

Hochschule Merseburg

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften und Informationswissenschaften

Bachelorarbeit

von Jan Oesterling

im Studiengang

BBW - Unternehmensführung

Thema:

Burnout in der Führung

Führungskräfte als Risikogruppe und präventionsleistende Berater

Betreuer/in: Prof. Dr. Boris Kaehler

Eingereicht: 03.09.2019

Inhaltsverzeichnis

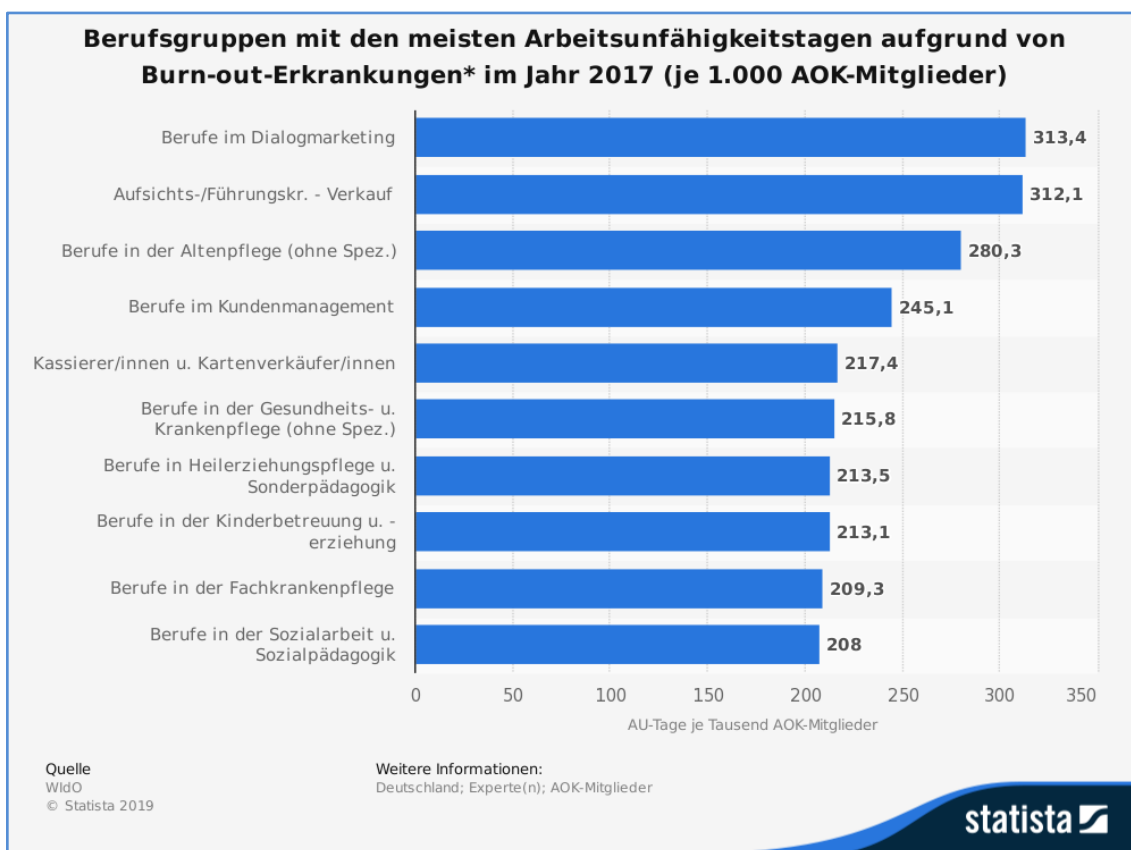
Einleitung.....	4
1. Burnout	6
1.1 Begriffsklärung Burnout.....	6
1.2 Ursachen von Burnout	8
1.3 Symptomatik von Burnout.....	10
1.4 Burnout-Präventionsmethoden renommierter Unternehmen	13
2. Führung	14
2.1 Begriffsklärung Führung.....	14
2.2 Aufgaben einer Führungskraft.....	16
2.3 Führungsstile und -modelle	19
3. Die Führungskraft als präventionsleistender Berater.....	23
3.1 Durch den Führungsstil bedingte Burnout-Gefährdungen bei Mitarbeiter/innen.....	24
3.2 Identifikation eines erhöhten Burnout-Risikos bei Mitarbeiter/innen durch die Führungskraft.....	25
3.3 Burnout-Prävention bei Mitarbeitern/innen durch die Führungskraft.....	27
4. Führungskräfte als Burnout-Risikogruppe.....	30
4.1 Ursachen für ein erhöhtes Burnout-Risiko bei Führungskräften	30
4.2 Identifikation einer Burnout-Gefährdung bei der Führungskraft selbst	32
4.3 Burnout-Prävention bei der Führungskraft selbst	33
Fazit	37

Abbildungsverzeichnis

<u>Abbildung 1</u> : Berufsgruppen mit den meisten Arbeitsunfähigkeitstagen aufgrund von Burnout-Erkrankungen im Jahr 2017 (je 1000 AOK-Mitglieder), Studie Statista (2017).	4
<u>Abbildung 2</u> : Durchschnittliche Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund von Burnout nach Alter und Geschlecht im Jahr 2017 (je 1000 AOK-Mitglieder), Studie Statista (2018).....	9
<u>Abbildung 3</u> : 7-Phasen-Modell nach BURISCH 1989.....	12
<u>Abbildung 4</u> : Tätigkeitsbereiche einer Führungskraft	17
<u>Abbildung 5</u> : Empathie als Burnout-Risiko bei Führungskräften	32

Einleitung

Häufig wird Burnout als „Modediagnose“ (KASCHKA et al. 2011) betitelt. Zahlreiche Burnout-Fälle bei öffentlichen Personen haben dazu geführt, dass Burnout mehr und mehr in den Fokus der Medien gerückt ist. Von 2004 bis 2017 haben sich die Fehlzeitentage aufgrund von Burnout fast verzehnfacht (vgl. Statista 2018, siehe Anhang). Insbesondere zwischen den Jahren 2004 und 2011 lässt sich ein starker Aufwärtstrend der Burnout-Erkrankungen feststellen - seit 2011 stagniert dieser Aufwärtstrend (vgl. ebd.). Psychische Erkrankungen waren nach Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems und Atemwegserkrankungen im Jahr 2018 die häufigsten Gründe für berufliche Fehlzeiten (vgl. Statista 2019, siehe Anhang). Wie eine Führungskraft psychischen Störungen, mit besonderem Fokus auf Burnout, entgegenwirken kann, ist Gegenstand dieser Arbeit.



<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/239672/umfrage/berufsgruppen-mit-den-meisten-fehltagen-durch-burn-out-erkrankungen/> (WIdO, 2018), zuletzt geprüft am 20.08.2019

Abbildung 1: Berufsgruppen mit den meisten Arbeitsunfähigkeitstagen aufgrund von Burnout-Erkrankungen im Jahr 2017 (je 1000 AOK-Mitglieder), Studie Statista (2017).

Ursprünglich wurde Burnout vorrangig sozialen Berufen zugeschrieben, doch heute wird der Burnout-Begriff in allen Berufsgruppen verwendet (vgl. WEYMANN 2018). Dass sozi-

ale Berufsgruppen bzw. Berufsgruppen mit überdurchschnittlich viel Kontakt mit Mitmenschen dennoch eine Risikogruppe darstellen, verdeutlicht Abbildung 1. Alle hier aufgeführten Berufsgruppen, sind entweder in sozialen Berufsfeldern wie z.B. Alten-/Krankenpflege tätig oder haben anderweitig überdurchschnittlich viel Kontakt zu anderen Menschen, darunter z.B. Berufe im Dialogmarketing, Führungskräfte oder Berufe im Kundenmanagement. Ein Fokus dieser Arbeit liegt darauf, die Risikogruppe Führungskräfte näher zu untersuchen.

Der Titel dieser Arbeit *„Burnout in der Führung“* ist doppeldeutig gewählt, denn es wird nicht nur Burnout bei Führungskräften thematisiert, sondern auch deren Führungsaufgabe Burnout-Prävention bei Mitarbeitern/innen.

Meine Forschungsfrage lautet: *„Wie kann eine Führungskraft Burnout-Prävention leisten?“*

Sie beleuchtet ebenfalls sowohl die Seite der Führungskraft, als auch die Seite der Angestellten.

Um die Beantwortung meiner Forschungsfrage theoretisch zu fundieren, befasse ich mich zunächst ausführlich mit den Begriffen „Burnout“ und „Führung“. Danach erörtere ich die Relevanz des Beziehungsverhältnisses zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/innen auf die Entstehung von Burnout. Zudem zeige ich auf wie dieses Verhältnis möglichst gesundheitsfördernd gestaltet werden kann. Abschließend befasse ich mich mit dem Thema Burnout bei Führungskräften und erläutere wirksame Präventionsmöglichkeiten.

1. Burnout

In diesem Abschnitt meiner Arbeit leite ich zunächst den Begriff Burnout her. Nachfolgend erkläre ich mögliche Ursachen und Symptome von Burnout. Darauffolgend erläutere ich einige Burnout-Präventionsmethoden großer Unternehmen.

1.1 Begriffsklärung Burnout

1974 definierte der Psychologe HERBERT FREUDENBERGER erstmals den Begriff des Burnouts (*dt. Ausbrennen*) als „Krankheit des Überengagements“ (KERNEN 1999, S.7). Nach seiner Flucht aus dem Nazi-Regime verspürte Freudemberger nach eigenen Angaben, verursacht durch sein Über-Engagement bei dem Versuch sich und seine Familie abzusichern, ein Gefühl des „Ausgebranntseins“ (HILLERT ET AL. 2018, S.10). Er konzipierte daraufhin das Burnout-Syndrom auf Grundlage seiner persönlichen Erfahrungen (vgl. ebd.). Zunächst ordnete FREUDENBERGER Burnout nur sozialen und pflegerischen Berufen zu. Er beobachtete bei Mitarbeiter/innen von Selbsthilfezentren oder Kriseninterventionseinrichtungen häufig Symptome wie Zynismus oder psychische Erschöpfung (vgl. SCHERRMANN 2015, S.8). Er identifizierte ein Spannungsfeld zwischen Pflegern und Hilfsbedürftigen. Einerseits wurde die Not der Hilfsbedürftigen wahrgenommen, andererseits begaben sich die Pfleger bei dem Versuch allen zu helfen, in die Gefahr, selbst „auszubrennen“ (vgl. ebd.). Laut FREUDENBERGER kann Burnout sowohl selbst- als auch fremdverursacht sein (vgl. KERNEN 1999, S.17).

EDELWICH UND BRODSKY (1984) definieren Burnout als „Verlust an Energie und Engagement durch fortschreitende Desillusionierung“ (KERNEN 1999, S.18). Diese etwas modernere Definition berücksichtigt die überzogenen Erwartungen an sich selbst als Hauptursache von Burnout. Hier fehlt allerdings der Bezug zum Begriff der Empathie.

Auch RICHTER UND HACKER ordnen Burnout verstärkt Menschen zu, die beruflich häufig mit Menschen kooperieren. Sie beschreiben Burnout als einen Zustand physischer, psychischer, kognitiver und emotionaler Erschöpfung (vgl. RICHTER UND HACKER 2014, S.144). Diese Definition ist allerdings nicht ausreichend, da der Aspekt der überzogenen Erwartungen an sich selbst außer Acht bleibt.

Im Mai 2019 beschloss die WHO (World Health Organisation) Burnout als Syndrom in die ICD-11 (International Classification of Disease) aufzunehmen. 2022 wird diese in Kraft treten. Burnout wird hier als Syndrom definiert, das aus chronischem Stress am

Arbeitsplatz, welcher nicht erfolgreich bewältigt werden konnte, resultiert. Burnout wird durch drei Dimensionen gekennzeichnet. Die erste Dimension ist ein Verlust an Energie oder ein dauerhaftes Erschöpft-sein. Dimension zwei wird gekennzeichnet durch eine mentale Distanzierung oder eine negative Grundeinstellung zum Beruf. In Dimension drei wird das verringerte Leistungsvermögen beschrieben. (vgl. WHO 2019)

Vor der Neu-klassifizierung wurde Burnout in der Zusatzkategorie „[...] Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung“ (ICD 2019) eingeordnet. Die neue Eingliederung von Burnout als Syndrom ermöglicht es, Burnout einheitlich zu definieren. In ICD – 11 wird der Bezug zum Beruf, sowie die Schwere der Krankheit beschreiben. Betroffene können dadurch eine bessere Behandlung erfahren und die Burnout-Forschung wird intensiviert. (vgl. WIEDEMANN 2019)

Beruflicher Stress wird als Hauptursache für Burnout gesehen (vgl. WIENER 2014). Als Stress werden Ereignisse bezeichnet, in welchen äußere sowie innere Anforderungen die Anpassungsfähigkeit einer Person, eines sozialen oder organischen Systems belasten oder überschreiten (vgl. LAZARUS UND LAUNIER 1981, S.226). Welche Anforderungen dabei zu Stress werden, ist individuell verschieden. Es fließen sowohl Belastungen als auch Fähigkeiten und Möglichkeiten der betroffenen Person zur Bewältigung der gegebenen Situation in die Entstehung von Stress ein. Liegt eine Dauerbelastung vor, kann es zu chronischem Stress kommen, welcher einem Erschöpfungsprozess und somit häufig auch dem Burnout-Prozess vorausgeht. (vgl. WEYMANN 2018)

Burnout geht oft mit Depressionen einher. Die Begriffe sollten allerdings differenziert werden. Während Burnout im beruflichen Kontext auftritt und aus dauerhafter Überarbeitung resultiert, kann eine Depression alle Bereiche des täglichen Lebens betreffen (vgl. BERGER 2012).

BRÜHLMANN ist allerdings der Ansicht, dass Burnout nicht nur auf Arbeit bezogen formuliert werden sollte. Auch Menschen, die keine Beschäftigung haben, können sich durch ihr Verhalten in Burnout-Gefahr bringen. (vgl. Brühlmann 2010, S.149)

In diesem Fall beziehe ich mich auf die Definition der WHO 2019, welche sich ausschließlich auf den Aspekt der berufsbedingten Erschöpfung beläuft. So lässt sich der Begriff Burnout eindeutig gegen den Begriff der Depression abgrenzen.

1.2 Ursachen von Burnout

„*Wer ausgebrannt ist, muss vorher gebrannt haben!*“ (GREIF UND BERTINO 2018, S. 54).

