**Burnout-Syndrom**

Mitarbeitern, die „ausbrennen“, fällt es relativ schwer, sich aus eigener Kraft zu regenerieren. Hier können Arbeitgeber gezielt gegensteuern. Ein gutes Betriebsklima beispielsweise ist ein wichtiger Faktor.

**1. „Ausgebranntsein“ erkennen**

Zeitdruck, Routine, wenig Lob – dies sind nur einige Kriterien, die das „Ausgebranntsein“ fördern können. Beim Burnout gibt es jedoch keine eindeutigen Erkennungsmerkmale. Meist handelt es sich um eine Zusatzdiagnose, z. B. zu einer Depression.

Mögliche Symptome sind:

* Konzentrations- und Schlafstörungen
* Magen-Darm-Beschwerden
* gestörte Essgewohnheiten
* Schwierigkeiten, sich zu erholen, auch im Urlaub
* klare Rückzugstendenzen
* „Dienst nach Vorschrift“
* starke Zweifel an der eigenen Kompetenz

Besteht ein solcher Erschöpfungszustand schon wenigstens ein halbes Jahr, kann man von einem Burnout-Syndrom sprechen. Meist reagieren Betroffene erst, wenn sie schon sehr entkräftet, gereizt und gleichgültig sind gegenüber Aufgaben, Mitarbeitern und Kunden. Und wenn schon deutliche Leistungseinbußen bestehen. Arbeitgeber handeln in der Regel erst dann, wenn es zu Arbeitsausfällen kommt.

**2. Burnout zum Thema machen**

Oft ist Burnout ein Tabuthema. Wer gesteht schon gern, dass er sich über die Grenzen belastet fühlt. Die Angst vor negativen Konsequenzen ist groß. Arbeitgeber müssen viel Fingerspitzengefühl aufwenden, wenn sie ihren Mitarbeitern ehrliche Aussagen entlocken wollen, die möglicherweise auch Kritik an Führungsstil und Arbeitsorganisation einschließen. Wenn Sie die Beschäftigten dazu ermuntern Defizite anzusprechen, können Sie herausfinden, wo die Burnout-Gefährdungen im Betrieb liegen.

**3. Transparenz schaffen**

Umstrukturierungen im Betrieb oder Kündigungen, die für den Rest des Teams nicht nachvollziehbar sind, sorgen für Unsicherheit und erhöhtes Stresspotenzial – zumindest, wenn die Belegschaft damit „aus heiterem Himmel“ konfrontiert wird. Arbeitgeber sollten die Beschäftigten – soweit möglich – daher frühzeitig an den Prozessen beteiligen und Transparenz schaffen. So müssen bestimmte Ängste gar nicht erst entstehen.

**3. Belastungen reduzieren**

Ständige Überlastung mindert die Leistung. Die Fürsorgepflicht verlangt von Arbeitgebern darauf zu achten, dass das Arbeitspensum der Belegschaft im Rahmen bleibt. Schalten Sie sich ein, wenn Sie beobachten, dass Mitarbeiter zu viel arbeiten und damit ihrer Gesundheit – und letztlich auch dem Unternehmen – schaden. Legen Sie viel Feingefühl an den Tag, denn der/die Betroffene überfordert sich ja aus Loyalität zur Firma und um sich Anerkennung zu verschaffen. Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen.

Helfen könnte beispielsweise:

* ein Wechsel des Aufgabenbereichs
* flexiblere Arbeitszeiten
* ein Stress- oder Kompetenztraining
* eine Psychotherapie

**4. Handlungsspielräume schaffen**

Zuviel Bürokratie und Hierarchie wirken als Motivationsbremse. Sie fördern Frust und Ohnmachtsgefühle. Anstatt übermäßig zu reglementieren und zu kontrollieren, sollte der Arbeitgeber versuchen Spielräume anzubieten, die eigenständiges Handeln ermöglichen. Mitarbeiter, die diese Gelegenheit bekommen, sind insgesamt zufriedener und weniger burnout-gefährdet.

**5. Anerkennung äußern**

Positive Rückmeldung fördert die Motivation. Die Wertschätzung, die Mitarbeiter von Chef und Kollegen erfahren, ist einer der wichtigsten Faktoren, die ein Ausbrennen am Arbeitsplatz verhindern können. Gerade burnout-gefährdeten Menschen bedeutet Anerkennung immens viel. Diese Wertschätzung können Arbeitgeber Ihren Mitarbeitern jederzeit zeigen. Sie besagt, dass der/die Einzelne einen wichtigen Teil zum Unternehmenserfolg beisteuert.

**6. Mitarbeitergespräche führen**

Feedback geben, den offenen Austausch suchen, Unterstützung bieten – Gespräche können die Motivation fördern und wirken sich positiv auf Gesundheit und Wohlbefinden aus. In Mitarbeitergesprächen geht es zwar auch um fachliche Informationen, im Mittelpunkt steht aber eher die Persönlichkeit der Mitarbeiter sowie Aufgaben, Arbeitsprozesse und -ergebnisse. Gemeinsam werden erreichbare Ziele erarbeitet.

**7. Gutes Betriebsklima fördern**

Die Unterstützung von Vorgesetzten und Kollegen reduziert Stress und beugt einem Burnout vor. Positiv wirken sich auch Besprechungen aus, in denen regelmäßig Erfolge, aber auch Probleme angesprochen werden. Arbeitgeber sollten versuchen, ein betriebliches Netzwerk gegenseitiger Hilfe zu installieren. Denn: Wenig Teamwork, starkes Konkurrenzdenken oder gar Mobbing sind Gift für das Betriebsklima.

**8. Arbeitsschutz intensivieren**

Betriebs- und Personalräte sollten eng mit den Zuständigen für Arbeitsschutz zusammenarbeiten, über gesundheitsförderndes und -schädliches Verhalten informieren, Gefährdungsanalysen initiieren und Verbesserungen einführen. Dazu gehört auch, Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zur betrieblichen Gesundheitsförderung durchzusetzen.