

Die Rolle der Führung bei der Verhinderung von Burnout

Arbeitnehmer auf der ganzen Welt erleben ein höheres Maß an Burnout als je zuvor. Eine Umfrage der Harvard Business Review survey unter 1.500 Befragten in 46 Ländern ergab, dass 89 % der Befragten angaben, dass sich ihr Arbeitsleben verschlechtert, und 62 % der Menschen, die mit ihrer Arbeitsbelastung zu kämpfen hatten, hatten in den letzten drei Monaten "oft" oder "extrem oft" ein Burnout erlebt. Fachleute aus dem medizinischen und psychologischen Bereich schlagen seit langem Alarm wegen der negativen Auswirkungen von Burnout am Arbeitsplatz auf die psychische und physische Gesundheit. Diese Besorgnis hat im letzten Jahr aufgrund der Herausforderungen, denen sich Arbeitnehmer aufgrund von COVID-19 stellen müssen, zugenommen. Eine Umfrage von Flexjobs and Methal Health America aus dem Jahr 2020 ergab, dass 75 % der Menschen irgendwann in ihrer Karriere ein Burnout am Arbeitsplatz erlebt haben, wobei 40 % angaben, dass sie speziell während der Pandemie ein Burnout erlebt haben.

Im Jahr 2019 hat die Weltgesundheitsorganisation Burnout in ihre Internationale Klassifikation der Krankheiten aufgenommen und definiert es als berufsbedingtes Phänomen. Es wird nicht als medizinischer Zustand klassifiziert, sondern ist "ein Syndrom, das als Folge von Stress am Arbeitsplatz ausgelöst wird, der nicht erfolgreich bewältigt wurde." Es ist gekennzeichnet durch Gefühle der Erschöpfung, eine erhöhte mentale Distanz zur Arbeit, Negativismus oder Zynismus in Bezug auf die Arbeit und eine verminderte berufliche Effektivität. Wichtig ist, dass diese Formulierung anerkennt, dass Burnout ein organisatorisches Problem und nicht ein individuelles Problem der psychischen Gesundheit ist. Dr. Christine Sinsky, VP of Professional Satisfaction bei der AMA, merkt an,



"Burnout hängt in erster Linie mit der Umgebung zusammen, etwa wenn es ein Missverhältnis zwischen der Arbeitsbelastung und den Ressourcen gibt, die benötigt werden, um die Arbeit sinnvoll zu erledigen." Sie empfiehlt, dass der beste Ansatz zur Überwindung von Burnout darin besteht, "sich darauf zu konzentrieren, den Arbeitsplatz zu reparieren, anstatt sich darauf zu konzentrieren, den Arbeiter zu reparieren."

Erkennen von Burnout

Burnout kann für jeden Arbeitgeber ein kostspieliges Problem sein, da es zu mehr Krankheitstagen, geringerer Produktivität und höherer Mitarbeiterfluktuation führt. Unternehmensleiter müssen ihre Rolle bei der Sicherstellung der Gesundheit und des Glücks ihrer Mitarbeiter erkennen und wissen, wie sie Burnout in ihren Teams erkennen können. Es ist auch wichtig zu beachten, dass Burnout selten auf einen einzelnen Mitarbeiter beschränkt ist, und Manager sollten auch auf Anzeichen von Burnout in Abteilungen oder Teams achten.

Einige häufige Anzeichen für Mitarbeiter-Burnout sind:

