

# Abstract

## **Titel: Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Entstehung oder Verhinderung von Burnout**

**Kurzzusammenfassung:** Die Arbeitswelt, in der wir heute agieren, ist vielfach geprägt von Überlastung, Leistungsdruck und Stress. Immer häufiger kommt es vor, dass Mitarbeitende dauerhaft diesen herausfordernden Arbeitsbedingungen ausgesetzt sind, so dass sie physisch erkranken und psychisch regelrecht ausbrennen. Diagnose: Burnout-Syndrom – eine Erkrankung, die in den letzten Jahren am Arbeitsplatz deutlich an Bedeutung gewonnen hat und der Volkswirtschaft jährlich Milliarden kostet. Was aber führt dazu und welche Rolle spielt die Unternehmenskultur dabei? Die Erarbeitung dieses Themas hat ergeben, dass sie massgeblich mitbestimmt, wie mit Burnout in Unternehmen umgegangen wird und inwiefern durch sie Erkrankungen wie Burnout gefördert oder Einhalt geboten wird.

**Verfasser/-in:** Redzepe Abdullah

**Herausgeber/-in:** Prof. Dr. rer. pol. Sibylle Olbert-Bock

**Publikationsformat:**

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

**Veröffentlichung (Jahr):** 2011

**Sprache:** Deutsch

**Zitation:** Redzepe, A. (2011). *Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Entstehung oder Verhinderung von Burnout*. (Unveröffentlichte Bachelor Thesis). FHS St.Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften

**Schlagwörter (3-5 Tags):** Unternehmenskultur, Burnout, Burnout-Prophylaxe, Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

## **Ausgangslage, Ziel, Vorgehen, Erkenntnisse, Literaturquellen**

**Ausgangslage:** Immer mehr Personen und Organisationen sind von Burnout betroffen. Die finanziellen Kosten von Stress, darunter auch diejenigen des Burnout-Syndroms, werden für die erwerbstätige Bevölkerung der Schweiz mit ca. 4.2 Mrd. CHF beziffert. Werden den direkt dem Stress angelasteten Kosten noch diejenigen für Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten hinzugezählt, so belaufen sich die volkswirtschaftlichen Kosten arbeitsbedingter Gesundheitsstörungen auf rund 8 Mrd. CHF.

Viele Unternehmer nehmen aber das Phänomen nicht ausreichend ernst, indem sie denken, es ginge sie und ihre Organisation nichts an. Warnsignale werden oft zu spät erkannt – oft erst, wenn immer mehr Mitarbeitende ausbrennen und gesundheitsbedingt ausfallen. Das Kompetenzzentrum für Leadership und Personalmanagement eines ostschweizerischen Hochschulinstituts vermutet, dass die bestehende Unternehmenskultur eine Rolle dabei spielt, ob und wie das Thema Burnout für ein Unternehmen relevant ist.

**Ziele:** Im Rahmen dieser Bachelor-Thesis gilt es zu untersuchen, welche Wirkungsregeln zwischen Unternehmenskulturen und Burnout bestehen sowie aufzuzeigen, wie eine Unternehmenskultur aussehen muss, damit sie eine Gesunderhaltung der Mitarbeitenden ermöglicht und vor allem Burnout-Situationen gar nicht erst entstehen lässt. Weiter sind Merkmale aufzuzeigen, an denen sich feststellen lässt, wie eine Unternehmenskultur diesbezüglich zu werten ist.

**Vorgehen:** Zunächst erfolgt die theoretische Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmenskultur. Anschliessend werden das Ausmass und die Ursachen des Phänomens Burnout erläutert, um daraufhin Schlüsse auf die Bedeutung der Unternehmenskultur für Burnout zu ziehen. Basierend auf diese Erkenntnisse werden individuelle und organisationale Massnahmen zur Verringerung von Burnout-Risiken erörtert sowie Merkmale zur Bewertung der Burnoutförderlichkeit einer Unternehmenskultur erarbeitet.