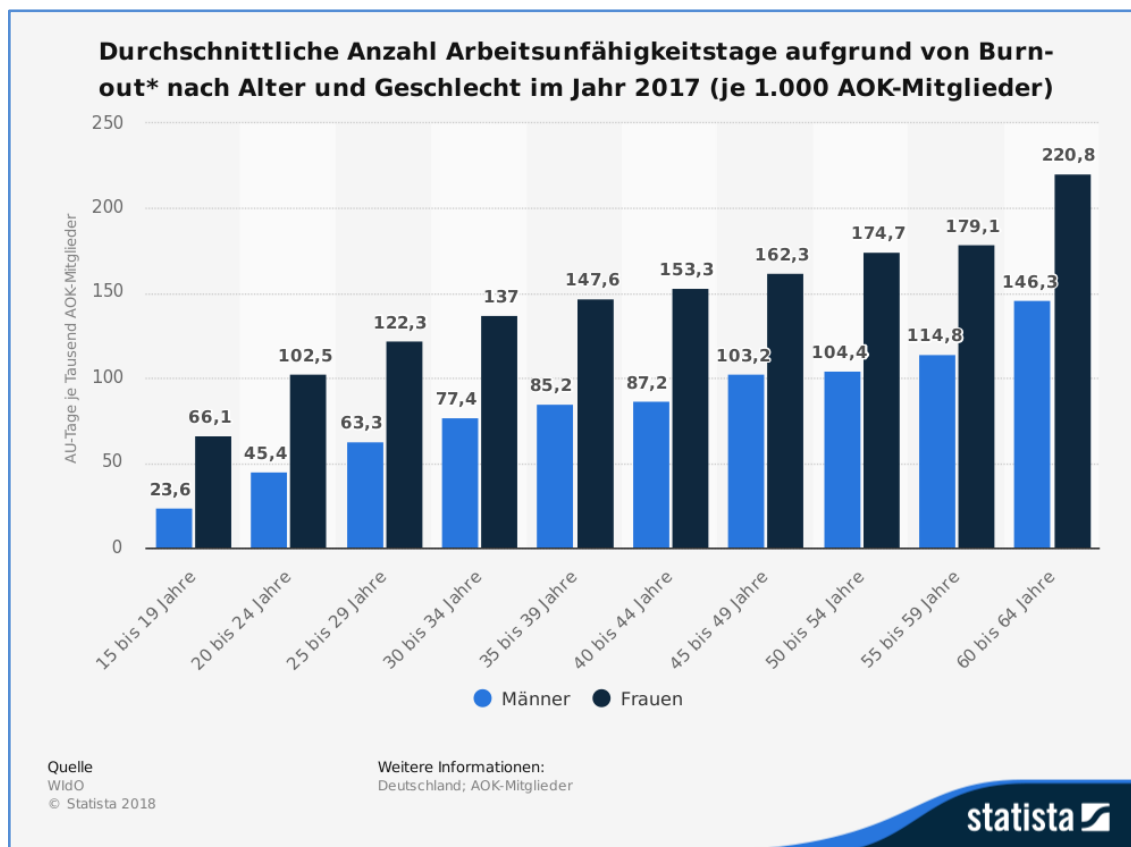
Dieses Zitat beschreibt das Problem vieler Burnout-Gefährdeten bzw. an Burnout Leidenden. Sie „brennen“ für ihren Bereich, verschreiben ihm ihre gesamte Aufmerksamkeit. Dabei gelingt es ihnen nicht ausreichend auf ihre psychische oder physische Gesundheit zu achten. (vgl. ebd.)

Die Frage danach, ob das häufig geforderte *Commitment*, d.h. die gefühlte Zugehörigkeit zum Unternehmen, die Burnout-Gefahr vergrößert, war Bestandteil einer 2013/2014 durchgeführten Studie mit 2400 Probanden/innen. Ergebnis war es, dass sich Commitment positiv auf die Prävention von Burnout auswirkt. (vgl. BURKHARDT ET AL. 2018, S.58f)

Um das Commitment zu steigern und damit die Burnout-Betroffenheit zu verringern, wird eine Unternehmenskultur entwickelt, in der Mitarbeiter/innen gerne arbeiten und sich dem Unternehmen zugehörig fühlen.

Ob lange Arbeitszeiten einen negativen Einfluss auf die psychische Gesundheit der Mitarbeiter/innen hat, war Thema einer Umfrage mit 20.000 Teilnehmern/innen. Daraus ergab sich, dass etwa 20% der teilnehmenden Vollzeitarbeitskräfte über 40 Stunden pro Woche arbeitet. Diese Vollzeitarbeitskräfte zeigten eine höhere Anfälligkeit für psychische Gesundheitsbeschwerden. Zusätzlich wurden bei den betroffenen Personen häufig wechselnde Arbeitszeiten und Arbeitsintensitäten, sowie ständige Erreichbarkeit als Ursachen für psychische Störungen identifiziert. (vgl. MÜLLER ET AL. 2018, S.229)

Wie Abbildung 2 zeigt, steigt die Gefahr des „Ausbrennens“ mit zunehmendem Alter stetig an. Arbeitsanforderungen und individuelles Leistungsvermögen stehen nicht mehr im Verhältnis (vgl. SCHWUCHOW UND GUTMANN 2016, S.330). Dadurch kann Stress entstehen, welcher sich aktiv auf die Entstehung von Burnout auswirkt (vgl. WIENER 2014). SCHWUCHOW UND GUTMANN sprechen von einem physischen Verschleiß und gesunkener geistigen Flexibilität - resultierend aus einseitiger physischer und psychischer Belastung (vgl. SCHWUCHOW UND GUTMANN 2016, S.330).



<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/239675/umfrage/arbeitsunfaehigkeitstage-aufgrund-von-burn-out-nach-alter-und-geschlecht/> (WIdO, 2018), zuletzt geprüft am 20.08.2019

Abbildung 2: Durchschnittliche Anzahl der Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund von Burnout nach Alter und Geschlecht im Jahr 2017 (je 1000 AOK-Mitglieder), Studie Statista (2018)

Empathie als Burnout-Ursache

Wie bereits FREUDENBERGER, der Begründer der Burnout-Forschung, erkannte, hat die Zusammenarbeit mit anderen Menschen einen großen Einfluss auf die Entstehung von Burnout.

Empathie ist die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzusetzen und mit ihnen mitfühlen zu können. Sie beeinflusst außerdem das persönliche Verhalten im sozialen Gefüge. (vgl. ARCHER 2018)

In der Betriebswirtschaft wird Empathie meist als Ressource gesehen, die verstärkt werden sollte, wenn zwischenmenschliche Beziehungen konstruktiver oder wertschätzender geführt werden sollen (vgl. SEEWALD 2014, S.138).

Menschen, von denen häufige und intensive zwischenmenschliche Kommunikation erwartet wird, in der sie dazu angehalten sind, sich kontaktbereit und ansprechbar zu zeigen, sind erhöht Burnout gefährdet. Die Auseinandersetzung mit Emotionen anderer

Menschen hat in empathischen Berufsgruppen einen hohen Stellenwert und somit auch einen hohen Anforderungscharakter. (vgl. ALTMANN 2015, S.63)

Abbildung 2 lässt sich auch entnehmen, dass Frauen häufiger von Burnout betroffen sind als Männer. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass Frauen häufiger in Berufen mit erhöhtem Burnout-Risiko arbeiten (vgl. GIFFEY 2018). Eine weitere mögliche Erklärung ist, dass Frauen in der Regel „empathiefähiger“ sind als Männer (vgl. PELZ 2018). Mit dieser Thematik wird sich diese Arbeit nicht vertieft befassen.

1.3 Symptomatik von Burnout

Eine allgemeingültige charakteristische Symptomatik von Burnout besteht erst seit der neu-klassifizierung der WHO. Diese stufte Burnout in ICD – 11 als Syndrom ein (vgl. WHO 2019). Symptome, die eindeutig auf Burnout hinweisen, sind dennoch schwer zu finden. BURISCH nennt in seiner Monographie zwar über 130 Symptome, welche auf Burnout hindeuten, doch keines davon bezieht sich spezifisch auf Burnout (vgl. BURISCH 2010, S.25f).

Um ausgewählte Symptome von Burnout bei den jeweiligen Betroffenen systematisch analysieren zu können, entwickelte MASLACH einen Burnout-Fragebogen (Maslach-Burnout-Inventar - MBI, siehe Anhang), der heute weltweit verbreitet ist. MASLACH gliedert den Fragebogen in drei zentrale Abschnitte:

- emotionale Erschöpfung: z.B. „Ich fühle mich am Ende eines Arbeitstages verbraucht.“, „Ich fühle mich durch meine Arbeit emotional erschöpft.“ oder „Ich fühle mich bereits ermüdet, wenn ich morgens aufstehe und einen neuen Arbeitstag vor mir liegen sehe.“ (Maslach 1996)
- Reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit: z.B. „Ich habe das Gefühl, durch meine Arbeit das Leben anderer zu beeinflussen.“, „Ich habe das Gefühl, am Ende meiner Weisheit zu sein.“ oder „Ich habe viele lohnende Ziele bei meiner Arbeit erreicht.“ (vgl. ebd.).
- Depersonalisierung: z.B. „Ich habe das Gefühl, einige andere Menschen so zu behandeln als wären sie Objekte.“, „Ich bin Menschen gegenüber abgestumpfter geworden, seit ich meine Arbeit ausübe.“ oder „Es interessiert mich nicht wirklich, was mit anderen Menschen geschieht.“ (vgl. ebd.).

MASLACHS Fragebogen ist in zwei Spalten aufgeteilt. Dabei beantworten Teilnehmer die einzelnen Items mit „Ja“ oder mit „Nein“. Jede beantwortete Frage gibt einen Punkt, abschließend werden die Punkte in der linken Spalte des Fragebogens gezählt und eine

Art Diagnose gestellt. Werden zehn oder mehr Punkte in die linke Spalte des Fragebogens eingetragen, ist der Teilnehmer Burnout-Gefährdet und es wird empfohlen, therapeutische Hilfe aufzusuchen. (vgl. ebd.)

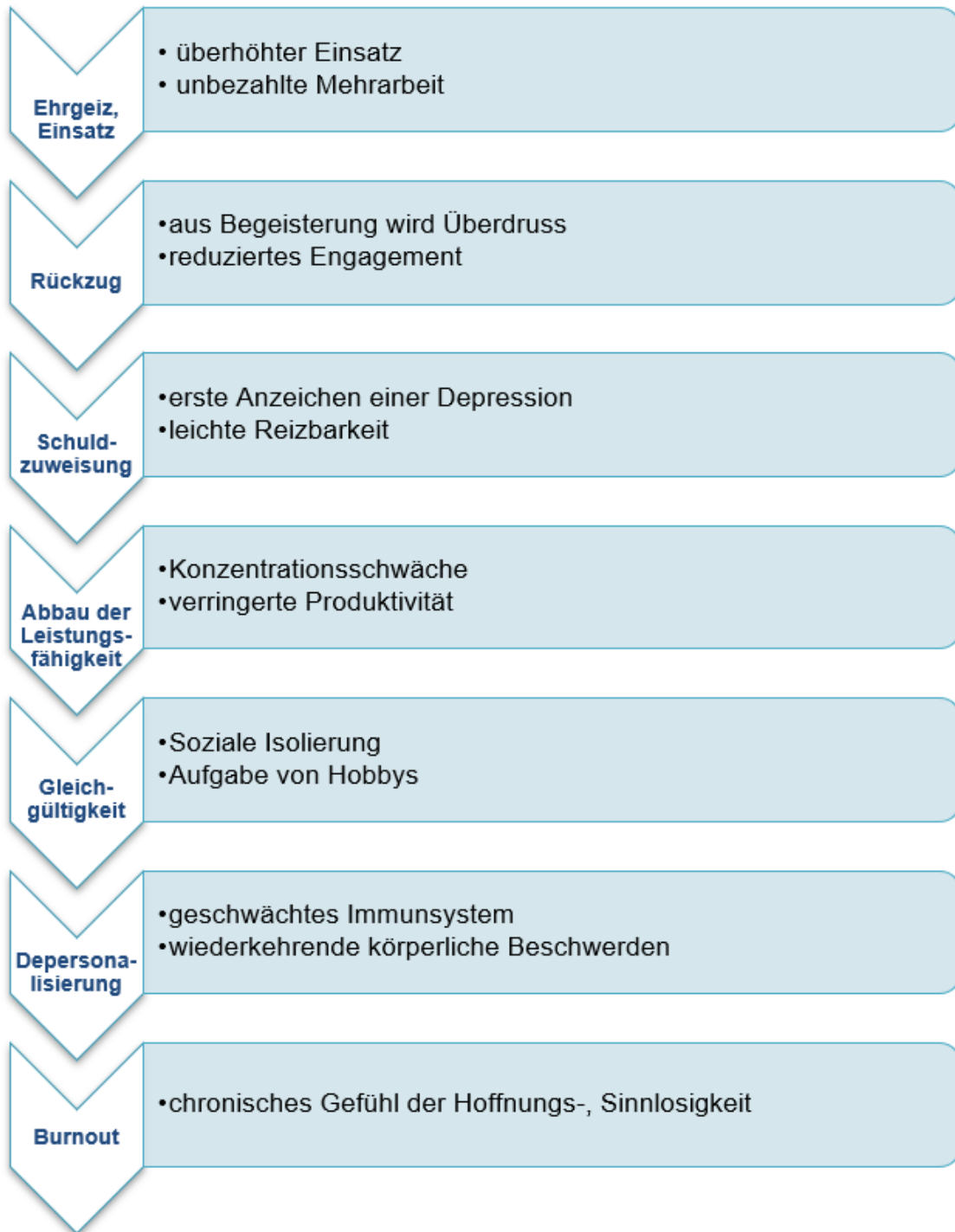
Dieser Fragebogen muss teilweise jedoch kritisch betrachtet werden, da Symptome und Ursachen nicht durchgehend voneinander abgegrenzt werden. Dies schränkt die Aussagekraft des Testes mitunter stark ein. (vgl. HILLERT ET AL. 2018, S.11f)

Trotzdem ist der Maslach-Burnout-Inventar ein geeignetes Mittel, um eine mögliche Burnout-Gefährdung zu erkennen. Eine therapeutische Diagnose kann der Fragebogen zwar nicht ersetzen, doch das ist auch nicht der Anspruch.

Die *WHO* setzte bei der Neu-Klassifizierung von Burnout drei Dimensionen von Burnout fest. Diese überschneiden sich weitestgehend mit den drei Aspekten, die im Maslach-Fragebogen thematisiert werden. Die emotionale Erschöpfung wird, wie auch die reduzierte Leistungsfähigkeit, in der Definition der *WHO* erwähnt. Die von Maslach aufgeführte Depersonalisierung allerdings wurde von der *WHO* außer Acht gelassen und durch ‚berufliches Desinteresse‘ ersetzt. (vgl. WHO 2019)

Grundsätzlich sind allerdings beide Aspekte wichtig und sollten beide in einer klaren Klassifizierung von Burnout enthalten sein. Die Depersonalisierung ist ein wichtiges Element des Burnout-Syndroms, denn sie beschreibt die „Abgestumpftheit“ anderen gegenüber. Ein berufliches Desinteresse sollte in eine Klassifizierung aufgenommen werden, da so der Bezug zu beruflicher Überlastung hergestellt wird und deutlich wird.

