

# Top-Führungskräfte kaum von Burn-out bedroht

Studie identifiziert zwei entscheidende Faktoren.



**HAMBURG** – Grosse Verantwortung – grosse Burn-out-Gefahr? Eine Studie zum Zusammenhang von Karrierestufe und Burn-out-Gefahr der Kühne Logistics University (KLU) Hamburg zeigt das Gegenteil: Führungskräfte in den oberen Rängen sind demnach weniger von Burn-out bedroht als Führungskräfte im mittleren und unteren Management. Die Studie identifiziert zwei entscheidende Faktoren und benennt mögliche Massnahmen, um alle Managerinnen und Manager besser vor Burnout zu schützen.

«Unsere Untersuchung zeigt: Je höher in der Hierarchie eine Führungskraft steht, desto weniger gefährdet ist sie, ein Burn-out zu erleiden», sagt Jennifer Korman. Zusammen mit Prof. Dr. Niels Van Quaquebeke und Prof. Dr. Christian Tröster untersuchte sie in einer aktuellen Studie den Zusammenhang zwischen der Position in der Unternehmenshierarchie und der Gefahr eines Burn-outs.

## Mehr Kontrolle, weniger Stress

Frühere Studien legten bereits nahe, dass ein höheres Hierarchielevel allgemein zu einer besseren mentalen Gesundheit führt. Offen war die Frage, ob sich das auf den Erschöpfungszustand Burn-out übertragen lässt – Führungskräfte hier also besser geschützt sind. Prof. Van Quaquebeke: «Vereinfacht ausgedrückt besitzen Men-

schen in Führungspositionen mehr Kontrolle, zum Beispiel über die Gestaltung der eigenen Aufgaben oder über die Menschen, mit denen sie zusammenarbeiten. Dieses Gefühl, die Dinge im Griff zu haben, schützt vor mentalen Belastungen wie Stress, Angst oder, wie unsere Studie nun zeigt, auch Burn-out.» Welche Faktoren beeinflussen diesen Zusammenhang?

## Macht und Selbstwirksamkeit

Die Forschenden konzentrierten sich in ihrer Untersuchung auf zwei mögliche Faktoren, beides Facetten von «Kontrolle». Ein Faktor ist das «Machtgefühl», d. h. die Möglichkeit, Menschen im eigenen Umfeld zu beeinflussen. Der zweite Faktor ist die «Selbstwirksamkeit» der Führungskräfte, d. h. das Gefühl, die Aufgaben im Arbeitsumfeld aufgrund eigener Kompetenzen erfolgreich meistern zu können. Befragt wurden in zwei Runden einmal 580 und einmal 154 Managerinnen und Manager plus eine ihnen nahestehende Person. «Es zeigte sich, dass sowohl das eigene Machtgefühl als auch die Selbstwirksamkeit unabhängig voneinander und in gleichem Ausmass den Zusammenhang von Hierarchielevel und Burn-out erklären», sagt Korman. Beide Faktoren erwiesen sich auch als notwendige Voraussetzungen, damit Burn-out seltener auftritt.

## Mentale Gesundheit von Führungskräften stärken

«Natürlich können Unternehmen nicht einfach alle Führungskräfte ins höhere Management befördern, um sie vor Burn-out zu schützen», sagt Prof. Van Quaquebeke. «Bereits die Verbesserung des abstrakten Denkens von Führungskräften im mittleren Management, also das grosse Ganze im Blick zu haben, verbessert aber schon das eigene Kontrollerleben und schützt so vor Burn-out.» Um die Selbstwirksamkeit zu fördern, sind ferner eine positive Fehlerkultur, Resilienz-Trainings und Vorbilder im eigenen Unternehmen hilfreich. «Mentoring und kompetente Kolleginnen und Kollegen können Führungskräften helfen, an sich selbst zu glauben und Erfolgserlebnisse zu ermöglichen», sagt Korman. «Unternehmen sollten ihre Führungskräfte ausserdem darin fördern, ihren Job möglichst selbstständig zu gestalten und zu verbessern.» [DT](#)

Publikation: Jennifer Korman, Niels Van Quaquebeke and Christian Tröster (In press): Managers are less burned-out at the top: The roles of sense of power and self-efficacy at different hierarchy levels, Journal of Business and Psychology.

