

**Achim Burkhardt**

## **Organisationales Commitment Burnout-gefährdeter Mitarbeiter in Unternehmen in Deutschland**

Der Beitrag untersucht die Unterschiede hinsichtlich der Ursachen für das Commitment zum Arbeitgeber zwischen Burnout-Gefährdeten und Nicht-Burnout-Gefährdeten auf der Basis einer repräsentativen Studie mit 2.400 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in einem Alter zwischen 18 und 69 Jahren in Deutschland. Aufbauend auf den Ergebnissen der Studie werden Empfehlungen für wirksame Maßnahmen zur Verbesserung des organisationalen Commitments und gleichzeitig zur Reduktion des Burnout-Risikos gegeben.

### ***Burnout als Problem für Unternehmen***

Beim Burnout handelt es sich um ein psychisches Syndrom, das als anhaltende Reaktion auf Stressoren vor allem bei der Arbeit beschrieben wird (Hahn; Dormann 2012, S. 563).

Als Indikatoren für Burnout gelten nach Maslach und Leiter Chronische Erschöpfung, Zynismus und Ineffizienz. Erschöpfung stellt sich als erste Reaktion auf Stress oder bedeutende Veränderungen ein. Die Erschöpfung kann sowohl emotional wie auch körperlich auftreten und das eigentliche Problem besteht darin, dass eine Regeneration von dieser Erschöpfung nicht mehr möglich ist (Maslach; Leiter 1997, S.17). Zynismus äußert sich durch ein distanzierendes Verhalten gegenüber der Arbeit, wie auch den Kollegen. Gleichzeitig dient dieses Verhalten als Schutzmaßnahme vor der eigenen Erschöpfung und Enttäuschung. Die Ineffizienz vermittelt das Gefühl, anfallenden Aufgaben nicht mehr gewachsen zu sein. Die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen werden in Frage gestellt und auch das Umfeld zweifelt zunehmend an den Betroffenen.

Im Jahr 2013 waren 13,4 % aller betrieblichen Fehltage auf psychische Erkrankungen zurückzuführen, d.h. jeder siebte Ausfalltag im Betrieb war psychisch bedingt. Im Vergleich dazu waren es im Jahr 2000 noch knapp unter 7,5 %. (Vgl. BPTk 2015, S. 7). Durchschnittlich war im Jahr 2013 ein von psychischen Erkrankungen Betroffener 34,5 Tagen krankgeschrieben. Im Vergleich dazu kommen Herz-Kreislauf-Erkrankungen an zweiter Stelle mit durchschnittlich 21,3 Tagen gefolgt von Muskel-Skelett-Erkrankungen mit 18,5 Tagen (Vgl. BPTk 2015, S. 10). Trotz zwischenzeitlicher Stagnation der psychischen Erkrankungen stiegen nach Auswertungen der DAK sowohl die Arbeitsunfähigkeitsfälle pro 100 Versichertenjahren von 6,8 im Jahre 2014 auf 6,9 im Jahre 2015 als auch die Fehltage um 2,8 % gegenüber 2014 an. Psychische Erkrankungen gehören entsprechend zu den häufigsten und den kostenintensivsten Erkrankungsarten, da sie oft mit einer langen Ausfallzeit der Betroffenen verbunden sind (Vgl. Bungart 2012, S. 235). Neben Stress und Depressionen ist vor allem das Burnout auf dem Vormarsch. Die durch Burnout bedingten Krankheitstage stiegen von 4,6 Tagen pro 1000 Versicherten auf 67,3 Krankheitstage pro 1000 Mitglieder im Jahre 2015 an (Statista 2017). Frauen erhielten mit 5,2 % häufiger als Männer mit 3,3 % eine ärztliche oder psychotherapeutische Burn-out-Diagnose (Maske et al. 2014, S. 115). Aufgrund dieser Fakten liegt es nahe, dass psychische Erkrankungen immer mehr in den Unternehmensfokus geraten.

### **Was versteht man unter organisationalem Commitment?**

Commitment bezeichnet allgemein eine psychische Kraft, die Menschen dazu bringt, ein Verhalten fortzuführen, obwohl es Umstände gibt, die eine Änderung dieses Verhaltens nahelegen (Brickman 1987, S. 2). Die Bindung zum Arbeitgeber wird organisationales Commitment genannt. Unterschieden werden in der Commitmentforschung das affektive, das rationale sowie das normative Commitment (Esch; Strödter 2008, S. 146 ff.). Das affektive Commitment kann man als emotionale Verbundenheit zum Unternehmen sowie als Identifikation mit dessen Werten und Zielen bezeichnen. Rationales Commitment bezieht sich auf die Kosten für den Mitarbeiter, die mit einem Arbeitgeberwechsel verbunden sind. Das normative Commitment dagegen kennzeichnet eine moralische Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen.

