

# STOPP BURN-OUT

Wissen, Meinungen,  
Hilfe und Tipps



**AUGE/UG**

Alternative und Grüne GewerkschafterInnen  
Unabhängige GewerkschafterInnen  
Oberösterreich

**HINWEIS**

Diese Broschüre bietet kein Diagnose-Instrumentarium. Sie ist kein Ersatz für professionelle Hilfe im medizinischen oder psychotherapeutischen Bereich und will auch kein Leitfaden zum Selbst-Coaching sein.

**Burn-out hat die vielfältigsten Ausgangslagen und kann sich sehr unterschiedlich auswirken.**

Die folgenden Seiten erheben deshalb weder Anspruch auf Vollständigkeit, noch können sie allen Erfahrungen gerecht werden, die Menschen rund um das Thema Burn-out gemacht haben bzw. machen.

Diese Broschüre verarbeitet zahlreiche Anregungen und Einsichten aus Vorträgen, Büchern und Texten von: Silvia Dirnberger-Puchner, Hans Peter Unger/Carola Kleinschmidt, Martin Grabe, Veronika Hubner, Erwin Schmitt, Christian Aichmayr, Anna Muhr und anderen.

**LITERATUR**

Martin Grabe:

„Zeitkrankheit Burnout“, Francke, Marburg 2005

Ursula Kreft:

„Burnout in der IT-Branche“ ([www.risp-duisburg.de](http://www.risp-duisburg.de))

Hans-Peter Unger, Carola Kleinschmidt:

„Bevor der Job krank macht – Wie uns die heutige Arbeitswelt in die seelische Erschöpfung treibt und was man dagegen tun kann“, Kösel-Verlag München, 2006

**Mit freundlicher Unterstützung  
der Grünen Wirtschaft Oberösterreich****IMPRESSUM**

Herausgeber und Verleger:

Alternative und Grüne GewerkschafterInnen Oberösterreich,  
Landgutstraße 17, 4040 Linz

Redaktion und Text: Christian Krall

Gestaltung: Erwin J. Franz ([www.erwinfranz.at](http://www.erwinfranz.at))

Bildnachweis: Thomas Bergmair (Seite 9)

Druck: oha-Druck GesmbH

Verlagsort: 4040 Linz, Herstellungsort: 4050 Traun

6. aktualisierte Auflage 2015

Ausgabe Oberösterreich

Bestellung (zuzüglich Versandkosten):

beim Herausgeber über die Postanschrift oder per E-Mail:  
[office@auge-ooe.at](mailto:office@auge-ooe.at)

Bankverbindung für Spende / Druckkostenbeitrag:  
IBAN: AT461200000434095006, BIC: BKAUATWW  
UniCredit Bank Austria

# DIE ZUNAHME VON BURN-OUT BRAUCHT UNS NICHT ZU VERWUNDERN.

**Erstens leben wir in einer Gesellschaft, die sich einer Kultur der Überforderung und des Leistungs-Wahnsinns verschrieben hat.** Was zählt, sind die Schlagworte „größer, schneller, mehr“. Alles ist auf Wachstum und Wettbewerb berechnet! Laufend werden neue, größere Bürogebäude, neue Unternehmen aus dem Boden gestampft, die andere am Markt verdrängen oder neue, zusätzliche Märkte schaffen müssen. Und jeder Euro, der investiert wird, soll sich mit satten Zinsen rentieren.

Im Grunde leben wir im Überfluss (auch wenn er nicht richtig verteilt ist) – und trotzdem giert alles schon auf die nächste neue Produktgeneration, die noch mehr können, noch besser sein wird. Und auf den nächsten Boom, die nächste Sensation, die alles Bisherige in den Schatten stellen wird. Eine Welt auf der Jagd nach dem Neuen – gehetzt von der Angst, etwas zu versäumen. Die Maschine läuft heiß ... bis hin zur Umwelt; und man darf die Klimaerwärmung ganz naiv auch einmal so verstehen.

