



Der soziale Aspekt von **Burnout**

Der Hintergrund der Daten

Die sciencetransfer GmbH Zürich begleitet seit 2006 die Führungskräfte eines Pharmaunternehmens mit jährlichen Gesundheitsscreenings. Neben Fragen zur persönlichen Belastung wird auch das Verhalten der Vorgesetzten bewertet.

In den vier Befragungsjahren hat das Unternehmen kontinuierlich gesundheitsorientierte Maßnahmen auf Basis des Gesundheitsscreenings ergriffen. Viele Mitarbeiter wurden durch persönliche Angebote unterstützt und Führungskräfte wurden in gesundheitsorientiertem Führen geschult.

Die Teilnehmer der Befragung

- Im Durchschnitt nahmen von 2006 bis 2009 jedes Jahr mehr als 120 Mitarbeiter an der Befragung teil.
- Alle Befragten waren Führungskräfte und wurden selbst geführt.
- Das Durchschnittsalter war 39 Jahre, der Anteil Männer betrug 67 %.
- Die Teilnahmequote lag regelmäßig bei ca. 55 %.
- Insgesamt wurden mehr als 500 Einzelbefragungen durchgeführt.
- Es handelte sich um eine anonyme und freiwillige Onlinebefragung mit mehr als 250 Fragen zu mehr als 20 Gesundheitsaspekten.
- In einer ausgewählten Betrachtung wurden hier die Aspekte Burnout und soziale Unterstützung näher untersucht.

Der erste Aspekt: Burnout

- Burnout wird mit einem neuen Instrument aus Dänemark ermittelt, das zunehmend Verbreitung findet: Das Copenhagen Burnout Inventory (CBI, Kristensen et al., 2005)
- Die Besonderheit des CBI ist seine Unterscheidung verschiedener «Quellen» von Burnout:
 - **Persönlicher Burnout** beschreibt auf einer allgemeinen Ebene den Grad an psychischer und physischer Erschöpfung, den eine Person empfindet.
 - **Arbeitsbezogener Burnout** beschreibt den Grad an psychischer und physischer Erschöpfung, den eine Person spezifisch auf die eigene Arbeit zurückführt.
 - **Klientenbezogener Burnout** beschreibt den Anteil an psychischer und physischer Belastung, den eine Person spezifisch auf die Zusammenarbeit mit Dritten zurückführt. Wir haben in diesem Fragebogen «Klienten» durch «die Menschen, mit denen ich beruflich zu tun habe» ersetzt, um eine große Bandbreite von Kontaktpersonen einzubeziehen (Geschäftspartner, Kunden, Kollegen etc.).

Der zweite Aspekt: Soziale Unterstützung

- Soziale Unterstützung ist eine Ressource, die mittels der Beziehung zu anderen Personen psychosoziale Bedürfnisse wie Anerkennung, Zugehörigkeit oder Sicherheit befriedigt. Gemeint ist aber auch die Zufriedenstellung praktischer Bedürfnisse wie Informationsbedarf oder eine materielle Unterstützung. Die Bedeutung dieser Aspekte hat sich in einer großen Studie mit mehr als 80.000 Personen gezeigt (Schwarzer, 1991).
- Auch in der vorliegenden Untersuchung umfasste soziale Unterstützung diese zwei Aspekte. Instrumentelle soziale Unterstützung, die sich in den folgenden Aussagen widerspiegelte:
 - Wenn „es mal eng wird“ helfen Freunde, der Vorgesetzte oder Kollegen mit Arbeitsmitteln, Informationen, Tipps, zeitlicher Unterstützung etc. aus.
 - Ihr Arbeitgeber oder Ihr Vorgesetzter berücksichtigen Ihre privaten oder familiären Bedürfnisse, z. B. bei der Arbeits- und Urlaubsplanung.
 - Emotionale oder kognitive soziale Unterstützung die sich z. B. ausdrückte durch Zuspruch, Trost, Motivation. Man hört Ihnen zu und zeigt Verständnis, nimmt Ihre Sorgen ernst.
- Ein dritter Aspekt, der in die Auswertung einbezogen wurde, ist die Erreichbarkeit der sozialen Unterstützung.