- **Emotionale Erschöpfung.** Dies geht über die Müdigkeit oder die Anzeichen einer späten Nacht oder zwei hinaus. Ein Mitarbeiter kann körperliche Symptome wie Kopf- und Gliederschmerzen, dunkle Augenringe, Gewichtsverlust und ein krankes oder extrem müdes Erscheinungsbild über einen längeren Zeitraum aufweisen.
- **Stimmungsschwankungen und Reizbarkeit.** Eine veränderte Einstellung ist ein weiteres Anzeichen für einen möglichen Burnout. Managern könnte auffallen, dass ein Mitarbeiter, der normalerweise gesprächig und optimistisch ist, plötzlich ruhig oder offenkundig negativ oder zynisch gegenüber der Arbeit ist. Dies geht über gelegentliches Dampfablassen hinaus, ein gesunder Bewältigungsmechanismus, und die Kollegen könnten sich über das unhöfliche oder abweisende Verhalten des Mitarbeiters beschweren.
- **Kognitive Probleme.** Ein Mitarbeiter macht vielleicht plötzlich mehr Fehler als sonst oder beginnt, Termine zu verpassen und frühere Verpflichtungen zu vergessen. Er scheint sich in Meetings nicht mehr konzentrieren zu können oder hat Schwierigkeiten, Entscheidungen zu treffen.
- **Erhöhte Abwesenheiten.** Ein Mitarbeiter, der unter Burnout leidet, kann sich ablenken, indem er mehr Krankheitstage als üblich nimmt oder sogar häufiger krank wird. Ein hohes Maß an Stress kann die Wahrscheinlichkeit erhöhen, sich Erkältungen und andere Krankheiten einzufangen, oder ein Mitarbeiter könnte geistig "abgehakt" sein und die Krankheitstage als Flucht nutzen.

Die häufigsten Ursachen für Burnout

Das Erkennen der Ursachen von Burnout ist entscheidend für das Verständnis, wie man es lösen und verhindern kann. Es ist komplexer als nur chronischer Stress und weist auf ernsthafte Probleme auf organisatorischer Ebene hin.

Sozialpsychologin, Autorin und Mitbegründerin des Maslach Burnout Inventory, Christina Maslach, hat sechs Hauptursachen für Burnout identifiziert:

1. Unerträgliche Arbeitsbelastung
2. Wahrgenommener Mangel an Kontrolle
3. Unzureichende Belohnungen für Anstrengung
4. Fehlen einer unterstützenden Gemeinschaft
5. Mangel an Fairness
6. Nicht übereinstimmende Werte und Fähigkeiten

Wenn Führungskräfte Burnout-Symptome in ihrem Team feststellen, ist es wichtig, die möglichen zugrundeliegenden Ursachen zu betrachten und sich bewusst zu sein, dass es sich in der Regel um mehr als ein Problem handelt und möglicherweise auf mehr als eine Weise angegangen werden muss. Nehmen wir zum Beispiel an, dass ein Mitarbeiter derzeit mehr Stunden arbeiten und zusätzliche Projekte übernehmen muss, aber das Gefühl hat, dass er nicht fair bezahlt wird. In diesem Fall ist es wahrscheinlicher, dass er ein Burnout erlebt als jemand, der zusätzliche Stunden übernimmt, sich aber unterstützt und gut bezahlt fühlt.



Wie können Führungskräfte einem Burnout vorbeugen?

Es gibt keine schnellen Lösungen, um Burnout zu beseitigen, aber Schlüsselstrategien können das Engagement der Mitarbeiter fördern und Burnout innerhalb einer Organisation reduzieren. Während die Ursachen systemischer Natur sind, ist der Ratschlag, der traditionell an Personen gegeben wird, die unter Burnout leiden, Selbstfürsorge. Diesen ausgebrannten Mitarbeitern wird geraten, Yoga zu machen, eine Meditations-App zu nutzen oder einem Fitnessstudio beizutreten. Selbstfürsorge kann zwar das Wohlbefinden verbessern und die persönliche Widerstandsfähigkeit erhöhen, aber solange die zugrunde liegenden systemischen Ursachen des Burnouts nicht angegangen werden, ist es so, als würde man ein Pflaster verwenden, um ein gebrochenes Bein zu behandeln. Um Burnout zu beheben und in Zukunft zu verhindern, müssen Manager die zugrundeliegenden Ursachen bewerten und sich verpflichten, die Situation langfristig zu verbessern.