Wir Menschen beschränken uns längst nicht mehr auf die Rolle des unbeteiligten Rädchens darin. Zunehmend sind wir zu kleinen Motoren geworden und treiben uns selber zu Höchstleistungen an: Power, Tempo, Perfektion. Teils unter dem Druck

der Verhältnisse (drohende Arbeitslosigkeit, Prekarisierung, Ich-AGs). Teils weil wir Hoffnungen damit verbinden, die sich aber bei Weitem nicht alle erfüllen (die Marke Ich, der Schritt in die Selbstständigkeit).

**Und zweitens leben wir zusätzlich in einer Gesellschaft, der eine ausgeprägte Wahrnehmungs- und Anerkennungskultur fehlt.** Wer jemals Vorgesetzte gehabt hat, weiß vermutlich ein Lied davon zu singen. In viel zu vielen Unternehmen und Institutionen gilt das Motto „nicht getadelt sei genug gelobt“. Aber noch viel grundlegender geht es darum, dass Kommunikation mit der Bereitschaft zum Zuhören beginnt. Die breite Erfahrung von MitarbeiterInnen dürfte in diesem Punkt allerdings die sein, dass sie weder mit ihren Ideen, noch mit ihren Bedürfnissen wirklich gefragt sind.

Dafür werden uns von der Medienöffentlichkeit mit Vorliebe Ranglisten unter die Nase gerieben, die uns eigentlich gar nichts angehen. Die reichsten Österreicher (zu denen wir nicht gehören), die besten Schulen (in die unsere Kinder nicht gehen), die erfolgreichsten Unternehmen (in denen wir nicht arbeiten), die angesagtesten Urlaubsziele (die wir uns nicht leisten können) – bis hin zur Häufigkeit des Geschlechtsverkehrs im Alters- und Nationenvergleich oder K. O.-Bewerben wie Starmania und Dancing-Stars. Alles, um uns über den Umweg des Infotainments daran zu gewöhnen, uns (in einem lebenslangen Wettbewerb) mit anderen zu vergleichen – und gefälligst noch mehr anzustrengen: „Nimm dir ein Beispiel, andere schaffen es auch!“

**Sich aber in keinem Fall mit anderen zu vergleichen, ist einer der wichtigsten Punkte in der Vorbeugung von Burn-out!** Die therapeutische Botschaft gegen den gesellschaftlichen Trend und für das „menschliche Maß“ lautet: „Vergleiche dich nicht! Du bist einzigartig in deiner Art – und genau so bist du okay. Du musst niemandem etwas beweisen. Weder durch das, was du leisten kannst, noch durch das, was du leistest. Und schon gar nicht dadurch, dass du die Grenzen deiner Leistungsfähigkeit missachtetest, die du nun einmal hast, und die ganz wichtig für dich und deine Gesundheit sind!“

## BURN-OUT? – ACH WAS, DAS SCHAFFST DU SCHON!

**Burn-out-Gefährdung ist ein Prozess mit vielen Gesichtern, der sich über Jahre ziehen kann. Die wenigsten Betroffenen wollen es wahr haben und strengen sich noch mehr an – bis irgendwann gar nichts mehr geht.** Von Christian Aichmayr

In Zeiten der Rationalisierung und des allgemein spürbaren Kostendrucks werden viele Menschen vor die Aufgabe gestellt, mit gleich bleibenden Ressourcen und in immer weniger Zeit wesentlich mehr Aufgaben zu bewältigen. Diese Gleichung kann auf Dauer nicht aufgehen. Die gesellschaftspolitischen Folgen und deren Kosten sind fatal.

