

# Führend Burnout vorbeugen

## Vorgesetzte als Vorbilder und Unterstützer

**Der prozentuale Anteil der Mitarbeitenden, die wegen Burnout ausfallen, unterscheidet sich von Unternehmen zu Unternehmen. Welche Gründe spielen mit? Dabei haben viele Faktoren Anteil. Verantwortungsbewusste Vorgesetzte können einiges zur Burnout-Prophylaxe beitragen.**

.....  
VON REGULA ZELLWEGER

Die Arbeitswelt hat sich mit der Digitalisierung rasant verändert. Covid brachte sie ins Schleudern. Homeoffice ist für die einen eine Entlastung, man kann ruhiger arbeiten und die Zeit, die man für einen Arbeitsweg brauchte, steht nun zur individuellen Nutzung zur Verfügung. Meetings fallen weg oder laufen über Schaltkonferenzen. Anderen fehlen im Homeoffice die sozialen Kontakte. Idealerweise findet man einen guten Mix aus beidem. Doch dies gelingt nicht immer. In der Pandemie kommen neben Stressoren aus der Arbeitswelt und dem Privatleben vermehrt Ängste und soziale Isolation. Zudem empfinden viele Arbeitnehmer privat wie beruflich eine «Pandemie-Müdigkeit». Zudem kam es zu Entlassungen. All diese Entwicklungen können in eine Erschöpfungsdepression münden.

### Job-Stress-Index

Gesundheitsförderung Schweiz meldete bereits vor einem Jahr: «Job-Stress-Index

2020: Schneller, höher, weiter – vor allem Jüngere leiden unter Arbeitsintensivierung. Das geforderte Tempo und die Intensität der Arbeit steigen stetig an. Gerade bei den Jungen zwischen 16 und 24 Jahren reichen die Ressourcen immer weniger aus, um mit wachsendem Druck umzugehen. Total leiden drei von zehn Erwerbstätigen unter Stress und davon fühlen sich mehr als die Hälfte emotional erschöpft.» Anders als bei den Jungen scheinen Führungskräfte besser mit der neuen Situation umgehen zu können. Sie erleben zwar eine ähnlich hohe Arbeitsintensivierung, durch ihre Position haben sie aber mehr Ressourcen, um den arbeitsbedingten Belastungen zu begegnen.

Selbst Stress vermeiden zu können und nicht in ein Burnout abzugleiten, ist die beste Burnout-Prophylaxe – für sich selbst und für seine Mitarbeitenden – denn Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion.

### Achtsamer Umgang

Um Mitarbeitende dabei zu unterstützen, im Arbeitsleben gesund zu bleiben, gilt es vorerst, die Mitarbeitenden wahr und ernst zu nehmen. Mit Verständnis für Probleme der Mitarbeitenden, mit einem offenen Ohr und angemessener Aufmerksamkeit vermitteln Vorgesetzte ihren Mitarbeitenden das Gefühl, ernst genommen und in schwierigen Phasen zum Teil auch begleitet zu werden. Damit kann physischen und psychischen Erkrankungen vorgebeugt werden.

Zum respektvollen Umgang gehört auch Wertschätzung. Ehrliches Interesse, Respekt und Achtsamkeit sind Wundermittel gegen Motivationstiefs von Mitarbeitenden.

### Ganzheitlichkeit, Verantwortung

Wenn zu wenige Mitarbeitende zu viel Arbeit bewältigen müssen, ist es keine Sparmassnahme, sondern Missmanagement und führt zu Stress. Dauernde Überforderung provoziert Burnout.

Ein Faktor zur Arbeitszufriedenheit – und damit gegen Stress, ist die Ganzheitlichkeit der Arbeiten. Mitarbeitende, die eine Arbeit ganzheitlich und selbstverantwortlich erledigen können und für ganze Produkte oder Dienstleistungen verantwortlich sind, brennen weniger aus. Mitarbeitende, die ihre Aufgaben selbst organisieren und strukturieren können, ertragen Belastungen besser. Wer mit seinen Vorgesetzten Arbeiten planen, Entscheidungen beeinflussen und Arbeitsabläufe mitgestalten kann, setzt sich mit Freude für die Zielerreichung ein.