**Quelle:** Kühne Logistics University – Wissenschaftliche Hochschule für Logistik und Unternehmensführung

# Studie: Gesundheit der Mitarbeiter stärker im Fokus

Trends zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.

Seit fast einem Jahr fordert die Corona-Pandemie von Arbeitnehmern ein hohes Mass an Engagement und Widerstandsfähigkeit. Arbeitgeber haben auf diese neuen Anforderungen reagiert und sich das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter zur Priorität gemacht. Laut «Talent Trends Report» von Randstad Sourceright geben 62 Prozent der Unternehmen an, dass die Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens ihrer Mitarbeiter sehr wichtig ist, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein.

## Arbeitgeber reagieren auf veränderte Arbeitnehmeranforderungen

Damit tragen Arbeitgeber einer veränderten Stimmung unter Arbeitnehmern Rechnung, die bereits eine Umfrage zu Beginn der Pandemie zeigte. Laut einer Randstad-Civey Befragung im März 2020 forderte fast die Hälfte der deutschen Arbeitnehmer (41 Prozent) von ihren Arbeitgebern Gesundheitsschutz im Sinne der Nachhaltigkeit. «Arbeitgeber tun gut daran, das Wohl ihrer Mitarbeiter in Hinblick auf ihre Arbeitgebermarke in den Fokus zu rücken», betont Klaus Depner, Manager Health & Human Safety bei Randstad Deutschland. «Schliesslich werden Kandidaten künftig noch stärker auf die Massnahmen achten, die Arbeitgeber

für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz ergreifen», so der Experte.

## Belegschaft vor Belastung und Burn-out schützen

Betriebliche Gesundheitsmassnahmen sind weiterhin dringend erforderlich, schliesslich sind die Arbeitsbedingungen seit Beginn der Pandemie für viele herausfordernd geblieben. Das gilt insbesondere für die Arbeit im Homeoffice. Dort verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeit und Privatem besonders schnell. Arbeitgeber sind gehalten, auf die Frühwarnzeichen dieser körperlichen und psychischen Erschöpfungskrankheit zu achten. Häufig haben Mitarbeiter das Gefühl, das Arbeitspensum komplett alleine bewältigen zu müssen. Dadurch steigt die Belastung noch stärker, es entsteht ein Teufelskreis.

## Empathisches Führen ist die beste Medizin gegen Mitarbeiterbelastung

Es ist bezeichnend, dass 69 Prozent der im «Talent Trends Report» befragten Unternehmen betonen, dass ihre Mitarbeiter im Homeoffice seit der Pandemie noch produktiver arbeiten. Um Überbelastung vorzubeugen und das Risiko für

## Corona: Arbeitgeber reagieren auf neue Arbeitnehmeranforderungen

„Die Vorsorge für Gesundheit und Wohlbefinden unserer Mitarbeiter ...

... ist wichtig, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein.“

62%

Antworten Unternehmen weltweit

Quelle: Randstad Sourceright Talent Trends, Q1 2021

Grafik: Randstad Deutschland

Burn-out zu minimieren, sind Führungskräfte und Personalverantwortliche gefordert, ihre Mitarbeiter nicht nur organisatorisch, sondern auch emotional zu begleiten und zu unterstützen. Achtsamkeit für die individuellen Situationen und Anforderungen sowie die Offenheit für mögliche Anpassungen sind dabei ausschlaggebend. «Manche Arbeitgeber haben zum Beispiel Wochen ohne Calls und Meetings eingeführt, um ihren Mitarbeitern Erholung von der sogenannten «Zoom-Fati-

gue», also dem Onlinekonferenz-Stress zu ermöglichen», so Depner. [DT](#)

Die dargestellten Ergebnisse stammen aus einer Befragung von Randstad Sourceright, die im ersten Quartal 2021 durchgeführt wurde. In der Online-Umfrage wurden 800 Personalleiter und Führungskräfte aus weltweit 17 Ländern befragt.

**Quelle:** Randstad