Natürlich spielt auch die Persönlichkeit eine große Rolle dabei, ob jemand Burn-out gefährdet ist oder nicht: Sehr häufig trifft es leistungsorientierte Menschen mit hohen Idealen und Perfektionsansprüchen. Oft begegnen sie sich selbst mit großer Härte und sind dabei ständig von Selbstzweifeln geplagt. Die Angst, bestimmten Anforderungen nicht zu genügen, putscht ihre Kraftreserven kurzfristig auf, aber langfristig werden sie aufgezehrt. Permanente Anspannung und Hektik lassen die unbedingt nötige Regeneration nicht mehr zu. Wer geistig

und körperlich permanent auf der Überholspur ist, wird früher oder später zusammenbrechen.

**Profitmaximierung gilt als höchstes Ziel ...** Im Laufe der Zeit verwandeln sich Idealismus, Arbeitseifer und Begeisterung in einen Zustand chronischer Erschöpfung, die bald von diffusen psychosomatischen Beschwerden begleitet wird. Ein häufiges Gefühl bei Burn-out ist auch, zu wenig Erfolg im Verhältnis zum Einsatz zu haben und unter fehlender Anerkennung und Wertschätzung zu leiden. Das Missverhältnis zwischen den Bedürfnissen des einzelnen Menschen und seinen Anforderungen am Arbeitsplatz wird immer größer. Unzufriedenheit mit der eigenen Leistung und Gefühle der Machtlosigkeit sowie Überforderung machen sich breit. Ein Verschleiß von Werten und Würde, von Fähigkeiten und Gefühlen beginnt. Dabei kann sich eine massive Negativspirale ergeben, häufig von Depression begleitet, schlimmstenfalls bis zum Suizid.

Die zu Grunde liegenden Ursachen von Burn-out sind aber nicht ausschließlich hoher Druck am Arbeitsplatz. Häufig ist es einfach nur die „Summe der einzelnen Teile“: Überlastungssituationen sind ja auch in anderen Lebensbereichen anzutreffen – gut vorstellbar bei AlleinerzieherInnen, die neben ihrem Beruf mit ihren Kindern den Alltag zu managen haben, wobei zusätzlich ein enger finanzieller Rahmen ihre Existenzängste schürt. Ständig Doppel- und Mehrbelastungen ausgesetzt zu sein, „begünstigt“ das Entstehen einer Burn-out-Krise.

Irgendwann muss man sich eingestehen, so schwer es einem auch fällt, „Ich schaffe es nicht mehr“. Eine der größten Unsicherheiten dabei ist, wie Partner und Arbeitgeber darauf reagieren. Und vor allem: Wie komme ich aus dieser Krise wieder heraus? All diese Überlegungen kosten Energie, die man gerade zu diesem Zeitpunkt nicht mehr hat. Eines ist allerdings sicher: Der Weg aus der Krise braucht nun seine Zeit. Krankstände bis zu einem Jahr sind keine Seltenheit!

**... und der Wert „Leistung“ wird dafür missbraucht** Im Hinblick auf die Zukunft wird entscheidend sein, wie die Arbeitgeber auf das kollektive Stresssymptom reagieren. Noch können sie sich erlauben das Problem „wegzuindividualisieren“, und „ausgebrannte“ Mitarbeiter ersetzen. Offensichtlich ist das leichter als interne strukturelle Abläufe kritisch zu hinterfragen. Oft stehen

unklar abgegrenzte Arbeitsbereiche und widersprüchliche Rollenzuweisungen dahinter, sowie unterschiedlichste Anforderungen, für die keine ausreichende Arbeitskapazität zur Verfügung gestellt wird.

Aber die Unternehmen können von ihren Mitarbeitern nicht nur fordern – sie müssen diesen auch etwas geben: Weiterbildung, Wertschätzung und vor allem Zeit zum Durchatmen. Was wir dringend brauchen, ist eine gesellschaftliche Atmosphäre, in welcher es selbstverständlich ist, eine gute Balance zwischen Arbeitsleben und Privatleben zu finden. Denn jemand, der gut in sich verankert ist, ist langfristig fähig, seine Energie und seine Arbeitskraft mit Engagement und Freude am Arbeitsplatz einzubringen.



