen so ungemütlich ist, wie die des Sandwich-Managers*“. LÖHR (2010).

Als zusätzliche Erschwernis für den Berufsstand kommt hinzu, dass in wirtschaftlich schlechten Zeiten die Entwicklung der Karriere, das Vorrücken nach oben, gebremst wird. Der Wettbewerb um attraktive Positionen wird in dieser Schicht immer härter. Es ist nicht verwunderlich, dass in einer Studie im mittleren Management (www.business-wissen.de vom 02.12.2010) die Mehrheit der Befragten (52 Prozent) angibt, ein hohes Maß an Stagnation zu verspüren und aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Lage nur wenige Möglichkeiten für einen beruflichen Aufstieg zu sehen. Diesen Zustand der Perspektivlosigkeit bezeichnet BURISCH (2006) als „*Hängenbleiben an der Majorsecke*“ und sieht darin die Ursache von *Burnout* im mittleren Management.

Eine weitere Herausforderung liegt in der zunehmenden Kurzlebigkeit der Arbeitswelt. Hatte eine Führungskraft in der Vergangenheit sein Know-how über Jahre aufgebaut, so erfordern ständige und rasche Veränderungen die laufende Anpassung. Dazu kommt die psychologische Belastung, wenn das über eine längere Zeit aufgebaute Wissen in nur wenigen Wochen oder Monaten aufgrund der Marktentwicklung überholt und wertlos wurde, wie dies oft in der IT-Branche der Fall ist. Aufgrund der laufenden Notwendigkeit der Weiterbildung ist es dem Manager oft nicht mehr möglich, sein Wissen reifen zu lassen und die Kompetenz auf seinem Fachgebiet zu erweitern. Dies mündet

wiederum in der Überforderung, da eine wichtige Basis für eine erfolgreiche Führungstätigkeit, langjährige Erfahrung gesammelt zu haben, oftmals fehlt. Dieser Zustand reflektiert sich in den Ergebnissen einer aktuellen Studie (www.business-wissen.de vom 02.12.2010) im mittleren Management: nur elf Prozent der Mitarbeiter im mittleren Management fühlen sich den Aufgaben gewachsen, die sie in den kommenden zwei Jahren bewältigen müssen. Die drei größten Herausforderungen für Führungskräfte auf der mittleren Ebene sind gemäß der Autoren das Steuern von Veränderungsprozessen, das Umsetzen von Prioritäten bei Arbeitsabläufen und das Treffen schwieriger Entscheidungen.

Aufgrund dieser vielfältigen Anforderungen ist es leicht zu verstehen, dass jene Menschen, die diese Aufgaben auszuführen haben, einer großen Belastung ausgesetzt sein können. Diese Mischung aus multidimensionalen Anforderungen aufgrund globaler Veränderungen und dem nicht entsprechenden Kompetenzprofil eines Managers können sich, wenn die Situation über eine längere Zeit anhält, negativ auf die Gesundheit eines Managers auswirken.

### **1.3.5. Auswirkung von Burnout auf Unternehmen und Volkswirtschaft**

Alleine in Deutschland wurde 2009 die Zahl der von *Burnout* Betroffenen mit neun Millionen angegeben. Die Kosten der Krankenkassen zur Bekämpfung der Krankheit werden dabei auf sechs Milliarden Euro pro Jahr geschätzt (www.diewelt.de vom 01.05.2009). In Österreich lag die Zahl der wegen eines *Burnout* beratungs- bzw. behandlungsbedürftigen Personen bei 500.000 Personen, die Zahl der akut Gefährdeten wurde sogar mit einer Million angegeben (www.derstandard.at vom 05.08.2010).

Aktuelle Schätzungen gehen davon aus, dass die durchschnittlichen Kosten für das Unternehmen bei einem Ausfall eines Managers wegen *Burnout* sich auf zweieinhalb Jahresgehälter belaufen (MÜLLER 2010).

Aufgrund der stetig steigenden Zahl der Erkrankten ist es nicht verwunderlich, dass *Burnout* immer mehr zu einer anerkannten Belastung in den Unternehmen, der Wirtschaft und der gesamten Gesellschaft wird.

### **1.3.6. Prävention im Unternehmen**

Angesichts der großen Zahl von *Burnout* Gefährdeten bzw. bereits Betroffenen und der mit der Krankheit verbundenen immensen Kosten, sollte die Motivation aller Beteiligten hoch sein, im Vorfeld Maßnahmen zu setzen, damit weniger Personen von der Erschöpfungskrankheit betroffen sind. Da es eine Kernaufgabe des Managements ist, wirtschaftliche Leistung zu erbringen, die Arbeit produktiv und den Arbeiter erfolgreich zu machen, ist es daher die Pflicht des Managements im Rahmen des Gesundheitsmanagements im Unternehmen, die Voraussetzungen für ein gesundes Arbeitsumfeld zu schaffen. Das unternehmerische Ziel kann nur mittels einer gesunden Mannschaft erreicht werden. Daher ist das Unternehmen gefordert, das Gesundheitsmanagement an aktuelle Erfordernisse anzupassen. JANCIK (2002) beschreibt dies als einen ständigen Optimierungsprozess zur Maximierung der beruflichen Leistung bei einer Minimierung der persönlichen Verausgabung. Im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung wurden zahlreiche Untersuchungen durchgeführt, wie dieses Ziel zu erreichen ist. Mit dem Vertiefen der Forschungen auf dem Gebiet wurden immer mehr Faktoren identifiziert, die mit wirksamen und erfolgreichen Programmen verbunden sind. Die große Herausforderung sieht NAIDOO (2003) allerdings darin, die Reichweite der Gesundheitsförderung zu vergrößern und den Zugang zu den potentiell Betroffenen zu verbessern.



Ein wesentlicher Aspekt bei der Entwicklung von Präventionsmaßnahmen liegt darin, dass es im engeren Sinne nicht das Unternehmen, der Betrieb oder die Institution selbst sind, die Krankheit auslösend sind, sondern die Menschen, die in diesem Umfeld arbeiten, entscheiden, handeln oder nicht handeln (JANCIK 2002). Die Verantwortung für Menschen und deren Gesundheit kann nur vom Menschen wahrgenommen werden. Unter gelebter Führungsverantwortung versteht sich das regelmäßige Einbeziehen der Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeiter in das unternehmerische Handeln.

Gerade dem mittleren Management kommt bei der *Burnout*-Prävention eine besondere Rolle zu: einerseits ist das mittlere Management als „Sandwich-Manager“ mit den zahlreichen Aufgaben und Belastungen selbst stark von der Krankheit betroffen. Auf der anderen Seite ist es gerade jene Ebene in einem Unternehmen, die direkten Kontakt mit der großen Anzahl an Mitarbeitern hat und somit in der Verantwortung ist, dafür zu sorgen, dass diese gesund bleiben und nicht an einem *Burnout* erkranken. Außerdem hat der Manager aufgrund seiner Vorbildfunktion einen wirkungsvollen Hebel, da nachgewiesen ist, dass gerade Mitarbeiter von Chefs, die der Arbeitswut verfallen sind, in hohem Maße gefährdet sind, selbst einmal dermaßen überarbeitet und ausgelaugt zu sein, dass sie arbeitsunfähig werden. Als Architekt seines Verantwortungsbereiches ist die Führungskraft nicht nur für das organisatorische Gelingen der Arbeit verantwortlich, sondern hat auch die Verantwortung auf das arbeitsbezogene Wohlbefinden seiner Mitarbeiter zu achten. Ziel des Managers sollte es daher sein, die Balance zwischen fördernd wirkenden Anforderungen und stressend wirkenden Belastungen (BÜSSING et al. 1998) zu finden.

Aus den Ausführungen geht hervor, dass es im engeren Sinne nicht in der Verantwortung der Institution Unternehmen liegt, auf die Gesundheit der Mitarbeiter zu achten, sondern vielmehr Aufgabe der darin handelnden Personen ist, vor allem dem Management. Auf die Frage, inwieweit nun der Mitarbeiter selbst in der Verantwortung steht, auf seine Gesundheit zu achten, oder ob es vorwiegend im Unternehmen das Management ist, das dafür Sorge tragen muss, soll im folgenden Abschnitt eine Antwort gefunden werden.

## **2. METHODIK**

### **2.1. Forschungsdesign**

Ziel dieser Arbeit ist es zu ergründen, inwieweit der einzelne Mitarbeiter oder das Unternehmen in der Verantwortung steht, sich oder den Mitarbeiter vor der Erschöpfungskrankheit zu schützen. Diese Frage soll durch Auswertung von Daten, die mittels eines Fragebogens erhoben wurden, beantwortet werden. Dazu werden im Fragebogen das Kohärenzgefühl, ein mit der Persönlichkeit eng verbundener Wert, und der Index für eine *Burnout*-Gefährdung ermittelt. Im Anschluss wird analysiert, ob und inwiefern ein Zusammenhang zwischen den beiden Faktoren besteht. Mit den Ergebnissen werden Vorschläge für sinnvolle Präventionsmaßnahmen unter den Aspekten Eigen- bzw. Fremdverantwortung abgeleitet.

### **2.2. Fragebogen**

Der Fragebogen setzt sich aus insgesamt 55 Fragen zusammen, die sich in drei Teile gliedern:

- der erste Teil ist ein standardisierter Fragebogen zur Ermittlung des Kohärenzgefühls,
- der zweite Teil ermittelt den Wert der *Burnout*-Gefährdung und
- im dritten Teil werden Angaben zur Person erhoben.

#### *1. Standardisierter Fragebogen SOC 29 nach ANTONOVSKY*

Das Original des Fragebogens SOC-29 wurde von ANTONOVSKY in Hebräisch herausgegeben. Er selber übersetzte den aus 29 Fragen bestehenden Fragebogen in seine Muttersprache Englisch und gab ihm den Namen „*Orientation of Life-Questionnaire*“ (ANTONOVSKY 1997). Dieser Fragebogen setzt sich zusammen aus elf Items zur Verstehbarkeit (*comprehensibility*), zehn Items zur Handhabbarkeit (*manageability*) und aus acht Items zur Bedeutsamkeit (*meaningfulness*). Die Fragen können jeweils anhand einer siebenstufigen Polaritätsskala zwischen den beiden möglichen Extrema beurteilt werden.

Die autorisierte Übersetzung ins Deutsche stammt von ABEL et al. (1995), welche auf Übersetzungen von STRUB, FISCHER-ROSENTHAL, WEISS und SIEGRIST basiert (SINGER et al. 2007). In der Literatur erscheint der Fragebogen auch unter den Namen *Fragebogen zum Kohärenzgefühl*, *SOC-Fragebogen* oder *SOC-Skala*.

## 2. Fragebogen zur Erhebung des Burnout-Index (MBI-GS-D)

Zur Ermittlung eines Kennwertes der *Burnout*-Gefährdung wurde neben dem Fragebogen *Tedium Measure* (TM) oder auch *Burnout Measure* („Überdruss-Skala“) genannt, vor allem der von MASLACH und JACKSON entwickelte und nach MASLACH benannte und standardisierte Fragebogen *MASLACH Burnout Inventory* (MBI) etabliert (BURISCH 2006). Die ursprüngliche Version dieses Fragebogens enthielt 22 Items, die sich in die drei Skalen Emotionale Erschöpfung, Depersonalisierung und Leistungs(un)zufriedenheit gliederte.

Bei der in dieser Arbeit verwendeten Form des Fragebogens handelt es sich um die von BÜSSING & GLASER (1998) aus dem Original ins Deutsche übersetzte und autorisierte Fassung des *MASLACH Burnout Inventory-General Survey* (MBI-GS) von SCHAUFELI, LEITER, MASLACH & JACKSON von 1996. In dieser Fassung wurde darauf Wert gelegt, dass sich dieser Fragebogen nicht, wie die Ausgangsvariante, nur an Mitarbeiter in helfenden Berufen wendet, sondern der Fragebogen für Berufstätige aller Arten Verwendung findet. Dieser Fragebogen wurde von 22 auf 16 Items in den drei Komponenten Erschöpfung, Zynismus und Persönliche Erfüllung reduziert. Die Fragen können jeweils in einer sechsstufigen Häufigkeitsskala mit den Polen 1 („nie“) und 6 („sehr häufig“) beantwortet werden. Bei der Variable Erschöpfung wird das allgemeine Wohlbefinden erfasst, mit Zynismus wird die indifferente und distanzierte Einstellung zur Arbeit bezeichnet und mit Persönlicher Erfüllung die berufliche Selbstverwirklichung erhoben.