Einen Versuch, die Symptome von Burnout darzustellen und genau zu differenzieren, ist das „7-Phasen-Modell“, welches MATTHIAS BURISCH 1989 entwickelte (Siehe Abbildung 3). Mit diesem Modell erhält der/die Betrachter/in anhand der ermittelten Symptome einen groben Überblick über die Entstehung von Burnout. Allerdings werden auch hier, wie auch bei dem Modell von MASLACH, Ursachen und Symptome von Burnout vermischt. Aufgrund dessen muss auch dieses Modell kritisch betrachtet werden.



Eigene Darstellung nach BATHE (2012)

Abbildung 3: 7-Phasen-Modell nach BURISCH 1989

1.4 Burnout-Präventionsmethoden renommierter Unternehmen

Die in diesem Abschnitt vorgestellten Präventionsmethoden sind nicht als Präventionsmethoden einer Führungskraft zu sehen, sondern als unternehmensweite Maßnahmen zur Vorbeugung von Burnout.

Das Unternehmen *Bosch* hat 2015 den Bonus für Individualziele abgeschafft und stattdessen einen unternehmensweiten Bonus für die Erreichung der Unternehmensziele eingeführt (vgl. KÜBEL 2018, S.52). Das dient einerseits der besseren Teamarbeit, denn Mitarbeiter/innen arbeiten nicht nur, um persönliche Ziele möglichst gut zu erreichen (vgl. ebd.). Vielmehr wird von den Mitarbeitern/innen erwartet, im Team zu arbeiten, um Unternehmensziele gemeinsam erfolgreich umsetzen zu können (vgl. ebd.). Andererseits dient diese Methode des Personalmanagements der Stressreduzierung und Entlastung der Mitarbeiter/innen, da sie auf diesem Weg nicht den Druck verspüren, ihren persönlichen Bonus erreichen zu müssen, sondern als Gemeinschaft die Unternehmensziele zu meistern. Die Verantwortung wird vom Einzelnen auf die gesamte Gruppe übertragen. Eine individuelle Zielsetzung unabhängig von Bonuszahlungen führt zusammenfassend zur Stressreduzierung der Mitarbeiter/innen und verbesserter Teamarbeit durch gemeinsame Ziele. Eine mögliche Gefahr könnte die Nachlässigkeit einiger Mitarbeiter/innen bergen. Sind Individualziele abgeschafft, könnten sich Mitarbeiter/innen dazu verleitet sehen, sich zu sehr auf ihre Teampartner zu verlassen und nicht mehr die von ihnen geforderte Eigenleistung zu erbringen. Hier ist es als Unternehmen wichtig, die Mitarbeiter/innen zur gemeinsamen Leistung zu motivieren und nicht zu motivierende Mitarbeiter/innen auszusortieren.

Das globale Bio-Pharma-Unternehmen *Abbvie* hat sich als Ziel gesetzt, die Resilienz, d.h. die psychische Widerstandsfähigkeit der Mitarbeiter/innen, zu stärken. Dazu hat das Unternehmen die „Jahresreise“ (KLISIARIS 2015, S.43) eingeführt. Diese besteht aus drei Modulen. Im ersten Modul, einem „interaktivem Parcours“, werden Teilnehmer/innen durch eine Reihe von interaktiven Stationen zu Themen wie „Widerstandsfähigkeit“ oder „Gelassenheit“ geführt. Modul zwei beinhaltet einen eigens für die Jahresreise entwickelten Selbstcoaching-Kalender. Dieser wird im täglichen Umfeld der Teilnehmer/innen aufgestellt und enthält wertvolle Tipps zur Steigerung der Resilienz. Das dritte Modul beinhaltet monatliche Rundmails zum Thema Resilienz. Darin enthaltene Videos, Audiodateien, Checklisten oder Selbsttests sollen die Mitarbeiter/innen zum Selbstcoaching anregen. (vgl. KLISIARIS 2015, S.43)

2. Führung

Im ersten Abschnitt dieses Kapitels definiere ich den Begriff „Führung“. Im darauffolgenden Abschnitt zeige ich zentrale Führungsaufgaben auf. Hier kläre ich unter Anderem, ob eine Führungskraft als Coach auftreten kann. Anschließend zeige ich einige Führungsstile und -methoden auf und vergleiche miteinander.

2.1 Begriffsklärung Führung

In der Fachliteratur gibt es zahlreiche Definitionen von Führung - dies ist auf die unterschiedliche Betrachtungsweise von Führung zurückzuführen. Führung kann einerseits als Personalführung angesehen werden, andererseits auch als Organisationsführung. Diese grundsätzlichen Führungsperspektiven überschneiden sich in großem Maße, was zur Unklarheit über den Führungsbegriff beiträgt. (vgl. KAEHLER 2020)

Da sowohl Personalführung als auch Organisationsführung zu den Aufgaben der Führungskraft zählen und sich die jeweiligen Definitionen weitestgehend überschneiden, werden die Begriffe in dieser Arbeit nicht ausführlicher differenziert.

Der Aufgabenbereich einer Führungskraft überschneidet sich in großem Maße mit dem eines Personalmanagers. Eine Führungskraft kann nicht ohne die Beteiligung eines Personalmanagers führen und ein Personalmanager kann nicht ohne Beteiligung der Führungskraft managen. Daher verwendet KAEHLER Personalmanagement als Synonym für Mitarbeiterführung. (vgl. KAEHLER 2020)

Als weitere Synonyme für Führung sind Leitung und Leadership zu nennen (vgl. ebd.). Allerdings muss eine Abgrenzung zu politischer Führung gezogen werden. Diese unterscheidet sich von der Personalführung dahingehend, dass Mitarbeiter/innen sich bewusst dem Unternehmen angeschlossen haben und vertraglich festgelegte Rechte und Pflichten haben. Außerdem liegt der Schwerpunkt bei Personalführung auf einer effizienten Verteilung der gegebenen Ressourcen. Bei politischer Führung dahingegen liegt der Fokus auf der Wahl der Handlungsoption, die am meisten Zustimmung erhält und dadurch das Führungsmandat sichert. (vgl. ebd.)

„Führung heißt, andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei dem Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt“ (WEIBLER 2016, S.22).

Die in dieser Definition von Führung genannte Beeinflussung anderer ist ein elementarer Bestandteil der Führung. Bei einem Führungsgespräch versucht ein Teil der Organisa-

tion durch gezielte Beeinflussung ein gewünschtes Verhalten des Gegenübers zu erreichen. Ein wichtiger Aspekt von Führung, der in der Definition von WEIBLER aufgegriffen wird, ist der Aspekt der Akzeptanz. Damit ist die Bereitschaft eines/r Geführten gemeint, sich den Vorstellungen der Führungskraft unterzuordnen und das eigene Verhalten den von der Führungskraft aufgestellten Richtlinien anzupassen. Eine Beeinflussung ohne Akzeptanz des Gegenübers ist weniger wirksam als eine Beeinflussung mit Akzeptanz. (vgl. WEIBLER 2016, S.22)

Ein wichtiger Aspekt von Führung, der in WEIBLERS Definition allerdings außen vor bleibt, ist der eigentliche Sinn und Zweck von Führung. Dieser besteht im Erreichen organisatorischer Ziele (vgl. KAEHLER 2020).

Um den Führungsbegriff klarer zu definieren zeigt KAEHLER drei Zusätze auf. Der erste Zusatz beschreibt, dass Führung nicht nur durch einen Einzelnen erfolgt. In das Gesamtbild der Führung fließen nicht nur Aktionen der Führungskraft, sondern auch Selbstführungsaktionen, sowie Aktionen von Kollegen/innen oder HR-Verantwortlichen mit ein. Zusatz zwei beschreibt, dass der Führungseinfluss entweder aus der Situation heraus im operativen Tagesgeschehen oder durch voraussehende Regelungen ausgeübt werden kann. Der dritte Zusatz klärt und differenziert die Aspekte des konstitutiven, strategischen und operativen Managements als Führungsaufgabe. Konstitutives Management bestimmt die operativen Rahmenbedingungen einer Einheit. Strategisches Management setzt unternehmensbezogene Zielvorgaben in einem bestimmten Zeitraum fest. Operatives Management steuert die Tagesgeschäfte durch situative Intervention. (vgl. KAEHLER 2020)

Doch warum benötigt eine Organisation einer bestimmten Größe eine klar strukturierte Führung? In einer wachsenden Organisation werden stetig neue Strukturen aufgebaut. Da ein Einzelner nicht alle Strukturen und Prozesse überblicken kann, muss die Verantwortung auf mehrere Personen aufgeteilt werden. Entscheidungen werden dezentral und aufgabenbezogen von Einzelnen getroffen, da eine alleinige zentrale Bewältigung unternehmensspezifischer Prozesse nicht mehr möglich ist. Durch ungleiche Interessen auf unterschiedlichen Positionen entstehen Konflikte, welche in Machtkämpfen münden können. Nun ist es erforderlich Führungverantwortung in Abteilungen und Teams aufzuteilen. So kann Marktbedürfnissen gerecht geworden und das Wachstum weiterhin aktiv gestaltet werden. Führung ist demnach ein wichtiger Teil eines Unternehmens und sollte ab einer gewissen Unternehmensgröße mit Kompetenz und Weitsicht gestaltet werden. Die Führung in einem Unternehmen sorgt für eine zielorientierte Ausrichtung aller Aktivitäten, um eine optimale Erfüllung der Unternehmensaufgabe im Marktumfeld zu ermöglichen. (vgl. RENGSTORF 2018, S.28)

Führung lässt sich definieren als eine, durch ein sozial akzeptiertes Verhalten, Beeinflussung anderer. Sie erzielt bei diesen einen mittelbar oder unmittelbar einen Effekt mit Hinblick auf die Erreichung organisatorischer Ziele.

Diese Definition ist zwar nicht ausreichend, um den Führungsbegriff klar zu definieren, doch gibt einen groben Überblick über Führungsverhalten, Beeinflussungsfunktion, zeitliche Aspekte und Sinn und Zweck von Führung.

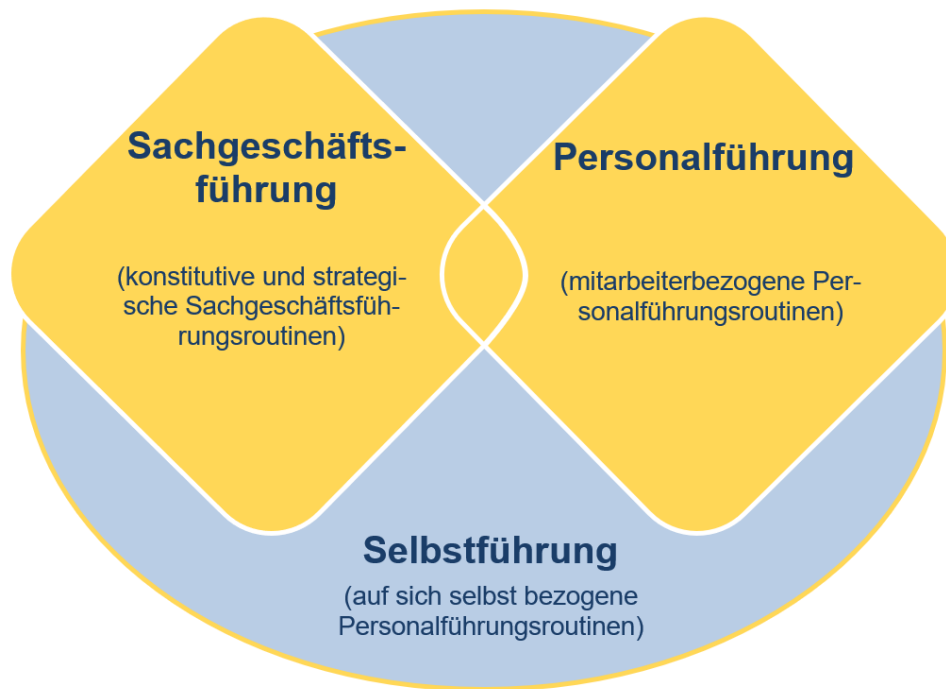
2.2 Aufgaben einer Führungskraft

Eine Führungskraft ist dafür zuständig, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens mit den Interessen der Mitarbeiter/innen in Einklang zu bringen. Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens ist gegeben, wenn ein Überschuss an gewünschten, meist monetären, Ressourcen generiert wird. Interessen der Mitarbeiter/innen sind gewahrt, wenn diese wertschätzend behandelt werden, ihre Gesundheit gewahrt und ihre Persönlichkeit geachtet wird. (vgl. BASLER UND GATTINGER 2014, S.9)

KAEHLER unterscheidet im Kontext der Personalführung zwischen Unterstützungs- und Ordnungsfunktion einer Führungskraft. Die Unterstützungsfunktion der Führungskraft beinhaltet Förderung und Einflussnahme auf das Arbeitsverhalten des/der Mitarbeiters/in. Die Führungskraft optimiert durch ihr Verhalten bzw. durch ihren Führungsstil die Arbeitsleistung der Mitarbeiter/innen. Die Unterstützungsfunktion einer Führungskraft ist hauptsächlich auf Mitarbeiter/innen ausgerichtet. Die Ordnungsfunktion umfasst Disziplinierungs- und Beaufsichtigungsaufgaben einer Führungskraft. Die Führungskraft definiert Regeln, Vorgaben und Ansprüche, die der Zielerreichung der Organisation entsprechen. Die Ordnungsfunktion einer Führungskraft ist hauptsächlich auf die Organisation als Kollektiv ausgerichtet. Um eine möglichst erfolgreiche Personalführung zu erzielen, gilt es diese Funktionen im eigenen Führungsstil zu verbinden. (vgl. KAEHLER 2020)

KAEHLER gliedert die Tätigkeitsbereiche einer Führungskraft zunächst in Selbst-, Sachgeschäfts- und Personalführung (siehe [Abbildung 4](#)). Die Sachgeschäfts- und Personalführung liegen in KAEHLERS Abbildung auf gleicher Ebene und überschneiden sich in einigen Punkten. Die Basis der Abbildung bildet die Selbstführung. Ohne eine erfolgreiche Selbstführung kann keine erfolgreiche Sachgeschäfts- oder Personalführung gelingen (vgl. BASLER UND GATTINGER 2014, S.192). KAEHLER fügt in seiner Abbildung jedem Hauptfeld zusätzliche, optionale Aktivitäten hinzu. Diese verzichtbaren Aktivitäten sind nicht unbedingt Bestandteil der Führungsaufgabe, fallen jedoch häufig an. (vgl. KAEHLER 2020)

Der Übersicht wegen sind diese optionalen Aktivitäten in [Abbildung 4](#) nicht enthalten.