Die **Erkenntnisse** auf Basis bestehender Quellen sind die folgenden:

- **Burnout – Eine nach wie vor schwer fassbare und komplexe Erscheinung**

Der Begriff Burnout stammt aus der Technikersprache und bedeutet „Durchbrennen“. Als „Burnout-Syndrom“ wurde erstmals 1974 das immer häufiger zum Vorschein getretene Erscheinungsbild des Zustandes, der sich langsam über eine Zeitspanne von fortwährendem Stress und Energieeinsatz entwickelt, genannt. Inzwischen hat sich der Begriff Burnout auf der ganzen Welt durchgesetzt. Trennscharfe diagnostische Leitlinien zur Symptomatik und eine allgemein gültige Definition von Burnout existieren aber nach wie vor keine. Denn so unterschiedlich die Definitionsansätze für Burnout sind, existieren auch mannigfache Konzepte zur Symptomatik und zum Verlauf dieses Phänomens. Im Allgemeinen unterscheidet die Burnoutforschung zwischen Symptomen körperlicher, emotionaler und geistiger Erschöpfung. Burnout ist ein langsam von statten gehende Prozess. Die Ursachen, die solch ein Prozess ins Rollen bringen und aufrecht erhalten, sind überaus vielfältig. Dabei wird zwischen inneren (individuellen) und äusseren (organisationalen) Ursachen unterschieden.

Innere Ursachen	Äussere Ursachen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohes Mass an Eigeninitiative</li> <li>• Viel Engagement und hohe Ich-Ideale</li> <li>• Das Erleben und Identifizieren des Selbstwertes über einen Fremdwert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsüberlastung</li> <li>• Kontrollmangel über die Arbeit</li> <li>• Unzureichende Anerkennung bzw. Entschädigung für Leistungserbringung</li> <li>• Zusammenbruch der Gemeinschaft aufgrund von Sicherheitsverlust</li> <li>• Ungerechtigkeit und Wertekonflikt innerhalb einer Organisation</li> </ul>

Anmerkung: Darstellung entspricht den Ausführungen in Kap. 3.4.3.

• **Jeden kann es treffen**

Zu den von einem Burnout gefährdeten Risikogruppen gehören Individuen, die soziale und helfende Berufe ausüben oder solche, die in Dienstleistungsberufen agieren. Besonders Managerinnen und Manager, Anwälte, Sozialarbeitende, Fürsorgende, Ärzte, Krankenschwestern, Psychotherapeuten, Psychologen, Polizisten sowie Lehrende sind dispositioniert, an Burnout zu erkranken.

• **Stiefmütterlicher Umgang mit Burnout in Unternehmen**

Burnout stellt hauptsächlich ein Problem in der beruflichen Umgebung dar. Und doch entzieht sich die Mehrheit der Unternehmen ihrer Verantwortung und überlässt es ihren Mitarbeitenden selbst, mit dieser Erkrankung fertig zu werden. Obwohl Führungskräfte sich der fatalen Folgen von Burnout bewusst sind, unternehmen sie kaum bis gar nichts zum Schutze der Mitarbeitenden.

• **Erfolg durch Prävention und Betriebliches Gesundheitsmanagement**

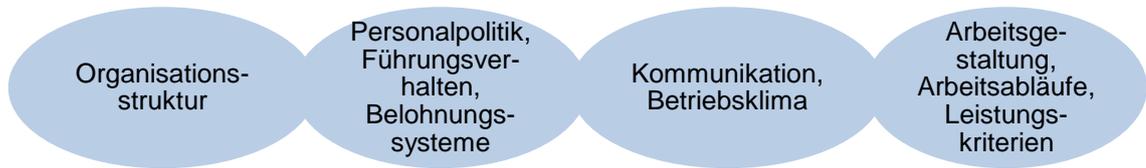
Es handelt sich zumeist um grosse, namhafte Unternehmen, denen das Wohl ihrer Mitarbeitenden wichtig ist und die Burnout am Arbeitsplatz präventiv durch gezielte Massnahmen wie z. B. „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ (BGM) auf ganzheitlicher Basis bekämpfen, mit dem Ziel, Führung, Unternehmenskultur, Betriebsklima, Qualifikation, Arbeitsprozesse und -systeme sowie Gesundheitsverhalten innerhalb ihres Unternehmens so zu gestalten, dass sie die physische und psychische Gesunderhaltung der Arbeitnehmenden fördern. Als erwiesene Vorteile ganzheitlicher BGM-Programme zeichnen sich folgende aus:

Gesunde Mitarbeitende	Gesunde Unternehmen	Finanzieller Gewinn
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristige Erhaltung der Arbeits-/Leistungsfähigkeit</li> <li>• Bessere Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Umgang mit Problemen</li> <li>• Motivation</li> <li>• Weniger Stress</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besseres Betriebsklima</li> <li>• Bessere Arbeitsbedingungen</li> <li>• Bessere Abläufe / Prozesse</li> <li>• Bessere Kommunikation</li> <li>• Erhöhte Innovationsfähigkeit, Mitarbeiterbindung / -loyalität</li> <li>• Besseres Image</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion der Fehlzeiten um 12-36%</li> <li>• Höhere Produktivität</li> <li>• Weniger Ersatz- und Aushilfspersonen Fluktuationen</li> <li>• Kosten-Nutzenverhältnis (ROI) von BGM bis zu 1:5</li> </ul>

Anmerkung: entspricht Tab. 9 aus Kap. 4.1.2.