Die vorliegende Fassung des deutschen MBI-GS (MBI-GS-D) (BÜSSING und GLASER 1998) wurde bisher noch nicht veröffentlicht. Für die Durchführung dieser Forschungsarbeit wurde der Fragebogen freundlicherweise von Dr. Jürgen GLASER, Professor am Institut und Poliklinik für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin des Klinikums der Universität München, zur Verwendung freigegeben. Gemäß Angaben von Prof. GLASER liegen mit dieser neuen Form des Fragebogens bislang erst wenige Erfahrungswerte vor, über seine Zuverlässigkeit sind daher noch keine Aussagen möglich.

Die Fragen zu den jeweiligen Variablen des MBI-GS-D verteilen sich im gesamten Fragebogen auf folgende Items:

- Emotionale Erschöpfung (MBI\_Erschöpfung): Item 30, 31, 32, 34, 35
- Zynismus (MBI\_Zynismus): Item 38, 39, 42, 43, 44
- persönliche Erfüllung (MBI\_Erfüllung): Item 33, 36, 37, 40, 41, 45

Aufgrund eines Problems in der Programmierung des Fragebogens wurde die Frage zur emotionalen Erschöpfung („den ganzen Tag zu arbeiten, ist für mich wirklich anstrengend“) in der Online-Version

nicht angezeigt. Zu dieser Frage konnten daher keine Werte erhoben werden, was aber in der Auswertung der Daten keine Ergebnis verzerrende Rolle spielt.

### *3. Ergänzende Fragen zur Person*

Am Ende des Fragebogens wurden zehn Fragen zur eigenen Person, wie Alter, Familienstand, Position im Unternehmen, subjektive Einschätzung des eigenen Gesundheitszustandes, gestellt.

Nach Abschluss aller Fragen konnten die Teilnehmer noch ihre E-Mail Adresse hinterlegen, falls sie Interesse an der fertig gestellten Masterthesis haben. 66 Personen haben eine Adresse hinterlegt, ihnen wurde diese Arbeit zugeschickt.

### **2.3. Durchführung**

Die Befragung der Teilnehmer erfolgte in Form einer Online-Einmalerhebung. Dazu wurden die Fragebögen im Internet unter der Homepage von [www.soscisurvey.de](http://www.soscisurvey.de) hinterlegt und waren in der Zeit von 18.01.2011 bis 31.01.2011 frei geschaltet. Der Link wurde mittels Passwort gesichert, es konnten somit nur jene Teilnehmer auf den Fragebogen zugreifen, die den Link erhalten hatten.

Der Link zum Fragebogen wurde mittels eines Anschreibens per E-Mail direkt an zirka 180 potentielle Teilnehmer versandt. Eine Woche nach Versenden des E-Mails wurde am 25.01.2011 nochmals eine Erinnerungsmail an den Teilnehmerkreis geschickt. Um den Teilnehmerkreis zu erweitern, wurde im Schreiben gebeten, den Link an potentielle Teilnehmer aus der Zielgruppe mittleres Management weiterzuleiten. Aus diesem Grund kann die genaue Anzahl der Personen, die der Fragebogen erreichte, nicht exakt genannt werden. Der Autor geht davon aus, dass der Fragebogen insgesamt zirka 220 Personen erreichte. Die von den Teilnehmern eingetragenen Daten wurden in [www.soscisurvey.de](http://www.soscisurvey.de) in einer Datenbank gesammelt und nach Abschluss der Befragung am 31.01.2011 zur Analyse ausgelesen.

Für die Beantwortung der 55 Fragen benötigte man zirka 15 Minuten.

Es war zu keiner Zeit möglich, die Daten mit Namen in Verbindung zu bringen, die Befragung erfolgte also vollständig anonym. In dem genannten Zeitraum wurden 103 verwertbare Interviews in der Datenbank erfasst, die Datenanalyse wurde mit diesen 103 Datensätzen durchgeführt. Bei zirka 220 angeschriebenen Personen entspricht dies einer Quote von zirka 45%.

### **2.4. Beschreibung der Stichprobe**

Die Teilnehmer der Befragung waren vorwiegend in Österreich und Deutschland wohnhaft. Die Fragebögen wurden davon abgesehen auch an einige Personen, die aktuell in anderen EU-Ländern arbeiten bzw. wohnen, wie Schweiz, Spanien oder Holland, versandt. Die Muttersprache aller Teilnehmer war Deutsch.

Die Kontaktpersonen stammten vorwiegend aus dem persönlichen Umfeld des Autors. Zielgruppe waren Personen aus dem mittleren Management in verschiedenen Unternehmen. Vorwiegend wurden Personen aus der Industrie, zum Beispiel Maschinenbau und Elektrotechnik angeschrieben, es wurden aber ebenfalls Personen aus großen Institutionen, wie Ämter, Behörden und Bildungseinrichtungen zur Befragung eingeladen. Der Fokus der angeschriebenen Personen wurde auf Mitarbeiter in großen Unternehmen (mehr als 1.000 Mitarbeiter) gelegt, es konnten sich aber auch Manager in klein- und mittelständischen Unternehmen an der Befragung beteiligen.

Für die Umfrage wurden für die Zielgruppe „Mittleres Management“ folgende Funktionen angeschrieben:

- Abteilungsleiter / Gruppenleiter
- Projektleiter
- Personen mit Personalverantwortung

Die befragten Personen arbeiten vorwiegend in wirtschaftlich orientierten Unternehmen aber teilweise auch im Management von Sozialeinrichtungen.

### 3. ERGEBNIS

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus der Online-Befragung dargestellt. Zuerst wird die Struktur der Stichprobe (wie Alter, Geschlecht, Funktion im Unternehmen, Unternehmensgröße, Personalverantwortung) erläutert. Es folgt eine Darstellung der Werte des Kohärenzgefühls und des *Burnout*-Index Verteilung auf die einzelnen Subgruppen. Im Anschluss werden beide Werte in Korrelation gesetzt und allfällige Unterschiede in Abhängigkeit der verschiedenen Variablen erklärt.

Für die vorliegende Arbeit wurden die zugrunde liegenden Daten mittels deskriptiver Verfahren zur Beschreibung der Stichprobe und ihrer zentralen Merkmale, mittels Korrelationsanalysen zu Zusammenhängen zwischen SOC- und MBI-Werten, sowie mittels t-Tests für unabhängige Stichproben und einfaktoriellen Varianzanalysen zur Überprüfung von Unterschieden in SOC- und MBI-Werten zwischen Subgruppen der Stichprobe, ausgewertet.

#### 3.1. Beschreibung der Stichprobe

In Summe wurden für die Analyse 103 verwertbare Datensätze ausgelesen. Die Daten setzen sich wie folgt zusammen:

##### Verteilung nach Geschlecht und Alter

Der Großteil (67 Personen) der Teilnehmer an der Befragung sind männlichen Geschlechts, 34 Personen sind Frauen (33,7%) und 2 Personen machen keine Angaben. Eine Ausnahme bildet die Gruppe zwischen 46 und 50 Jahren, in der der Anteil der Frauen mit 63% auffällig hoch ist.

Das Alter der Teilnehmer liegt zwischen 26 und 69 Jahren. Mehr als die Hälfte der Befragten (51,5%) sind in den Altersgruppen zw. 36 und 45 Jahren.

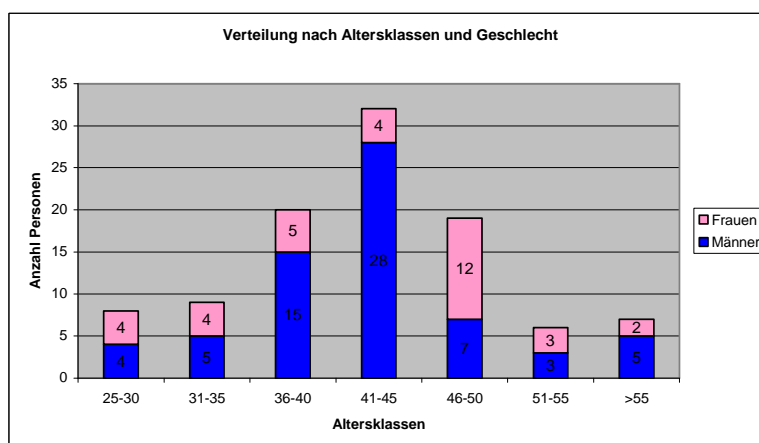
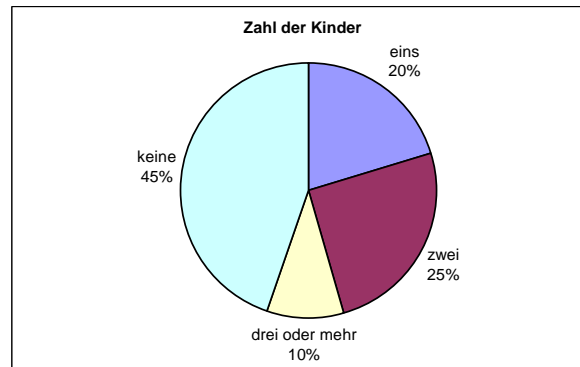


Abbildung 5: Verteilung nach Altersklassen und Geschlecht

##### Einteilung nach Familienstand

84 Personen (82,4%) leben nicht alleine, sie sind entweder verheiratet (52 Personen) oder leben in einer fixen Partnerschaft (32 Personen). 18 Personen (17,5%) sind alleinstehend, eine Person machte keine Angaben.

### Zahl der Kinder

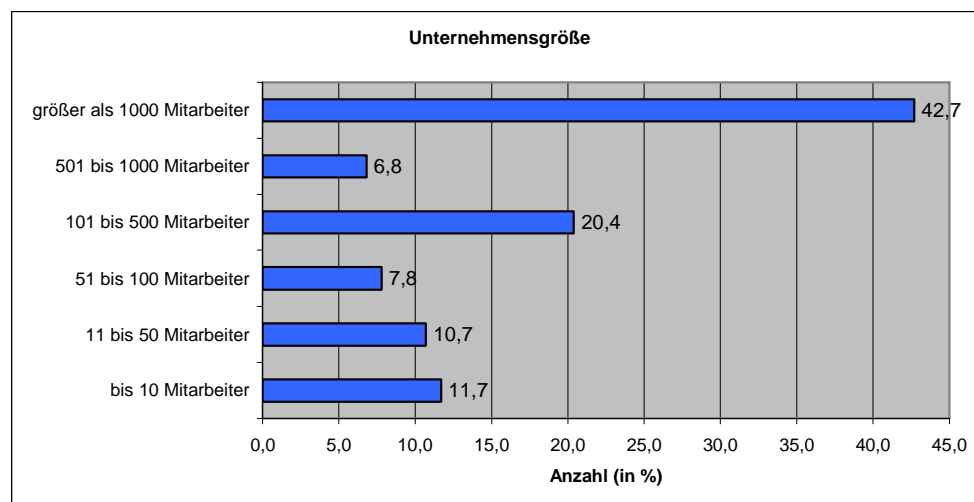


**Abbildung 6: Zahl der Kinder**

Der Großteil der Befragten hat Kinder (55%).

### Aufteilung nach Unternehmensgröße

Die größte Gruppe der Befragten (42,7%) arbeitet in einem Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern. In kleinen Unternehmen (bis 100 Mitarbeiter) arbeiten 30,2% der Befragten und die weiteren 27,1% arbeiten in Unternehmen der mittleren Größe.