Fokus der Analyse

- Soziale Unterstützung und Burnout wurden jeweils im beruflichen und privaten Bereich bestimmt. Quellen sozialer Unterstützung waren Vorgesetzte, Kollegen Partner, Familie oder Freunde.
- Im Folgenden wurde lediglich die soziale Unterstützung durch die Vorgesetzten (Supervisor) herausgegriffen.
- Bezüglich des Burnout wurde nur der Aspekt arbeitsbezogener Burnout betrachtet.

Die Fragen zu arbeitsbezogenem Burnout

Copenhagen Burnout Inventory (CBI) – Fragen zu arbeitsbezogenem Burnout

- Fühlen Sie sich am Ende eines Arbeitstages ausgelaugt?
- Fühlen Sie sich schon morgens beim Gedanken an einen neuen Arbeitstag erschöpft?
- Empfinden Sie jede Arbeitsstunde als ermüdend?
- Haben Sie genügend Energie für Familie und Freunde in Ihrer Freizeit?
- Ist Ihre Arbeit emotional erschöpfend?
- Frustriert Sie Ihre Arbeit?
- Fühlen Sie sich aufgrund Ihrer Arbeit ausgebrannt?

Der aus den Antworten abgeleitete Gesamtindex „arbeitsbezogener Burnout“ konnte Werte von 0 bis 100 % annehmen.
(0 % = keine Belastung, 100 % = maximale Belastung)

Die Fragen zu sozialer Unterstützung

Soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten

- Wie gut ist die *instrumentelle* soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten?
- Wie gut ist die *emotionale* soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten?
- Wie gut ist die soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten *verfügbar*?

Die Zufriedenheit mit der Vorgesetztenunterstützung wird mit fünf Abstufungen erfragt:

0 = sehr unzufrieden, 1 = eher unzufrieden, 2 = teils-teils, 3 = eher zufrieden, 4 = sehr zufrieden

Der Index „soziale Unterstützung“ kann folglich Werte von 0 bis 4 annehmen.
(0 = keine Unterstützung, 4 = maximale Unterstützung)

Die zentralen Fragestellungen

- Wie beeinflusst ein Führungsaspekt von Vorgesetzten, nämlich die soziale Unterstützung, die Belastungswerte der Mitarbeiter bezüglich eines Burnout?
- Wie nachhaltig ist soziale Unterstützung wirksam?

Die zeitliche Komponente: Zwei Auswertungen

Die Teilnehmer wurden in vier aufeinander folgenden Jahren befragt. Der Zusammenhang zwischen sozialer Unterstützung und Burnoutgefährdung wurde unter Berücksichtigung einer zeitlichen Komponente ausgewertet.

Der zeitnahe Zusammenhang

- Die Analyse erfolgte innerhalb eines Befragungszeitpunktes. Der Befragte bewertete gleichzeitig seinen aktuellen Belastungszustand und die aktuell wahrgenommene soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten.

Der Langzeiteffekt

- Die Analyse erfolgte über ein Jahr hinweg. Ein Mitarbeiter bewertete im ersten Jahr seine soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten. Wir analysierten, ob sich diese Erfahrung noch auf den Belastungszustand im zweiten Jahr (genau 1 Jahr später) auswirkte.

