



## Dem Burnout keine Chance geben: Effektiv und stressarm arbeiten

5. September 2018



# Burnout

Illustration: Geralt Absmeier

Ein wichtiger Anruf aus dem Ausland, parallel ein Meeting vorbereiten, nebenher drei Anfragen von Kollegen und dann noch ein voller Posteingang: ein Szenario, das weltweit Einzug in alle möglichen Branchen hält und die Stressbelastung deutlich erhöht. Die Arbeitswelt hat sich in den letzten zehn Jahren nachhaltig verändert – mit der Digitalisierung wachsen die Anforderungen nicht nur an die Unternehmen, sondern auch an deren Beschäftigte.

In nahezu allen Branchen ist Multitasking gefragt. Immer mehr Informationen strömen in immer kürzerer Zeit auf die Mitarbeiter ein. Dies führt ebenso wie die ständige Erreichbarkeit und ein hoher Lärmpegel in Großraumbüros langfristig zu Ineffizienz, verlangsamten Prozessen und im schlimmsten Falle zu Erkrankungen. Wenn der Druck im Job zu groß wird und Angestellte sich ihren Aufgaben nicht mehr gewachsen fühlen, unter Angstzuständen leiden, nicht mehr schlafen können und weniger leistungsfähig sind, folgt zwangsläufig meist die Diagnose: Burnout-Syndrom. Der Arbeitnehmer kann sich bei Überforderung nur sehr begrenzt selbst helfen. Deshalb müssen Unternehmen ihre Mitarbeiter unterstützen und den Stress im Arbeitsalltag so gering wie möglich halten. Das gelingt nur durch die Anpassung von Strukturen und Regeln an die agile Arbeitswelt. Über welche Möglichkeiten verfügen Chefs, um ihre Angestellten vor einem Burnout zu bewahren?

### **Störungen dominieren den Arbeitstag**

Laut einer Studie der Techniker Krankenkasse gilt die Arbeit als Stressfaktor Nummer eins. Dazu kommt, dass die Befragten Stress und Druck als stetig zunehmende Faktoren empfinden. Auch für die Qualität der Arbeit hat dies negative Konsequenzen: Wer es kaum schafft, seine tägliche To-do-Liste abzuarbeiten, dem bleibt in der Regel keine Zeit für kreatives Denken oder strategische Überlegungen. Statt das große Ganze im Blick zu behalten, verlieren sich Beschäftigte im Kleinen.

Termindruck und ein hohes Arbeitstempo stressen sechs von zehn Berufstätigen, jeden zweiten belasten außerdem Unterbrechungen und Störungen.<sup>[1]</sup> Zusätzlich beeinträchtigt die permanente Informationsflut von innerhalb und außerhalb des Unternehmens den Arbeitsprozess. In Zeiten der Digitalisierung und der E-Mail-basierten Kommunikation strömen immer mehr Informationen in immer kürzerer Zeit auf die Mitarbeiter ein. Es müssen stetig mehr Aufgaben gleichzeitig wahrgenommen, eingeordnet und erledigt werden. Im Arbeitsalltag springen Mitarbeiter daher häufig von einer Rolle zur anderen. Die ständigen Unterbrechungen durch E-Mails, Telefonate und persönliche Ansprachen führen zu Ineffizienz und dem permanenten Gefühl der Überforderung.

Jeder Mitarbeiter wird bis zu 27-mal am Tag gestört, so das Ergebnis einer Studie <sup>[2]</sup>. Für jede Unterbrechung in einem Arbeitsprozess braucht der Mitarbeiter durchschnittlich 15 bis 20 Minuten, um sich wieder auf die ursprüngliche Aufgabe voll zu konzentrieren. Dies führt zu Stress, Konzentrationsschwäche und einer vermehrten Anfälligkeit für Erkrankungen wie Burnout und Depressionen.

Damit diese psychische Belastung sich nicht auf die Arbeit und Gesundheit auswirkt, muss die Ursache von Stress behandelt werden. Eine Untersuchung der schwedischen Universität Linköping <sup>[3]</sup> zeigte jüngst, dass das menschliche Gehirn gar nicht darauf ausgerichtet ist, gleichzeitig mehrere Dinge mit derselben Konzentration zu verarbeiten. Das Gehirn fokussiert sich demnach immer auf die gerade wichtigste Aufgabe. Nur die Abarbeitung einzelner Aufgaben nacheinander stellte sich als wirklich effektiv und produktiv heraus.

### **Rollenbesetzung ist Trumpf**

Für eine Verminderung der psychischen Arbeitsbelastung der Mitarbeiter muss das Unternehmensmanagement vorbeugende Maßnahmen ergreifen. Eine Möglichkeit ist die regelmäßige externe oder interne Analyse der Mitarbeiterauslastung. Darüber hinaus hilft ein rollenbasierter Ansatz, der der permanenten Informationsflut und dem damit einhergehenden Stress entgegenwirkt. Mithilfe einer klaren Rollenverteilung und Kommunikationsvereinbarungen weiß etwa jeder Mitarbeiter, wann welcher Kollege gerade welcher Aufgabe nachgeht.