**Abbildung 7: Unternehmensgröße**

### Funktion im Unternehmen

Die Aufteilung nach Funktion im Unternehmen gliedert sich folgendermaßen: 22 Personen (21,4%) haben die Funktion eines Abteilungsleiters inne, 28 Personen (27,2%) sind als Projektleiter tätig. Zwölf Personen oder 11,7% der Befragten geben an, selbständig zu sein. Aufgrund der möglichen Mehrfachnennung ist die Summe größer als 100%.

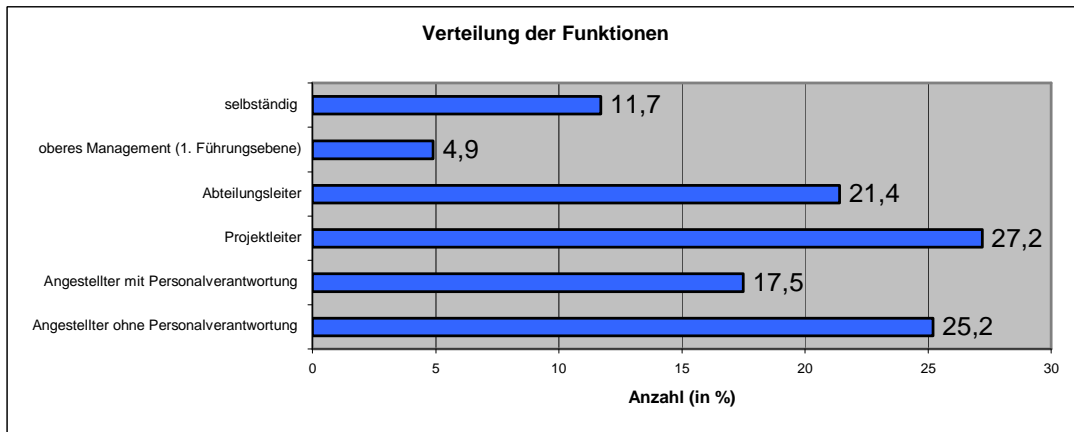


Abbildung 8: Gliederung nach Funktion im Unternehmen

Gliederung nach Personalverantwortung

59 Personen (57%) bestätigten, dass sie Personalverantwortung haben. Die Gruppe der Manager mit Personalverantwortung zwischen 1 und 10 Mitarbeitern ist mit 43% gleich groß wie die Gruppe, die keine Personalverantwortung hat. Die Gruppe der Führungskräfte mit mehr als 11 Personen direkter Personalverantwortung ist mit 15% relativ klein.

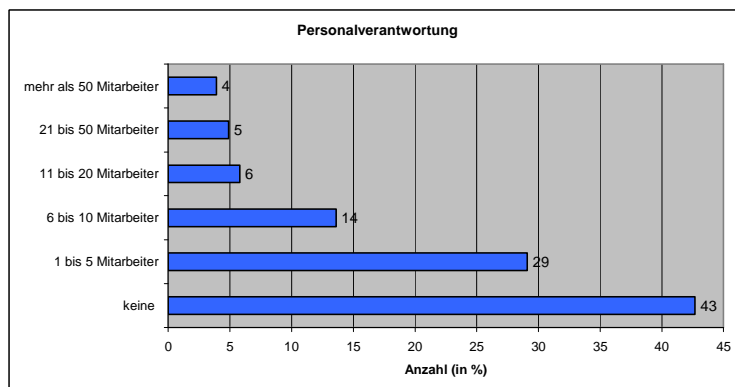


Abbildung 9: Personalverantwortung

Subjektiv gefühlter Gesundheitszustand

Ihren Gesundheitszustand schätzen die Befragten subjektiv folgendermaßen ein:

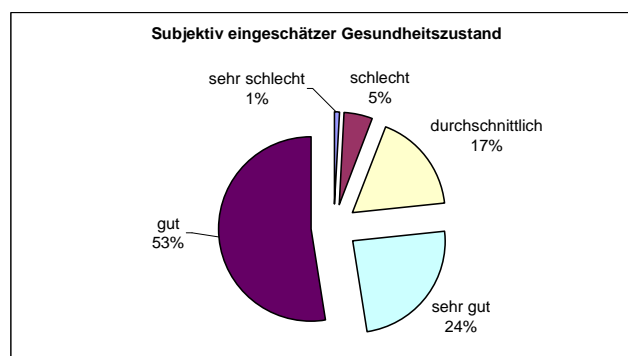


Abbildung 10: Subjektiv bewerteter Gesundheitszustand

79 Personen schätzen ihren Gesundheitszustand im oberen Drittel („sehr gut“ oder „gut“) ein, 18 Personen bewerten ihren Gesundheitszustand als durchschnittlich und sechs Personen bezeichnen ihren Gesundheitszustand als „schlecht“ oder „sehr schlecht“.

### Verantwortung zur Vermeidung von *Burnout*

Die Frage nach der Verantwortung zur Vermeidung von *Burnout* konnte von den Teilnehmern mittels einer Reihung der Wertigkeiten von 1 bis 5 eingeschätzt werden (1 = geringe Wertigkeit, 5 = hohe Wertigkeit). Die Summenwerte der einzelnen Gruppen setzen sich wie folgt zusammen:

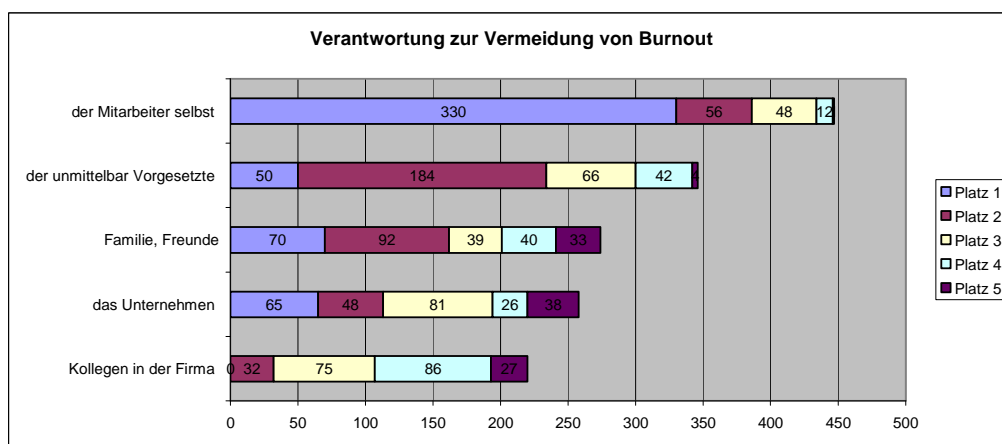


Abbildung 11: Einschätzung der Verantwortung zur Vermeidung von *Burnout*

Der Großteil der Befragten sieht an erster Stelle „den Mitarbeiter selbst“ in der Verantwortung, sich vor der Erschöpfungskrankheit zu schützen. Ebenso sehen viele Befragte den unmittelbar Vorgesetzten in einer wichtigen Rolle zur Vermeidung von *Burnout*. Geringe Verantwortung zum Schutz der Mitarbeiter wird dem Unternehmen zugeschrieben, die geringste Bedeutung für eine Prävention sehen die Befragten bei den eigenen „Kollegen in der Firma“.

## 3.2. Deskriptive Statistiken von Kohärenzgefühl und *Burnout*-Index

### 3.2.1. SOC-Werte der gesamten Stichprobe

Der Mittelwert der gesamten Stichprobe (SOC\_SUM) beträgt 146,1. Die Bandbreite bewegt sich zwischen einem Minimum von 66,9 und einem Maximum von 189,7. Details der gesamten Stichprobe zu den einzelnen Variablen des Kohärenzgefühls, nämlich Verstehbarkeit (SOCV\_SUM), Handhabbarkeit (SOCH-SUM) und Bedeutsamkeit (SOCB\_SUM), sind der Tabelle 2 zu entnehmen.

	N	Mittelwert	Standard-abweichung
socv_sum	103	50,2	8,72
soch_sum	103	50,0	6,52
socb_sum	103	44,4	6,64
soc_sum	103	146,1	19,25

Tabelle 2: Kohärenzgefühl der gesamten Stichprobe

### 3.2.2. MBI-GS-D-Werte der gesamten Stichprobe

Bezüglich der der Cut-Off-Werte gibt es bislang keine einheitlichen Festlegungen. Nach Empfehlung von Prof. GLASER (Anmerkung: persönliche Mitteilung) kann bei einer sechsteiligen Skala mit den Werten von 1 bis 6 ein Mittelwert bei MBI\_Erschöpfung und MBI\_Zynismus von 3,5 oder höher als

auffällig hoch bezeichnet werden und ist als *Burnout*-Risiko zu interpretieren. Werte von 5,0 und höher sind als kritische/behandlungsbedürftige Werte zu betrachten. Werte von MBI\_Erfüllung, die unter dem Wert von 3,4 liegen, sollten für eine *Burnout*-Prävention näher betrachtet werden.

	N	Mittelwert	Standardabweichung
MBI_Erschöpfung	103	3,83	,733
MBI_Zynismus	103	2,82	,922
MBI_Erfüllung	103	5,04	,552

**Tabelle 3: Mittelwerte des *Burnout*-Index der gesamten Stichprobe**

Der Mittelwert der gesamten Stichprobe liegt bei der Variablen MBI\_Erschöpfung mit 3,8 in einem leicht auffällig hohen Bereich.

	Mittelwert	%
MBI_Erschöpfung	≥ 3,6	71,8
MBI_Zynismus	≥ 3,6	26,2
MBI_Erfüllung	≤ 3,4	1

**Tabelle 4: Verteilung der Mittelwerte der einzelnen Variablen des MBI-GS-D**

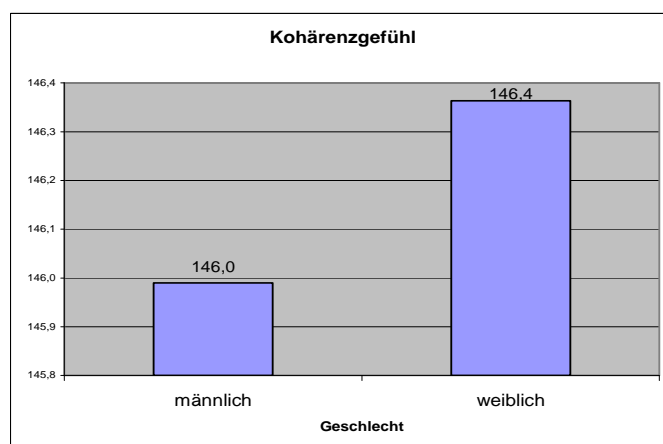
Wie Tabelle 4 zeigt, hat ein Großteil der Befragten Erschöpfungswerte über dem kritischen Wert von 3,5. Der Mittelwert der Variablen Zynismus liegt mit einem Wert von 2,8 wesentlich unter dem kritischen Schwellenwert von 3,5. Der Wert ist aber nur bei etwas mehr als einem Viertel der Befragten in einem risikobehafteten Bereich. Der Mittelwert der Variablen Erfüllung liegt mit 5,0 in einem positiv hohen Bereich, nur eine Person weist einen Wert in einem kritisch geringen Bereich auf.

### 3.2.3. SOC und MBI-Werte der einzelnen Subgruppen

Im folgenden Kapitel erfolgt die Darstellung der Werte des Kohärenzgefühls und des *Burnout*-Index in den einzelnen Subgruppen (Geschlecht, Familienstand, Kinder, Unternehmensgröße und Personalverantwortung). Zusätzlich wird dargestellt, ob zwischen beiden Werten eine Korrelation nachgewiesen werden kann. Der Schwellenwert wird mit  $p \leq 0,05$  festgelegt.

#### Unterschiede nach Geschlecht

Die Höhe des Kohärenzgefühls bei Männern und Frauen wird in Abbildung 12 dargestellt, die Ergebnisse des *Burnout*-Index ist Abbildung 13 zu entnehmen.