(eigene Darstellung nach KAEHLER 2020)

Abbildung 4: Tätigkeitsbereiche einer Führungskraft

Zentrale Aufgaben einer Führungskraft in Bezug auf Personalführung sind:

- Ziele setzen: Es ist die Aufgabe einer Führungskraft für Zielklarheit zu sorgen. Diese wird meist durch das Akronym S.M.A.R.T. (spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch, terminiert) definiert. Die Führungskraft hat Ziele so zu gestalten, dass Mitarbeiter/innen eine innere Verpflichtung verspüren, diese zu erreichen. (vgl. PFISTER UND NEUMANN 2019, S.62)
- Potenziale entfalten: Mitarbeitern/innen sollte ausreichend kreativer Freiraum gewährt und Gegebenheiten geschaffen werden, die es ihnen ermöglichen, ihr Potenzial bestmöglich entfalten zu können. (vgl. ebd.)
- Beraten: Im Prozess der Beratung werden die Eigenbemühungen des/r Zu-Beraternden unterstützt und fachliche-, methodische- sowie soziale Kompetenzen zur Bewältigung zukünftiger Aufgaben verbessert. (vgl. HÄCKER UND STAPF 2009, S.122)
- Organisieren: Die Führungskraft sollte die Organisation nach Bedürfnissen des Kunden ausrichten und Rahmenbedingungen so gestalten, dass Mitarbeiter/innen

- ihr gesamtes Potenzial abschöpfen können. Es sollten Bedingungen für eine gute Zusammenarbeit gegeben sein. (vgl. PFISTER UND NEUMANN 2019, S.62)
- Kontrollieren und Beurteilen: Die Führungskraft sollte kontrollieren, ob und wie die Zielvorgaben erfüllt wurden, um mögliche Konsequenzen daraus ziehen zu können. Mitarbeiter/innen sollten außerdem zur Selbstkontrolle angehalten werden. (vgl. ebd.)
 - Einstellen, Binden und Entlassen: Die Führungskraft ist mit dafür zuständig eine leistungsfähige Belegschaft zusammenzustellen. Dazu ist zunächst eine Mitwirkung an der Mitarbeiterrekrutierung vonnöten. Führungskräfte sollten daran arbeiten, Leistungsträger für das Unternehmens zu rekrutieren bzw. diese an das Unternehmen zu binden. Mögliche Schwachstellen im Personal sind zu beseitigen. (vgl. KAEHLER 2020)
 - Mitarbeiterentwicklung: Die Führungskraft hat die Aufgabe Mitarbeiter/innen dahingehend zu fördern, dass sie ihre aktuellen wie zukünftigen Aufgabenstellungen fachkompetent bewältigen können. (vgl. RENGSTORF 2018, S.29)

Diese Führungsaufgaben können laut PFISTER UND NEUMANN vier Führungsstilen zugeordnet werden. So kann beispielsweise das Setzen von Zielen sowie das Organisieren unternehmensbezogener Abläufe, wie auch das Kontrollieren und Beurteilen der Mitarbeiter/innen, einem *instruierenden* Führungsstil zugeordnet werden. Eine *trainierende* Führungskraft fördert ebenso wie eine *partizipierende* Führungskraft die Mitarbeiterentwicklung, indem sie gezielte Fördermaßnahmen und Beratungstechniken durchsetzt. (vgl. PFISTER UND NEUMANN 2019, S.47)

Der Unterschied zwischen einem partizipierenden und einem trainierenden Führungsstil ist, dass sich eine partizipierende Führungskraft als Teil der Gemeinschaft versteht und in die Organisation einfügt. Eine trainierende Führungskraft allerdings trägt dafür Sorge, dass Mitarbeiter/innen über die notwendigen Kompetenzen verfügen, um ihrer Arbeit erfolgreich nachzukommen. Eine *delegierende* Führungskraft lässt Mitarbeitern/innen ausreichend Freiraum und überwacht bzw. leitet deren Arbeitsschritte mit etwas Abstand. (vgl. ebd)

Diese Aufteilung in vier verschiedene Führungsstile ist allerdings kritisch zu betrachten, denn eine Führungskraft, die die oben genannten Führungsaufgaben in der Praxis umsetzen möchte, muss sowohl instruieren, als auch trainieren, partizipieren und delegieren. Ein Führungsstil, der nur einen bestimmten Teil der Führungsaufgaben abdeckt, ist nicht ausreichend, um eine gute Führungskraft zu sein. Vielmehr sollte die Führungskraft versuchen, ihren Führungsstil situativ anzupassen.

Vielerorts wird diskutiert ob eine Führungskraft als Coach auftreten kann, oder ob dies ihren Kompetenzbereich übersteigt. So sagt KLEIN-MAGAR, dass eine Führungskraft in Zukunft immer mehr Aufgaben eines Coaches übernehmen wird und kaum noch mit „Kommando und Kontrolle“ (KLEIN-MAGAR 2015) führen wird (vgl. ebd.). MEITZNER UND STAUDINGER argumentieren allerdings, dass durch den Hierarchieunterschied zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in nicht das Vertrauensverhältnis hergestellt werden kann, wie es für ein erfolgreiches Coaching eigentlich erforderlich ist (vgl. MEITZNER UND STAUDINGER 2018). LIPPMANN bezeichnet Coaching zwar als sehr differenzierte Führungshaltung - diese sei jedoch nicht mit professionellem Coaching vergleichbar (vgl. Lippmann 2019, S.479).

Ein professioneller Coach kann durch eine Führungskraft zwar nicht ersetzt werden, doch kann und sollte eine Führungskraft coachend auftreten und ebenso Aspekte des Coachings übernehmen. Die Führungskraft kann die beratende Grundhaltung eines Coaches in ihren Führungsstil integrieren und dadurch möglicherweise den Stress der Mitarbeiter/innen reduzieren. Die Führungskraft sollte sich allerdings ihrer Rolle bewusst sein und die dadurch gegebenen Grenzen ihres Coachings kennen.

Es ist zu hinterfragen, ob eine spezifische Unterteilung, wie sie MEITZNER UND STAUDINGER oder LIPPMANN vornehmen, tatsächlich vonnöten ist. Schließlich ist es unumstritten, dass eine Führungskraft Beratungstätigkeiten ausüben, Probleme in Kooperation mit dem/r Mitarbeiter/in lösen oder weitere Aspekte des Coachings übernehmen sollte. Ob diese Aufgaben der Führungskraft nun Coaching genannt werden oder nicht, ändert an ihrer Notwendigkeit in einem modernen Arbeitsumfeld nichts.

2.3 Führungsstile und -modelle

Der Führungsstil beschreibt die Handlungsmaxime einer Führungskraft. Ein Führungsstil erstreckt sich, im Gegensatz zum Führungsverhalten, über einen längeren Zeitraum. (vgl. VERWEYEN 2011)

Führungsmodelle sind theoretische und instrumentelle Darlegungen über Aufbau und Funktion zielorientierter Gestaltungsprozesse (vgl. BEA ET AL. 1993, S.9).

Führungsstile

Ein *autoritär* angelegter Führungsstil schafft zwar klare Regelungen und legt Leistungserwartungen offen dar, doch Mitarbeiter/innen sind unter einer autoritär führenden Person stark eingeschränkt. Dadurch, dass die gesamte Entscheidungs macht bei der

Führungskraft liegt und jene als alleiniger Wissensträger von benötigten Informationen zur Entscheidungsfindung wahrgenommen wird, ist die kreative Freiheit der Mitarbeiter/innen mitunter stark eingeschränkt. Eine Führungskraft verfügt in der Regel nicht über die notwendigen Informationen zur spezifischen Entscheidungsfindung, doch bei einer autoritären Führung wird kein oder nur wenig Widerspruch zugelassen und somit werden vermehrt Fehlentscheidungen getroffen. Unsichere Menschen bevorzugen eine autoritäre Führung, da sie ihnen durch klare Aufgabenstellungen und Zielsetzungen ein Gefühl der Sicherheit vermittelt. (vgl. ULLMANN UND JÖRG 2019, S. 399)

Bei der *Laissez-Faire*-Führung (dt. „machen lassen“) halten sich Führungskräfte größtenteils aus den Arbeitsabläufen heraus und lassen diese von den Angestellten selbst strukturieren. Das hat zur Folge, dass Mitarbeiter/innen selbst über ihre Ziele entscheiden können. Da bei der *Laissez-Faire*-Führung jeder Teil der Organisation für sich selbst verantwortlich ist, herrscht ein sehr distanziertes Arbeitsklima. Durch das fehlende Feedback und das Nicht-Eingreifen der Vorgesetzten können sich Mitarbeiter/innen schnell überfordert fühlen. Dadurch, dass Mitarbeiter/innen sich ihre Grenzen bei der *Laissez-Faire*-Führung selbst setzen müssen, besteht hier die akute Gefahr des Burnouts. (vgl. ebd.)

Der *kooperative* Führungsstil baut auf einer Zusammenarbeit aller Beteiligten auf. Aufgaben und Verantwortlichkeiten werden hierbei in Kooperation mit der Führungskraft definiert. Eine offene Kultur wird gefördert, in der Mitarbeiter/innen Ideen und Kritik einbringen können. Die gemeinsame Reflexion eines Prozesses etabliert eine „Kultur des gemeinsamen Lernens“ (ULLMANN UND JÖRG 2019, S.399). Diese bringt eine hohe und anhaltende Motivation der Mitarbeiter/innen mit sich. Für den Erfolg eines kooperativen Führungsstils müssen allerdings alle Beteiligten gewillt sein, diese Kultur im Unternehmen einzuführen bzw. weiterzuführen. (vgl. ebd.)

Mit einem transformationalen Führungsstil bewirkt eine Führungskraft, dass Mitarbeiter/innen intrinsisch motiviert sind und nicht für Macht oder monetäre Anreize arbeiten. Die Führungskraft geht als Vorbild voraus und begeistert Mitarbeiter/innen dafür, ihr zu folgen. Mitarbeiter/innen fühlen sich bei der Umsetzung dieses Führungsstils wertgeschätzt und identifizieren sich als Teil des Großen und Ganzen. (vgl. BADURA 2017)

Bei der transaktionalen Führung hingegen legt die Führungskraft offen, inwiefern die Mitarbeiter/innen belohnt werden, wenn sie ihre Leistung zufriedenstellend erbringen. Ökonomische Transaktionen bilden den Grundstein der transaktionalen Führung. Bei der transformationalen Führung dahingegen wird das Gegenüber auf emotionaler Ebene angesprochen. Hier gibt die Führungskraft anzustrebende Ziele vor und motiviert Mitarbeiter/innen, diese zu verfolgen. (vgl. KEARNEY 2019, S.19)

Autoritärer, Laissez-fairer und kooperativer Führungsstil werden als „klassische Führungsstile“ (BADURA 2017) bezeichnet. Diese drei Führungsstile sind als Führungs-Grundhaltungen zu verstehen. Transaktionale oder transformationale Führung bauen beispielsweise auf dem kooperativen Führungsstil auf. Eine Führungskraft sollte sich allerdings nicht auf einen Führungsstil versteifen, sondern einen, an die Situation angepassten, Führungsstil umsetzen. Eine transformationale Haltung einer Führungskraft eignet sich am besten, um bei Mitarbeiter/innen das Commitment zu fördern und somit das Burnout-Risiko zu verringern.

Führungsmodelle

Als *komplementäre Führung* wird die Einflussnahme auf Mitglieder einer Organisation zur Erreichung derer Ziele bezeichnet. Die Ziele werden durch Erzeugung von Arbeitsleistung sowie Erfüllung sonstiger Bedarfe erreicht. (vgl. KAEHLER 2020)

Die komplementäre Führung betrachtet Personalführung als einen „kollektiven Prozess“ (KAEHLER 2020) an dem verschiedene Parteien beteiligt sind. Eine dieser Parteien ist die Führungskraft. (vgl. ebd.)

Die Personalführungstätigkeiten einer Führungskraft lassen sich in sieben Ebenen einteilen. Führungsfunktionen, -aufgaben und -akteure werden dabei als Kernelemente der komplementären Führung gesehen. Die übrigen vier Elemente (Führungsaufbau, -routine, -instrumente, -ressourcen) werden als Umsetzungselemente bezeichnet und sind für die praktische Anwendung des Modells unabdingbar. (vgl. KAEHLER 2020)

Als Kernelemente des Modells gelten:

- **Führungsfunktionen:** Die Funktion der Führungskraft wird als Dienstleistungsfunktion betrachtet. Das Spannungsfeld zwischen Ordnungsfunktion und Unterstützungsfunktion beeinflusst das Tätigkeitsfeld einer Führungskraft in gleicher Weise wie bei jeder anderen Art von Dienstleistungen. Sinn der Führung besteht in der Erreichung der Unternehmensziele durch Erzeugung von Arbeitsleistung. (vgl. KAEHLER 2020)
- **Führungsaufgaben:** Im Anhang befinden sich die von KAEHLER aufgeführten „Aufgaben der Personalführung in Organisationen“. Es werden acht Aufgabekategorien mit je drei konkreten Aufgaben dargestellt. (vgl. ebd.)
- **Führungsakteure:** Als Führungsakteure werden alle Parteien gesehen, die am Führungsgeschehen beteiligt sind. Der Fokus sollte stets auf die Selbstführung der Mitarbeiter/innen gelegt werden. Werden Defizite festgestellt, sollte die Führungskraft kompensatorisch eingreifen. (vgl. ebd.)

Situative Führung nach HERSEY UND BLANCHARD beschreibt eine situativ angepasste Unterstützung der Mitarbeiter/innen (vgl. BLANCHARD ET AL. 1995, S.20). Den Grundstein der situativen Führung bildet die Erkenntnis, dass Führung entweder Personen- oder aufgabenbezogen sein kann. Diesen Führungshaltungen ordnen HERSEY UND BLANCHARD jeweils zwei Reifegrade zu. Diese beschreiben Führungsstile, welche situativ eingesetzt werden. (vgl. BLANCHARD ET AL. 1993, S.25)

Den ersten Reifegrad der situativen Führung bildet das *Dirigieren*. Hier gibt die Führungskraft klare Regeln und Strukturen vor, die wenig Raum für Veränderungen lassen. Darauf folgt der Reifegrad des *Coachens*. Hierbei legt die Führungskraft immer noch klare Regeln fest, unterstützt allerdings die Mitarbeiter/innen in ihrem Tun und gibt ihnen transparent Beweggründe für wichtige Entscheidungen. Im Reifegrad des *Unterstützens* gibt die Führungskraft ausschließlich Ziele vor. Der Arbeitsweg wird dem/der Mitarbeiter/in selbst überlassen. Die Verantwortung wird dabei geteilt und die Mitarbeiter/innen können individuell unterstützt werden. Im vierten Reifegrad, dem Reifegrad des *Delegierens*, werden Verantwortung und Durchführung an den/die Mitarbeiter/in übergeben. (vgl. ebd.)

Die Aufteilung von HERSEY UND BLANCHARD in personen- und aufgabenbezogene Führung überschneidet sich mit den von KAEHLER genannten Personalführungsfunktionen (Unterstützungs- und Ordnungsfunktion). Ob eine weitere Differenzierung in Reifegrade vonnöten ist, ist fraglich.