Als Bildungseinrichtung der Grünen, verstehen wir uns als Brücke zur Gesellschaft und orientieren uns mit unseren Angeboten an einem „Guten Leben für Alle, heute und in Zukunft“.

Wir wollen Menschen befähigen, die Gesellschaft in eine ökologische, solidarische, emanzipatorische und gewaltfreie Richtung zu verändern. Dabei geht es uns nicht vorrangig um die Vermittlung von Informationen, sondern um das gemeinsame Erarbeiten von handlungsorientiertem Wissen.

**Unser Angebot ist sehr breit - Schnuppern Sie hinein - Wir freuen uns auf Sie!**

[www.ooe.gbaw.at](http://www.ooe.gbaw.at) • [facebook.com/gbwooe](https://facebook.com/gbwooe) • [flickr.com/photos/gbwooe](https://flickr.com/photos/gbwooe)

## DER BURN-OUT-TYP KÜMMERT SICH GERNE UM DIE GANZE WELT ...

**... nur eben nicht um sich selbst! – sagt Christian Aichmayr im Gespräch über seine Burn-out-Erfahrung und seine heutige Auseinandersetzung mit dem Thema.**

**Kannst du in drei Schritten beschreiben, was passiert, wenn man in ein Burn-out schlittert?**

Da war zuerst einmal die absolute Identifikation mit meinem Job, gepaart mit dem inneren Zwang, mich ständig beweisen zu müssen. Als Folge ist mein Privatleben mehr und mehr der Arbeit gewichen. Dann traten körperliche Warnsymptome auf. Am Ende war ich nur mehr ein vage angedeuteter Schatten meiner früheren Persönlichkeit – alles, was mich früher ausgemacht hat, hatte sich in Nichts aufgelöst, so als wäre eine Festplatte gelöscht worden.

**Woran würdest du heute bei jemandem die Burn-out-Gefahr erkennen?**

Wenn sich jemand mehr und mehr aus dem Privatleben zurückzieht, für seine Familie, Freunde, Bekannten nicht mehr

greifbar ist, seine persönlichen Bedürfnisse negiert und nur mehr für seine Arbeit lebt.

**Wann hättest du aus heutiger Sicht Hilfe suchen sollen?**

Spätestens dann, als massive körperliche Beschwerden auftraten – absolute Atemprobleme, ich bekam „keine Luft mehr“. Symptome, die mich damals völlig verunsicherten und die ich weder ein- oder zuordnen konnte. Psychologische Hilfe habe ich gesucht, als ich nicht mehr schlafen konnte, doch waren die von mir konsultierten Therapeuten im Hinblick auf meine Problemstellung wohl überfordert.

**Zuerst ein Leben, das nur aus Arbeit besteht – und dann der Tag, wo man es nicht mehr schafft. Wie hast du dieses Umschlagen erlebt?**

Ich habe mich geschämt. Geschämt dafür, versagt zu haben und dafür, dass ich nicht mehr in der Lage war, die in mich gesetzten Erwartungen zu erfüllen.



**CHRISTIAN AICHMAYR** hat im Jahr 2001 selbst eine intensive Burn-out-Erfahrung gemacht. Seit dem Jahr 2005 hält er Vorträge und Workshops zum Thema Burn-out. Er ist eingetragener Mediator und akademischer Supervisor und Coach. Internet: [www.burnout-berater.com](http://www.burnout-berater.com)  
Kontakt: [christian@aichmayr.com](mailto:christian@aichmayr.com)

**Als du wieder an deinen Arbeitsplatz zurückgekehrt bist, wie war das für dich?**

Sehr hilfreich war, dass ich vereinbaren konnte, die ersten beiden Monate meine Dienstzeit selbst nach meiner Tagesbefindlichkeit zu gestalten. Einerseits erlebte ich innerbetrieblich viel Verständnis, andererseits aber auch starke Verunsicherung.