Empirische Studien belegen, dass das Commitment positive Auswirkungen auf die Fluktuation, die berufliche Leistung, die Kündigungsabsicht, die tatsächlichen Kündigungen, die Anwesenheit, die Gesundheit und das Wohlbefinden sowie auf das Organizational Citizenship Behavior von Mitarbeitern hat (vgl. zusammenfassend Westphal 2011, S. 66 ff.). Burkhardt/Graumann konnten nachweisen, dass das Commitment in Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit eine positive Wirkung auf den Krankenstand in Unternehmen aufweist. Mit anderen Worten: Mit zunehmendem organisationalem Commitment sowie zunehmender Arbeitszufriedenheit sinkt der Krankenstand in Unternehmen (Burkhardt; Graumann 2015). Im Sinne der Senkung des Krankenstandes liegt es nahe zu untersuchen, ob sich Unterschiede hinsichtlich der Ursachen für das Commitment zwischen Burnout gefährdeten und Burnout ungefährdeten Mitarbeitern ergeben und wo konkret diese Unterschiede zwischen den beiden Gruppen in besonderem Maße auftreten. Im Sinne einer größtmöglichen Managementeffektivität und -effizienz lassen sich auf der Basis dieser Ergebnisunterschiede konkrete Maßnahmen zur Erhöhung des Commitments ableiten, die gleichzeitig eine Reduktion der Burnout-Gefährdung bedingen und somit zu einem geringeren Krankenstand führen können.

### **Beschreibung der Studie**

Die den Ergebnissen dieses Beitrags zugrundeliegende Studie wurde von forum! in Mainz von November 2013 bis Februar 2014 mittels einer Befragung von 2.400 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in einem Alter zwischen 18 und 69 Jahren durchgeführt. Quotiert wurde nach der Bevölkerungs-/Arbeitnehmerstatistik auf Grundlage der Merkmale „Geschlecht“, „Alter“, „Betriebsgrößenklasse“ und „Branche“. Die Stichprobe darf daher, lässt man die geringfügig Beschäftigten außer Acht, als repräsentativ für die deutsche Arbeitnehmerschaft gelten.

Die Befragung erfolgte mit einem Methoden-Mix aus Online-Panels und telefonischen Interviews. Die Dauer der Interviews betrug etwa 15 Minuten. Der hierbei verwendete Fragebogen umfasste insgesamt mehr als 100 Fragen zu verschiedenen Aspekten der Arbeitgeber/Arbeitnehmer-Beziehung.

Das Commitment der Mitarbeiter zum Arbeitgeber durch die folgenden vier Items operationalisiert:

- Ich würde meinen Arbeitgeber jederzeit wiederwählen.
- Die Produkte und Dienstleistungen meines Arbeitgebers empfehle ich sehr gerne weiter.
- Ich möchte noch lange bei meinem Arbeitgeber beschäftigt bleiben.
- Ich empfehle meinen Arbeitgeber gerne als hervorragenden Arbeitsplatz weiter.

Die Gruppen der Burnout-Gefährdeten bzw. Nicht-Burnout-Gefährdeten wurden mittels eines Burnout-Indexes unterschieden, der durch die zwei Items „Bei meiner Arbeit stehe ich ständig unter großem

Druck“ und „Ich fühle mich von meinen Aufgaben oft völlig überfordert und erschöpft“ gemessen wurde. Auf einer 100er-Skala lag die Grenze zwischen den beiden Gruppen bei 87,5, d.h. alle Befragten, die im arithmetischen Mittel der beiden Items eine Zustimmung von 87,5 und höher erzielt haben, wurden in die Gruppe der Burnout-Gefährdeten eingestuft.

### ***Organisationales Commitment bei Burnout-Gefährdeten signifikant geringer***

Insgesamt konnten auf der Basis des Burnout-Indexes 152 Befragte als Burnout-gefährdet identifiziert werden. Dies entspricht 6,3 % der Gesamtstichprobe. Die ermittelte Größenordnung liegt damit etwas höher als die – oben angeführten – in Deutschland diagnostizierten Burnout-Fälle. Da wir aber die Burnout-Gefährdung und nicht diagnostizierte Burnout-Fälle gemessen haben, liegt der geringfügig höhere Prozentwert durchaus im erwartbaren Bereich.