Der Ansatz, den Führungsstil situativ an die jeweiligen Bedürfnisse des/der Mitarbeiters/in anzupassen, ist dahingehend ein richtiger Schritt, dass Mitarbeiter/innen individuell betrachtet werden und somit jeder Persönlichkeit gerecht werden kann. Es ist allerdings eine große Herausforderung für die Führungskraft, alle Führungsstile zu beherrschen und diese den Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen korrekt zuzuordnen. KAEHLER kritisiert, dass der Ansatz monothematisch sei (vgl. KAEHLER 2020). Der Ansatz lässt viele Punkte, die zur klaren Einstufung des Führungsansatzes elementar sind, missen lässt. Die Erkenntnis, dass Mitarbeiter/innen einzeln betrachtet und auf ihre individuellen Eigenschaften eingegangen wird, ist zwar richtig, doch keine ausreichende Basis für ein Führungsmodell.

3. Die Führungskraft als präventionsleistender Berater

„Unternehmen brauchen ein gutes Maß zwischen Renditeorientierung und Menschenorientierung“ (FÜRSTENBERG 2019, S.28)

Dieses Zitat von FÜRSTENBERG beschreibt treffend das Spannungsfeld zwischen Rendite- und Menschenorientierung, in welchem sich eine Führungskraft befindet. In diesem Kapitel wird die „*Menschenorientierung*“ näher betrachtet. Dazu erläutere ich zunächst Risiken, die durch falsches Führungsverhalten entstehen können. Anschließend zeige ich mögliche Anzeichen für eine Burnout-Betroffenheit eines/r Mitarbeiters/in auf. Zum Abschluss dieses Kapitels erläutere ich Burnout-präventive Maßnahmen und Methoden einer Führungskraft.

In Bezug auf Burnout ist es grundsätzlich lediglich Aufgabe der Führungskraft für ein passendes Arbeitsumfeld zu sorgen. Mitarbeiter/innen sind weitestgehend auf sich alleine gestellt und werden dazu angehalten, ihr Gesundheitsmanagement selbst zu gestalten. Die Führungskraft sollte lediglich die Rahmenbedingungen dazu schaffen. Fühlt sich ein/e Mitarbeiter/in beispielsweise so, als brauche er/sie eine Pause, sollte es ihm/ihr möglich sein, zeitnah eine Pause einzulegen. Dabei ist es nicht Aufgabe der Führungskraft, Pausenzeiten einzuteilen oder zu genehmigen, sondern Gegebenheiten zu schaffen, damit Mitarbeiter/innen selbstverantwortlich Handeln können. Ein/e Mitarbeiter/in betreibt demnach in erster Linie eigenständig Burnout-Prävention. Er/Sie kennt bestenfalls seine/ihre Fähigkeiten und Defizite und bringt diese erfolgs- und gesundheitsförderlich in seine/ihre Tätigkeit ein.

In meiner Arbeit konzentriere ich mich auf Burnout in Zusammenhang mit Führung. Aus diesem Grund werden Präventionsmethoden der Angestellten außer Acht gelassen. Diese überschneiden sich ohnehin in großem Maße mit den in Abschnitt 4.3 vorgestellten Präventionsmöglichkeiten von Führungskräften.

3.1 Durch den Führungsstil bedingte Burnout-Gefährdungen bei Mitarbeiter/innen

„Führungsverhalten ist eines der wichtigsten betrieblichen Einflussfaktoren auf die Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden“. (DEITERS 2016)

Dieses Zitat von DEITERS beschreibt die Relevanz richtigen Führungsverhaltens im Arbeitsalltag. Der Führungsstil einer Führungskraft beeinflusst in erheblichem Maße das gesundheitliche Befinden der Angestellten (vgl. BASLER UND GATTINGER 2014, S.43). Beispielsweise wird durch einen autoritären Führungsstil die Freiheit der Mitarbeiter/innen beschnitten (vgl. EIDENSCHINK 2018, S.19). Trifft der Vorgesetzte alle Entscheidungen, unterschätzen Mitarbeiter/innen möglicherweise ihre eigenen Leistungen und die Wichtigkeit derer, was eine Ursache für Burnout sein kann (vgl. ebd.). Tritt eine Führungskraft Laissez-Faire-führend auf, können Mitarbeiter/innen sich durch den überdurchschnittlich hohen Anteil an Selbstverantwortung unter Druck gesetzt oder unsicher fühlen. Auch bei der Laissez-Fairen-Führung ist das Burnout-Risiko erhöht (vgl. ULLMANN UND JÖRG 2019, S.99). Durch eine kooperative Grundhaltung im Führungsstil kann eine Führungskraft einen vielversprechenden Grundstein zur Prävention von Burnout legen. Mitarbeiter/innen werden in die Entscheidungsfindung und Zielsetzung miteinbezogen und so intrinsisch motiviert (vgl. ebd).

Bei einer Studie der FOM Hochschule Essen wurde untersucht, ob sich eine gesundheitsförderliche Führung und/oder eine gute Beziehungsqualität zwischen Vorgesetztem und Angestellten positiv auf die Gesundheit Letzterer auswirkt. Ergebnis dieser Studie war, dass sich eine gesundheitsförderliche Führung von besonderer Wichtigkeit für die Gesundheitsvorsorge des/r Mitarbeiter/in ist. Es konnte allerdings kein Zusammenhang zwischen der Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Angestellten und der Gesundheitsvorsorge der Angestellten festgestellt werden. Eine gute Beziehung ist nur dann zielführend, wenn eine gesundheitsbewusste Führung im Unternehmen herrscht. Ist dies allerdings nicht der Fall, kann durch die gute Beziehung zu Vorgesetzten und der fehlenden Gesundheitsvorsorge der Mitarbeiter/innen, das Bedürfnis entstehen, sich in hohem Maße für den/die Vorgesetzten zu engagieren. Es droht die Gefahr, die eigene Gesundheit dabei zu vernachlässigen. Werden gesundheitsfördernder Führungsstil und gute Beziehungen zwischen Führungskraft und Angestellten in Einklang gebracht, kann eine Führungskraft den Mitarbeitern/innen als wichtige Ressource dienen. Konzentriert sich die Führungskraft ausschließlich auf das gute Beziehungsverhältnis, kann sie

schnell zum Stressor werden und dazu beitragen, dass sich das Burnout-Risiko der Angestellten erhöht. (vgl. HÖFER 2019, S.52f)

NIELS GUNDERMANN, Vorstandsvorsitzender des Bundesverbands Betriebliches Gesundheitsmanagement, spricht im Interview mit KATHARINA SCHMITT von einem erhöhten Druck auf Mitarbeiter/innen durch neue Gesundheitsprogramme. Ansprüche an Selbstoptimierung und Involviertheit der Mitarbeiter/innen steigen durch diese Gesundheitsprogramme an. Dies kann unter Umständen zu Stress führen, welcher in Burnout münden kann. GUNDERMANN ist der Meinung, dass Struktur und Strategie eines Unternehmens mit dem Thema Gesundheit und Leistungsfähigkeit verknüpft werden sollte, um dieses in die Unternehmenskultur aufzunehmen. (vgl. SCHMITT 2019, S.51)

Die von GUNDERMANN angeführten Gefahrenquellen sind allerdings kaum relevant, wenn das Unternehmen bzw. die Führungskraft ein gesundheitsförderndes Arbeitsklima etabliert und Mitarbeitern/innen ausreichend Freiraum zur Verfügung gestellt wird. Kann der/die Mitarbeiter/in selbstverantwortlich handeln, wird kein Druck oder gar Stress diesbezüglich entstehen. Der Führungsstil einer Führungskraft beeinflusst die Burnout-Entstehung bei Angestellten in hohem Maße. Hier sollte eine kooperative Grundhaltung gewahrt werden. Wird zusätzlich das Modell der kooperativen Führung nach KAEHLER umgesetzt, haben Mitarbeiter/innen ausreichend Handlungsspielraum, um selbstverantwortlich handeln zu können.

3.2 Identifikation eines erhöhten Burnout-Risikos bei Mitarbeiter/innen durch die Führungskraft

Die im Folgenden genannten Punkte zur Identifikation einer erhöhten Burnout-Gefährdung sind lediglich dann als Handlungshinweise zu betrachten, wenn Anzeichen bei Mitarbeitern/innen dauerhaft auftreten und er/sie den Anschein erweckt, mit der Situation nicht angemessen umgehen zu können. In der Regel ist es jedoch zielführender, in die Unternehmenskultur zu investieren. Mitarbeiter/innen sollten offen mit Beschwerden psychischer oder physischer Natur umgehen können.

Eine Führungskraft sollte auf die Auswirkungen ihres Handelns achten, um die psychische Gesundheit der Angestellten zu erhalten. Hierbei gilt es, Aufgaben mit Bedacht zu vergeben, um Mitarbeiter/innen vor Stress zu schützen. Außerdem sollte eine Führungskraft Interesse zeigen und stets aufmerksam sein, um frühe Anzeichen von Burnout oder anderen psychischen Beeinträchtigungen festzustellen (vgl. DEITERS 2016). Dabei ist es hilfreich, eine kooperative Grundhaltung im Führungsstil zu halten

(ULLMANN UND JÖRG 2019, S.399). Wird eine Gefährdung frühzeitig erkannt, kann die Führungskraft in Kooperation mit dem/r Betroffenen mögliche Gründe identifizieren und mit ihm/ihr rechtzeitig gemeinsam nach Lösungen suchen (vgl. DEITERS 2016).

Viele Menschen neigen dazu, Probleme nicht als solche wahrzunehmen bzw. diese vor sich zu verdrängen oder aufzuschieben. Es wird häufig zu lange versucht, Hindernisse im Alleingang zu überwinden. Darum ist es ein wichtiger Tätigkeitsbereich einer Führungskraft, Symptome zu erkennen, diese bei Häufung geschickt anzusprechen und gegebenenfalls entsprechende Maßnahmen in Kooperation mit dem/r Betroffenen einzuleiten. (vgl. KNAFLA UND SCHÄR-GMELCH 2019, S.920)

Einige Anzeichen für Burnout-Gefährdung eines Angestellten sind:

- Leistungsschwankungen oder Leistungsminderung: Psychische Belastungen führen häufig zu einer erhöhten Vergesslichkeit oder zu vermehrten Leichtsinnfehlern durch eine verminderte Konzentrationsfähigkeit. Das führt dazu, dass Mitarbeiter/innen nicht ihr gewohntes Arbeitsvolumen ableisten können. Um dies zu kaschieren, wird Arbeit mit nach Hause genommen oder es werden mehr Überstunden als gewöhnlich erledigt. (vgl. KNAFLA UND SCHÄR-GMELCH 2019, S.919)
- Verändertes Sozialverhalten: Ziehen Mitarbeiter/innen sich in Pausen oft zurück oder es lässt sich eine Vermeidung von Kundenkontakt oder Telefonaten feststellen, sind dies ebenfalls mögliche Anzeichen von Burnout. Auch eine erhöhte Gereiztheit oder eine erhöhte Empfindlichkeit für Kritik können Symptome sein. (vgl. ebd.)
- Veränderte Arbeitshaltung: Erscheint ein/e Mitarbeiter/in häufig nicht oder kommt häufig zu spät, kann dies ein Anzeichen von Burnout sein. Auch häufige Fehlzeiten aufgrund von Krankheit können auf Burnout hindeuten. (vgl. ebd.)

Symptome einer Burnout-Betroffenheit können ebenfalls eine vernachlässigte Körper- und Kleidungshygiene sein. Auch ein erhöhter Nikotin- oder Tablettenkonsum kann auf eine Gefährdung hindeuten. (vgl. ebd.)

Ist es der Führungskraft nicht möglich, persönlich zugegen zu sein, empfiehlt HÖFER eine regelmäßige Kommunikation über andere Kommunikationsmittel. Hier sollten gesundheitliche Themen besprochen werden und die Führungskraft sollte ein ehrliches Interesse an der Gesundheit der Mitarbeiter/innen zeigen. (vgl. HÖFER 2019, S.53)

Die Schwierigkeit für Führungskräfte liegt in der Aufgabe, Symptome richtig zu interpretieren und richtig einzuordnen. Ein mehrfach auftretendes Symptom deutet nicht zwangsläufig auf die psychische Beeinträchtigung hin. Hier liegt es an der Führungskraft ein Gespür dafür zu entwickeln, wann der/die Mitarbeiter/in tagesformbedingt in der

Qualität und Quantität seiner Leistung beeinträchtigt ist und wann er/sie ein ernstzunehmendes psychisches Problem besitzt. Einer Führungskraft ist anzuraten, nicht ständig Symptome bei Mitarbeiter/innen zu suchen. Wird das Arbeitsklima dahingehend geprägt, dass Mitarbeiter/innen Probleme oder Beschwerden kundtun können, liegt es im Rahmen der Selbstverantwortlichkeit dieser, mögliche Anzeichen oder Risikofaktoren zu erkennen und diese mit der Führungskraft zu besprechen oder eigenständig zu beseitigen. Die Führungskraft sollte sich darum bemühen, ein authentisches Beziehungsverhältnis aufzubauen, welches auf Vertrauen basiert. Das dient nicht nur der Identifikation eines Burnout-Gefährdeten, sondern bietet auch eine effektive Burnout-Präventionsmöglichkeit.

3.3 Burnout-Prävention bei Mitarbeitern/innen durch die Führungskraft

Präventionen sind laut Bundesministerium für Gesundheit „[...] zielgerichtete Maßnahmen und Aktivitäten, um Krankheiten oder gesundheitliche Schädigungen zu vermeiden, das Risiko der Erkrankung zu verringern oder ihr Auftreten zu verzögern.“ (BGM 2015)

Wie bereits im vorausgegangenen Abschnitt erwähnt, ist es - im Rahmen des selbstverantwortlichen Arbeitens - Aufgabe des/der Mitarbeiters/in selbst, auf die eigene Gesundheit zu achten. Eine Führungskraft stellt nur strukturelle Grundregeln auf, die selbstverantwortliches Arbeiten fördern sollen und sorgt durch ihr Verhalten für eine Aufrechterhaltung der Gesundheit der Mitarbeiter/innen. Wie sich das Verhalten einer Führungskraft auf die Gesundheit der Mitarbeiter/innen auswirkt, wird im Folgenden geklärt.

Eine „Gesunde Führung“ (DEITERS 2016) trägt in erheblichem Maße zur Erhaltung des Gesundheitszustandes und der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen bei. Führungskräfte nehmen zum einen durch ihr Führungsverhalten direkten Einfluss auf den Gesundheitszustand und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen. Zudem können sie auch indirekt durch die Verbesserung der Arbeitsbedingungen die Gesundheit der Mitarbeiter/innen positiv beeinflussen. Hier ist es als Führungskraft wichtig, mit reflektiertem Verhalten voranzugehen und Mitarbeiter/innen zu animieren, vermehrt auf die eigene Gesundheit zu achten. (vgl. DEITERS 2016)

Es wird zwischen Self-Care und Staff-Care als Führungsaufgabe unterschieden (vgl. SCHULTE ET AL. 2018, S.25). Self-Care bezeichnet die Verantwortung der Führungskraft, ausreichend auf die eigene Gesundheit zu achten (vgl. ebd.). Mit Staff-Care ist die Aufgabe einer Führungskraft gemeint, bestmöglich dafür Sorge zu tragen, dass Mitar-

beiter/innen bei psychischer und körperlicher Gesundheit bleiben (vgl. SCHULTE ET AL. 2018, S.24).