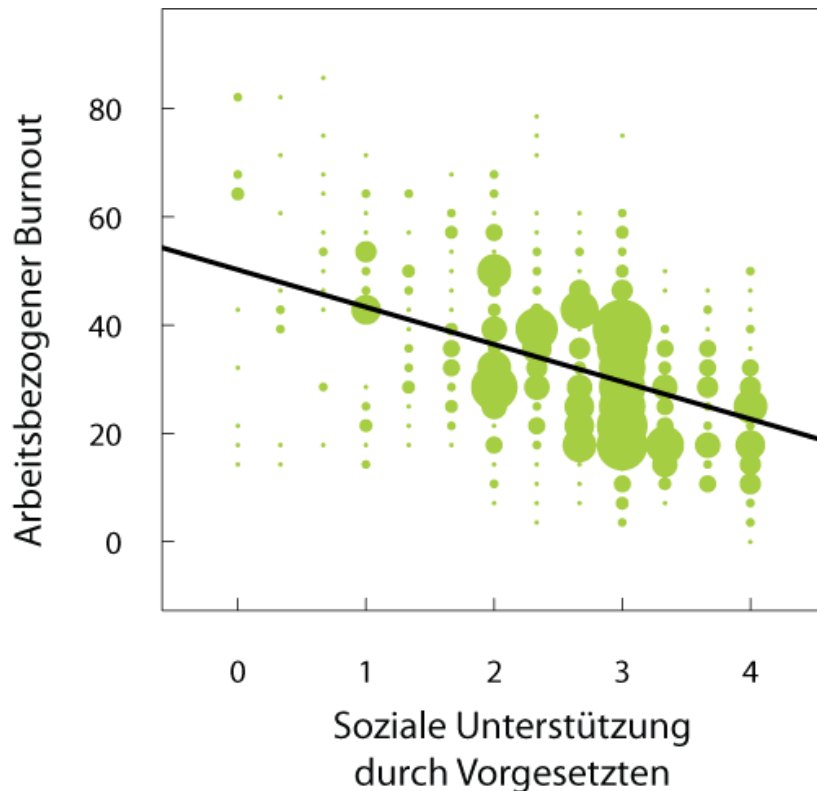
•

Die Analysemethode

Zur Analyse wurde ein modernes statistisches Verfahren, ein sogenanntes Multilevel-Modell eingesetzt.

- Multilevel-Modelle kommen dann zum Einsatz, wenn die Daten mehrere hierarchisch strukturierte Ebenen (Levels) aufweisen, die nicht unabhängig voneinander sind.
- Im vorliegenden Fall wurden pro Mitarbeiter mehrere Messungen vorgenommen. Dies darf man nicht als unabhängig voneinander betrachten, da es sehr wahrscheinlich ist, dass sich die Messwerte eines Mitarbeiters ähneln.

Der Zusammenhang innerhalb eines Befragungszeitpunktes



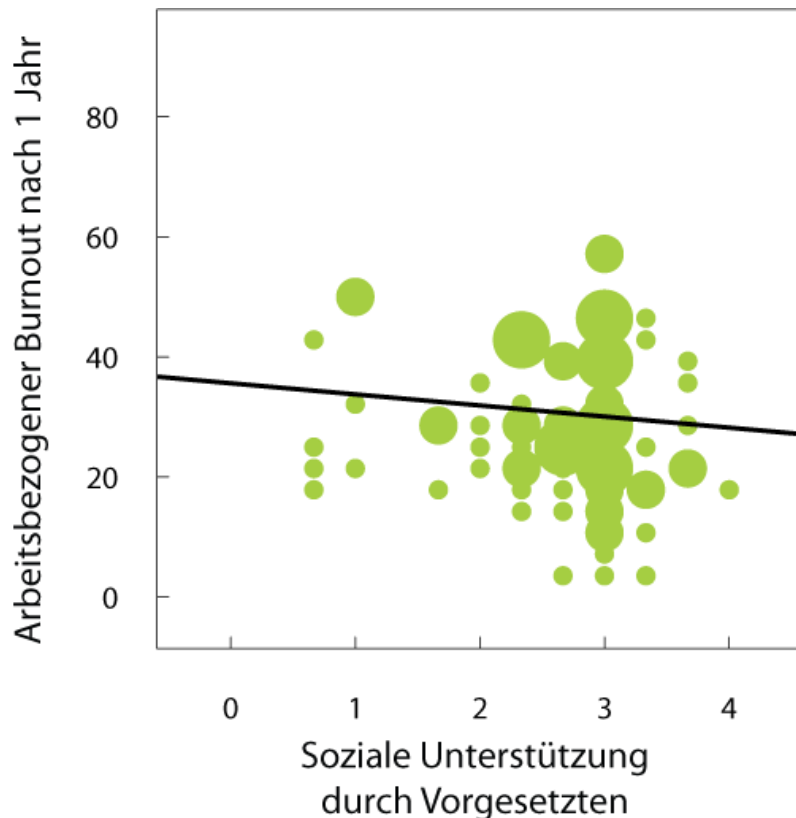
sciencetransfer GmbH Zürich | 2010

Der Zusammenhang zwischen den Variablen ist sehr hoch und signifikant ($p < 0.001$)