**Abbildung 12: Mittelwerte des Kohärenzgefühls von Managerinnen und Managern**



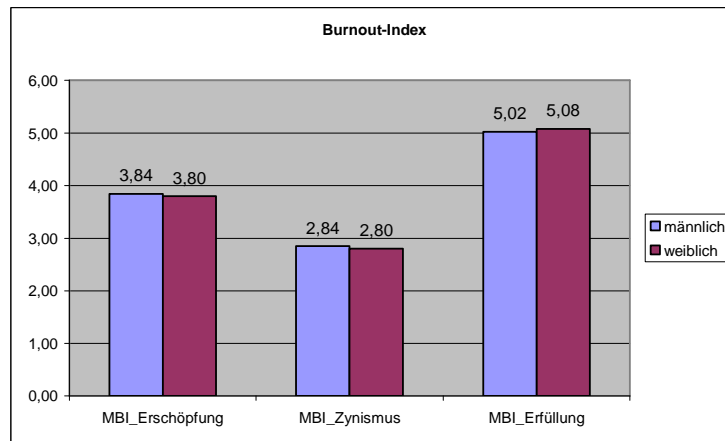


Abbildung 13: Mittelwerte des *Burnout-Index* nach Geschlecht

Die Unterschiedsanalyse zeigt keine signifikante Auffälligkeit zwischen Männern und Frauen bei einer der untersuchten sieben Variablen (siehe Tabelle 5). Die Höhe des Kohärenzgefühls, wie auch der Wert der *Burnout*-Gefährdung, ist geschlechtsunabhängig.

	Geschlecht		
	F	df	Signifikanz
MBI_Erschöpfung	,164	99	,790
MBI_Zynismus	,491	99	,819
MBI_Erfüllung	,001	99	,632
socv_sum	,049	99	,638
soch_sum	,826	99	,882
socb_sum	1,581	99	,434
soc_sum	,448	99	,928

Tabelle 5: Unterschiedsanalyse nach Geschlecht

#### Vergleich nach Familienstand

Zur Auswertung der Daten nach dem Aspekt des Familienstands wurden die Untersuchungsteilnehmer in die Subgruppe „alleine“ (in keiner Beziehung lebend) und in die Subgruppe „Partnerschaft“ (verheiratet oder in Partnerschaft lebend), eingeteilt.

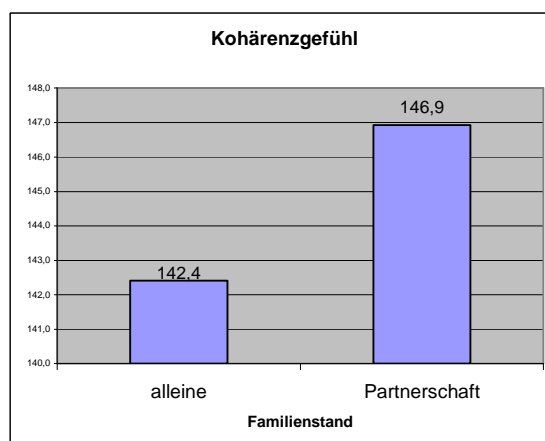


Abbildung 14: Mittelwerte des Kohärenzgefühls in Abhängigkeit des Familienstandes

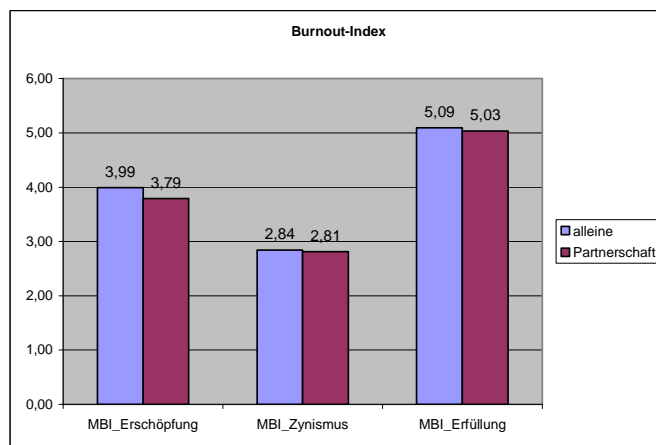


Abbildung 15: Mittelwerte des *Burnout-Index* nach Familienstand

Aus Abbildung 14 sind die Ergebnisse zum Kohärenzgefühl der Subgruppe zu entnehmen und in Abbildung 15 werden die Werte des *Burnout-Index* dargestellt.

	Familienstand		
	F	df	Signifikanz
MBI_Erschöpfung	7,033	21,904	,409
MBI_Zynismus	,410	101	,898
MBI_Erfüllung	,261	101	,664
socv_sum	,246	101	,427
soch_sum	,451	101	,699
socb_sum	,732	101	,252
soc_sum	,056	101	,357

Tabelle 6: *Unterschiedsanalyse nach Familienstand*

Bei der *Unterschiedsanalyse* zwischen der Subgruppe „alleine“ und der Gruppe der Manager, die in einer Partnerschaft leben („Partnerschaft“) zeigt sich in keiner der untersuchten Variablen eine signifikante Auffälligkeit.

#### Manager mit oder ohne Kinder

Zur Auswertung der Daten wurden die Personen mit einem oder mehreren Kindern in die Subgruppe „Kinder ja“ und Manager ohne Kind in die Subgruppe „Kinder nein“ zusammen gefasst.

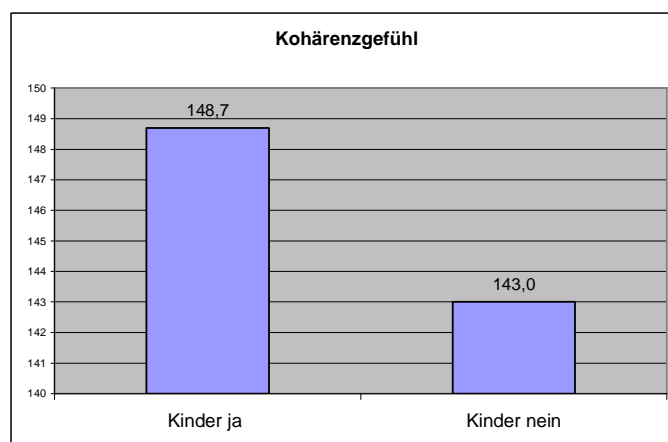


Abbildung 16: Mittelwerte des *Kohärenzgefühls* bei Managern mit oder ohne Kinder

In Abbildung 17 werden die Mittelwerte der drei Variablen des Kohärenzgefühls Verstehbarkeit (SOCV\_SUM), Handhabbarkeit (SOCH\_SUM) und Bedeutsamkeit (SOCB\_SUM) dargestellt.

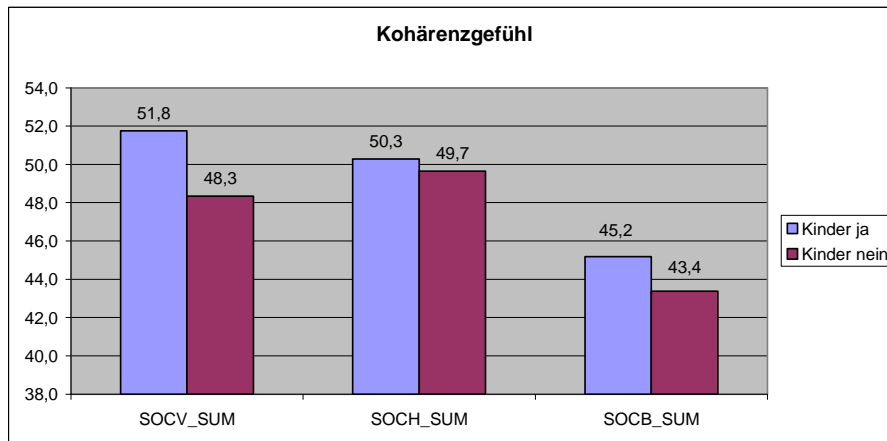


Abbildung 17: Wert des Kohärenzgefühl bei Managern mit oder ohne Kinder

Die Unterschiedsanalyse zeigt, dass beim SOC\_V ein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen „Kinder ja“ und „Kinder nein“ vorliegt ( $t_{101}=-1,999$ ;  $p=.048$ ). Der Mittelwert der Variablen SOC\_V bei Managern mit Kindern liegt signifikant höher als bei Managern ohne Kind. Ansonsten sind keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen feststellbar.

	mit/ohne Kinder		
	F	df	Signifikanz
MBI_Erschöpfung	,712	101	,149
MBI_Zynismus	2,028	101	,248
MBI_Erfüllung	,497	101	,846
socv_sum	,298	101	,048
soch_sum	,318	1,007	,629
socb_sum	,699	0,15	,170
soc_sum	,784	0,075	,130

Tabelle 7: Unterschiedsanalyse nach Managern mit oder ohne Kinder

In Abbildung 18 wird der *Burnout*-Index von Managern mit und ohne Kind dargestellt:

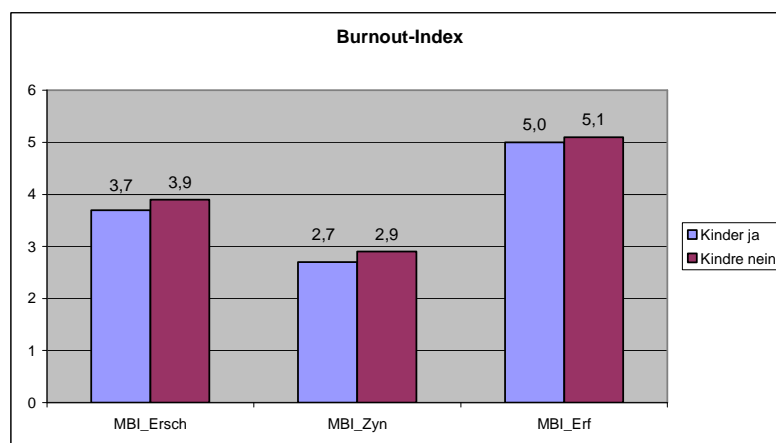


Abbildung 18: *Burnout*-Index in Abhängigkeit von Kindern

Es zeigt sich kein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen „Kinder ja“ und „Kinder nein“ hinsichtlich einer *Burnout*-Belastung.

### Vergleich nach Unternehmensgröße

Zum Vergleich der Daten wurden die möglichen 6 wählbaren Antworten zur Größe des Unternehmens nach Mitarbeiterzahlen in 3 Subgruppen zusammengefasst:

- kleine Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeiter,
- mittelgroße Unternehmen von 101 bis zu 1.000 Mitarbeiter und
- große Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeiter.