**Wen kann es treffen?**

Das kommt ganz stark auf die Werterhaltung an, die in der Erziehung vermittelt wurde. Wobei ich davon ausgehe, dass Burn-out gefährdete Personen sich ganz schwer tun, Grenzen zu ziehen. Der Burn-out-Typ kümmert sich gerne um die ganze Welt, nur eben nicht um sich selbst.

**Man sagt, dass es beim Burn-out um Wertekonflikte geht. Wie ist das zu verstehen?**

Es geht darum, zu erkennen und auch zu akzeptieren, dass die Leistung bei Weitem nicht der einzige Wert ist. Unser Leben sollte auf einer ausgeglichenen Basis stehen und dabei von mehreren Wertesäulen getragen werden. Gibt es nur eine einzige und bricht diese dann weg, steht man plötzlich vor dem Nichts.

**Würdest du sagen, dass es heute ein echtes Verständnis für diese Probleme gibt?**

Inzwischen weiß man, dass Burn-out eine lebensbedrohliche Erkrankung sein kann. Vom tatsächlichen prophylaktischen Handeln sind wir aber insgesamt noch weit weg. Bestenfalls gibt es bei gravierenden Problemstellungen anlassbezogene Reaktionen in den Unternehmen.

## ZWISCHEN PANIKMACHE UND VERHARMLOSUNG

### Versuch einer Orientierungshilfe

**Wer unter Burn-out leidet oder davon bedroht ist, ist heute sicherlich nicht allein! Fachleute schätzen, dass ein Viertel der Beschäftigten in Österreich und Deutschland über Erfahrungen verfügt, die in Richtung Burn-out gehen.**

Im Jahr 2009 lagen bei den Gründen für krankheitsbedingte Pensionierungen die psychiatrischen Befunde bereits auf Platz eins. Im selben Jahr haben seelische Beschwerden alleine in Oberösterreich 500.000 Krankenstandstage verursacht.

2013 hat sich diese Zahl auf über 700.000 erhöht. Psychische Erkrankungen sind mittlerweile für zehn Prozent aller Krankenstände verantwortlich. Die Verschreibung von Antidepressiva ist in fünf Jahren um 20 Prozent gestiegen. Nicht alles davon ist auf Burn-out zurück zu führen. Doch der Befund, dass das Leben in unserer Gesellschaft psychisch immer belastender wird, liegt auf der Hand.

Bei der Aufteilung auf Berufsgruppen stehen (nach M. Grabe) die Helferberufe mit 40 Prozent der Burn-out-Erkrankungen

kungen an der Spitze; gefolgt von LehrerInnen mit 30 Prozent und MitarbeiterInnen in der Verwaltung mit zehn Prozent.

Um besser zu verstehen, worin das Burn-out-Risiko bestimmter Berufsgruppen liegen könnte, ein Vorgriff zum Thema Vorbeugung. Laut Grabe müssen in der Berufssituation drei Dinge (zugleich!) gegeben sein, damit es NICHT zum Burn-out kommt (und überall, wo diese Dinge nicht gegeben sind, ist folglich ein deutliches Risiko da). Die Menschen müssen das Gefühl haben:

1. Dass sie in einem verlässlichen, sicheren Rahmen arbeiten
2. Dass sie ihre Energie in einen Prozess investieren, der sich lohnt (das heißt, der Sinn hat, der etwas bewirkt und bei dem auch etwas zurück kommt – in Form von Einkommen, Wertschätzung und Prestige; statt dem Gefühl, zu wenig Erfolg im Verhältnis zum Einsatz zu haben)
3. Und dass sie diesen Prozess auch weitgehend selbst steuern können

Ist auch nur eine dieser Voraussetzungen nicht ausreichend erfüllt, sollte man sich damit auseinandersetzen. Nicht jedeR der die hier Risikofelder für sich entdeckt, kommt zwangsläufig in ein Burn-out. Aber es ist wichtig, sich der Problematik bewusst zu sein und die gesundheitlichen Belastungen, die damit auf Dauer verbunden sind, selbstachtsam im Auge zu behalten.