Überschaubare Workloads

Eine überschaubare Arbeitsbelastung ist einer der stärksten Prädiktoren für eine geringere Burnout-Rate. Manager sollten sich regelmäßig mit ihren Teammitgliedern über deren aktuelle



Projekte, tägliche Aufgaben und alle Hindernisse, die sie mit denen sie konfrontiert sind. Führungskräfte können den Mitarbeitern helfen, Prioritäten zu setzen und die Arbeit neu zu verteilen, falls nötig. Mitarbeiter, die unter Burnout leiden, haben mehr Schwierigkeiten, die Dringlichkeit verschiedener Aufgaben einzuschätzen, und Führungskräfte können ihnen helfen, zu erkennen, was warten kann und was zuerst erledigt werden sollte.

Um Burnout zu beheben und in Zukunft zu verhindern, müssen Führungskräfte die zugrundeliegenden Ursachen bewerten und sich verpflichten, die Situation langfristig zu verbessern.

Eine weitere Ursache für Arbeitsüberlastung sind zu viele Meetings. Dies gilt insbesondere während der COVID-Pandemie. Als Unternehmen zu Remote-Arbeit übergingen und begannen, persönliche Interaktionen durch Videokonferenz-Meetings zu ersetzen, wurden die Zeitpläne immer enger. Was früher in einem kurzen Gespräch auf dem Flur entschieden wurde, erfordert jetzt eine geplante Videokonferenz, die 30 Minuten oder mehr in Anspruch nimmt. Führungskräfte müssen sicherstellen, dass auch Zeit für die Erledigung von Aufgaben während des Arbeitstages bleibt, anstatt den Arbeitstag um mehrere Stunden zu verlängern, um die Arbeit zu erledigen, nachdem sie den ganzen Tag über Meetings hatten. Teams sollten ständig prüfen, ob eine Besprechung kürzer sein oder durch einen kurzen Telefonanruf oder eine E-Mail ersetzt werden könnte und ob alle Eingeladenen wirklich teilnehmen müssen. Es kann auch hilfreich sein, einen "besprechungsfreien" Tag als allgemeine Richtlinie festzulegen, um einen gewissen Freiraum im Zeitplan aller Beteiligten zu schaffen.

Ein Gefühl für den Zweck schaffen

Mitarbeiter leiden deutlich seltener an Burnout, wenn sie ihre individuelle Rolle mit der Mission ihres Unternehmens oder einem anderen größeren Ziel verbinden können. Die meisten Menschen wollen mehr von ihrer Arbeit haben als nur einen Gehaltsscheck,

und sie wollen das Gefühl haben, dass ihre Bemühungen wichtig sind. Manager können ein größeres Gefühl der Sinnhaftigkeit für ihre Mitarbeiter schaffen, indem sie mit ihnen darüber sprechen, wie individuelle Beiträge einen Unterschied machen und warum ihre Bemühungen geschätzt werden.

Eine weitere gute Möglichkeit, Burnout zu bekämpfen, besteht darin, jedem Mitarbeiter Ziele zu setzen. Nicht jeder Job bietet Wachstumschancen, und nicht jeder träumt davon, die Karriereleiter bis zur C-Suite hinaufzuklettern. Dennoch kann sich jeder Ziele setzen und auf diese hinarbeiten. Dabei kann es sich um ein monetäres Ziel handeln, wie z. B. einen Bonus bei erfolgreichem Abschluss eines besonderen Projekts, oder um ein Erfahrungsziel, wie z. B. die Teilnahme an einem Trainingsprogramm oder die Absolvierung eines relevanten Weiterbildungskurses. Versuchen Sie, das Ziel mit etwas zu verbinden, das der Einzelne kontrollieren kann. Zum Beispiel kann es motivierend sein, einen Teambonus anzubieten, wenn jeder sein Verkaufsziel erreicht. Wenn der ausgebrannte Mitarbeiter das Ziel jedoch aufgrund der Leistung eines anderen nicht erreichen kann, kann dies zu seinen Gefühlen von Zynismus und Unzufriedenheit beitragen.