Als direkte Einflussfaktoren auf das Wohlergehen der Mitarbeiter/innen werden beispielsweise eine faire Verhaltensweise der Führungskraft, ein fürsorgliches Verhalten dem/der Mitarbeiter/in gegenüber sowie eine offene und ehrliche Kommunikationsweise mit den Mitarbeitern/innen gezählt. (vgl. ebd.)

Um die Unternehmenskultur nachhaltig zu verbessern sollte eine Führungskraft:

- **Aufmerksam sein:** Leistungsverlust oder andere mögliche Anzeichen psychischer Störungen frühzeitig erkennen und deren Beseitigung, sowie zukünftige Vermeidung angehen. (vgl. BASLER UND GATTINGER 2014, S.190)
- **Probleme ernsthaft hinterfragen:** Um mögliche Auslöser zu identifizieren, sollten Ursachen hinterfragt werden. Sind diese beruflicher Natur, ist es Aufgabe der Führungskraft an deren zukünftigen Vermeidung zu arbeiten. (vgl. ebd.)
- **Verantwortlich handeln:** Sind im beruflichen Umfeld Ursachen erkennbar, sollte die Führungskraft umgehend an deren Beseitigung arbeiten. (vgl. ebd.)
- **Klar und ehrlich kommunizieren:** Konstruktive Kritik, differenziertes Feedback, sowie die Vermittlung eines Sinns während des Schaffensprozesses machen eine wertschätzende Grundhaltung einer Führungskraft aus. (vgl. DEITERS 2016)

Zum verantwortlichen Handeln gehört es auch, den Mitarbeitern/innen nicht zu viele Aufgaben zuzuteilen. Arbeitet eine Person über einen längeren Zeitraum überdurchschnittlich viel, erhöht sich das Risiko einer psychischen Störung (vgl. MÜLLER ET AL. 2018, S.229).

Wie bereits in Abschnitt 1.2 erwähnt, trägt das Commitment eines/r Mitarbeiters/in zu seiner/ihrer Burnout-Prävention bei. Als Einflussfaktoren auf das Commitment eines/r Mitarbeiters/in werden sowohl Zufriedenheit mit Aufstiegsmöglichkeiten und Vergütung als auch eine transformationale Führung und Work-Life-Balance genannt. Eine transformationale Führung zeichnet sich durch ein vorbildliches Verhalten einer Führungskraft aus. Die Führungskraft motiviert, inspiriert und unterstützt Mitarbeiter/innen. (vgl. BURKHARDT ET AL. 2018, S.60)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine wertschätzende Grundhaltung und ehrliche Kommunikationsgestaltung einer aufmerksamen Führungskraft eine effiziente Burnout-Prävention ausmachen. Die Unternehmenskultur kann nachhaltig von der Führungskraft geprägt werden. Die Akzeptanz für psychische Störungen im Unternehmen sollte von der Führungskraft aktiv gefördert werden. Dies kann durch das Verhalten und die Kommunikationsweise der Führungskraft selbst geschehen oder mithilfe von Burnout-

Seminaren. Ein solches Seminar kann allerdings nur bedingt zur Prävention beitragen, denn die eigentliche Aufgabe der Burnout-Prävention liegt bei der Führungskraft. Burnout-Seminare können das Wissen der Mitarbeiter/innen in Bezug auf Burnout zwar verbessern, doch erst die Veränderung der Arbeitsbedingungen durch die Führungskraft kann den gewünschten Erfolg bringen.

Ein wertschätzendes, respektvolles Verhältnis zwischen Führungskraft und Angestellten ist elementar, um das Burnout-Risiko im Unternehmen zu minimieren. Dazu ist es von Vorteil, als Führungskraft den Mitarbeitern/innen coachend zur Seite zu stehen. Coachend aufzutreten beinhaltet neben der Beratungsfunktion auch die Beziehungskomponente zwischen Führungskraft und Angestelltem/r. Dieses Beziehungsverhältnis ist einerseits Basis für die Identifikation eines Burnout-Betroffenen, andererseits Präventionsmöglichkeit durch die verbesserte Arbeitsumgebung.

Werden all diese Punkte von einer Führungskraft erfüllt, wird auch das Commitment der Mitarbeiter/innen verstärkt und somit das Burnout-Risiko verringert.

4. Führungskräfte als Burnout-Risikogruppe

In diesem Abschnitt erörtere ich die Gründe für das erhöhte Burnout-Risiko bei Führungskräften. Anschließend zeige ich einige Möglichkeiten zur Identifikation einer Burnout-Gefährdung bei Führungskräften auf. Im letzten Teil dieses Abschnitts zeige ich einige Möglichkeiten zur Burnout-Prävention bei einer Führungskraft auf.

4.1 Ursachen für ein erhöhtes Burnout-Risiko bei Führungskräften

In der Regel hat eine Führungskraft keinen direkten Vorgesetzten oder zu diesem ein distanzierendes Verhältnis – anders, als es zwischen Führungskräften und deren Mitarbeiter/innen der Fall ist. Durch die fehlende Einschätzung anderer ist die Führungskraft mehr auf ihre eigene Einschätzung angewiesen. Daher sollte sie mögliche Gefährdungen weitestgehend eigenständig erkennen und beseitigen. Außerdem ist ein „Führungsfeedback“ (KAEHLER 2020) unbedingt notwendig.

„Wer ausgebrannt ist, muss vorher gebrannt haben!“ (GREIF UND BERTONI 2018, S. 54)

Dieses bereits erwähnte Zitat beschreibt eine häufige Ursache für Burnout: Menschen „brennen“ für eine Sache und widmen dieser ihre gesamte Aufmerksamkeit. Bleiben die Ergebnisse trotzdem hinter den persönlichen Erwartungen zurück, entsteht Frust, welcher zu Burnout führen kann (vgl. SCHERRMANN 2015, S.8). Das Zitat trifft vor allem auf Führungskräfte zu, da diese emotional meist mehr an das Unternehmen gebunden sind als Mitarbeiter/innen. Sie „brennen“ für ihr Unternehmen und „brennen“ dabei im Laufe der Zeit immer weiter aus. Es kann chronischer Stress entstehen, wenn sich eine Führungskraft zu sehr auf den Beruf fixiert und denkbare Ausgleichsmöglichkeiten außer Acht lässt (vgl. WEYMANN 2018).

Führungskräfte müssen einem großen Leistungsdruck standhalten. Dieser Leistungsdruck wird einerseits von äußeren Einflüssen, wie beispielsweise marktbezogener Hürden, andererseits auch durch den inneren Leistungsdruck der Führungskraft geprägt. Darum sollten Führungskräfte eine hohe Stressresistenz besitzen. (vgl. PFISTER UND NEUMANN 2019, S.43)

Doch eine hohe Stressresistenz allein schützt nicht vor den gesundheitlichen Folgen von chronischem Stress.

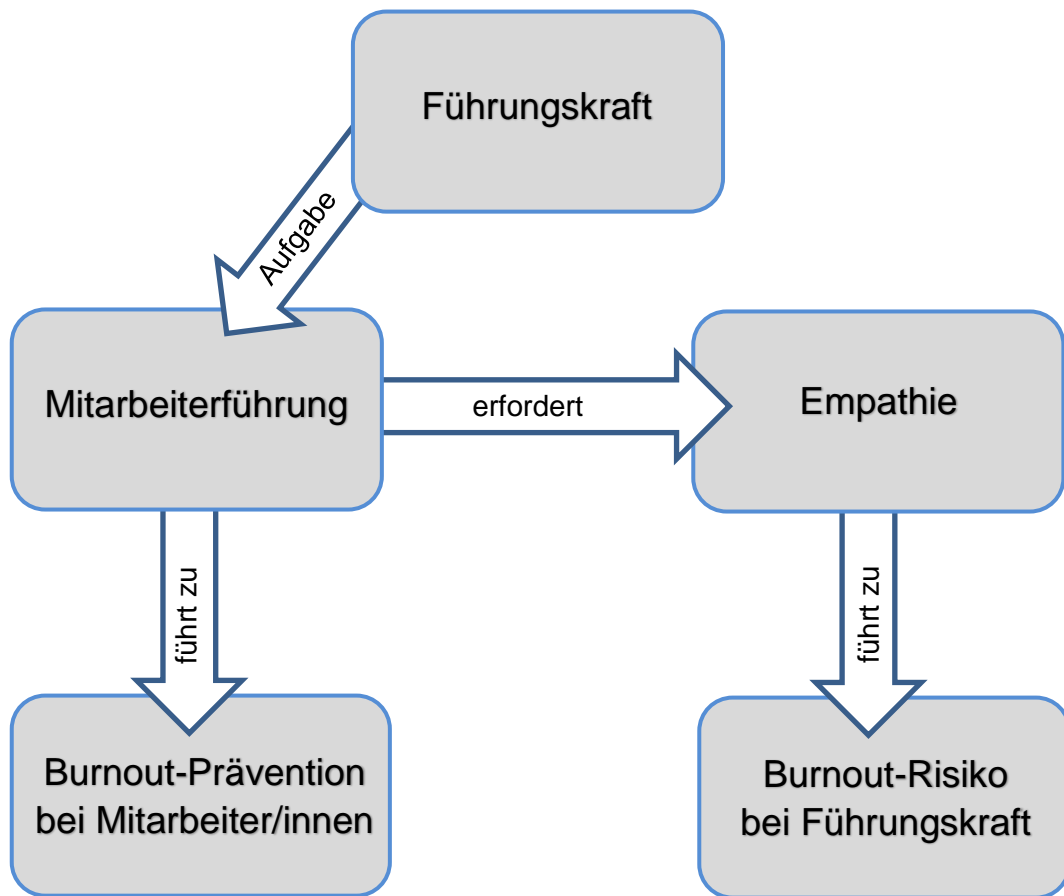
Die Erreichung der beruflichen Ziele hängt meist nicht nur von der Führungskraft selbst ab, sondern auch von der Leistung der Mitarbeiter/innen (vgl. ALTMANN 2015, S.5). Mitarbeiter/innen sind zwar ebenfalls auf Führungskräfte und Kollegen/innen angewiesen, doch ihre Abhängigkeit von anderen Personen ist nicht so bindend wie es bei einer Führungskraft der Fall ist. Dass Führungskräfte, die von ihnen persönlich oder vom Unternehmen erwartete Leistung erbringen müssen, während sie in hohem Maße von der Leistung anderer abhängig sind, kann zu erhöhtem oder gar chronischem Stress führen. Dieser kann wiederum in Burnout münden. Arbeiter in sozialen Berufen werden ebenfalls als Burnout-Risikogruppe eingestuft (vgl. ALTMANN 2015, S.5). Dies ist, wie auch bei einer Führungskraft, auf die Abhängigkeitsverhältnisse von anderen zurückzuführen (vgl. ebd.).

Beispielsweise verändert sich der Gesundheitszustand eines Patienten zuweilen nicht zum Positiven, obwohl die Pflegekraft alles in ihrer Macht Stehende getan hat, um dies zu erreichen. Dadurch kann Frust entstehen, welcher schließlich zu Burnout führen kann (vgl. SCHERRMANN 2015, S.8). Dieses Phänomen hat auch der Begründer der Burnout-Forschung FREUDENBERGER durchlebt. Er versuchte seine Familie aus den Fängen des Nazi-Regimes zu befreien und widmete seine gesamte Aufmerksamkeit diesem Unterfangen. Der Erfolg dieses Unterfangens unterlag jedoch nicht nur seiner Verantwortung. Dadurch verspürte er eine gewisse Ohnmacht, welche er als Burnout definierte. (vgl. HILLERT ET AL. 2018, S.8)

Es ist Kernaufgabe einer Führungskraft, die Unternehmensziele mit den Interessen der Mitarbeiter/innen und ihren persönlichen Zielen zu verbinden. Dieses „Spannungsfeld“ (BASLER UND GATTINGER 2014, S.10) führt zu einem hohen Druck, der auf der Führungskraft lastet. Dieser Druck kann wiederum zu Stress führen, welcher zur Burnout-Entstehung beiträgt. (vgl. ebd.)

Eine „coachende Führungskraft“ führt häufig tiefgehende Gespräche mit Mitarbeitern/innen und muss dabei viel Einfühlungsvermögen (Empathie) aufbringen. Dies kommt Mitarbeitern/innen in Bezug auf Burnout-Prävention grundsätzlich erst einmal zu Gute. Doch dieses hohe Maß an „Einführung“ (LIPPS 1897, S.694), die eine Führungskraft im Bereich des Personalmanagements aufbringen muss, kann ihr selbst zum Verhängnis werden und bei ihr selbst Burnout-fördernd wirken.

Abbildung 5 stellt diesen Zusammenhang vereinfacht dar.



(eigene Darstellung)

Abbildung 5: Empathie als Burnout-Risiko bei Führungskräften

4.2 Identifikation einer Burnout-Gefährdung bei der Führungskraft selbst

Besteht ein Verdacht auf Burnout, ist es sowohl für die Führungskraft selbst, als auch für das Unternehmen wichtig, die Relevanz einer Handlung zu erkennen. Ist die Führungskraft psychisch nicht in der Lage Mitarbeiter/innen zu führen, haben auch diese mit Nachteilen am Arbeitsplatz zu rechnen (vgl. DEITERS 2016). So können sie möglicherweise ihre Anliegen und Ideen nicht in gewünschtem Maße einbringen oder werden häufiger mit Arbeit alleine gelassen, da die Führungskraft ihnen aus dem Weg geht. Leidet eine Führungskraft an Burnout, ist also nicht nur sie selbst, sondern möglicherweise auch ihre Mitarbeiter/innen davon betroffen (vgl. FÖRSTER UND DUCHEK 2019, S.32). Dies ist durch den „Tickle-Down-Effekt“ (vgl. ebd.) begründet. Jener besagt in diesem Fall, dass sich Ereignisse, die höher gestellte Mitarbeiter/innen betreffen, auch auf ihnen unterstellte Mitarbeiter/innen auswirken können.

Darum ist es als Führungskraft nicht nur für sich selbst, sondern auch für Mitarbeiter/innen wichtig, auf die eigene psychische Gesundheit zu achten und mögliche Burnout-Anzeichen und Ursachen frühzeitig zu erkennen und zu beseitigen.

Mögliche Hinweise auf Burnout einer Führungskraft (vgl. BASLER UND GATTINGER 2014, S. 200f):

- Die Konzentration auf ein Gespräch mit Mitmenschen fällt schwer.
- Anliegen der Mitarbeiter/innen werden als lästig empfunden.
- Wichtige Entscheidungen werden zeitlich verschoben oder umgangen.
- Konfrontationen werden vermieden – Im Wissen darüber, dass dies nicht zur Lösung des Problems beiträgt.
- Die betreffende Person geht gezielt Menschen aus dem Weg.