Der Indexwert (gleichgewichtetes arithmetisches Mittel über die zuvor aufgeführten Items) für das Commitment der Burnout-Gefährdeten beträgt 59,5. Er ist damit deutlich niedriger als bei der Gruppe der Burnout-ungefährdeten Mitarbeiter (N = 2235) der Stichprobe. Für diese Gruppe wurde ein Mittelwert von 74,7 gemessen. Es lässt sich entsprechend folgern, dass das organisationale Commitment von Burnout-gefährdeten Mitarbeitern signifikant geringer ist als die Bindung der übrigen Mitarbeiter. Ergänzend sei angemerkt, dass auch eine signifikant schlechtere Arbeitszufriedenheit bei der Gruppe der Burnout-Gefährdeten festzustellen ist (MW von 55,3 gegenüber 70,2 bei den Burnout-Ungefährdeten).

### ***Keine großen Unterschiede in der Relevanz der Einflussfaktoren***

Um zu überprüfen, welche Faktoren in welchem Maße das Commitment sowohl der Burnout-Gefährdeten als auch der Nicht-Burnout-Gefährdeten beeinflussen, wurde der Zusammenhang der Items zunächst mittels einer Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation (Kaiser Normalisierung) analysiert. Hieraus resultierten acht Faktoren. Auf der Basis der Faktorwerte wurde in einem weiteren Analyseschritt mittels einer multiplen Regressionsanalyse die Einflussstärke der einzelnen Faktoren auf das Commitment ermittelt.

Betrachtet man die Einflussfaktoren auf das Commitment näher, so zeigt sich hinsichtlich der Rangfolge der Einflussfaktoren ein weitgehend ähnliches Bild zwischen der Gruppe der Burnout-Gefährdeten und der Burnout-Ungefährdeten (siehe hierzu Abbildung 1).

Die wesentlichsten Einflussfaktoren auf das Commitment sind bei beiden Gruppen die „Zufriedenheit mit Aufstiegsmöglichkeiten und Vergütung“, die „Transformationale Führung“ sowie die „Work-Life-Balance“. Unterschiede in der Rangfolge der Einflussfaktoren gibt es zwischen den beiden Faktoren „Flow bei der Arbeit“ und „Wissen um den Beitrag zum Unternehmenserfolg“. Bei den nicht Burnout-Gefährdeten ist der Einfluss des „Wissens um den eigenen Beitrag zum Unternehmenserfolg“ (Rang 4) relativ größer als bei den Burnout-Gefährdeten (Rang 5). Für die letztgenannte Gruppe ist der „Flow bei der Arbeit“ relevanter für das Commitment zum Arbeitgeber als das „Wissen um den eigenen Beitrag zum Unternehmenserfolg“.

**Burnout-Ursachen sind auch für das organisationale Commitment relevant**

Die Ergebnisse bestätigen weitgehend, dass die von den Pionieren der Burnout-Forschung Maslach/Leiter (Maslach; Leiter 1997, S. 10 ff.) und Freudenberg (Freudenberg, Richelson 1980) identifizierten Ursachen für Burnout auch eine Rolle für das organisationale Commitment spielen. Das Problem der **Arbeitsüberlast**, die Maslach/Leiter als eine wesentliche Ursache für Burnout identifiziert haben, zeigt sich einerseits in der drittgrößten Relevanz des Faktors Work-Life-Balance für das Commitment und andererseits in dem höheren Bedeutungsgewicht bzw. Einfluss des Faktors im Vergleich zur Gruppe der Burnout-Ungefährdeten. Der **Mangel an Kontrolle** kommt vor allem in dem hohen Einfluss sowie der ebenfalls relativ höheren Bedeutung des Faktors Transformationale Führung bei der Gruppe der Burnout-Gefährdeten zum Ausdruck. Dies zeigt sich vor allem bei den folgenden Einzelaspekten:

- Fehlender zeitlicher Spielraum zur Erfüllung der Aufgaben,
- Erhalt aller für die Erledigung der Aufgaben relevanter Informationen und
- Information über alle wichtigen Veränderungen.