Model Work/Life Balance

Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter zu einer gesunden Work-Life-Balance ermutigen, aber sie müssen dieses Verhalten auch vorleben. Das ist besonders jetzt wichtig, wo so viele Menschen von zu Hause aus arbeiten. Der schnelle Wechsel zur Telearbeit lässt die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen. Manager sollten sicherstellen, dass ihre Teams den Arbeitstag zu angemessenen Zeiten beginnen und beenden, während sie auch auf ihre eigenen Arbeitsgewohnheiten achten. Wenn der Teamleiter anfängt, E-Mails und Sofortnachrichten vor oder nach den Arbeitszeiten zu versenden, haben gestresste Mitarbeiter leicht das Gefühl, dass sie zu dieser Zeit arbeiten und erreichbar sein sollten. Wenn der Vorgesetzte das Abarbeiten von

E-Mails außerhalb der Arbeitszeit bevorzugt, sollte er in Erwägung ziehen, die E-Mails während der regulären Geschäftszeiten zu versenden.

Führungskräfte sollten deutlich machen, dass regelmäßige Pausen erwünscht sind und erwartet werden, auch wenn sie aus der Ferne arbeiten. Mitarbeiter können über den Tag verteilt Mittagspausen und kurze Pausen einplanen und diese Zeiten in ihren Kalender eintragen, damit jeder diese Zeit respektiert. Mittagspausen sind auch eine gute Möglichkeit, Verbindungen am Arbeitsplatz zu fördern. Menschen, die einen Freund bei der Arbeit haben, leiden seltener an Burnout. Um Freundschaften am Arbeitsplatz zu fördern, können Manager anbieten, das Mittagessen für Mitarbeiter zu kaufen, die einen Kollegen aus einer anderen Abteilung zum Essen einladen, oder Gruppenessen veranstalten, bei denen kein "Fachsimpeln" erlaubt ist.

Fokus auf Kommunikation, Feedback und Unterstützung

Führungskräfte sollten sicherstellen, dass eine offene und ehrliche Kommunikation regelmäßig stattfindet. Transparenz über den Zustand des Unternehmens und die Arbeitsplatzsicherheit ist wichtiger denn je. Burnout kann dazu führen, dass ein Mitarbeiter Gedanken-verzerrungen hat und sich am Arbeitsplatz isoliert fühlt, und Unklarheit und Schweigen verstärken nur Spekulationen und Ängste.



Das Schaffen einer Umgebung, in der offene Kommunikation die Norm ist und Feedback in Echtzeit erfolgt, hilft den Mitarbeitern zu wissen, ob sie die Erwartungen erfüllen, und macht es ihnen leichter, um Hilfe zu bitten, wenn sie sie brauchen. Wenn ein Mitarbeiter die Erwartungen nicht erfüllt, sollten die Gespräche direkt, aber freundlich sein. Seien Sie sich über das Problem im Klaren und konzentrieren Sie sich auf Lösungen und nicht auf Kritik oder Schuldzuweisungen.

Auch Führungskräfte erleben Burnout

Mitarbeiterführung ist oft komplex, und Führungskräfte haben heute mit den gleichen Problemen zu kämpfen wie ihre Mitarbeiter. Führungskräfte können sich leicht zu viel vornehmen und fühlen sich von der Notwendigkeit, ihre Teams, Familien und Unternehmen zu unterstützen, überwältigt. Genauso wichtig ist es für Führungskräfte, Anzeichen von Burnout bei sich selbst zu erkennen und sich Hilfe zu holen, wenn diese benötigt wird. Führungskräfte, die unter Burnout am Arbeitsplatz leiden, verlieren leicht die Beherrschung, haben Schwierigkeiten, Enthusiasmus und Motivation für die Arbeit aufzubringen, die ihnen einst Spaß gemacht hat, und fühlen sich ständig müde. Für Führungskräfte ist es ebenso wichtig, ihre Grenzen zu kennen, nachhaltige Arbeitsgewohnheiten zu praktizieren und sich bei Bedarf auszuruhen, wie sie dieses Verhalten bei anderen fördern sollten.

Führungskräfte haben die einmalige Gelegenheit, sich selbst und ihren Teams zu helfen, bessere Wege zur Stressbewältigung und zur Vorbeugung von Burnout zu finden, und die Zeit, damit zu beginnen, ist jetzt.