Ist die Prävention nicht ausreichend geschehen und die Führungskraft fühlt sich ausgebrannt, werden folgende Handlungsempfehlungen gegeben:

- Ein Arztbesuch kann Klarheit über die körperliche und geistige Verfassung bringen.
- Ein Gespräch mit einer vertrauten Person kann ebenfalls zielführend sein. Emotionale Zuwendung kann sich wie praktische Unterstützung positiv auf das Befinden des/r Betroffenen auswirken.
- Kritische Situationen aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten kann dem/r Betroffenen eine positive Grundeinstellung zurückgeben.

(vgl. BASLER UND GATTINGER 2014, S. 202f)

Da sich Führungskräfte und ihre Vorgesetzten, sofern sie diese haben, in der Regel seltener Kontakt zueinander haben als Mitarbeiter/innen und die Führungskraft, erhält eine Führungskraft in der Regel seltener Feedback als ihre Mitarbeiter/innen. Dadurch ist sie öfter auf sich alleine gestellt und darauf angewiesen, mögliche Gefahrenherde selbst zu erkennen und zu beseitigen. Eine ausgereifte Selbstreflexion ist hier vonnöten.

4.3 Burnout-Prävention bei Führungskräften

Das fehlende Feedback für Führungskräfte kann weitreichende Folgen haben, wenn es nicht gezielt eingeholt wird. Das „Führungsfeedback“ (KAEHLER 2020) ist deshalb ein wichtiges Instrument in der Führungskräfteentwicklung. Führungskräfte erhalten Rückmeldung über angewendete Methoden oder Verhaltensweisen und können diese überdenken bzw. überarbeiten (vgl. KAEHLER 2020).

Self-Care bezeichnet die Aufgabe einer Führungskraft, auf die eigene Gesundheit zu achten und diese bestmöglich zu erhalten. Ist eine Führungskraft nicht leistungsfähig, wirkt sich dies auf alle Mitarbeiter/innen aus („Tickle-Down-Effekt“, siehe 4.2). Im Gegenzug adaptieren Mitarbeiter/innen häufig das Verhalten einer Führungskraft. (vgl. SCHULTE ET AL. 2018, S.25)

Ist diese grundsätzlich positiv eingestellt und wirkt leistungs- und teamorientiert, nehmen die Mitarbeiter/innen sich dieser Verhaltensweise im besten Fall an und die Unternehmenskultur wird nachhaltig geprägt. Daher ist es von elementarer Wichtigkeit, dass Führungskräfte in erster Linie auf ihre persönliche Gesundheit achten und erst daraufhin auf die Gesundheit der Mitarbeiter/innen. BASLER UND GATTINGER vergleichen das mit einem Druckabfall in einer Flugzeugkabine. Dort wird empfohlen, sich zuerst die eigene Sauerstoffmaske aufzusetzen, bevor man Hilfsbedürftige unterstützt. In Bezug auf Self-Care bedeutet das, dass eine Führungskraft nur anderen helfen kann, wenn sie selbst bei ausreichend Gesundheit ist und in der Lage dazu, anderen zu helfen. Darum sollte der erste Schritt immer die Wiederherstellung der eigenen Gesundheit sein. (vgl. BASLER UND GATTINGER 2014, S.192)

Ist das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitern/innen zu innig und persönlich, kann diese erhöhte Involviertheit die Führungskraft erdrücken und in wichtigen Handlungen hemmen (vgl. BASLER UND GATTINGER 2014, S.92). Zusätzlich steigert eine Führungskraft, durch zu große persönliche Befangenheit in Probleme anderer, die Gefahr eines Burnouts. Distanz kann hierbei Unabhängigkeit schaffen (vgl. ebd.). Ist die Distanz allerdings zu groß, kann wiederum Orientierungslosigkeit entstehen (vgl. HILLERT ET AL. 2018, S.8). Die Führungskraft fühlt sich machtlos und von der Gruppe ausgeschlossen. Auch dies kann auch ein möglicher Auslöser für Burnout sein (vgl. KNAFLA UND SCHÄR-GMELCH 2019, S.919). Darum sollte es das Ziel der Führungskraft sein, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, in dem sie sowohl ein nahes, inniges als auch ein professionelles, distanzierendes Verhältnis zu den Mitarbeitern/innen hat (vgl. BASLER UND GATTINGER 2014, S.92).

Führungskräfte stehen vermehrt unter Leistungsdruck und müssen mitunter mit enormem Stress zurechtkommen. Häufig werden Familie und Freunde hintenangestellt, um berufliche Ziele zu erreichen. Das Defizit an persönlichen Kontakten privater Natur und die damit einhergehende Unzufriedenheit, versucht der/die Betroffene mit Leistung im Beruf zu kompensieren. Dies erhöht die Burnout-Gefahr drastisch. Es ist demzufolge von hoher Wichtigkeit für eine Führungskraft, eine gesunde Work-Life-Balance zu schaffen, um nicht in den „Burnout-Sog“ zu geraten. (vgl. KREITMAYER 2017, S.4)

Um diese Work-Balance und damit die allgemeine Gesundheit nicht zu gefährden, ist es für die Führungskraft wichtig, ausreichend Ausgleichsmöglichkeiten zum Berufsleben zu schaffen. Die Erhaltung der Work-Life-Balance wird erreicht, indem die Führungskraft bewusst Berufliches von Privatem trennt und in ihrer Freizeit Hobbys nachgeht oder Zeit mit Freunden und Familie verbringt. Zur Erhaltung der Gesundheit ist ein Zusammenspiel aus Sport, Entspannung und gesunder Ernährung zu empfehlen. (vgl. KERNEN ET AL. 2019, S.176)

Eine positive Grundhaltung der Arbeit gegenüber kann einer Führungskraft in Bezug auf Burnout-Prävention helfen. Seit jeher ist Arbeit ein wichtiger Bestandteil im Leben eines Menschen. Wird diese Arbeit als Last empfunden, wirkt sich dies auch negativ auf die Gesundheit aus. Wenn eine Führungskraft mit gutem Beispiel vorangeht und sich motiviert und glücklich zeigt, dann überträgt sich das auf die Angestellten. Eine positive Grundeinstellung kann sich demnach positiv auf die Burnout-Prävention aller Beschäftigten einer Organisation auswirken. (vgl. KERNEN ET AL. 2019, S.170)

Laut einer Umfrage des Herstein Instituts sehen 41% der befragten Führungskräfte Burnout noch immer als Schwäche an. Leidet eine Führungskraft an Burnout, gilt sie als nicht ausreichend leistungsfähig. (vgl. KREITMAYER 2017, S.3)

Hier sollte sich eine Führungskraft darüber im Klaren sein, dass Burnout kein Zeichen von Schwäche ist, sondern eine ernstzunehmende Diagnose darstellt. Treten vermehrt Symptome eines Burnouts auf, sollte die Führungskraft umgehend handeln.

Resilienz beschreibt die Fähigkeit eines Menschen, mit Belastungs- oder Krisensituationen gut umgehen zu können und gestärkt aus letzteren hervorgehen zu können (vgl. TIRPITZ 2019, S.54). Da Führungskräfte meist besonders unter Druck stehen, dieser sie jedoch nicht negativ beeinflussen soll, ist es wichtig, dass eine Führungskraft resilient ist. Resilienz ist keinesfalls angeboren und kann in Seminaren oder mit gezielten Methoden erlernt bzw. trainiert werden (vgl. FÖRSTER UND DUCHEK 2019, S.32).

Laut DUCHEK kann die Resilienz von Führungskräften in drei Phasen unterteilt werden. Die erste Phase bildet hier die *Vorbereitung* auf eine kritische Situation. Hier knüpft die Führungskraft soziale Kontakte, um sich ein soziales Netzwerk aufzubauen. Außerdem werden fachliche-, methodische- und soziale Kompetenzen erlernt bzw. trainiert. Die zweite Phase beinhaltet die *Reaktion* auf die Krisensituation. Die Führungskraft greift auf Ressourcen aus der vorausgegangenen Phase zurück und behält stets einen „realitätsbezogenen Optimismus“ (FÖRSTER UND DUCHEK 2019, S. 33) bei. In Phase drei erfolgt die *Anpassung* der Führungskraft. Nach einer überstandenen Krise sollte die Führungskraft Umstände, die dazu geführt haben analysieren und daraus Schlüsse ziehen, um eine Wiederholung zu vermeiden. (vgl. FÖRSTER UND DUCHEK 2019. S.33f)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine Führungskraft mit Feedbackinstrumenten, einer gesunden Distanz zu Mitarbeiter/innen, ausreichend Ausgleichsmöglichkeiten, aber auch einer gesunden Einstellung zur Arbeit und einer realistischen Betrachtungsweise von Burnout, gute Burnout-Prävention bei sich selbst leistet. Arbeitet sie zusätzlich fortlaufend an ihrer Resilienz, können auch Rückschläge sie nicht aus der Bahn werfen.

Fazit

Burnout ist mehr als nur eine „Modediagnose“ (KASCHKA et al. 2011). Dies zeigen die seit mehreren Jahren hohen Krankheitszahlen (siehe [Abbildung 2](#)). Daher sollte eine Führungskraft gezielt auf das Thema Burnout-Prävention hinarbeiten – und zwar bei anderen wie auch bei sich selbst. Die Neu-klassifizierung der WHO ist ein Schritt in die richtige Richtung, denn Ärzte können nun besser Burnout-Diagnosen geben und die Burnout-Forschung wird weiter vorangetrieben.

„Wie kann eine Führungskraft Burnout-Prävention leisten?“

In Bezug auf Mitarbeiter/innen: Eine aufmerksame Führungskraft kann zwar Anzeichen von Burnout erkennen, doch es ist empfehlenswerter Arbeitsbedingungen und -klima dahingegen zu prägen, dass Mitarbeiter/innen nicht überfordert werden und die Akzeptanz über psychische Störung und andere Beschwerden im Unternehmen gefördert wird. Mitarbeiter/innen sollten in Bezug auf Burnout weitestgehend selbstverantwortlich handeln können. Die Führungskraft sollte sich darauf konzentrieren, mit einem vorbildlichen bzw. gesundheitsförderlichen Verhalten voranzugehen und Mitarbeiter/innen ausreichend zu motivieren und bei Problemen zu unterstützen. Ein transformationaler Führungsstil, welcher auf dem kooperativen Führungsstil basiert, eignet sich in Bezug auf Burnout-Prävention am besten. Das Modell der komplementären Führung eignet sich, um Mitarbeiter/innen ein selbstverantwortliches Handeln zu ermöglichen und um sich über die eigene Rolle im Unternehmen klar zu werden.

In Bezug auf sich selbst: Führungskräfte werden aufgrund des hohen menschlichen Kontaktes immer zu einer Berufsgruppe gehören, die besonders anfällig für Burnout ist. Um eine gute Führungskraft zu sein, muss häufig Empathie aufgebracht werden. Diese wirkt sich jedoch möglicherweise negativ auf das psychische Empfinden der Führungskraft selbst aus. Außerdem steht eine Führungskraft häufig unter enormem Druck. Dieser kann persönlicher Natur sein oder direkt bzw. indirekt vom Unternehmen ausgeübt werden. Um nicht von einer psychischen Störung wie Burnout befallen zu werden, ist es als Führungskraft wichtig, genügend Ausgleichsmöglichkeiten zur Arbeit zu schaffen. Führungskräfte stehen im Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichem Erfolg des Unternehmens und Vertretung der Interessen der Mitarbeiter/innen. Ist sich eine Führungskraft um ihre Rolle im Unternehmen bewusst, kann sie ausreichend persönlichen Abstand zu den Problemen der Mitarbeiter/innen aufbauen. Beruflich ist es

die Aufgabe einer Führungskraft den Mitarbeiter/innen beratend zur Seite zu stehen. Eine private Befangenheit in die Probleme anderer ist allerdings eher kontraproduktiv, da sie die Führungskraft selbst in Burnout-Gefahr bringt. Eine professionelle Distanz ist hier zielführend.

Achtet die Führungskraft ausreichend auf ihre eigene Gesundheit und animiert darüber hinaus auch ihre Mitarbeiter/innen, wird die bestmögliche Burnout-Prävention geleistet.

Eine mögliche Vertiefung, die in dieser Arbeit nicht enthalten ist, ist das Thema Work-Life-Balance und die Frage danach, wie es sich auf die Entstehung von Burnout auswirkt und wie es von Führungskräften oder dem/der Mitarbeiter/in selbst gefördert werden kann. Eine weitere, mögliche Vertiefung sind mögliche Behandlungsmethoden von Burnout-Betroffenen. Außerdem könnten unternehmensweite Burnout-Präventionsmethoden, wie sie in 1.4 dargestellt sind, näher untersucht werden.

Anhang

1. Zu Einleitung: Arbeitsunfähigkeitsfälle aufgrund von Burn-out-Erkrankungen in Deutschland in den Jahren 2004 bis 2017 (je 1000 AOK Mitglieder)



<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/239872/umfrage/arbeitsunfaehigkeitsfaelle-aufgrund-von-burn-out-erkrankungen/>, zuletzt geprüft am 10.08.2019

2. Maslach Burnout Inventory



Quelle: Susan E. Jackson, Consulting Psychologists Press 1996
© www.hilfe-bei-burnout.de

Maslach-Burnout Inventory - Burnout Selbsttest

Der Test ist der verbreitetste und älteste Burnout Test (erfunden 1981 von Maslach & Jackson, überarbeitet 1986). Er untersucht drei Dimensionen

- Emotionale Erschöpfung (9 Fragen)
- Depersonalisierung (5 Fragen)
- Reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit (8 Fragen)

Eine Bestimmung des individuellen Burnout-Grades ist nicht möglich mit dem Test. Er dient lediglich dazu Hinweise zu geben.

Anleitung: Beantworten Sie die Fragen mit Ja / Nein, indem Sie Ja / Nein umkreisen. Zählen Sie nun alle Kreise der ersten Spalte / linke Seite, markiert mit „Hier zählen“. Wenn Sie mehr als 10 Punkte erreichen, sind Sie burnout-gefährdet und sollten einen Therapeuten aufsuchen.