Abbildung 1: Einflussfaktoren auf das organisationale Commitment

Faktoren	Burnout- Ungefährdete		Burnout- Gefährdete		Mittelwertdifferenz über alle Items	Rang
	Faktorrelevanz in %	Rang	Faktorrelevanz in %	Rang		
Zufriedenheit mit Aufstiegs- möglichkeiten und Vergütung	25,5 %	1	22,3 %	1	-10,2	3
Transformationale Führung	18,7 %	2	20,4 %	2	-12,7	2
Work-Life-Balance	13,7 %	3	14,5 %	3	-15,7	1
Flow bei der Arbeit	11,5 %	5	11,8 %	4	-7,5	5
Wissen um Beitrag zum Unternehmenserfolg	12,4 %	4	10,0 %	5	-0,8	8
Teamspirit	6,8 %	7	7,2 %	7	-5,7	6
Erfolgsorientierung des Mitarbeiters	7,7 %	6	9,8 %	6	-3,3	7
Lebenszufriedenheit	3,7 %	8	4,1 %	8	-9,2	4
Korrigiertes R <sup>2</sup>	0,651		0,675			

Ein **Mangel an Belohnung** zeigt sich sowohl durch den Faktor „Transformationale Führung“ als auch durch den Faktor „Zufriedenheit mit Aufstiegsmöglichkeiten und Vergütung“. Bei der transformationalen Führung zeigen sich große Diskrepanzen zwischen den beiden Gruppen bei den Aspekten „Lob für gute Arbeit durch den Vorgesetzten“ und „Wertschätzung bei der Äußerung von Kritik“. Die Unterschiede beim Faktor „Zufriedenheit mit Aufstiegsmöglichkeiten und Vergütung“ beziehen sich auf die Items Bezahlung, Zusatz- und Sozialleistungen, aber auch auf die Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten, die Weiterbildungsmöglichkeiten sowie auf die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten. Der von Maslach betonte

**Mangel an Gemeinschaft** zeigt sich im Faktor „Teamspirit“. Auch hier werden alle Einzelitems von den Burnout-Gefährdeten schlechter bewertet als von den Burnout-Ungefährdeten. Allerdings ist der Einfluss dieses Faktors auf das Commitment nicht besonders hoch. Die von Freudenberger als Ursache für Burnouts besonders betonte **überhöhte Leistungsorientierung** von Mitarbeitern wird durch den Faktor „Erfolgsorientierung des Mitarbeiters“ abgebildet. Hier zeigen sich signifikant höhere Zustimmungswerte bei den Burnout-Gefährdeten zu folgenden Aspekten:

- Die Arbeit hat in meinem Leben einen hohen Stellenwert,
- Ich bin sehr diszipliniert in allem, was ich tue und
- Bei meiner Arbeit leiste ich ständig mehr, als von mir erwartet wird.

### ***Die größten Diskrepanzen zeigen sich bei den relevantesten Einflussfaktoren***

Eine tiefergehende Analyse auf der Basis der hinter den ermittelten Einflussfaktoren stehenden Einzelitems zeigt, dass sich bei den drei relevantesten Faktoren auch die deutlichsten Mittelwertunterschiede zwischen den untersuchten Gruppen zeigen (alle Einzelitems werden durch die Burnout-Gefährdeten signifikant schlechter bewertet als durch die Nicht-Burnout-Gefährdeten). Auf Faktorebene weist der Faktor der „Work-Life-Balance“ den höchsten durchschnittlichen Mittelwertsunterschied über alle Items des Faktors von -15,7 auf. Auf dem zweiten Rang liegt hinsichtlich der durchschnittlichen Mittelwertsunterschiede der Faktor „Transformationale Führung“ (-12,7) vor dem Faktor „Zufriedenheit mit Aufstiegsmöglichkeiten und Vergütung“ (-10,2) (Vgl. Abbildung 1).

Naturgemäß und durch die Burnout-Gefährdung bedingt steht an vierter Stelle der Mittelwertsunterschiede der Faktor „Lebenszufriedenheit“ mit einer Differenz über alle Faktorelemente von -9,2. Hier werden vor allem die Aussagen „Mir geht es (allgemein) sehr gut“, „In meiner Freizeit gibt es viele Ausgleichsmöglichkeiten zu meiner täglichen Arbeit“ und „Ich bin mit meinem Leben insgesamt sehr zufrieden“ durch die Burnout-Gefährdeten signifikant schlechter bewertet. Auch bei dem als „Flow bei der Arbeit“ bezeichneten Faktor ergeben sich deutliche Unterschiede (-7,5). Interessanterweise wurde das Item „Bei der Arbeit vergesse ich die Zeit“, welches die höchste Faktorladung aufwies, durch die Burnout-Gefährdeten zwar tendenziell, aber nicht signifikant schlechter bewertet. Signifikante Unterschiede gab es hinsichtlich folgender Aspekte:

- Abwechslungsreiche Tätigkeit,
- Tätigkeit entspricht der Wunschtätigkeit und
- Motivation bei der Arbeit.