Arianna Huffington, Mitbegründerin der Huffington Post und Gründerin und CEO von Thrive Global, brach einst vor Erschöpfung nach jahrelanger Überarbeitung zusammen und gab an, dass dieser Vorfall ihre Herangehensweise an die Stressbewältigung und die Vermeidung von Burnout verändert hat. Sie nutzt ihre Plattform, um teilt ihre Strategien für den Umgang mit Stress mit:

"Einige meiner besten Strategien sind Meetings zu Fuß, bewusstes Atmen oder Meditation und einen Weg zu finden, sich mit jemand anderem zu verbinden. Für mich ist es wichtig zu wissen, dass ich nur eine Minute brauche, um mich wieder aufzuladen und zurückzusetzen, wenn ich mich gestresst fühle. Aber genauso wichtig ist: Wir können etwas tun, um den Stress zu minimieren, bevor er uns trifft und unbeherrschbar wird. Wenn ich also morgens aufwache, nehme ich mir eine Minute Zeit, um tief durchzuatmen und meine Vorsätze für den Tag zu fassen, anstatt den Tag mit einem Blick auf mein Telefon zu beginnen. Und wenn es Nacht wird, hat der Schlaf für mich absolute Priorität. Wenn ich den Schlaf bekomme, den ich brauche, bin ich viel besser in der Lage, mit Stress und Rückschlägen umzugehen, denen ich begegne. Wie ich zu sagen pflege: Ein guter Tag beginnt in der Nacht davor."



Die Daten sind eindeutig: Arbeitnehmer auf allen Ebenen erleben Burnout in noch nie dagewesenem Ausmaß. Da sich die Arbeitswelt nach den Ereignissen des vergangenen Jahres weiterentwickelt, ist es jetzt an der Zeit, die Ansätze für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu überdenken. Führungskräfte haben die einmalige Gelegenheit, sich selbst und ihre Teams dabei zu unterstützen, bessere Wege zur Stressbewältigung und zur Vorbeugung von Burnout zu finden, und die Zeit, damit zu beginnen, ist jetzt.

Referenzen

- Burnout an "occupational phenomenon": International classification of diseases. (2019, May 28). Retrieved March 11, 2021, from <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- Crestcom. (2020, July 27). How Leaders Can Prevent Employee Burnout. Retrieved March 11, 2021, from <https://crestcom.com/blog/2020/07/27/prevent-employee-burnout/>
- Dobson Zimmerman, M., PhD, & Schnall, P., MD MPH. (2019, August 27). The cost of burnout: Why we need healthy work. Retrieved March 11, 2021, from <https://medium.com/@healthyworknow/the-cost-of-burnout-why-we-need-healthy-work-8a552a151603>
- Douthwaite Wolf, K. (2020, June 19). How to tell if your team is burnt out-and what to do about it. Retrieved March 11, 2021, from <https://www.themuse.com/advice/how-to-tell-if-your-team-is-burnt-outand-what-to-do-about-it>
- Ingraham, M. (2019, October 10). Arianna Huffington says the end of the 'hustle culture' is near – This is its replacement. Retrieved March 11, 2021, from <https://www.theladders.com/career-advice/arianna-huffington-says-the-end-of-the-hustle-culture-is-near-this-is-its-replacement>
- Lievens, D. (2021, February 25). How the pandemic exacerbated burnout. Retrieved March 11, 2021, from <https://hbr.org/2021/02/how-the-pandemic-exacerbated-burnout?ab=seriesnav-bigidea>
- Moss, J. (2021, February 25). Beyond Burned Out. Retrieved March 11, 2021, from <https://hbr.org/2021/02/beyond-burned-out?ab=seriesnav-bigidea>
- Weiler Reynolds, B. (2020, August 21). FlexJobs, Mental Health America SURVEY: Mental health in the workplace. Retrieved March 11, 2021, from <https://www.flexjobs.com/blog/post/flexjobs-mha-mental-health-workplace-pandemic/>