

Unternehmens- und Führungskultur – Ist Ermächtigung (Empowerment) die richtige Prophylaxe gegen Burnout?

Es klingt so, als wolle man den Teufel mit dem Beelzebub austreiben. Ermächtigung, das heißt mehr Kompetenz, mehr Eigenverantwortung und Selbstbestimmung und eine Aufgabe, die einem bedeutsam erscheint.

Sind es nicht gerade diese und ähnliche Aspekte, die die Menschen ausbeuten und ausbrennen, wie es oft und gern - und manchmal auch populistisch - zu lesen und zu hören ist?

Es gilt – wie so oft im Leben – die goldene Mitte zu finden zwischen Boreout und Burnout.

Die interessante Studie “Effects of vice-principals’ psychological empowerment on job satisfaction and burnout” von Carsten C. Schermuly et al. zeigt, dass “Ermächtigung” einen zwar indirekten, aber ganz erheblichen positiven Einfluss auf die Burnout-Prävention hat.

Spannende Ergebnisse der Studie, sowohl für Entscheider und Führungskräfte in Unternehmen als auch für die Personalabteilung, für Sie kurz und knapp zusammengefasst.

Hintergrund

Die Zahlen zeigen seit Langem, dass sich etwas zusammenbraute. Allein zwischen 2004 und 2010 hat sich die Zahl der Burnout-bedingten Arbeitsunfähigkeitstage in deutschen Unternehmen von 8,1 auf 72,3 pro 1000 Versicherte nahezu verneunfacht, wie eine Studie des wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO) zeigt. Jede siebte Krankschreibung im ersten Halbjahr 2011 basierte auf Burnout oder Depression. Im Schutz der Anonymität geben nun selbst Manager ihre Sorge vor chronischer Erschöpfung zu Protokoll: In einer Umfrage des Deutschen Führungskräfteverbands (ULA) äußerten 76 Prozent der befragten Mitglieder, die Häufigkeit beruflicher Burnouts habe in ihrem unmittelbaren Umfeld zugenommen.

Antriebsschwäche, Erschöpfungszustände, Depression: Der Burnout ist längst in der Masse der Betriebe und Führungsetagen angekommen.

Die Studie und das Ziel der Studie

Nach Maslach (Maslach, C. (1982), *Burnout: The Cost of Caring*, Prentice-Hall, New York, NY) ist Burnout ein Syndrom, welches als Reaktion auf Stress in drei Schlüsseldimensionen auftritt: Emotionale Erschöpfung, Depersonalisierung und reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit. Dabei tritt die emotionale Erschöpfung zeitlich vor den beiden anderen Dimensionen auf und kann daher als - mittelbares - Frühwarnsystem gelten.

Unter anderem aus diesem Grunde konzentrierten sich die Autoren der Studie darauf, die Auswirkungen von Empowerment und Arbeitszufriedenheit auf die emotionale Erschöpfung zu untersuchen.

Zur Messung von **Burnout** wurde eine deutsche Anpassung des Maslach Burnout Inventory (Maslach, C. and Jackson, S.E. (1981), "The measurement of experienced burnout", *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 2 No. 1, pp. 99-113) eingesetzt. Die Skala "Emotionale Erschöpfung" besteht aus neun Items (z.B. "Ich fühle mich durch meine Arbeit emotional ausgelaugt"), die auf einer Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme stark zu) gemessen wurden.

Die generelle **Arbeitszufriedenheit** wurde mit drei Items des bewährten Job Diagnostic Survey von Hackman and Oldman (Hackman, J. and Oldham, G. (1975), "Development of the job diagnostic survey", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60 No. 2, pp. 159-70) erhoben.

Das **Empowerment** wurde mit dem „empowerment questionnaire“ von Spreitzer (Spreitzer, G.M. (1995), "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 5, pp. 1442-65.) erfasst. Es umfasst die Skalen

- Bedeutung (z.B. "Die Arbeit, die ich verrichte ist bedeutsam für mich.")
- Kompetenz (z.B. "Ich vertraue meinen Fähigkeiten, diese Aufgabe zu erfüllen.")
- Selbstbestimmung (z.B. "Ich habe bedeutende Freiheitsgrade, wie ich meine Arbeit verrichte.")
- Einfluss/ Auswirkung (z.B. "Mein Einfluss darauf, was in meiner Abteilung passiert, ist groß.")

Wesentliche Ergebnisse der Studie

Die Studie zeigt - nicht unerwartet - einen starken negativen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und emotionaler Erschöpfung (Korrelationskoeffizient $-0,63$).

Der unmittelbare Zusammenhang zwischen Empowerment und emotionaler Erschöpfung war dagegen statistisch nicht signifikant.

Die Studie zeigt ferner einen starken positiven Zusammenhang zwischen Empowerment und Arbeitszufriedenheit (Korrelationskoeffizient $0,85$). Das bedeutet, dass Unterschiede in der Arbeitszufriedenheit zu rund 75% mit Unterschieden im Ausmaß der Skalen des Empowerment zu erklären sind.

Der indirekte negative Zusammenhang zwischen Empowerment und emotionaler Erschöpfung (via Arbeitszufriedenheit) konnte sehr gut nachgewiesen werden.

Den höchsten Einfluss auf das Empowerment hat die wahrgenommene eigene Kompetenz, gefolgt von der Bedeutung, der Selbstbestimmung sowie vom Einfluss/ der Auswirkung.

Folgerungen für die betriebliche Praxis

Ich erinnere mich an eine Diskussion mit einem Coachingklienten um das Thema Delegation und Empowerment. Der Klient war Produktionsleiter in einem mittelständischen Betrieb mit rund 500 Mitarbeitern. Er lehnte das Delegieren und das Empowerment seiner Mitarbeiter in dem diskutierten Beispielfall im Wesentlichen aus Kostengründen ab. Größeres Empowerment hätte in dem konkreten Fall bedeutet, dass die Mitarbeiter – in der Regel angelernte Kräfte, die nach Bekundung des Klienten absolut in der Lage gewesen wären, erweiterte Aufgaben zu übernehmen - um ein bis zwei Lohnstufen im Lohnkatalog höher hätten gruppiert werden müssen. Es ging um wenige Eurocent pro Stunde.

Leider tauchen die Opportunitätskosten für solches Führungsverhalten in keiner Statistik und in keiner Gewinn- und Verlustrechnung so auf, dass ein Ursache- und Wirkungszusammenhang unmittelbar erkennbar ist. Die Mitarbeiter wurden wissentlich und willentlich „dumm“ gehalten und unterfordert.

Die Auswirkungen auf das Engagement (Dienst nach Vorschrift) und die Zufriedenheit der Mitarbeiter sind – erwiesenermaßen – sehr unvorteilhaft und teuer.

von Michael Kohlhaas

August 2012 – No 23

Der Zweck der Führung besteht darin, Ergebnisse zu erzielen. Durch eigene Anstrengung und die koordinierten Anstrengungen der Mitarbeiter. Das setzt zwingend voraus, dass die Mitarbeiter nicht nur leisten können, wollen und sollen, sondern in dem Fall auch dürfen.

"Es genügt nicht zu wissen, man muss es auch anwenden.
Es genügt nicht zu wollen, man muss es auch tun." (Johann Wolfgang von Goethe)

Wenn Sie die Studie im englischen Original wünschen Kurze E-Mail mit Stichwort „**Empowerment/ Studie Carsten C. Schermuly et. al.**“ genügt.

Herzliche Grüße und viel Freude beim Umsetzen

Ihr

Michael Kohlhaas