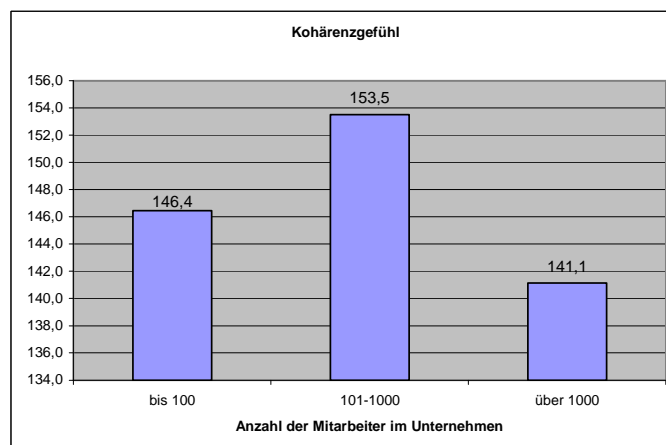


Abbildung 19: Mittelwerte des Kohärenzgefühls in Abhängigkeit der Unternehmensgröße

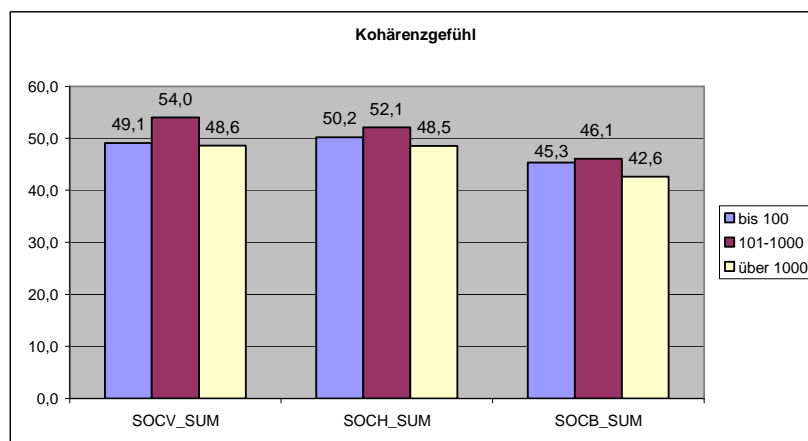


Abbildung 20: Variablen des Kohärenzgefühls in Abhängigkeit der Unternehmensgröße

	Unternehmensgröße		
	F	df	Signifikanz
MBI_Erschöpfung	,815	2	,445
MBI_Zynismus	1,992	2	,142
MBI_Erfüllung	1,819	2	,168
socv_sum	3,843	2	,025
soch_sum	2,738	2	,070
socb_sum	2,821	2	,064
soc_sum	3,729	2	,027

Tabelle 8: Unterschiedsanalyse nach Unternehmensgröße

Die Analyse der Unterschiede nach Unternehmensgröße wurde mittels einfaktorieller Varianzanalyse durchgeführt. Es zeigt sich, dass der Unterschied unter den Gruppen bei der Variable Verstehbarkeit (SOCV\_SUM) signifikant ist ( $F_{2;100}=3,843;p=.025$ ). Ebenso ist ein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen beim Gesamtwert SOC\_SUM feststellbar ( $F_{2;100}=3,729;p=.027$ ). Ein tendenzieller

Unterschied liegt auch bei den Variablen Handhabbarkeit (SOCH\_SUM) ( $F_{2;100}=2,738;p=.070$ ) und Bedeutsamkeit (SOCB\_SUM) ( $F_{2;100}=2,821;p=.064$ ) vor. Dies zeigt, dass das Kohärenzgefühl generell und die Variable Verstehbarkeit (SOCV\_SUM) im Speziellen bei Managern in mittelgroßen Unternehmen am höchsten ist, in großen Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern ist dieser am kleinsten.

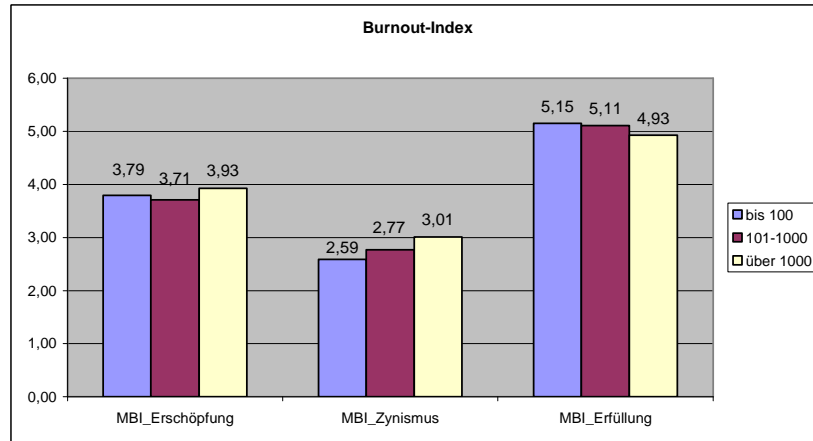


Abbildung 21: *Burnout-Index* in Abhängigkeit der Unternehmensgröße

Hinsichtlich der *Burnout*-Werte ergibt sich keine signifikante Auffälligkeit bei Managern in kleinen, mittleren und großen Unternehmen.

#### Vergleich nach Personalverantwortung

Um einen Vergleich mit der Variable „Personalverantwortung“ durchführen zu können, werden die möglichen 6 Antworten in drei Gruppen zusammengefasst: in die Gruppe „keine“ mit Personen, die keine Personalverantwortung haben, in die Gruppe „geringe“ (1 bis 5 Mitarbeiter) und die Gruppe „große“, Manager mit einer Personalverantwortung von mehr als 5 Mitarbeitern.

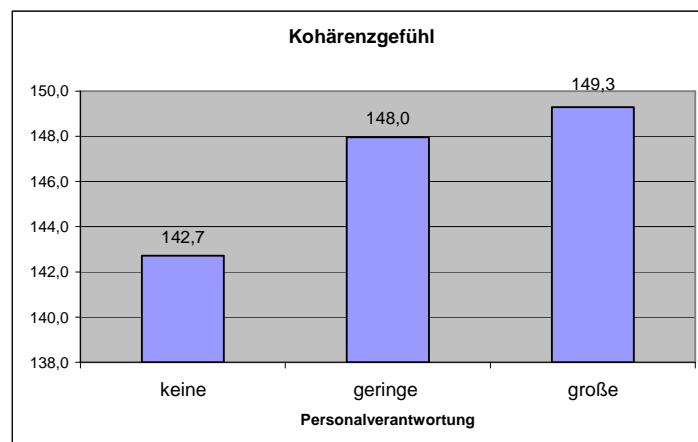


Abbildung 22: Mittelwerte des SOC in Abhängigkeit der Personalverantwortung

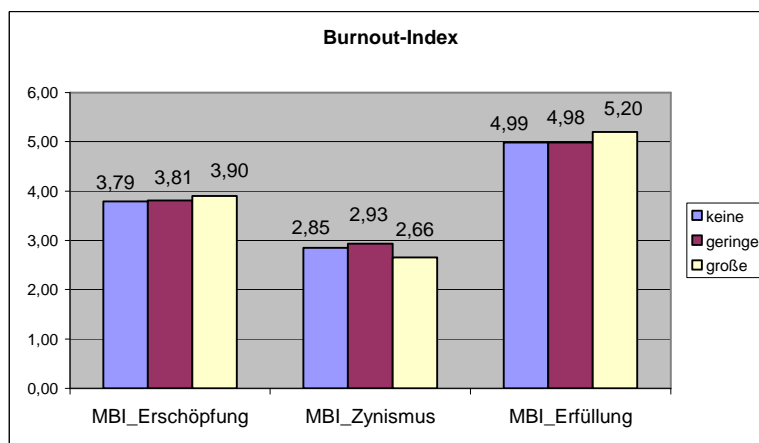


Abbildung 23: *Burnout-Index* in Abhängigkeit der Personalverantwortung

	Personalverantwortung		
	F	df	Signifikanz
MBI_Erschöpfung	,227	2	,798
MBI_Zynismus	,703	2	,498
MBI_Erfüllung	1,617	2	,204
socv_sum	,625	2	,537
soch_sum	2,360	2	,100
socb_sum	,502	2	,607
soc_sum	1,224	2	,298

Tabelle 9: **Unterschiedsanalyse nach Personalverantwortung**

Mittels der Varianzanalyse kann kein signifikanter Unterschied innerhalb der einzelnen Gruppen als auch zwischen den drei Gruppen „keine“, „geringe“ und „große“ Personalverantwortung bzgl. der Variablen *Burnout-Index* und des Kohärenzgefühls gefunden werden.

### 3.3. Korrelationsanalyse

#### Korrelation zwischen Kohärenzgefühl und Erschöpfungsindex

Mittels der Pearson-Korrelationsanalyse wurde ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Kohärenzgefühl und dem *Burnout-Index* nachgewiesen. Alle erhobenen Aspekte beim MBI („Erschöpfung“, „Zynismus“ und „Erfüllung“) sowie alle Variablen des SOC („Verstehbarkeit“, „Handhabbarkeit“, „Bedeutsamkeit“) und ebenfalls der SOC-Summenwert korrelieren signifikant miteinander. Die Variablen MBI\_Erschöpfung und MBI\_Zynismus korrelieren miteinander positiv (MBI\_Ers-MBI\_Zyn:  $r=.428$ ,  $p<.001$ ). Die Variable MBI\_Erfüllung korreliert stark negativ mit der Variablen MBI\_Zynismus (MBI\_Erf-MBI\_Zyn:  $r=-.636$ ,  $p<.001$ ) und mit einem geringen Wert mit der Variablen MBI\_Erschöpfung (MBI\_Erf-MBI\_Ers:  $r=-.368$ ,  $p<.001$ ).

Die Variablen des Kohärenzgefühls korrelieren untereinander positiv und ebenso mit der Variablen MBI\_Erfüllung. Eine negative Korrelation liegt jeweils mit den Variablen MBI\_Erschöpfung und MBI\_Zynismus vor.

#### Korrelation zwischen SOC, MBI und subjektivem Gesundheitsempfinden

		Gesundheitszustand	socv	soch	socb	soc	MBI_Erschöpfung	MBI_Zynismus	MBI_Erfüllung
<b>Gesundheitszustand</b>	Korrelation nach Pearson	1	-,426**	-,442**	-,427**	-,492**	,380**	,489**	-,345**
	Signifikanz (2-seitig)		0	0	0	0	0	0	0
	N	103	103	103	103	103	103	103	103
<b>socv</b>	Korrelation nach Pearson	-,426**	1	,655**	,604**	,864**	-,531**	-,497**	,549**
	Signifikanz (2-seitig)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	103	103	103	103	103	103	103	103
<b>soch</b>	Korrelation nach Pearson	-,442**	,655**	1	,695**	,878**	-,344**	-,463**	,473**
	Signifikanz (2-seitig)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	103	103	103	103	103	103	103	103
<b>socb</b>	Korrelation nach Pearson	-,427**	,604**	,695**	1	,885**	-,381**	-,605**	,489**
	Signifikanz (2-seitig)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	103	103	103	103	103	103	103	103
<b>soc</b>	Korrelation nach Pearson	-,492**	,864**	,878**	,885**	1	-,483**	-,601**	,577**
	Signifikanz (2-seitig)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	103	103	103	103	103	103	103	103
<b>MBI_Erschöpfung</b>	Korrelation nach Pearson	,380**	-,531**	-,344**	-,381**	-,483**	1	,428**	-,368**
	Signifikanz (2-seitig)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	103	103	103	103	103	103	103	103
<b>MBI_Zynismus</b>	Korrelation nach Pearson	,489**	-,497**	-,463**	-,605**	-,601**	,428**	1	-,636**
	Signifikanz (2-seitig)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	103	103	103	103	103	103	103	103
<b>MBI_Erfüllung</b>	Korrelation nach Pearson	-,345**	,549**	,473**	,489**	,577**	-,368**	-,636**	1
	Signifikanz (2-seitig)	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	103	103	103	103	103	103	103	103

**Tabelle 10: Korrelationsanalyse von SOC, MBI und subjektivem Gesundheitsempfinden**

Alle Variablen des SOC und der MBI-Werte korrelieren mit dem subjektiven Gesundheitszustand (der Wert 1 bedeutet, dass der Gesundheitszustand subjektiv als „sehr gut“ eingeschätzt wird, 5 entspricht einer Einschätzung als „sehr schlecht“). Die subjektive Einschätzung des Gesundheitszustandes korreliert in einem mittleren Bereich in unterschiedlicher Stärke negativ mit allen Variablen des SOC (SOC\_V, SOC\_H, SOC\_B) wie auch mit dem Gesamtwert des Kohärenzgefühls und korreliert positiv mit den beiden MBI-Variablen MBI\_Erschöpfung (schwache Korrelation) und MBI\_Zynismus (sehr starke Korrelation), jedoch schwach negativ mit der Variablen MBI\_Erfüllung. Die einzelnen Zahlenwerte sind der Tabelle 8 zu entnehmen.

## 4. DISKUSSION

### 4.1. Interpretation der Ergebnisse

#### Interpretation zu Geschlecht und Familienstand

Zirka 25 Prozent der Personen, die zur Befragung angeschrieben wurden, waren weiblichen Geschlechts. Im Gegensatz dazu haben überdurchschnittlich viele Frauen (zirka ein Drittel der 103 Datensätze stammten von Managerinnen) den Fragebogen beantwortet. Auffällig hoch mit 62% ist der Anteil der Teilnehmerinnen in der Altersklasse von 46 bis 50 Jahren. Die allgemein höhere Rücklaufquote von Frauen kann interpretiert werden, dass diese mehr Interesse am Thema *Burnout* zeigen als Männer, im Besondern im mittleren Lebensalter.