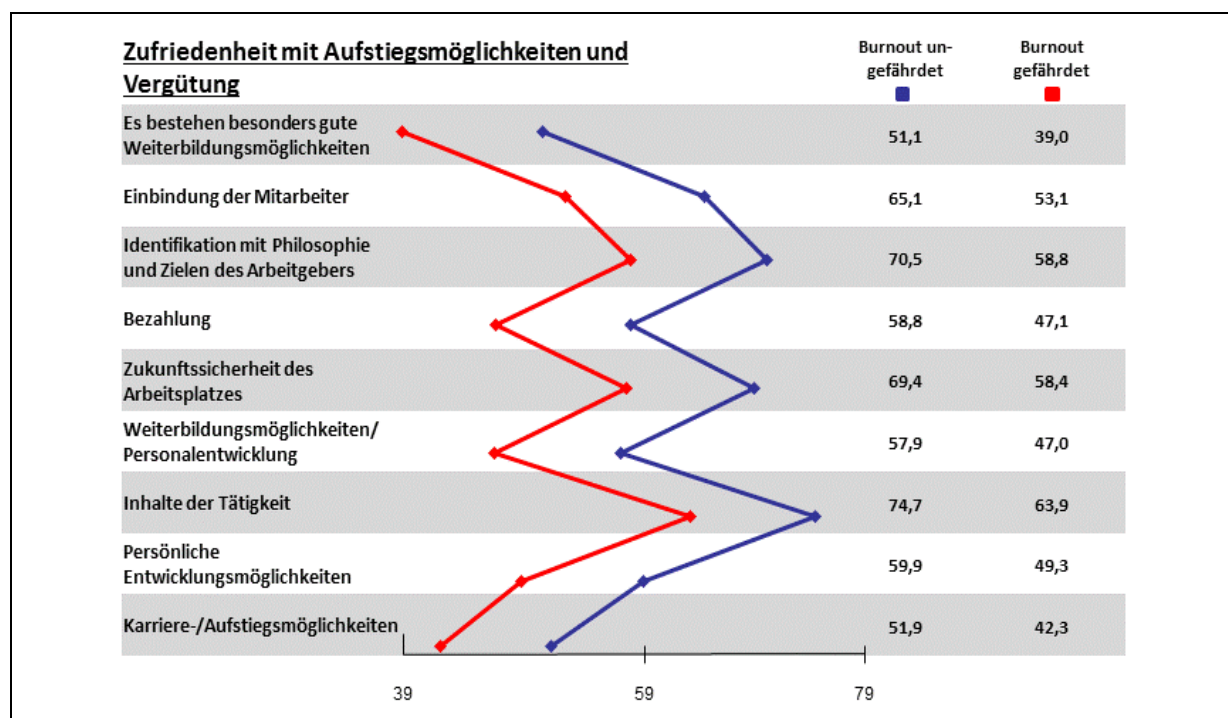
### ***Ableitung erfolgswirksamer Maßnahmen zur Verbesserung des organisationalen Commitments***

Auf der Basis der empirisch gewonnenen Erkenntnisse werden nachfolgend im Sinne einer größtmöglichen Managementeffektivität und -effizienz Maßnahmen zur Verbesserung des organisationalen Commitments von Burnout-Gefährdeten Mitarbeitern abgeleitet. Um eine möglichst hohe Hebelwirkung der Einzelmaßnahmen zu erreichen, konzentrieren sich die Autoren nachfolgend auf die Aspekte, die aus einem der drei, für das organisationale Commitment besonders relevanten Faktoren stammen und gleichzeitig besonders hohe Bewertungsunterschiede zwischen den Gruppen Burnout-Gefährdete und Burnout-Ungefährdete aufweisen.

Die Bearbeitung der relevantesten Einflussfaktoren für das Commitment hat für die Unternehmen den Vorteil, dass nicht nur das Burnout-Risiko reduziert werden kann, sondern gleichzeitig eine positive Entwicklung des Commitment der Burnout-Gefährdeten sowie aller übrigen Mitarbeiter zu erwarten ist.

Betrachtet man sich den für das organisationale Commitment relevantesten Einflussfaktor, die „Zufriedenheit mit Aufstiegsmöglichkeiten und Vergütung“, so ergeben sich die in Abbildung 2 dargestellten Werte, die nach der Reihenfolge der Mittelwertdifferenz geordnet sind.