Gute Vorgesetzte arbeiten nicht mit Angst, sondern mit dem Vermitteln von Sicherheit. Mitarbeitende, die beispielsweise wissen, dass sichergestellt ist, dass ihre Arbeit auch während der Ferien und Krankheitsphasen zuverlässig erledigt wird und sich nicht die Pendenzenberge türmen, bis sie an den Arbeitsplatz zurückkehren, können besser abschalten und Erholung geniessen.

### Es soll Sinn machen

Sinnlose Arbeitsabläufe, nicht funktionierende Schnittstellen, mangelnde interne Kommunikation und die Arbeit komplizierende Umstände wie technische Schwierigkeiten nerven, belasten, sind Stimmungskiller, machen unnötig Aufwand und demotivieren. Die Aufgaben sollen in den vereinbarten Konditionen und mit gegebenen Hilfsmitteln zu schaffen sein und keinen unbesprochenen Mehraufwand beinhalten. Sie sollen den Kompetenzen der Mitarbeitenden individuell entsprechen – weder über- noch unterfordern. Zudem soll mit den Aufgabenstellungen eine adäquate berufliche Weiterentwicklung ermöglicht werden.

Vorgesetzte denken auch an die Chancen ihrer Mitarbeitenden. Sie unterstützen stete Weiterbildung, denn Weiterbildung hält geistig fit, motiviert, stärkt das Selbstbewusstsein, die Arbeitsmarktfähigkeit und die individuelle Arbeitsmarktsicherheit. Die gestellten Aufgaben sollen in den vereinbarten Konditionen und mit den gegebenen Hilfsmitteln zu schaffen sein und keinen unbesprochenen Mehraufwand beinhalten. Sie sollen den Kompetenzen der Mitarbeitenden individuell entsprechen – weder über- noch unterfordern. Zudem soll mit den Aufgabenstellungen eine adäquate berufliche Weiterentwicklung ermöglicht werden.

Mit einem guten Betriebsklima fördert ein Vorgesetzter die Identifikation seiner Mitarbeitenden mit dem Unternehmen. Die Mitarbeitenden sind zufriedener und leistungsbereiter, wenn sie sich mit den Werten, den Zielen und der gelebten Philosophie des Unternehmens identifizieren können.

### Balance finden

Heute spricht man nicht mehr von Work-Life-Balance, sondern von Work-Life-Blending – Arbeit ist auch Leben und Leben ist auch Arbeit.

Das Privatleben muss nicht mehr strikt vom Berufsleben getrennt werden. Man verbindet zunehmend und bewusst diese beiden Bereiche, sie gehen insbesondere seit Corona Hand in Hand. Die erfolglose Suche nach der Balance zwischen Arbeit und Freizeit war konfliktbehaftet, denn irgendwas kam immer zu kurz. Wenn die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben verschwinden, können persönliche Bedürfnisse im Tagesverlauf besser berücksichtigt werden. Das schafft nicht nur Flexibilität, Entspannung und mehr Lebensqualität, sondern steigert auch die Freude an der Arbeit. Kreativität, Sinnstiftung, Inspiration und Motivation bekommen mehr Raum. Dies stellt aber nicht nur Anforderungen an Vorgesetzte, sondern auch an die Arbeitnehmenden. Nicht nur Personen mit Führungsaufgaben tragen für Burnout-Prävention Verantwortung, auch Mitarbeitende sollen dafür sorgen. Was tun Sie dafür?

Serie Arbeitswelt. Bisher: Arbeitszufriedenheit, 8.10.; Portfolio-Lebensstil, 15.10. Von Regula Zellweger, dipl. Psychologin FH, dipl. Berufs- und Laufbahnberaterin, Buchautorin.