

Burn-out unter Mitarbeitern: Wie Sie Ihre Teammmitglieder stärken können



Wenn Sie bei Ihren Teammitgliedern mangelnde Energie, eine negativere Haltung zur Arbeit oder ein verringertes Leistungsvermögen beobachten, könnte das auf Anzeichen von Burn-out hindeuten. Burn-out wurde von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) in die elfte Version der Internationalen Klassifikation der Krankheiten (ICD-11) aufgenommen und als „chronischer Stress am Arbeitsplatz, der nicht erfolgreich verarbeitet werden kann“ definiert.“¹

Burn-out ist zwar nicht neu, aber die Erkrankung tritt während die Pandemie verstärkt auf. Eine im Herbst 2020 durchgeführte globale Studie unter Arbeitnehmern zeigte, wie hoch die Belastung für die meisten Menschen tatsächlich ist.²

85 %
gaben eine
Beeinträchtigung ihres
Wohlbefindens an.

- **56 %** nannten erhöhte Arbeitsanforderungen.
- Bei **62 %** der Befragten, die Mühe mit der Erledigung ihres Arbeitspensums haben, trat Burn-out in den vergangenen drei Monaten „häufig“ oder „extrem häufig“ auf.
- **55 %** erklärten, sie konnten ihr Berufs- und Privatleben nicht in Einklang bringen, was insbesondere durch den Online-Schulunterricht ihrer Kinder bedingt war.

Sie sollten Burn-out nicht nur unter dem Aspekt des Wohlbefindens der Mitarbeiter betrachten, sondern Sie müssen auch dessen Bedeutung für Ihr Unternehmen bedenken. Die Erkrankung kann zu niedriger Produktivität, hoher Personalfuktuation und geringes Mitarbeiterengagement führen und sich negativ auf die Gesundheit auswirken.³

Verständnis und Unterstützung: Burn-out am Arbeitsplatz reduzieren

Experten verweisen auf sechs Hauptursachen für die Entwicklung von Burn-out-Syndrom: Arbeitsüberlastung, empfundener Kontrollverlust, unzureichende Anerkennung oder Belohnung, Mangel an Gemeinschaft oder Zusammenhalt, Fehlen von Fairness oder nicht auf die Fähigkeiten abgestimmte Wertvorstellungen.⁴ Obwohl Sie während der Pandemie nicht alle diese Ursachen angehen können, gibt es Möglichkeiten, wie Sie Ihre Mitarbeiter unterstützen und zur Minderung der Symptome beitragen können.

Entlasten Sie Ihre Mitarbeiter. Jennifer Moss schreibt in Ihrem Artikel für die *Harvard Business Review*: „Obwohl die [Hauptursachen] für Burn-out ausschließlich organisatorischer Natur sind, verordnen wir den Betroffenen nach wie vor Selbstfürsorge. Wir haben die Verantwortung für die Behebung des Problems allein den betroffenen Mitarbeitern auferlegt.“² Mitarbeiter sollten zu gesundem Essen, körperlicher Betätigung und anderen Maßnahmen zur Abwehr von Burn-out angespornt werden, brauchen jedoch auch Unterstützung bei der Umsetzung dieser Ratschläge.

Fragen Sie nach ihrem Befinden. Knapp 40 % der Beschäftigten gaben an, dass sich ihre Unternehmen seit Beginn der Pandemie nicht nach ihrem Befinden erkundigt haben und 40 % möchten, dass ihre Manager das Thema ansprechen.⁵ Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, wie es Ihnen geht und hören Sie ihnen aktiv zu. Aber belassen Sie es nicht bei diesem einen Mal. Machen Sie psychische Gesundheit zum Dauerthema, damit die Mitarbeiter wissen, dass es völlig in Ordnung ist, über ihre Herausforderungen zu sprechen. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter auch über verfügbare Ressourcen, wie z. B. das Employee Assistance Program.

Überdenken Sie Besprechungen. Derzeit werden zwar viele persönliche Treffen durch virtuelle Besprechungen ersetzt, aber Meeting-Müdigkeit ist nicht neu. Daher sollten Sie sich vor dem Versenden der nächsten Einladung fragen, ob diese Besprechung wirklich notwendig ist. Wenn ja, überlegen Sie, ob man die ursprünglich dafür anberaumte Zeit kürzen kann.² Entwickeln Sie auch ein Gespür für die Wünsche Ihres Teams in Bezug auf den informellen oder gesellschaftlichen Aspekt der Besprechung. Ein Drittel von Arbeitnehmern gab an, dass ihr Team während der Arbeit im Homeoffice keinen informellen Kontakt aufrechterhält und die mangelnde Verbundenheit die Wahrscheinlichkeit einer Beeinträchtigung der psychischen Gesundheit um 19 % erhöht.⁵ Wenn Ihr Team sich schon jetzt überfordert fühlt, sollten Sie sich eine Erhöhung der sozialen Zeit wohl überlegen. Virtuelle Happy Hours oder Kaffeepausen können möglicherweise zur Erhöhung des Stresslevels der Mitarbeiter beitragen