Abbildung 2: Bewertungsunterschiede der Items des Faktors „Zufriedenheit mit Aufstiegsmöglichkeiten und Vergütung“

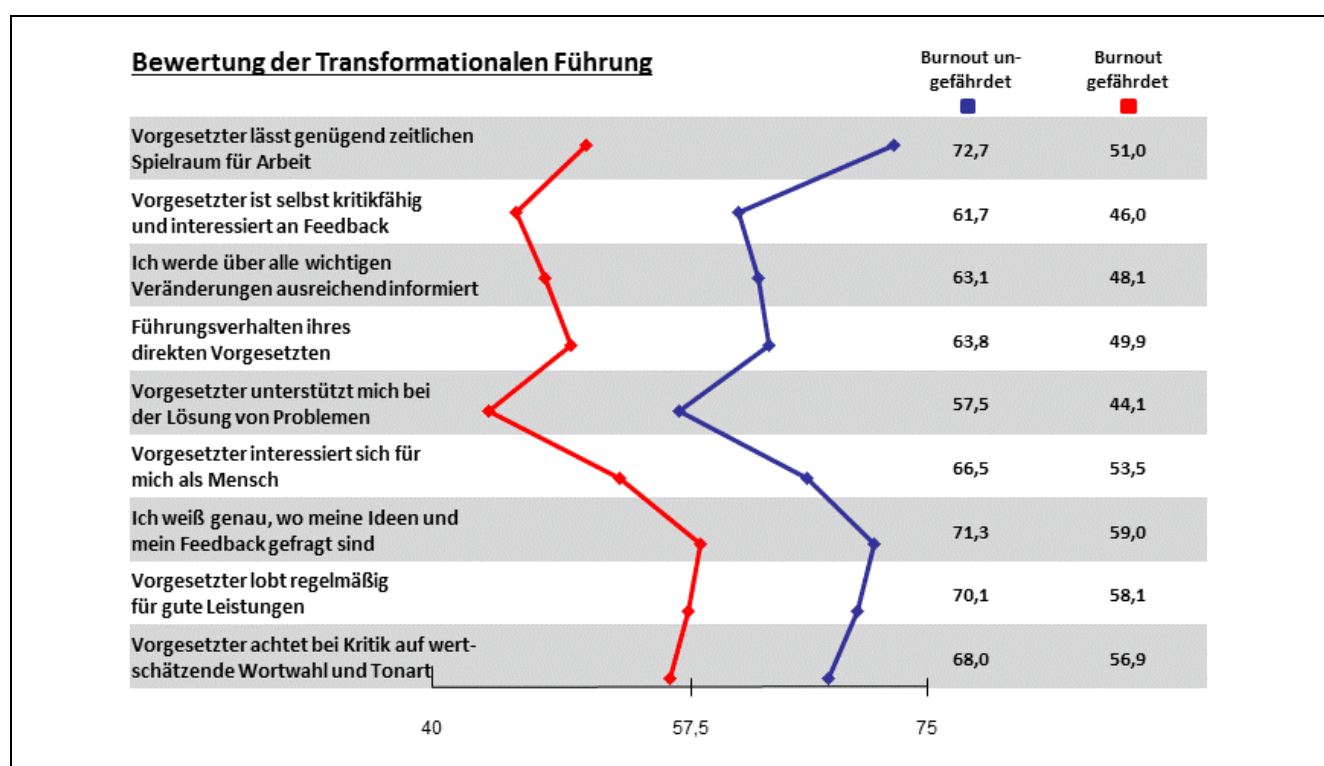


Bemerkenswert an unseren Ergebnissen ist, dass die drei Maßnahmenfelder, bei denen die Burnout-gefährdeten Mitarbeiter die größten Belohnungsdefizite empfinden, nicht der pekuniären sowie der statusorientierten Belohnung entstammen, sondern primär dem Feld der persönlichen Entwicklung. Als besonders wirksame Maßnahmen zur Erhöhung des Commitments für Burnout-Gefährdete erweisen sich entsprechend das **Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen**, die verbesserte **Einbindung von Mitarbeitern in Entscheidungen** (Erhöhung der Kontrolle) sowie die verbesserte **Identifikation mit der Philosophie und den Zielen** des Arbeitgebers. Der Missfit zwischen persönlichen Zielen und Werten und Unternehmenszielen und -werten wurde bereits von Maslach als Ursache von Burnout identifiziert (Maslach; Leiter 1997, S. 10 ff.). Maßnahmen zur Vermeidung dieses Commitment-verhindernden Problems sind einerseits ein Personalrecruiting, das bei der Einstellung intensiv auf Werte- und Zielkongruenz achtet und, vor allem in Veränderungssituationen, die Durchführung von ernsthaften und sorgfältigen

Vermittlungsprozessen. Eine geeignete Zielgröße für das Personalmanagement kann in diesem Fall der im Rahmen der Behavioral Branding-Literatur angeführte Mitarbeiter-Unternehmensmarken-Fit sein (Esch; Strödter 2008, S. 149 ff.).