	<u>Hier zählen</u>	
1. Ich fühle mich durch meine Arbeit emotional erschöpft.	Ja	Nein
2. Ich fühle mich am Ende eines Arbeitstages verbraucht.	Ja	Nein
Ich fühle mich bereits ermüdet, wenn ich morgens aufstehe und		
3. einen neuen Arbeitstag vor mir liegen sehe.	Ja	Nein
Ich kann es leicht verstehen, wie andere Menschen über		
4. bestimmte Themen denken.	Nein	Ja
Ich habe das Gefühl, einige andere Menschen so zu behandeln,		
als wären		
5. sie Objekte.	Ja	Nein
6. Den ganzen Tag mit Menschen zu arbeiten, strengt mich an.	Ja	Nein
7. Ich gehe erfolgreich mit den Problemen anderer Menschen um.	Nein	Ja
8. Ich fühle mich durch meine Arbeit ausgebrannt.	Ja	Nein
Ich habe das Gefühl, durch meine Arbeit das Leben anderer		
9. Menschen zu beeinflussen.	Nein	Ja
Ich bin Menschen gegenüber abgestumpfter geworden, seit ich		
10. diese Arbeit ausübe.	Ja	Nein
11. Ich befürchte, dass mich meine Arbeit weniger mitfühlend macht.	Ja	Nein
12. Ich fühle mich sehr energiegeladen.	Nein	Ja
13. Ich fühle mich durch meine Arbeit frustriert.	Ja	Nein
14. Ich habe das Gefühl, in meinem Beruf zu hart zu arbeiten.	Ja	Nein
Es interessiert mich nicht wirklich, was mit anderen Menschen		
15. geschieht.	Ja	Nein
Bei der Arbeit in direktem Kontakt zu Menschen zu stehen,		
stresst		
16. mich zu sehr.	Ja	Nein
17. Mir fällt es leicht, eine entspannte Atmosphäre zu schaffen.	Nein	Ja
Ich fühle mich angeregt, wenn ich eng mit anderen Menschen		
zusammen-		
18. gearbeitet habe.	Nein	Ja
19. Ich habe viele lohnende Ziele bei meiner Arbeit erreicht.	Nein	Ja
20. Ich habe das Gefühl, am Ende meiner Weisheit zu sein.	Ja	Nein
Bei meiner Arbeit gehe ich mit emotionalen Problemen gelassen		
21. um.	Nein	Ja
Ich habe das Gefühl, dass mir manche Menschen bzw. deren		
22. Angehörige für manche ihrer Probleme die Schuld geben.	Ja	Nein

<https://www.hilfe-bei-burnout.de/wp-content/.../Maslach-Burnout-Selbsttest-PDF.pdf>, zuletzt geprüft am 20.08.2019

3. Aufgaben der Personalführung in Organisationen

HR-Normen setzen	HR-Governance und HR-Strategien festlegen Ablauf- und Aufbauorganisation optimieren Kultur und Vielfalt prägen
Einstellen, binden, trennen	Rekrutieren und binden Auswählen und eingliedern Entlassen und freisetzen
Administration gewährleisten	HR-Verwaltung abwickeln Daten erheben und auswerten Interessensvertretung betreuen
Arbeitsaufgaben steuern	Arbeitsaufträge und -vorgaben definieren Arbeitszeit und Arbeitsmittel bereitstellen Leistung beurteilen und Feedback geben
Zusammenarbeit gestalten	Abstimmungskommunikation gewährleisten Einzelbeziehungen pflegen und Konflikte lösen Gruppenzusammenhalt und Identifikation schaffen
Kompetenz und Entwicklung fördern	Qualifizieren Heran- und weiterentwickeln Wissen und Innovation kultivieren
Fürsorge gewähren	Gesundheit und Lebensbalance schützen Flowbedingungen schaffen Veränderungen erklären und begleiten
Motivation stiften	Bedürfnisse berücksichtigen Anreizfeld abrunden Erwartungen/ Ziele beeinflussen und Impulse geben

Quelle: Kaehler 2020

Literaturverzeichnis

Buchquellen

- ALTMANN, TOBIAS (2015): Empathie in sozialen und Pflegeberufen. Entwicklung und Evaluation eines Trainingsprogramms. Wiesbaden: Springer.
- BASLER, SUSANNE; GATTINGER, KLAUS (2014): Führen an der Leistungsgrenze – Instrumentarium für Führungskräfte. Wiesbaden: Springer.
- BEA, FRANZ-XAVER ET AL. (1993): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 6. Auflage. Frankfurt a. M.: Fischer.
- BLANCHARD, KENNETH ET AL. (1995): Der Minuten Manager: Führungsstile. Hamburg: Rowohlt.
- BURISCH, MATTHIAS (2010): Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. 4., aktualisierte Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.
- GREIF, SIEGFRIED; BERTINO, MARTINA (2018): Burnout: Merkmale und Prävention im Coaching. In: GREIF, SIEGFRIED ET AL.: Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Wiesbaden: Springer, S. 54-61.
- GREIF, SIEGFRIED ET AL. (2018): Coachingdefinitionen und -konzepte. In: GREIF, SIEGFRIED ET AL.: Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Wiesbaden: Springer, S. 2-8.
- HÄCKER, HARTMUT; STAFF, KURT-HERRMANN (2009): Psychologisches Wörterbuch (15. Aufl.). Bern: Dorsch.
- HILLERT, ANDREAS ET AL. (2018): Burnout und chronischer beruflicher Stress. Ein Ratgeber für Betroffene und Angehörige. Göttingen: Hogrefe.
- KAEHLER, BORIS (2020): Komplementäre Führung – ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen. 3. Aufl. Berlin: Springer.
- KERNEN, HANS (1999): Burnoutprophylaxe im Management. Erfolgreiches individuelles und institutionelles Ressourcenmanagement. 3. Aufl. Bern: Haupt.
- KERNEN, HANS ET AL. (2019): Führung der eigenen Person. In: LIPPMANN, ERIC ET AL.: Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen, 5.Auflage. Wiesbaden: Springer, S.169-236.
- KNAFLA, IMKE; SCHÄR-GMELCH, MARCEL (2019): Verhaltensauffälligkeit, psychische Störung und Führung. In: LIPPMANN, ERIC ET AL.: Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen, 5.Auflage. Wiesbaden: Springer, S. 912-934.
- LAZARUS, RICHARD; LAUNIER, RAYMOND (1981): Stressbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt. Bern: Huber.
- LIPPMANN, ERIC (2019): Beratung und Coaching im Einzel- und Gruppensetting. In: LIPPMANN, ERIC ET AL.: Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen, 5.Auflage. Wiesbaden: Springer, S. 460-481.
- LIPPS, THEODOR (1897): Raumästhetik und geometrisch-optische Täuschungen. Leipzig: Barth.
- PFISTER, ANDRES; NEUMANN, UWE (2019): Führungstheorien. In: LIPPMANN, ERIC ET AL.: Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen, 5.Auflage. Wiesbaden: Springer, S. 40-71.

- PROST, WINFRIED (2018): Im Coaching Menschen ganzheitlich erfassen. In: PROST, WINFRIED: Das Leistungsspektrum von Coaching. Wiesbaden: Springer, S. 1-26.
- RAUEN, CHRISTOPHER (2001): Coaching. Göttingen: Hogrefe.
- RENGSTORF, SILKE (2018): Businesscoaching Führung. In: PROST, WINFRIED: Das Leistungsspektrum von Coaching. Wiesbaden: Springer, S. 27-56.
- RICHTER, PETER; HACKER, WINFRIED (2014): Belastung und Beanspruchung. Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben. 4. Aufl. Kröning: Asanger Verlag.
- SCHERRMANN, ULRICH (2015): Stress und Burnout in Organisationen. »Burnout«: Begriff – Definition – Terminologie und Diagnose. Kapitel 2. Heidelberg: Springer.
- SCHWUCHOW, KARLHEINZ; GUTMANN, JOACHIM (2016): Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices. Freiburg: Haufe.
- ULLMANN, GISELA; JÖRG, URS (2019): Arbeiten in und mit Gruppen. In: LIPPMANN, ERIC ET AL.: Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen, 5.Auflage. Wiesbaden: Springer, S. 393-453.
- WEIBLER, JÜRGEN (2016): Personalführung. 3. Auflage. München: Vahlen.

Internetquellen

- ARCHER, DAN (2018): Dismantling the Metrics of Empathy (in 360 video). Online verfügbar unter:
<https://immerse.news/dismantling-the-metrics-of-empathy-in-360-video-b03d013123ae>, zuletzt geprüft am 20.08.2019
- BADURA, CHRISTIAN (2017): Transformationale Führung und andere Führungsmodelle. Online verfügbar unter:
<https://badura-training.de/transformationale-fuehrung-und-andere-fuehrungsmodelle/>, zuletzt geprüft am 21.08.2019
- BERGER, MATHIAS (2012): Arbeitswelt und psychische Belastungen: Burn-out ist keine Krankheit. Deutsches Ärzteblatt 2012; 109(14): A 700–2. Online verfügbar unter:
<https://www.aerzteblatt.de/archiv/124719/Arbeitswelt-und-psychische-Belastungen-Burn-out-ist-keine-Krankheit>, zuletzt geprüft am 20.08.2019
- BGM (2015): Prävention. Online verfügbar unter:
<https://www.bundesgesundheitsministerium.de/service/begriffe-von-a-z/p/praevention.html>, zuletzt geprüft am 20.08.2019
- DEITERS, LUISE (2016): Motiviert und leistungsfähig, trotz vieler Arbeit: ein Resultat guter Führung. Online verfügbar unter:
<https://www.organisator.ch/motiviert-und-leistungsfahig-trotz-viel-arbeit-ein-resultat-gesunder-fuehrung/>, zuletzt geprüft am 20.08.2019
- GIFFEY, FRANZISKA (2018): Frauenberufe? Männerberufe? Zukunftsberufe. Weg mit den Vorurteilen! – Interviewer Unbekannt. Online verfügbar unter:
<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/reden-und-interviews/frauenberufe--maennerberufe--zukunftsberufe--weg-mit-den-vorurteilen-/123242>, zuletzt geprüft am 20.08.2019

- ICD (2019): Probleme mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung. Online verfügbar unter:
<https://www.icd-code.de/icd/code/Z73.html>, zuletzt geprüft am 20.08.2019
- KASCHKA, WOLFGANG ET AL. (2011): Modediagnose Burn-out. Therapeutische und präventive Ansätze. Online verfügbar unter:
<https://www.aerzteblatt.de/archiv/117040/Modediagnose-Burn-out>, zuletzt geprüft am 20.08.2019
- KLEIN-MAGAR, MARGRET (2015): Der Chef als Coach. Online verfügbar unter:
<https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/der-chef-als-coach-468732>, zuletzt geprüft am 20.08.2019
- MASLACH, CHRISTINA (1996): Maslach-Burnout Inventory. Unter Mitarbeit von SUSAN E. JACKSON. Online verfügbar unter:
<https://www.hilfe-bei-burnout.de/wp-content/uploads/2014/09/Maslach-Burnout-Selbsttest-PDF.pdf>, zuletzt geprüft am 20.08.2019
- MEITZNER, JANA; STAUDINGER, KATHARINA (2018): Warum eine Führungskraft kein Coach sein kann. Online verfügbar unter:
<https://intrinsicify.de/warum-eine-fuehrungskraft-kein-coach-sein-kann/>, zuletzt geprüft am 20.08.2019
- PELZ, WLADEMAR (2018): Empathie: Unterschied zwischen Frauen und Männern. Online verfügbar unter:
<https://www.managementkompetenzen.de/empathie.html#a1470>, zuletzt geprüft am 20.08.2019
- Statista (2018): Arbeitsunfähigkeitsfälle aufgrund von Burnout-Erkrankungen in Deutschland in den Jahren 2004 - 2017 (je 1000 AOK-Mitglieder), Studie Statista. Online verfügbar unter:
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/239872/umfrage/arbeitsunfaehigkeitsfaelle-aufgrund-von-burn-out-erkrankungen/>, zuletzt geprüft am 20.08.2019
- VERWEYEN, ALEXANDER (2011): Welche Führungsstile gibt es? Online verfügbar unter:
<https://www.alexanderverweyen.com/news/welche-fuehrungsstile-gibt-es/>, zuletzt geprüft am 20.08.2019
- WIENER, CHRISTINA (2014): Ursachen und Risikofaktoren für das Burnout-Syndrom. Online verfügbar unter:
<Http://www.vitanet.de/krankheiten-symptome/burnout/ursachen-risikofaktoren>, zuletzt geprüft am 20.08.2019
- WEYMANN, NINA ET AL. (2018): Was ist Burnout? Online verfügbar unter:
<https://www.psychenet.de/de/psychische-gesundheit/themen/burnout.html>, zuletzt geprüft am 14.08.2019
- WHO (2019): Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. Online verfügbar unter:
https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/, zuletzt geprüft am 20.08.2019

WIEDEMANN, AMELIE (2019): Wichtiges Signal – Burnout jetzt konkret in ICD – 11 definiert. Online verfügbar unter: <https://www.dearemployee.de/wichtiges-signal-burnout-wird-jetzt-als-krankheit-anerkannt/>, zuletzt geprüft am 20.08.2019

Zeitschriftenquellen

- BLANCHARD, KENNETH ET AL. (1993): „Situational Leadership After 25 Years: A Retrospective“. In: *The Journal of Leadership and organizational Studies* (01/1993).
- BRÜHLMANN, TONI (2010): „Burnout und Depression – Überschneidung und Abgrenzung“. In: *Schweizer Med Forum* (10/2010).
- BURKHARDT, ACHIM ET AL. (2018): „Impulse für die Personalarbeit“. In: *Personalführung* (05/2018).
- EIDENSCHINK, KLAUS (2018): „Absehbare Burnout-Fallen“. In: *Wirtschaft & Weiterbildung* (05/2018).
- FÖRSTER, CHARLOTTE; DUCHEK, Stephanie (2019): „Auf dem Weg zur resilienten Führung“. In: *Personalführung* (04/2019).
- FÜRSTENBERG, WERNER (2019): „Die Seelsorger für Mitarbeiter und Unternehmen“ – Interview von STICKLING, ERWIN. In: *Personalwirtschaft* Sonderheft (06/2019).
- GUNDERMANN, NIELS (2019): „Gesundheit braucht Gestaltungskompetenz“ – Interview von SCHMITT, KATHARINA. In: *Wirtschaft & Weiterbildung* (04/2019).
- HÖFER, SARAH (2019): „Gutes Verhältnis schlecht für die Gesundheit?“. In: *Personalwirtschaft*, (06/2019).
- KEARNEY, ERIC (2019): „Zum Stand der Führungsforschung“. In: *Personalführung* (04/2019).
- KLISIARIS, APOSTOLOS (2015): „Jahresreise zu mehr Resilienz“. In: *Personalmagazin* (03/2015).
- KÜBEL, CHRISTOPH (2018): "Lernen in den Alltag integrieren". Christoph Kübel über Weiterbildung der Mitarbeiter und neue Führung bei Bosch. In: *Personalführung* (11/2018).
- KREITMAYER, MICHAELA (2017): „Burnout: Sind ausgeglichene Work-Life-Balance und Resilienz die Antwort?“. In: *hernstein Management Report* (04/2017).
- MÜLLER, GRIT ET AL. (2018): „The impact of long working hours on the health of German employees“ In: *German Journal of Human Resource Management* (32,3-4/2018).
- SCHULTE, EVA-MARIA ET AL. (2018): „Gesund führen, aber wie? Wie die Förderung von Self Care und Staff Care gelingt“. In: *PERSONALquaterly* (02/2018).
- SEEWALD, CORNELIA (2014): „Empathie in der Wirtschaft: Verstehen und Verständigung“. In: *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung* (03/2014).
- TIRPITZ, ALEXANDER (2019): „Teamresilienz aufbauen“. In: *Personalführung* (02/2019).

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich diese Abschlussarbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift