



# „Je schlechter die Führung,

---

Burnout zeigt sich in Erschöpfung, Schlafstörungen oder Konzentrationsschwierigkeiten, und Führungskräfte haben entscheidenden Einfluss auf das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter, weiß der Sozialpsychologe **Dieter Frey**. Ein Gespräch über gute Führung, Prävention und Motivation in der Arbeitswelt.

---

## umso höher die Krankheitsquote“

Die Weltgesundheitsorganisation WHO hat Burnout 2019 erstmals in ihre internationale Klassifikation aufgenommen und damit als Krankheit anerkannt. Was genau ist Burnout?

Sehr einfach auf den Punkt gebracht hat Burnout etwas mit Erschöpfung zu tun, die Betroffenen fühlen sich ausgebrannt. Sie sehen, dass sie ihre Arbeit nicht mehr erfolgreich meistern können. Sie fühlen sich überfordert, vor allem im Beruf, und sie leiden häufig unter Schlafmangel, Appetitlosigkeit und ähnlichen Symptomen. Ihre Einstellung zur eigenen Arbeit ist sehr negativ, oft verbunden mit Sarkasmus.

Warum ist das Thema heute so präsent? Vor 20, 30 Jahren hat noch niemand davon gesprochen. Wann kam der Begriff erstmals auf?

Der Begriff kam vor 10 bis 15 Jahren auf, und die Frage ist: Womit hat das zu tun? Ich glaube, es gibt zwei Erklärungen. Die erste ist, dass es sich um eine begriffliche Modeerscheinung handelt. Man verwendet diesen Begriff und muss nicht mehr „Depression“ sagen oder eine andere psychische Krankheit benennen. Die zweite Erklärung, die ich favorisiere, ist, dass die Arbeitsdichte in letzter Zeit kontinuierlich zugenommen hat – zum Beispiel durch die Digitalisierung. Im Durchschnitt wurden Arbeitskräfte eher abgebaut als zusätzlich eingestellt. Die Leute müssen eine größere Arbeitsmenge bewältigen, es muss immer schneller gehen, und das belastet die Menschen.

Sie erforschen seit vielen Jahren unterschiedliche Aspekte der Arbeitswelt. Welche Risikofaktoren gibt es für Burnout?

Geht die Erkrankung nur auf die Situation am Arbeitsplatz zurück?

Der Begriff ist zumindest überwiegend dafür reserviert. Es können aber durchaus Menschen, die im Privatleben überlastet sind, zum Beispiel durch die Kinder oder durch kranke Eltern, an Burnout leiden, wenn sie sehen: Das schaffe ich nicht mehr. Man kann es sich so vorstellen: Im Privatleben wie auch im Berufsleben gibt es einerseits bestimmte Anforderungen und Erwartungen, die an uns gestellt werden. Auf der anderen Seite verfügen wir über Ressourcen: soziale, energetische, finanzielle oder psychische Ressourcen. Die Erwartungen, die im Beruf an uns gestellt werden, können wir auch im Privatleben einigermaßen einlösen. Es herrscht eine Balance.

Oft ist es aber so, dass man entweder nicht die Ressourcen hat, die man bisher

hatte – etwa durch Krankheit oder Schlafmangel. Oder die Anforderungen sind gewachsen: ein neuer Chef, neue Aufgaben. Dann fehlt die Balance, chronischer Stress setzt ein. Wir reden ja bei Burnout nicht über eine akute Überlastung, sondern ein chronisches Phänomen. Die Belastung ist dauerhaft zu hoch. Die Betroffenen haben das Gefühl, sie können nicht mehr, und plötzlich kommen Beziehungsprobleme hinzu. Dann überträgt sich die Überforderung auf das Privatleben.

#### Sind bestimmte Berufs- oder Personengruppen prädestiniert für Burnout?

Früher ging man davon aus, etwa in den Forschungen von Christina Maslach in Berkeley, dass vor allem Berufe, die viele Personenkontakte haben, besonders anfällig machen für Burnout. Das können etwa Lehrer sein oder Krankenschwestern. Heute geht man aber davon aus, dass das zwar ein Faktor ist, dass aber auch bei wenig Kundenkontakt Burnout entstehen kann – im Extremfall etwa bei einem Buchhalter, der nicht in der Lage ist, die digitalen Anforderungen zu erfüllen. Man kann daher allgemein fragen: Erfülle ich die immer höheren Anforderungen an meinen Beruf und die Erwartungen, die sehr unterschiedliche Leute an mich haben? Habe ich genügend Ressourcen dafür? Das ist unabhängig davon, wie viel Personenkontakt man hat.