Eine genauere Analyse des zweitrelevantesten Einflussfaktors auf das organisationale Commitment zeigt die in Abbildung 3 der Reihenfolge der Mittelwertdifferenz nach geordneten Ergebnisse.

Abbildung 3: Bewertungsunterschiede der Items des Faktors „Transformationale Führung“



Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass im Rahmen der Transformationalen Führung besonderes Augenmerk auf folgende Einzelaspekte zu richten ist:

- Gewährung eines ausreichenden zeitlichen Spielraums für die Arbeit,
- Kritikfähigkeit der Führungskraft und Interesse an dem Feedback des Mitarbeiters und
- Ausreichende Information über wichtige Veränderungen.

Auch hier zeigen sich wiederum die deutlichen Bezüge zu den durch Maslach identifizierten Burnout-Ursachen „Mangel an Kontrolle“ sowie „Mangel an Belohnungen“.

Der drittrelevanteste Einflussfaktor auf das Commitment, die „Work-Life-Balance“ wurde nur durch zwei Items gebildet. Es sind dies die „Zufriedenheit mit den Arbeitszeiten“ sowie die „Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben“. Die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben weist bei der Gruppe der Burnout-Gefährdeten einen Mittelwert von 52,7 gegenüber einem Mittelwert bei den Burnout-

Ungefährdeten von 70,8 (minus 18,1) auf. Der Mittelwert der Zufriedenheit mit den Arbeitszeiten beträgt bei der Gruppe der Burnout-Gefährdeten 58,6, bei den Burnout-Ungefährdeten 72,0 (minus 13,4). Zur Verbesserung des Commitments sollten die Arbeitgeber organisatorisch entsprechend sowohl auf die Länge der Arbeitszeiten als auch auf die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben achten. Anregungen zur Optimierung gibt ein Katalog von Maßnahmen, den das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend erarbeitet hat. Im Einzelnen werden drei Gruppen von miteinander kombinierbaren Handlungsmöglichkeiten unterschieden (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2005, S. 14 ff.):

- Maßnahmen zur besseren Verteilung der Arbeitszeit im Lebensverlauf, z.B. Teilzeitarbeit, Sabbaticals.
- Maßnahmen zur besseren Flexibilisierung von Zeit und Ort der Leistungserbringung, z.B. Gleitzeit, Arbeitszeitkontenmodelle, Telearbeit, Job-Sharing.
- Maßnahmen zur besseren Mitarbeiterbindung, z.B. Unterstützung bei der Kinderbetreuung, Fitnessangebote, Gesundheitschecks, Sensibilisierungsprogramme für Führungskräfte, Wiedereinstiegsprogramme.

### **Fazit**

In dem vorliegenden Beitrag konnte nachgewiesen werden, dass Burnout-gefährdete Mitarbeiter sowohl über ein signifikant schlechteres Commitment als auch über eine signifikant schlechtere Arbeitszufriedenheit verfügen als Mitarbeiter, die nicht unmittelbar Burnout-gefährdet sind. Bemerkenswert ist, dass sich die Einflussfaktoren auf das Commitment von Burnout-Gefährdeten und Burnout-Ungefährdeten nicht nennenswert unterscheiden. Als die drei relevantesten Faktoren erwiesen sich die „Zufriedenheit mit Aufstiegsmöglichkeiten und Vergütung“, die „Transformationale Führung“ sowie die „Work-Life-Balance“. Gleichzeitig sind hinsichtlich der die Faktoren bildenden Einzelaspekte auch die größten durchschnittlichen Abweichungen zwischen den Gruppen hinsichtlich der Einzelitems festzustellen.