Hinsichtlich des Geschlechts lassen sich keine Differenzierungen, weder beim Kohärenzgefühl noch bei einer *Burnout*-Gefährdung, feststellen. Somit sind Männer wie Frauen gleichermaßen stark oder weniger stark von einem *Burnout* betroffen.

Ebenso lassen sich hinsichtlich des Familienstandes keine signifikanten Unterschiede im Kohärenzgefühl und in den *Burnout*-Werten ableiten. Für eine *Burnout*-Erkrankung sind alleinstehende wie auch verheiratete Manager gleichermaßen gefährdet.

#### Interpretation der *Burnout*-Werte

Die Werte für MBI\_Erschöpfung liegen bei der gesamten Stichprobe mit 3,8 in einem auffällig hohen Bereich, ca. 72% der Befragten liegen über dem Schwellenwert von 3,5. Der Wert für MBI\_Zynismus liegt in einem unauffälligen Bereich, ebenso der Wert für MBI\_Erfüllung. Daraus lässt sich schließen, dass das Arbeiten im mittleren Management für einen Großteil der Befragten (ca. 70%) somit als erschöpfend empfunden wird. Im Gegensatz dazu sind die Manager bei ihrer Arbeit nur unterdurchschnittlich indifferent und distanziert. Der hohe Wert MBI\_Erfüllung deutet darauf, dass die Arbeit es den Führungskräften in einem hohen Maße ermöglicht, sich selbst zu verwirklichen.

#### Interpretation der Werte des Kohärenzgefühls

Es konnte nachgewiesen werden, dass Manager mit Kindern ein signifikant höheres Maß an Verstehbarkeit aufweisen als Manager ohne Kinder. Personen mit einem hohen Ausmaß an Verstehbarkeit nehmen Stimuli vermehrt als geordnet, konsistent, strukturiert und als klare Informationen wahr und nicht als chaotisch, ungeordnet und willkürlich. Stimuli, die in Zukunft auftreten werden, können von Managern mit Kindern somit besser wahrgenommen, erklärt und eingeordnet werden. Eine Interpretation der Ursache dafür könnte sein, dass Manager mit Kindern darin geübt sind, für Kinder – besonders im „Warum-Alter“ – alles erklärbar und verstehbar machen zu müssen.

Der signifikant hohe Gesamtwert des Kohärenzgefühls (SOC\_SUM) bei Managern in mittelgroßen Unternehmen lässt darauf schließen, dass in diesen Unternehmen bessere Bedingungen bezüglich Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit vorherrschen. Die Manager können offensichtlich die Situationen um sich herum besser einordnen, können auf Herausforderungen gut eingehen und in zufriedenstellendem Umfang reagieren. Dies bedeutet aber auch, dass sich Manager in diesem Bereich nicht in der Anonymität der Masse oder hinter Prozessen verstecken können. Es ist ihnen kaum möglich die Verantwortung auf nicht konkretisierbare Ziele zu schieben, sondern sie müssen auf die Herausforderungen gezielt reagieren. Das Umfeld dürfte damit besser interpretierbar und verstehbar sein, als bei Managern in kleinen oder großen Unternehmen. Der Manager in diesen Betrieben hat das Gefühl, entscheidend mitgestalten und Einfluss auf das Geschäft ausüben zu können.

Das Kohärenzgefühl in großen Unternehmen ist im Gegensatz dazu am geringsten. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass Manager in großen Unternehmen die Arbeitssituation in einem höheren Ausmaß als anonym empfinden.

Im Gegensatz dazu ist es in kleinen Unternehmen wegen limitierter Ressourcen nicht immer möglich, auf alle externen Einflüsse (z.B. Wirtschaftskrisen, kurzfristig erforderliche Großinvestitionen, gleichmäßiger Personaleinsatz) entsprechend reagieren zu können, was das Erleben der Arbeitswelt in manchen Situationen entsprechend negativ beeinflusst.

Unternehmen der mittleren Größe scheinen optimale Voraussetzungen für weniger stressvolles Arbeiten zu bieten. Auf Basis dieses Ergebnisses sollte es im Sinne der *Burnout*-Prävention in Abwandlung des berühmten „*small is beautiful*“ des britischen Ökonomen E.F. SCHUMACHER besser heißen „*middle sized is more beautiful*“.

#### Interpretation und Schlussfolgerung der Korrelation zwischen MBI und SOC

Aufgrund des festgestellten signifikanten Zusammenhangs zwischen dem Kohärenzgefühl und dem *Burnout*-Index, im Detail auch jeweils mit den einzelnen Variablen beider Werte, kann belegt werden, dass die Wahrscheinlichkeit an einem *Burnout* zu erkranken umso geringer ist, je höher das Kohärenzgefühl ist. Ein hohes Kohärenzgefühl kann somit als Schutzfaktor vor *Burnout* gesehen werden.

## **4.2. Diskussion der Forschungsfrage und Hypothese**



Ziel dieser Arbeit ist es zu untersuchen, ob es einen Zusammenhang zwischen der Erschöpfungskrankheit und dem Kohärenzgefühl bei Personen im mittleren Management gibt. Es wurde die Hypothese aufgestellt, dass ein direkter Zusammenhang zwischen dem Kohärenzgefühl und der *Burnout*-Gefährdung vorliegt. Anhand der Ergebnisse dieser Untersuchung kann diese Hypothese bestätigt werden, ein Manager mit einem hohen Kohärenzgefühl ist in einem geringeren Ausmaß von der Erkrankung betroffen, als Manager mit einem geringeren Kohärenzgefühl. Die gegenteilige Hypothese, dass es keinen Zusammenhang zwischen *Burnout* und Kohärenzgefühl gibt, ist zu verwerfen. Es zeigt sich, dass der bereits in der Literatur nachgewiesene Zusammenhang zwischen Kohärenzgefühl und psychischer Belastung auch für eine *Burnout*-Gefährdung bestätigt werden kann. Mit den gewonnenen Ergebnissen lassen sich nun unterschiedliche Maßnahmen zur effektiven *Burnout*-Prävention ableiten, die im Rahmen dieser Arbeit unter dem Gesichtspunkt der Eigenverantwortung beziehungsweise der Fremdverantwortung entwickelt werden:

### **Eigenverantwortung**

#### - Mitarbeiter sieht sich selber in der Verantwortung sich zu schützen

Als Argument für die Eigenverantwortung spricht, dass der Großteil der Befragten den Mitarbeiter selbst in der Verantwortung sieht, sich vor der Erkrankung zu schützen. Dieses Ergebnis klingt logisch, da die Gesundheit ein elementares Gut eines jeden Menschen ist und jeder Mensch in der Verantwortung steht, seinen Körper, seinen Geist und seine Seele im gesunden Zustand zu erhalten. Die Befragten sehen aber bereits an zweiter Stelle die Verantwortung beim unmittelbaren Vorgesetzten. Somit sehen die Befragten die Fremdverantwortung gleich an zweiter Stelle.

#### - Manager kann sehr gut seinen eigenen Gesundheitszustand einschätzen

In der Studie wird der signifikante Zusammenhang zwischen dem subjektiven Gesundheitsempfinden des Managers, dem Kohärenzgefühl und dem *Burnout*-Index nachgewiesen. Daraus lässt sich schließen, dass der Mitarbeiter sehr gut einschätzen kann, wie es um seinen persönlichen Gesundheitszustand steht. Auch bei einem hohen *Burnout*-Wert kann der Manager immer noch seine Verfassung gut einschätzen und sollte daher umso mehr auf seine Gesundheit achten.

Im Sinne einer Vorbeugung sollte daher der Manager, sobald er merkt, dass er überlastet ist, aktiv werden, um dem bedrohlichen Zustand entgegen zu wirken. Dies könnte geschehen in Form von Einlegen von kleinen Pausen, Arbeiten abgeben oder generell mehr auf seine Freizeit zu achten. Fehlen aber dem Manager die Möglichkeiten Veränderung herbeizuführen, dann hat er die Pflicht zumindest auf seine Situation aufmerksam zu machen und seine anhaltende Überlastung zu kommunizieren. Sollte dies zu keiner Veränderung führen, so hätte der Manager zumindest noch immer die Möglichkeit, eine Veränderung durch Verlassen der belastenden Umstände, in Form des Ausscheidens aus dem Unternehmen, herbeizuführen. Die Verantwortung, die vom Manager gewollten Veränderungen zuzulassen und den Mitarbeiter bei der Veränderung zu unterstützen, liegt aber zweifelsohne wiederum in seinem Umfeld.

### **Fremdverantwortung**

#### - Kohärenzgefühl wird vorwiegend in der Jugend geprägt

Ein wesentliches Argument für eine Fremdverantwortung ist, dass das Kohärenzgefühl, das gemäß ANTONOVSKY (1997) in den ersten Lebensjahren bis zum frühen Erwachsenenalter wesentlich geprägt wird, sich in späteren Jahren nur mehr geringfügig verändert. Der Manager hat nur noch geringe Möglichkeiten auf eine Veränderung des Kohärenzgefühls einzuwirken. Das unmittelbare Umfeld in der Phase der primären und sekundären Sozialisation, wie Familie, Schule und Freundes-

kreis spielt daher eine wichtige Rolle in der *Burnout*-Prävention. Ein Manager mit einem in seinen frühen Jahren geringer ausgeprägten Kohärenzgefühl kann den verloren gegangenen Vorsprung im Erwachsenenalter nicht mehr wett machen und wird in stressvollen Situationen eher einer Erschöpfung ausgesetzt sein, als ein Manager mit einem hoch ausgeprägten Kohärenzgefühl. Dies ist unabhängig vom Unternehmen oder der spezifischen Arbeitsbelastung in der Abteilung.

#### - Kohärenzgefühl ist „group property“, Verantwortung des sozialen Umfelds

Da das Kohärenzgefühl gemäß ANTONOVSKY ein „group property“ ist und sehr stark vom Umfeld einer Person geprägt wird, kann der Schluss gezogen werden, dass es vorwiegend in der Verantwortung des Nahestehenden des Managers (z.B. des Betriebes, des Vorgesetzten aber auch der Familie und der Freunde) liegt, für ein hohes Kohärenzgefühl zu sorgen. Damit liegt auch eine Verantwortung bei den Unternehmen auf eine Kultur zu achten, in der sich das Kohärenzgefühl weiter entwickeln kann und damit die Gefahr einer *Burnout*-Erkrankung in der Belegschaft verringert wird. Dies ist eine wirkungsvolle Maßnahme zum Schutz vor der Erschöpfungskrankheit.

Aufgrund der Tatsache, dass die Wahrnehmung der anderen oftmals viel einfacher ist, als die Eigenwahrnehmung, ergibt sich auch eine Verantwortung der Arbeitskollegen bei der Prävention, indem sie auf einen überlasteten Kollegen zugehen und versuchen, ihn auf seine ungesunde Situation hinzuweisen und im positiven Sinne einzuwirken.

Abgesehen von der Verantwortung des unmittelbaren Arbeitskollegen lässt sich zur Vermeidung der Erschöpfungskrankheit zusätzlich eine Verantwortung des weiteren sozialen Umfelds ableiten, wie Familie oder Freunde. Diese haben ebenfalls die Pflicht, den Manager auf ungesunde Verhaltensweisen aufmerksam zu machen oder unterstützend dem Manager zur Wiedererlangung einer gesunden Arbeitsweise beizustehen.

#### - der Wert des Kohärenzgefühls ist abhängig von der Hierarchie

Ein weiteres Argument für die Fremdverantwortung ist, dass Personen in höheren Hierarchien ein höheres Kohärenzgefühl haben, als Personen in weniger verantwortungsvollen Jobs. Somit haben Personen in höheren Positionen die Verantwortung, auf jene zu achten, die in darunter liegenden Hierarchien arbeiten. Manager in den obersten Positionen geben im Groben den Rahmen für die Arbeitssituation der darunter liegenden Hierarchien vor. Somit haben diese Vorgesetzten auch die Verantwortung, auf das Wohlbefinden der darunter liegenden Ebenen zu achten.

