

ZUSAMMENFASSUNG



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 Erschöpfungserkrankung 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

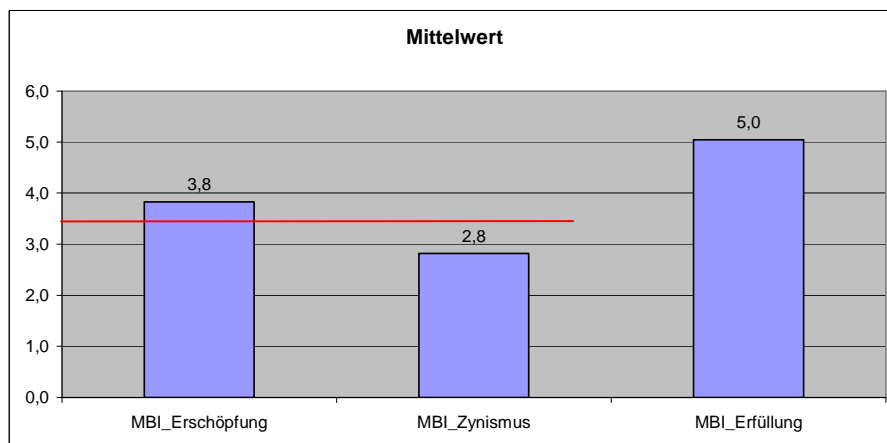
Die zugrunde liegenden Datensätze wurden mittels deskriptiver Verfahren zur Beschreibung der Stichprobe und ihrer zentralen Merkmale, mittels Korrelationsanalysen zu Zusammenhängen zwischen SOC- und MBI-Werten, sowie mittels t-Tests für unabhängige Stichproben und einfaktoriellen Varianzanalysen zur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