Besonders effektive Maßnahmen sowohl zur Erhöhung des organisationalen Commitments der Burnout-Gefährdeten Mitarbeiter sowie gleichzeitig zur Verringerung des Burnout-Risikos setzen an den drei Hauptursachen des Burnouts an:

- **Verringerung der Arbeitsüberlast:** Relevante Maßnahmen sind die Verringerung der Arbeitszeiten (vor allem der Überstunden) sowie die Verbesserung des Verhältnisses von Arbeit und Privatleben.
- **Verbesserung der Kontrolle über die eigene Arbeit:** Hier versprechen eine verbesserte Einbindung von Mitarbeitern in Entscheidungen, die Gewährung eines ausreichenden zeitlichen Spielraums für die Arbeit sowie ausreichende Information über wichtige Veränderungen Erfolg.
- **Verbesserung der Belohnung für die geleistete Arbeit:** Als konkrete Maßnahmen bieten sich die Verbesserung der persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten durch das Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen sowie die Verbesserung der persönlichen Wertschätzung durch die Führungskräfte insbesondere durch eine ausreichende Kritikfähigkeit der Führungskraft und entsprechendem Interesse an dem Feedback des Mitarbeiters an.

Besondere Evidenz für die Unternehmen erlangt das Management von Burnout-Ursachen durch Unternehmen nicht nur durch das Risiko sehr langer Ausfallzeiten und das damit verbundene Kostenrisiko,



sondern auch durch die durch unsere Studie nachgewiesene besondere Anfälligkeit besonders leistungsbereiter und leistungsmotivierter Mitarbeiter. Sollte der von vielen Unternehmen ausgerufene „War for talents“ tatsächlich Realität und keine reputationsfördernde Kommunikationsaussage sein, so müssen Unternehmen im Sinne eines nachhaltigen Managements wichtiger Ressourcen zukünftig sicherlich darauf achten, leistungsstarke Mitarbeiter nicht übermäßig zu überfordern und durch fehlende Einflussnahmemöglichkeiten auf das Unternehmensgeschehen zu frustrieren.

## Literatur:

BPtk - BundesPsychotherapeutenKammer (2015): BPtk-Studie zur Arbeitsunfähigkeit. Psychische Erkrankungen und Krankengeldmanagement, [http://www.bptk.de/uploads/media/20150305\\_bptk\\_austudie\\_2015\\_psychische-erkrankungen\\_und\\_krankengeldmanagement.pdf](http://www.bptk.de/uploads/media/20150305_bptk_austudie_2015_psychische-erkrankungen_und_krankengeldmanagement.pdf), Abruf 12.8.2017

Brickman, P. (1987): Commitment. In Wortman, B.; Sorrentino, R. (Hrsg.): Commitment, Conflict, and Caring, Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, S. 1-18

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005): Work/Life-Balance – Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität, Rostock

Bungart, J. (2012): Von zunehmender Bedeutung: Unterstützungen bei psychischen Erkrankungen im Betrieb, in: Faller, Gudrun (Hrsg.): Lehrbuch betriebliche Gesundheitsförderung. 2. Aufl., Bern, S. 235-244

Burkhardt A.; Graumann M. (2015): Senkung des Krankenstands durch Förderung des Commitment. In: Zeitschrift Führung und Organisation |zfo| 05/2015, S. 308–313

Esch, F.-R.; Strödter, K. (2008): Aufbau des Markencommitment in Abhängigkeit des Mitarbeiter-Marken-Fits, in: Tomczak, T.; Esch, F.-R.; Kernstock, J.; Herrmann, A. (Hrsg.): Behavioral Branding, Wiesbaden, S. 141-159

Freudenberger, Herbert J.; Richelson, Geraldine (1980): Burn-out. The high cost of high Achievement, Garden City, N.Y.:

Hahn, V.C.; Dormann, C. (2012): Stress, Burnout und Arbeitsengagement, in: Stock, R. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 553-575

Maske U.E., Riedel-Heller S.G., Seiffert I. et al. (2014): Häufigkeit und psychiatrische Komorbiditäten von selbstberichteten diagnostiziertem Burnout-Syndrom. Ergebnisse der bevölkerungsrepräsentativen »Studie zur Gesundheit Erwachsener in Deutschland« (DEGS1)

Maslach, Christina; Leiter, Michael P. (1997): The truth about burnout. How organizations cause personal stress and what to do about it, San Francisco, Calif.

Statista (2017): Krankheitstage durch das Burn-out-Syndrom in Deutschland nach Geschlecht in den Jahren 2004 bis 2015; <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/189542/umfrage/anzahl-der-krankheitstage-durch-das-burnout-syndrom-seit-2004/>, Abruf 26.7.2017

Westphal, A. (2011): Ethikbasierte Unternehmensführung und Commitment der Mitarbeiter, Wiesbaden