#### - Personalverantwortung ist zentrale Managementaufgabe

Da Personalverantwortung eine zentrale Managementaufgabe ist (DRUCKER 1974), obliegt es der Führungskraft darauf zu achten, dass die richtige Person im richtigen Job ist und jeder Mitarbeiter den Anforderungen gewachsen ist. Es ist Pflicht des Managers darauf zu achten, dass die Mitarbeiter gesund bleiben und somit die Leistung längerfristig konstant bleibt.

Nicht zu vernachlässigen ist die Vorbildwirkung eines Managers. Da es erwiesen ist, dass in Abteilungen, in denen der Vorgesetzte besonders auf seine Gesundheit achtet, diese Haltungsweise sich auch bei den Mitarbeitern widerspiegelt, trägt das oberste Management mit ihrer Vorbildhaltung eine Verantwortung für die Prävention.

Um wirkungsvolle Präventionsmaßnahmen abzuleiten, empfiehlt sich keine „entweder-oder“ Haltung einzunehmen, sondern den besten Schutz vor dieser komplexen Erkrankung bieten Erkenntnisse einer integrativen Sichtweise. Im folgenden Absatz werden Präventionsmaßnahmen abgeleitet, die sowohl im Fokus einer Eigenverantwortung als auch einer Fremdverantwortung stehen, aufgeführt.

### 4.3. Vorschlag für sinnvolle Präventionsmaßnahmen

Aus Sicht des Autors stand in der Forschung bisher vorwiegend die Suche nach den Krankheit verursachenden Faktoren im Fokus. Daraus wurden Präventionsmaßnahmen vor allem unter dem Aspekt des Vermeidens oder der Reduktion des Leidens (wie die Begrenzung von Überstunden durch Einhalten der Arbeitszeitgesetze) entwickelt. Im Gegensatz dazu liegt der Fokus dieser Arbeit darin, Maßnahmen zur Gesundheitsförderung unter den drei salutogenetischen Aspekten Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit aufzuzeigen. Wenn Gesundheit – so wie bei ANTONOVSKY – nicht als Gut verstanden wird, sondern diese immer wieder aufs Neue aktiv zu erwerben ist, dann müssen effiziente Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung auch unter diesem Fokus stehen, damit ein *Burnout* bereits im Vorfeld verhindert wird und sich erst gar nicht entwickeln kann. In diesem Sinne ist darauf zu achten, mit welchen Mitteln oder Maßnahmen der Manager und das Umfeld auszurüsten sind (im Sinne der Förderung „zum guten Schwimmer“), damit der Manager im Strom der bestehenden Anforderungen seine Aufgaben bestens meistern kann und langfristig gesund bleibt.

#### Förderung eines salutogenetischen Arbeitsklimas im mittleren Management

Als wirkungsvolle Maßnahme für einen erfolgreichen *Burnout*-Schutz gilt die Einführung eines salutogenetischen Arbeitsklimas. Es ist Aufgabe des obersten Managements, den Führungskräften auf den darunter liegenden Ebenen (mittleres Management) eine Arbeitsweise, die von den drei Kernaspekten Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und der Bedeutsamkeit geprägt ist, näher zu bringen und ein Klima zu ermöglichen, in dem bei allen Beteiligten diese Werte, unter Beibehaltung der täglichen Aufgaben zur Erlangung des Unternehmensziels, sich weiter entfalten können.

Folgende Maßnahmen führen zu diesem Ziel:

#### **1. Stärken der Verstehbarkeit**

- Verständnis für Zusammenhänge im Arbeitsumfeld fördern*
- Prozesse, Vorgaben „von oben“ kommunizieren und erklären*
- Regelmäßige und offene Kommunikation (z.B. Jour Fixe) sicherstellen*
- Vertrauenerweckendes Arbeitsumfeld fördern*
- Transparenz in Unternehmensentscheidungen fördern (z.B. bei Personalfragen)*
- Schulungen in Fachgebieten fördern*
- Regelmäßiges Feedback geben*
- Offenheit vorleben*

**→ KOMMUNIKATION fördern und VERTRAUEN schaffen**

#### **2. Stärken der Handhabbarkeit**

- Selbstverantwortung im Management fördern*
- Eigeninitiative fördern (z.B. durch Belohnungssystem)*
- Freiheit in der Gestaltung des Arbeitsalltages gestatten*
- Freiheit in der Wahl des Arbeitsplatzes (z.B. Heimarbeitsplatz) gestatten*
- Individuellen Arbeitsstil akzeptieren und fördern*
- Förderung von Kreativität und Querdenken (Förderung der „Ich-Stärke“)*
- Mitarbeiter bei Gestaltungsthemen mit einbeziehen, mitwirken lassen*
- Nur Ziele vorgeben, die auch beeinflusst werden können*
- Unterstützung durch Coaching bei schwierigen oder neuen Themen*
- Spaß in der Arbeit vorleben und fördern*

## → **FEIHEITSGRADE schaffen**

### 3. Stärken der Bedeutsamkeit, Sinnhaftigkeit

*Sinn in der Arbeit vermitteln*

*Personalentwicklung aufzeigen und langfristig einhalten*

*Transparenz im Entlohnungssystem, Prämiensystem fördern*

*Lob und Anerkennung verstärken*

*Lernende Organisation fördern*

## → **LOB und ANERKENNUNG für erbrachte Leistungen verstärken**

#### 4.4. Conclusio

Es scheint, dass es auf die komplexe Frage, ob es nun in der Eigenverantwortung des Managers liegt oder in der Verantwortung der Umgebung (Fremdverantwortung), einen Manager vor einem *Burnout* zu schützen, keine einhellige Antwort zu finden ist. Wie obige Auflistung der Argumente gezeigt hat, sprechen unterschiedliche Faktoren für die Eigenverantwortung aber auch für die Fremdverantwortung. Unter dem Fokus des Kohärenzgefühls, unter dem diese Arbeit steht, kann abgeleitet werden, dass eine sehr große Verantwortung in der Umgebung des Managers liegt, diesen vor dem tiefgehenden Erschöpfungszustand zu schützen. Da ein signifikanter Zusammenhang zwischen Kohärenzgefühl und *Burnout*-Gefährdung nachgewiesen wurde, und das Kohärenzgefühl ein Persönlichkeitsmerkmal ist, das von der Umwelt geformt wird („*group property*“), liegt der beste Schutz darin, die Ressourcen der Mitarbeiter und ein salutogenetisches Arbeitsklima, mit der Ausrichtung aller Arbeits- und Handlungsweisen auf die salutogenetischen Kernpunkte *Verstehbarkeit*, *Handhabbarkeit* und *Sinnhaftigkeit*, zu fördern.

Obwohl das Umfeld zur Vermeidung der Krankheit beiträgt, sei hier aber angemerkt, dass die Verantwortung für das Setzen des ersten Schrittes, wie die Kommunikation der Überlastungssituation, aber immer bei der betroffenen Person selber liegt. Denn nur der Manager selber weiß am besten, wie es um ihn und seine Gesundheit steht. Die Auswertung der Daten hat gezeigt, dass der Manager sehr gut seinen Gesundheitszustand einschätzen kann.

Generell bietet den besten Schutz vor einer Erkrankung eine integrative Sichtweise, sowohl die Umgebung als auch der Betroffene selber ist in der Verantwortung, Maßnahmen zu setzen, damit die Krankheit nicht die Oberhand gewinnt, sondern der Manager mit seinen gestärkten Ressourcen den richtigen Weg aus der Krise weist.

Tritt *Burnout* auf, ist dies ein ernstes Zeichen dafür, dass Strukturen in dieser Umgebung verbesserungswürdig sind und es sei davor gewarnt, dies als ein Zeichen der Schwäche eines Mitarbeiters zu interpretieren. Nicht der Manager ist den Anforderungen der Organisation anzupassen, sondern die Organisation ist an die Arbeitsweisen der Manager anzupassen, damit sich diese mit gesunder Kraft langfristig für das Wohl des Unternehmens einsetzen können.

#### 4.5. Methodenkritik

Die Untersuchung und die Ergebnisse zum Thema *Burnout* stehen in dieser Arbeit unter dem Fokus des Kohärenzgefühls. Um sich auf die gegenseitige Abhängigkeiten der beiden Faktoren konzentrieren zu können und den Rahmen der Arbeit nicht zu sprengen, wurde der Blickwinkel auf die sehr komplexe Krankheit stark eingeschränkt. Die angeführten Präventionsmaßnahmen sind daher auch nur als ein Teilbereich der vielfältigen Möglichkeiten einer sinnvollen Prävention anzusehen.

#### 4.6. Vorschlag für weitere Untersuchungen und Analysen

In der Arbeit konnte keine Begründung für die Tatsache gefunden werden, dass gerade ein verhältnismäßig hoher Anteil an Frauen den Fragebogen beantwortet hat und dies im Besonderen im Alterssegment von 46 bis 50 Jahren. Eine Klärung der Hintergründe könnte eventuell einen Zusammenhang zwischen der Anzahl an Managerinnen und einer *Burnout*-Gefährdung darlegen. Da trotz intensiver Forschungen noch immer keine allgemeingültigen Aussagen zu den Ursachen und allgemein gültige Präventionsmaßnahmen abgeleitet werden konnten, ist es empfehlenswert, den Blickwinkel weiter auf andere Randgebiete und soziale Aspekte (z.B. den Einfluss der Wirtschaftslage, der Migration von Personen, das Image des Unternehmens oder der Einfluss diverser Medien in die Arbeitswelt) auszudehnen und die Abhängigkeiten der Faktoren untereinander mit der Krankheit zu erforschen. Außerdem empfiehlt sich zum vollständigen Erfassen aller Aspekte nicht nur Literatur aus dem deutschsprachigen oder englischsprachigen Raum (und somit Wissen und Standpunkte der Vertreter aus diesem Kulturkreis) in eine umfassende Forschung einzubeziehen, sondern auch das Wissen aus andere Kulturen einzubinden (wie Literatur und Wissen aus Asien oder Afrika). Interessant wäre es auch, den Einfluss „weicher“ Faktoren, wie die wirtschaftliche Perspektive im Geschäftsfeld, Ruf und Stellung des Unternehmens in der Gesellschaft, Kommunikationsverhalten, Unternehmenskultur oder der Einfluss von Werten auf eine *Burnout*-Gefährdung zu ermitteln. Zusätzlicher Erkenntnisgewinn könnte aus einer Studie gewonnen werden, die die Werte bei einer Befragung ermittelten subjektiven *Burnout*-Kennzahlen mit den Ergebnissen einer Herzfrequenzvariabilitätsmessung (HRV-Messungen) in Beziehung setzt. Daraus könnten Aussagen abgeleitet werden, ob die subjektiv angegebenen Einschätzungen bei der MBI-Erhebung mit denen einer HRV-Messung (nicht subjektiv angegebenen Werte) korrelieren. Dies würde einen Aufschluss darüber geben, in welchem Zusammenhang subjektive Einschätzung und objektiv messbare Faktoren bei der Erkrankung stehen.

Aus den Ergebnissen geht hervor, dass Manager mit Kindern einen signifikant höheren Wert an Verstehbarkeit (SOC\_V) aufweisen. Ein Grund dafür ist nicht offensichtlich erkennbar, nähere Untersuchungen könnten Aufschluss über die Ursache dafür geben.