#### Welchen Anteil hat das Verhalten von Führungskräften?

Führungskräfte haben einen sehr starken Einfluss, wenn etwa neben chronischem Stress auch noch schlechte Führung hinzukommt: keine Unterstützung, kein Lob, negative Äußerungen. Das verstärkt sich

noch, wenn die Führungskraft das Problem gar nicht sieht. Es gibt ja Führungskräfte, die sich selber wichtiger nehmen als die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dann verstärkt sich der Effekt. Unsere Forschung zeigt ganz eindeutig: Je schlechter die Führung, umso höher die Krankheitsquote, umso höher die innere Kündigung, umso höher das Ausgebranntsein.

#### Was können Führungskräfte tun, um drohendes Burnout zu erkennen?

Sehr viel: Sie müssen mit offenen Ohren und Augen durch ihre Arbeitswelt gehen. Sie müssen Gespräche führen, sie müssen fragen: Wo kann ich Ihnen helfen? Was muss passieren, damit Ihnen die Arbeit mehr Freude macht? Wo sind Sie im Moment zu sehr belastet? Man muss das offene Gespräch suchen, aber nicht nur mit dem Betroffenen, sondern mit dem gesamten Team. Oft ist es so, dass das Team eher etwas sieht, und da muss eine Führungskraft um Unterstützung bitten: Sagt mir, was ich nicht sehe. Und dann müssen Chefs lernen, zu entlasten, Aufgabenbereiche zu verlagern, ein Patensystem einzuführen.

#### Da sehe ich eine Schwierigkeit: Man muss eine sehr gute Führungskraft haben, damit man als Kollege in dieser Form über Kollegen spricht.

Ja, das ist genau das Problem. Wir brauchen eine offene Kultur, bei der wir uns gegenseitig beschützen wollen. Wir müssen im Team, aber auch einzeln reflektieren, was gut und weniger gut läuft, in der Zusammenarbeit, in der Arbeitsbelastung. Chefs, die das machen, sehen schnell, wer im Moment überfordert ist, wen man weiter qualifizieren muss, wen man entlasten sollte und wer vielleicht noch mehr übernehmen kann. Und dazu gehört auch, dass man die Teammitglieder ermuntert, sich gegenseitig zu helfen.

#### Damit die Belastung nicht als Schwäche gewertet wird.

Es ist keine Schwäche, es ist die Verantwortung jedes Einzelnen. Wir reden über Fitness, über Gesundheit, über Wohlbefinden. Wir reden aber auch über Prozesse: Was ist suboptimal in den Arbeitsabläufen, in der Menge der Arbeit? Ist sie fair verteilt, sind die Leute aufgrund

ihrer Qualifikation in der Lage, die Arbeiten zu schaffen? Was kann man ganz abschaffen? Da ist auch das Unternehmen als solches gefragt. Und wir reden über das eigene Verhalten: Wo müssen wir mehr Nein sagen und priorisieren? Das ist einerseits eine Führungsaufgabe, andererseits ist auch das ganze Team gefordert.

#### Eine Führungskraft kann nicht alles sehen.

So ist es. Im Klinikum Großhadern haben wir eingeführt, dass die Chefarzte idealerweise immer ein bis zwei Leute haben, die sie fragen können: Sage mir, was ich nicht sehe. Es darf nicht sein, dass der Chef der Letzte ist, der merkt, dass Leute ausbrennen.

#### Wie tritt man einer großen Arbeitsbelastung gegenüber, ohne sich zu übernehmen?

Salopp ausgedrückt: Lerne Nein zu sagen! Betreibe Ursachenanalyse: Warum bin ich überfordert? Wo kann ich priorisieren? In einem exzellenten Team arbeiten mündige Mitarbeiter, die artikulieren, wenn sie überfordert sind.

#### Wie soll man dem Vorgesetzten eine Überlastung frühzeitig kommunizieren?

Ist die Beziehung zur Führungskraft nicht gut, wird man immer Angst haben, wenn man erklärt: Ich schaffe das nicht, das ist mir zu viel. Insbesondere, wenn man weiß, dass Leute wegrationalisiert werden sollen. Die Hoffnung ist, dass man aufgrund der Unternehmenskultur den Mut hat, Dinge anzusprechen, möglichst mit einem konkreten Verbesserungsvorschlag.

#### Wie können Führungskräfte bei sich selbst die Gefahr erkennen, und wer hilft ihnen?

Das ist eine gute Frage. Die Hoffnung ist, dass man auch sensitiv sich selbst gegenüber ist, nicht nur gegenüber anderen. Welche Aufgaben kann ich gut bewältigen, wie habe ich genügend Ressourcen, wann gehe ich erholt zur Arbeit? Führungskräfte müssen also erstens lernen, Selbstreflexion zu betreiben. Der zweite Punkt ist, dass man den Mut hat, aktiv zu werden, wenn man etwas ändern muss. Man nimmt vielleicht professionelle Hilfe



## „Die Arbeitsdichte hat in letzter Zeit kontinuierlich zugenommen – zum Beispiel durch die Digitalisierung.“

in Anspruch oder hat einen Mentor. Die Führungskraft hat auch Verantwortung für sich selbst.