Bewerten Sie das Arbeitspensum neu. Arbeitsüberlastung wurde als Hauptursache für Burn-out und beeinträchtigtes Wohlbefinden angeführt. Und das war schon vor der Pandemie so.² Wenn Sie also heute dieselben Leistungsanforderungen stellen, sind die Mitarbeiter möglicherweise noch mehr gestresst. Sie versuchen vielleicht, Ihre Arbeit zu erledigen, während sich andere Familienmitglieder oder Mitbewohner im selben Raum befinden. Sie gehen evtl. für ihre Eltern einkaufen oder machen für sie Besorgungen, weil diese sich nicht sicher fühlen. Zudem kann sie der Arbeitsplatzverlust des Partners belasten. Angesichts der Fülle von Herausforderungen ist es nicht verwunderlich, wenn die Arbeit darunter leidet.

Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeiter flexible Arbeitszeiten. Bieten Sie Ihrem Team flexible Arbeitszeiten an, sofern dies möglich ist. Eltern möchten möglicherweise am Vormittag ihren Kindern beim Online-Schulunterricht helfen und stattdessen lieber am Abend arbeiten. Denken Sie auch daran, dass nicht nur Mitarbeiter mit Familien eine schwierige Zeit durchmachen. Bei den Millennials, ob mit oder ohne Kinder, ist die Burn-out-Rate am höchsten. Einer Studie zufolge liegen die Ursachen hierfür in der geringeren Autonomie bei der Arbeitsdurchführung, niedrigeren Seniorität, einem größeren Gefühl von Einsamkeit und höherer finanzieller Belastung.²

Es ist für alle eine schwierige Zeit. Nur weil Sie der Manager sind, heißt das noch lange nicht, dass Sie keinen Belastungen ausgesetzt sind. Vielleicht fühlen Sie sich ebenfalls ausgepowert und leiden an Burn-out. Denken Sie daran, es gibt Stellen, an die Sie sich für Unterstützung wenden können, einschließlich Ihr Employee Assistance Program. Zudem wird Ihr Team Ihre derzeitigen Bemühungen zu schätzen wissen, auch wenn Sie deren Stress nicht wie von Zauberhand verschwinden lassen können.

1. World Health Organization. Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. May 28, 2019. Available at: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>. Accessed February 24, 2021.
2. Moss J. Beyond burned out. *Harvard Business Review*. February 10, 2021. Available at: <https://hbr.org/2021/02/beyond-burned-out>. Accessed February 24, 2021.
3. business.com. Why you need to worry about employee burnout. June 24, 2020. Available at: <https://www.business.com/articles/why-you-need-to-worry-about-burnout/>. Accessed February 24, 2021.
4. Maslach C, et al. Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration. *J Organ Behav*. 33:296–300. February 2012. Available at: https://www.researchgate.net/publication/246546370_Making_a_significant_difference_with_burnout_interventions_Researcher_and_practitioner_collaboration. Accessed February 24, 2021.
5. Smith R. How CEOs can support employee mental health in a crisis. *Harvard Business Review*. May 1, 2020. Available at: <https://hbr.org/2020/05/how-ceos-can-support-employee-mental-health-in-a-crisis>. Accessed February 24, 2021.

Das Programm ist nicht für die Versorgung in Notfällen gedacht. In den USA rufen Sie in dringenden Fällen die Notrufnummer 911 an. Außerhalb der USA wenden Sie sich bitte an den örtlichen Notruf oder die nächstgelegene Notaufnahme. Das Programm ist kein Ersatz für die Beratung durch einen Arzt oder medizinische Fachkräfte. Wegen möglicher Interessenkonflikte wird in Fragen, die zu rechtlichem Vorgehen gegen Optum, seine Tochtergesellschaften oder gegen Unternehmen führen können, die Anrufer diese Angebote zur Verfügung stellen (z. B. Arbeitgeber oder Krankenversicherer), keine Rechtsberatung angeboten. Das Programm oder bestimmte Bestandteile des Programms, insbesondere Leistungen für Familienmitglieder unter 16 Jahren, sind eventuell nicht an allen Orten verfügbar. Änderungen bleiben vorbehalten. Die Erfahrung und/oder das Bildungsniveau der Employee Assistance Program (Beratungsprogramm für Mitarbeiter) Ressourcen können je nach den Vertragsbedingungen oder landesspezifischen behördliche Anforderungen unterschiedlich sein. Manche Angebote können von der Deckung durch die Versicherung ausgeschlossen sein, oder die Deckung ist nur eingeschränkt.

Optum® ist eine eingetragene Marke von Optum, Inc. in den USA und in anderen Rechtsgebieten. Alle anderen Produktnamen sind Marken oder eingetragene Marken der jeweiligen Eigentümer. Optum fördert die Chancengleichheit.