• **Alles steht und fällt mit der Unternehmenskultur**

Die Unternehmenskultur hat weitreichende Auswirkungen und ist erfolgsentscheidend. Als wichtigste unternehmensbezogene Aspekte, die darüber entscheiden, ob und wie mit dem Thema Burnout in Unternehmen umgegangen wird, haben sich folgende herausgestellt:



Anmerkung: Darstellung entspricht den Ausführungen in Kap. 4.2.

Je nach Gestaltung dieser Kriterien tragen diese entscheidend zum Erfolg vieler Unternehmen bei und bestimmen darüber, wie in Unternehmen mit Burnout umgegangen wird und ob Erkrankungen wie Burnout gefördert oder diesen Einhalt geboten wird.

• **Unternehmenskultur verbessern, Burnout vermeiden**

Die Gesundheitsförderung von Mitarbeitenden muss in Unternehmen als „Chefsache“ betrachtet werden und inadäquate Arbeitsbedingungen und organisationale Dysfunktionalitäten, die zu physischen und psychischen Belastungen am Arbeitsplatz führen, sind zu vermeiden. Folgende organisationale Massnahmen hemmen die Burnout-Entstehung:

<b>Organisationsstruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation verbessern, hierarchische Strukturen abbauen</li> </ul>
<b>Personalpolitik, Führungsverhalten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burnout enttabuisieren</li> <li>• Beschäftigte qualifizieren und fördern</li> <li>• Fürsorgepflicht wahrnehmen</li> </ul>
<b>Kommunikation, Betriebsklima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespräche anbieten und Mitarbeitendengespräche führen</li> <li>• Positives, konstruktives und produktives Betriebsklima fördern</li> </ul>
<b>Arbeitsgestaltung, Arbeitsabläufe, Leistungskriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen schaffen</li> <li>• Familienfreundliche und sozialverträgliche Arbeitszeiten einführen</li> <li>• Mitarbeitenden mehr Autonomie gewähren</li> </ul>

Anmerkung: Auszug aus Tab. 11 aus Kap. 5.1.

• **Unternehmenskultur messen, bewerten und burnouthemmend gestalten**

Nachfolgende Auflistung ist ein Auszug aus den zur Bewertung der Burnoutförderlichkeit von Unternehmenskulturen erarbeiteten Bewertungskriterien:

Unternehmenskulturdimension	Ausprägung				
<b>Führung</b>	☹	☹	☺	☺	☺
• Mitarbeitende werden partizipativ bzw. delegativ geführt	○	○	○	○	○
• Vorgesetzte vereinbaren mit Mitarbeitenden klare Ziele und erteilen ihnen entsprechende Verantwortungsbereiche und Kompetenzen	○	○	○	○	○
• Vorgesetzte greifen nicht in Aufgabenbereiche ihrer Mitarbeitenden ein	○	○	○	○	○
• Vorgesetzte führen regelmässig Mitarbeitendengespräche	○	○	○	○	○
• Vorgesetzte honorieren gute Leistungen mit Lob und Anerkennung	○	○	○	○	○
• Vorgesetzte bringen Mitarbeitenden hohe Wertschätzung entgegen	○	○	○	○	○
• Vorgesetzte hören Mitarbeitenden zu und schenken ihnen Beachtung	○	○	○	○	○
• Mitarbeitende können bei Schwierigkeiten auf aktive Unterstützung der Vorgesetzten zählen	○	○	○	○	○
• Konflikte zwischen Vorgesetzte und Mitarbeitende werden offen, ehrlich und respektvoll ausgetragen	○	○	○	○	○
• Vorgesetzte wenden angemessenen Sanktionsmechanismen an	○	○	○	○	○
• Vorgesetzte schaffen gegenseitiges Vertrauen und Respekt	○	○	○	○	○

Anmerkung: Auszug aus Tab. 12 aus Kap. 5.1.