#### Was motiviert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Darüber haben wir sehr viel geforscht. Ich nenne die wichtigsten Faktoren: Ich muss als Chef, als Unternehmen Rahmenbedingungen für intrinsische Motivation schaffen. Dazu gehören folgende Dinge: Ich muss Sinn vermitteln. Ich muss mit den Leuten reden: Was muss passieren, damit euch die Arbeit Freude und Spaß macht. Ein weiterer Punkt ist: Fühle ich mich informiert und wird mit mir kommuniziert? Viele Leute sagen: Mein Chef redet nicht mit mir, hat keine Zeit für mich. Das bedeutet, er gibt mir keine

Wertschätzung. Feedback ist auch wichtig, sowohl positives als auch kritisches Feedback. Es bringt nichts, wenn man nur lobt, man muss auch kritische Punkte benennen. Ein weiterer Faktor, der intrinsische Motivation fördert, ist die Zielklarheit: Ist klar, was mein Chef, was die Teammitglieder von mir erwarten? Ganz entscheidend ist aber, dass Mitarbeiter mitgestalten können. Fühle ich mich fremdbestimmt oder habe ich ein hohes Ausmaß an Selbstbestimmtheit?

#### Wer seine Arbeit mag, ist motivierter. Aber neigt man dann nicht dazu, zu viel zu arbeiten?

Die Gefahr ist vorhanden. Man sieht oft, dass Leute mit besonders vielen Freiheiten so begeistert und engagiert sind, dass sie auch noch im Urlaub und am Wochenende arbeiten. Auf der anderen Seite muss man sehen: Wenn man im Beruf mehr Freude hat, fließt während der Arbeit auch Energie zu.

#### Nehmen wir Arbeit heute zu wichtig?

Eigentlich ja. Aber das würde ich nicht negativ sehen. Wir haben die Tradition, nicht nur aus dem Protestantismus heraus, dass Arbeit einen großen Teil von Selbstverwirklichung ausmacht. Und damit geht es immer auch um Leistung, teilweise schon im Kindergarten. Wer keine Leistung bringt, der hat oft auf dem Markt keine Chance. Aber man sollte auch sehen, dass es jenseits von Arbeit ein Leben gibt. Die Qualität des Lebens sollte nicht nur davon abhängig sein, ob bzw. welche Arbeit man hat.

#### Das betrifft auch Rentner.

Ja, das ist heute ein großes Problem. Es ist ganz wichtig, dass wir die Menschen – und ich glaube, das ist eine Aufgabe der jeweiligen Organisation – auf die Rente vorbereiten. Wir haben bei älteren Menschen eine hohe Depressionsquote und hohe Selbstmordraten. Aber auch hier sollte die Lebensqualität nicht nur davon abhängen, ob man Arbeit hat oder nicht.

#### Für diejenigen, die noch arbeiten: Wie findet man denn die viel zitierte Work-Life-Balance?

Arbeit ist wichtig, aber das Privatleben ist auch wichtig. Das muss man

verinnerlichen. Hoffentlich hat man Partner, Familie und Freunde, die das auch einklagen. Und es ist wichtig, Probleme der Arbeit nicht mit nach Hause zu nehmen.

#### Leichter gesagt als getan ...

Das stimmt. Bei einer Doktorarbeit, die in unserem Center entstand, wurde festgestellt: Je mehr die Menschen mit ihrem Partner über Probleme der Arbeit reden können, desto gesünder und erholsamer ist ihr Schlaf. Ich war immer ein Anhänger davon, die ganze Familie einmal an den Arbeitsplatz einzuladen. Dann sehen alle, was Papa oder Mama macht, und umso mehr kann der Partner daheim Feedback geben, wenn es um die Arbeit geht.

#### Wie schalten Sie selbst ab?

Meistens lasse ich die Arbeit liegen. Das gelingt mir allerdings nicht immer, es gibt mindestens fünf Mal im Jahr Nächte, wo ich schlecht schlafe, weil drängende Fragen ungelöst sind: Soll ich einen Vertrag verlängern, soll ich eine Doktorarbeit abrechnen lassen? Da geht es um existentielle Fragen für Menschen. Aber ansonsten ist mir die Familie wichtig. Ich versuche auch, Sport zu treiben. Am Wochenende mache ich, wenn möglich, etwas Kulturelles, womit ich auftanken kann.

Fragen und Podcast: Ir

#### **Prof. Dr. Dieter Frey**

ist Sozialpsychologe, Leiter des Munich Center for Leadership und People Management der LMU München und Mitglied der BAdW. Er forscht zu Führungsstilen in Unternehmen, zur Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, zu Entscheidungsfindung, Zivilcourage sowie Kreativität und Innovation.

Das Gespräch fand am 27. November 2019 in München statt.

Den ausführlichen Podcast finden Sie in der BAdW-Mediathek unter [www.badw.de](http://www.badw.de)



**„Es ist ganz wichtig, Probleme der Arbeit nicht mit nach Hause zu nehmen.“**