Der Arbeitnehmer selbst teilt über das im rollenbasierten Ansatz verwendete Tool ebenfalls seine eigenen Aufgaben den Kollegen mit. Das Setzen von Zeitfenstern für die jeweilige Aufgabe ist eine der elementaren Voraussetzungen, wobei der Mitarbeiter den Wunsch vermitteln kann, bei der Bearbeitung nicht gestört zu werden. So weiß auch jeder Arbeitskollege, wann die anderen Teammitglieder ansprechbar sind und wann nicht. Trotzdem muss in Zeiten der Digitalisierung die Abteilung für Anfragen von außen und innen offen bleiben.

Gleichzeitig liefert die Methode Transparenz bezüglich der Auslastung des einzelnen Mitarbeiters, sodass der Teamleiter steuernd und regulierend eingreifen kann. Die ausbleibenden Unterbrechungen führen zu mehr Effizienz und steigern letztlich auch die Produktivität im Unternehmen. Zudem bietet rollenbasiertes Arbeiten durch entsprechend gesetzte Phasen Freiraum für innovative Ideen und Kreativität. Die Mitarbeiter werden so in das Unternehmen mit eingebunden und fühlen sich befähigt, an der Entwicklung des Betriebs teilzuhaben.

### **Vorbilder gefragt**

Gesunde, zufriedene Mitarbeiter sind der Schlüssel für ein erfolgreiches Unternehmen: Die Führungsebene sollte bereits vorbeugend Maßnahmen ergreifen, um ihre Mitarbeiter zu schützen und gleichzeitig die Wirtschaftskraft des Unternehmens zu erhalten und auszubauen.

Idealerweise überprüft das Management regelmäßig die tatsächliche Auslastung der einzelnen Mitarbeiter und lässt gegebenenfalls die Situation zusätzlich von einem Dienstleister unvoreingenommen von außen beurteilen. Multitasking und zu hohe Anforderungen sollten dabei stets durch klar definierte Ziele und eine bestmögliche Fokussierung ersetzt werden. Die aufgestellten Rahmenbedingungen gilt es für die Gesamtorganisation zu übernehmen. Sie betreffen sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungsetage des Unternehmens.

Hier muss die Managementebene ihrer Vorbildfunktion gerecht werden. Dies gelingt nur, wenn Führungskräfte das Konzept aktiv leben und so in der Lage sind, die Belegschaft gedanklich mitzunehmen. Denn nicht nur Unternehmen brauchen einen klaren Fokus und erreichbare Zielsetzungen – auch die einzelnen Mitarbeiter. Allein die Führungsebene ist fähig, die Leistungskultur im jeweiligen Unternehmen grundlegend zu beeinflussen: Realistische Arbeitsziele und eine klare Rollenverteilung schaffen ein besseres, gesünderes Arbeitsklima.

### **Der Individualität Rechnung tragen**

Unternehmen sind angehalten, sich aktiv mit den digitalen Herausforderungen und dem damit einhergehenden Einfluss auf die Belegschaft und die Arbeitswelt auseinanderzusetzen. Eine strukturierte Rollenverteilung bietet den Mitarbeitern effektive und stressarme Arbeits- und Rahmenbedingungen. Langfristig zahlt sich dies in höherer Effizienz, gesteigerter Produktivität, Qualität und geschonter Gesundheit der Arbeitnehmer aus. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist jedes Unternehmen auf motivierte und gesunde Arbeitskräfte angewiesen. Dennoch sollten Firmen bei der Anpassung der Rahmenbedingungen bedenken, dass jeder Einzelne anders mit Stress, wachsenden Herausforderungen und Multitasking umgeht. Daher muss der Rahmen für die Gesamtorganisation auf Abteilungs- und Teamebene individuell angepasst werden. Das Rad der Digitalisierung lässt sich nicht zurückdrehen – Unternehmen müssen sich an die neuen Bedingungen anpassen und ihre Mitarbeiter vor den negativen Veränderungen schützen.

### **Dr. Consuela Utsch**

Dr. Consuela Utsch ist Geschäftsführerin und Gründerin der Acuroc GmbH und der AQRO GmbH. Als Spezialistin berät sie seit über 20 Jahren mittelständische Unternehmen und die Großindustrie bei der Implementierung von Betriebs- und Projektmanagementprozessen sowie in allen Themenbereichen der IT-Governance sowie der nachhaltigen Implementierung der Digitalen Transformation und des damit verbundenen Veränderungsmanagements. Auf ihre Methode AQRO besitzt Dr. Utsch ein weltweites Patent und ist Autorin des Fachbuches »AQRO Stressfreies und effizientes Human Resource Management«.