Manager, die einen **20% höheren Vorgesetzten-Support** als eine Vergleichsperson bekommen, haben **10% niedrigere Burnout-Werte** als die Vergleichsperson mit schlechterem Support.

Speziell bei hoch belasteten Mitarbeitern sind 10% eine bedeutsame Verbesserung.

Der Zusammenhang über ein Jahr hinweg



Wenn wir eine Prädiktion über zwei Messzeitpunkte rechnen (Messung 1 und Messung 2, ein Jahr danach), wird der Zusammenhang nicht-signifikant ($p > 0.05$).

Wir analysieren also, ob soziale Unterstützung eines Vorgesetzten zum Zeitpunkt 1 noch einen Einfluss auf den arbeitsbezogenen Burnout nach einem Jahr hat.

Dies ist nicht der Fall!

Zusammenfassung

- Sozial unterstützendes Verhalten von Führungskräften hat einen deutlichen und zeitlich unmittelbaren Einfluss auf die arbeitsbezogenen Belastungswerte der Mitarbeiter.
- Soziale Unterstützung ist aber eine kontinuierliche Führungsaufgabe. Man kann diese Leistung nicht bevorraten. Ihre Wirkung hält nicht über längere Zeiträume an.
- Soziale Unterstützung umfasste in unserer Auswertung nicht nur instrumentelle und kognitiv-emotionale Komponenten, sondern gleich gewichtet auch den Aspekt der Erreichbarkeit der sozialen Unterstützung: Eine Führungskraft, die zwar eine ausgeprägte Fähigkeit zu sozialer Unterstützung hat, jedoch selten anwesend oder erreichbar ist, unterstützt ihre Mitarbeiter damit nicht optimal.

Fazit

- Soziale Unterstützung ist gesundheitswirksam. Dies wurde in zahlreichen wissenschaftlichen Studien eindrücklich belegt.
- Die Praxis zeigt: Führungskräfte können diesen Aspekt gesundheitsorientierten Führens erlernen und anwenden.
- Falsch wäre es, Führungskräften diese Aufgabe einfach zusätzlich „auf den Schreibtisch“ zu legen. „Mach mal“ hilft nicht.
- Richtig wäre es, Führungskräfte bei der Wahrnehmung dieser Aufgabe ebenfalls zu unterstützen. Eine Führungskraft, die sich dieser Aufgabe annimmt, benötigt hierfür eventuell eine Fortbildung, sicher aber den nötigen Freiraum so zu handeln und ganz sicher benötigt sie genügend Zeit.

Literatur

- Kristensen, T.S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K.B. The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. In: *Work & Stress*, 2005, 19, 192-207
- Schwarzer, Ralf & Leppin, Anja. Soziale Unterstützung und Wohlbefinden (1991). In: A. Abele & P. Becker (Hg.), *Wohlbefinden. Theorie - Empirie - Diagnostik*. Weinheim, München: Juventa: 175-190.

Verantwortlich

sciencetransfer GmbH Switzerland

Nordstrasse 134
8037 Zürich / Schweiz

T +41 78 78 40 800

info@sciencetransfer.com
www.sciencetransfer.com

Dr. Dirk Hanebuth, Zürich (Projektleiter)
Oliver Hübner, Frankfurt am Main (Datenmanagement)
Denis Aydin, Basel (Analysen)

Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh / Deutschland

T +49 5241 81 81520

detlef.hollmann@bertelsmann-stiftung.de
www.bertelsmann-stiftung.de/gesundheit-arbeitswelt

Detlef Hollmann (Senior Project Manager)