## QUELLENVERZEICHNIS

1. ABEL T., KOHLMANN T., NOACK H. (1995). SOC-Fragebogen. Revidierte Fassung der Übersetzung von Noack, H. et al. (1991). Bern: Universität, Institut für Sozial- und Präventivmedizin
2. ANTONOVSKY A. (1997). Salutogenese - Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: Dgvt
3. BADURA B., HEHLMANN T. (2003). Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. Berlin: Springer
4. BARTH A. (1992). Burnout bei Lehrern. Göttingen: Hogrefe
5. BERKELEY PLANNING ASSOCIATES (1977). Project Management and Worker Burnout: Final Report. Berkeley: Berkeley Planning Associates
6. BIERINGER I. (2005). Burnout-Problematik bei Richterinnen und Richtern in Niederösterreich. In: edition@inter-uni.net (Hg.): Forschung am Interuniversitären Kolleg, Graz
7. BRADLEY H.B. (1969). Community-based treatment for young adults offenders. In: Crime and Delinquencies. 15, 359-370
8. BRAMHALL M., EZELL S. (1981). How burned out are you? In: Public Welfare 39, 23-27

9. BÜSSING A., GLASER J. (1998). Managerial Stress and Burnout. A Collaborative International Study (CISMS). Die deutsche Untersuchung (Bericht Nr. 44). München: Technische Universität, Lehrstuhl für Psychologie
10. BÜSSING A., PERRAR K.M. (1989). Burnout ein neues Phänomen der psychosozialen Arbeitswelt? In: Bericht über den 36. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Berlin 1988 (Band 2). Göttingen: Hogrefe
11. BÜSSING A., SCHMITT S. (1998). Arbeitsbelastungen als Bedingung von Emotionaler Erschöpfung und Depersonalisierung im Burnoutprozess. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Nr. 42-2. Göttingen: Hogrefe
12. BUNDESZENTRALE FÜR GESUNDHEITLICHE AUFKLÄRUNG (2006). Leitbegriffe der Gesundheitsförderung. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden in der Gesundheitsförderung. Schwabenheim: Sabo
13. BURISCH M. (2006). Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. 3. Auflage. Heidelberg: Springer
14. CHERNISS C. (1980). Staff burnout. Beverly Hills: SAGE
15. DRUCKER P. F. (1974), Neue Management-Praxis. Düsseldorf: Econ
16. EDELWICH J., BRODSKY A. (1984). Burn-Out. Stages of Disillusionment in the helping Professions. New York: Human Science
17. ENZLER DENZLER R. (2009). Karriere statt Burnout - Die Drei-Typen-Strategie der Stressbewältigung für Führungskräfte. Zürich: Orell Füssli
18. ENZMANN D., KLEIBER D. (1989). Helfer-Leiden. Stress und Burnout in psychosozialen Berufen. Heidelberg: Asanger
19. FISCHER H. J. (1983). A psychoanalytic view of burnout. New York: Pergamon
20. FREUDENBERGER H.J., NORTH G. (1992). Burnout bei Frauen. Frankfurt/M.: Krüger
21. FREUDENBERGER H.J., RICHELSON G. (1983). Mit dem Erfolg leben. München: Heyne
22. FROMM T. (2008). Der Weltkonzern-Verbesserer. In: Süddeutsche Zeitung vom 26.06.2008
23. GUSY B. (1995). Stressoren in der Arbeit, Soziale Unterstützung und Burnout – Eine Kausalanalyse, Forschungsberichte Band 1. München: Profil
24. HALLSTEN L. (1993). Burning out: A framework. In: W.B. Schaufeli, C. Maslach, X.T. Marek (Eds.), Professional Burnout. Washington D.C.: Taylor & Francis
25. HAMMER R., KALTENBRUNNER K. A. (2009). Organisation Personal & Führung Management. Wien: Manz
26. HARRISON D. (1983). A social competence model of burnout. In: Stress and Burnout in Human Science Professions. New York: Pergamon
27. HASIBEDER J. (2009). Burnout, Entwicklung und Überprüfung eines Inventars zur Erkennung von Prozessen, die zu Burnout führen. Diplomarbeit, Graz: Karl Franzens Universität
28. JANCIK J. M. (2002). Betriebliches Gesundheitsmanagement. Produktivität fördern, Mitarbeiter binden, Kosten senken. Wiesbaden: Gabler
29. JERICH L. (2006). Die Entstehung von Burnout, Eine polyperspektivische Analyse des Entfremdungsaspektes. Dissertation, Graz: Karl Franzens Universität
30. KAHN R. L. (1987). Job burnout. Prevention and Remedies, Public Welfare 36
31. KERNEN H. (1997). Burnout-Prophylaxe im Management: erfolgreiches individuelles und institutionelles Ressourcenmanagement. Bern: Haupt
32. KNOTEK M. (2005). Erhebung zum Gesundheitshandeln bei österreichischen Top-Managern, differenziert nach Angaben zur Person, dem subjektiven Gesundheitserleben, dem

- Führungsstil und der Inanspruchnahme von Coaching. In: edition@inter-uni.net (Hg.): Forschung am Interuniversitären Kolleg, Graz
33. KOLLER W. (2003). Einfluss von internen Ressourcen und Sozialer Unterstützung auf das Burnout-Erleben von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus psychosozialen, lehrenden und pflegenden Berufen. Dissertation, Graz: Karl Franzens Universität
  34. KRAINZ S. (2004). Menschen in Krisensituationen. Ein sozial-psychiatrischer Leitfaden. Graz: Leykam
  35. KREIS J., BÖDEKER W. (2003). Gesundheitlicher und ökonomischer Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. Zusammenfassung der wissenschaftlichen Evidenz. IGA Report 3. Essen: BKK Bundesverband und Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften
  36. KYPTA G. (2008). Burnout erkennen, überwinden, vermeiden. Heidelberg: Carl-Auer
  37. LAMPRECHT F., JOHNEN R. (1997). Salutogenese. Ein neues Konzept in der Psychosomatik?, 3. überarbeitete Auflage. Frankfurt/M.: VAS
  38. LAUDERDALE M. L. (1982). Burnout: Strategies for Personal and Organizational Life. San Diego: Learning Concepts, Subsidiary of University Associates
  39. LEITER M. P. (1993). Burnout as a development process: Consideration of models. In W.B. Schaufeli., C. Maslach, & T. Marek (Eds.), Professional burnout: Recent developments in theory and research. New York: Taylor & Francis
  40. LÖHR J. (2010). Die Leiden der Sandwichchefs. In Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 04.10.2010
  41. MALIK F. (2006). Führen Leisten Leben, Wirksames Management für eine neue Zeit. Frankfurt/M.: Campus
  42. MASCHL B. (2005). Ansätze therapeutischer Interventionen bei Burnout-Symptomatik in Theorie und Praxis. Diplomarbeit, Graz: FH Joanneum GmbH
  43. MASLACH C., JACKSON S. (1984). Patterns of Burnout among a National Sample of Public contact Workers. In: Journal of Health and Human Resources of Administration, 7(2), 189-212
  44. MASLACH C., JACKSON S.E. (1986). MBI: Maslach Burnout Inventory. Manual Research Edition. Palo Alto: Consulting Psychologists Press
  45. MASLACH C., LEITER M. (2001). Die Wahrheit über Burnout, Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können. Wien: Springer
  46. MASLACH C., LEITER M. P. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. In: Journal of Organizational Behaviour, 9
  47. MASLACH C., SCHAUFELI W., LEITER M. (2001). Job burnout. In: Annu. Rev. Psychol. 52
  48. McSHERRY C.W., HOLM J.E. (1994). Sense of coherence: its effects on psychological and physiological progress prior to, and after a stressful situation. In: J. clin. Psychol. 50, 476-487
  49. MECK G. (2010). Erschöpft, ausgebrannt, arbeitsmüde. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 08.03.2010
  50. MECKEL-HAUPT A. (2001). Ein Beitrag zur Validierung des deutschsprachigen SOC-Fragebogens von Aaron Antonovsky. Dissertation, Düsseldorf: Heinrich-Heine-Universität
  51. MEIER S.T. (1983). Toward a theory of burnout. In: Human Relations, 36
  52. MEYER E. (1991). Burnout und Stress. Hohengehren: Schneider
  53. MÜLLER C. (2010). Ausgebrannt und ausgemustert, In: Die Zeit vom 31.05.2010

54. NAIDOO J., WILLS J. (2003). Lehrbuch der Gesundheitsförderung. Umfassend und anschaulich mit vielen Beispielen und Projekten aus der Praxis der Gesundheitsförderung. Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung
55. PASS P.F. & [EU-team@inter-uni.net](mailto:EU-team@inter-uni.net) (2010), Tiefenpsychologische Grundlagen - Burnout - Entstehung und Bewältigung. edition@inter-uni.net, Graz
56. PINES A. (1993). Burnout, An existential perspective. In W.B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research. Washington D.C.: Taylor & Francis
57. PINES A., ARONSON E., KAFRY D. (1983). Ausgebrannt – Vom Überdruß zur Selbstentfaltung. Stuttgart: Klett-Cotta
58. PINES A., ARONSON E., KAFRY D. (2006). Ausgebrannt: Vom Überdruß zur Selbstentfaltung. Stuttgart: Klett-Cotta
59. REIMER J.-M. (2005). Verhaltenswissenschaftliche Managementlehre. Bern: Haupt
60. ROHREGGER U. (2005). Arbeitszufriedenheit, Burnout und spezifische Beanspruchungsfaktoren im Längsschnitt. Diplomarbeit, Graz: Karl Franzens Universität
61. ROOK M. (1998). Theorie und Empirie in der Burnout-Forschung. Eine wissenschaftstheoretische und inhaltliche Standortbestimmung. Hamburg: Dr. Kovac
62. SCHAUFELI W., ENZMANN D. (1998). The burnout companion to study & practice. A critical analysis. London: Taylor & Francis
63. SCHAUFELI W.B., LEITER M.P., MASLACH C., JACKSON S:E. (1996). Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS). In C. Maslach, S.E. Jackson & M.P. Leiter. Maslach Burnout Inventory Manual (3rd ed.). Palo Alto: Consulting Psychologists Press
64. SCHEURINGER A. (2008). Burnout-Prophylaxe im mittleren Management am Beispiel oberösterreichischer Gesundheitseinrichtungen. Diplomarbeit, Graz: FH Joanneum GmbH
65. SCHMIDBAUER W. (2008). Hilflöse Helfer. Über die seelische Problematik der helfenden Berufe. Reinbeck: Rowohlt
66. SCHREYÖGG G., KOCH J. (2007). Grundlagen des Managements, Basiswissen für Studium und Praxis. Wiesbaden: GWV
67. SINGER S., BRÄHLER E. (2007). Die "Sense of Coherence Scale". Testhandbuch zur deutschen Version. Göttingen: Vandenhoeck
68. STAEHLE W. (1999). Management. München: Vahlen
69. STINDL K. (2008). Burnoutgefährdung von Ärzten und Ärztinnen im Krankenhaus. Diplomarbeit, Graz: FH Joanneum GmbH
70. WYDLER H., KOLIP P., ABEL T. (2006). Salutogenese und Kohärenzgefühl. Grundlagen, Empirie und Praxis eines gesundheitswissenschaftlichen Konzepts. Weinheim: Juventa

### Internetquellen

1. [www.business-wissen.de](http://www.business-wissen.de), „Mittleres Management für die Zukunft kaum gerüstet“, Artikel vom 02.12.2010, unter <http://www.business-wissen.de/unternehmensfuehrung/fuehrungskompetenz-mittleres-management-fuer-die-zukunft-kaum-geruestet/>, (Abruf am 24.05.2011)
2. [www.derstandard.at](http://www.derstandard.at), „Burnout: Eine Million Österreicher gefährdet“ Artikel vom 17.05.2011 unter <http://derstandard.at/1304552027070/HR-Circle-Burnout-Eine-Million-Oesterreicher-gefaehrdet>, (Abruf am 24.05.2011)



3. [www.derstandard.at](http://www.derstandard.at), „Wer für eine Sache brennt, brennt leichter aus“, Artikel vom 05.08.2010 unter <http://derstandard.at/1280984049006/Burn-Out-Wer-fuer-eine-Sache-brennt-brennt-leichter-aus>, (Abruf am 24.05.2011)
4. [www.diewelt.de](http://www.diewelt.de), „Mobbing und Burn-out kosten jährlich 6,5 Milliarden“, Artikel vom 01.05.2009, unter <http://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article3659218/Mobbing-und-Burn-out-kosten-jaehrlich-6-5-Milliarden.html>, (Abruf am 24.05.2011)