Burn-out hat seine Ursachen aber nicht immer nur im Beruf. Auch private Verpflichtungen oder ehrenamtliches Engagement können zur bedrohlichen Überforderung werden.

Nicht nur Workaholics sind betroffen oder diejenigen, auf die immer Verlass ist. Genauso birgt ständige Unterforderung und Perspektivlosigkeit ein Gefahrenpotential in Richtung Burn-out. Und es ist keine Frage des Alters: Sogar Schülerinnen und Schüler sind nicht mehr davor gefeit!

**Stufenmodelle und Signale** Burn-out ist ein allmählicher Prozess, der sich über Jahre hin entwickeln kann, um dann plötzlich zum totalen Zusammenbruch zu führen. In der Fachliteratur wird er

in unterschiedlich viele Stufen eingeteilt. Sie geben Anhaltspunkte, die auch für die Selbstbeobachtung hilfreich sein können. Aber es müssen nicht alle Stufen vollständig vorkommen; vor allem können sie in einer anderen Reihenfolge auftreten und von Phasen unterbrochen sein, in denen man sich wieder besser fühlt. Die folgende Liste folgt dem Modell von M. Grabe:

1. Warnsymptome der Anfangsphase:  
Gesteigerte Aktivität (und noch mehr Einsatz, wenn es Probleme gibt), zugleich zunehmend spürbare Erschöpfung
2. Verringerter Einsatz, Zynismus
3. Gefühlsbetonte Reaktionen (aggressiv bis depressiv), Schuldzuweisungen an andere oder sich selbst
4. Abbau der Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit
5. Desinteresse, Rückzug auf sich selbst
6. Psychosomatische Reaktionen („unerklärliche“ Erkrankungen und Beschwerden !!!)
7. Verzweiflung, Depression

Als wichtige Signale, die auf einen Burn-out-Prozess hinweisen, werden häufig hervor gehoben:

- Zynismus (bei Personen, die früher sehr engagiert waren)
- Freunde ziehen sich zurück (als Reaktion darauf, dass man nie Zeit hat)
- Man vernachlässigt Gewohnheiten und Werte, die dem/der Betroffenen früher wichtig waren (besonders im Bereich von Freizeit und Hobbys)
- Auftreten von Schlafstörungen (Einschlaf- und/oder Durchschlafstörungen, bei denen sich im Kopf die Sorgen im Kreis drehen)

Neben dem bekannten 12-Stufen-Modell nach Freudenberg und North gibt es auch das sehr anschauliche Modell der „Erschöpfungsspirale“ in drei Phasen, von Unger/Kleinschmidt (stark gekürzt):

- Stufe 1: Die ersten Erschöpfungsanzeichen – Schmerzen aller Art, Schlafstörungen, Verengung der Gedanken „Ich kann die Situation nicht ändern ...“
- Stufe 2: Das Verhalten ändert sich, alles dreht sich nur noch um die Arbeit – Konzentrationsstörungen, Reizbarkeit (Ausbrüche), Mehrarbeit, sozialer Rückzug, Schuldgefühle
- Stufe 3: Leistung und Lebensmut schwinden – Grübelattacken („Ich schaffe das nicht – Ich muss es schaffen“), Motivationsverlust, starke Stimmungsschwankungen, Niedergeschlagenheit, Selbstmordgedanken, Depression

**Weder übertreiben noch verharmlosen** Natürlich ist nicht jede Erschöpfung, nicht jede Missstimmung, nicht jede Krise, nicht jede unerklärliche Erkrankung gleich ein Burn-out. Wir müssen keineswegs immer gut drauf sein. Und das Gefühl, „urlaubsreif“ zu sein, darf sich auch öfter als einmal im Jahr einstellen. (Die Frage ist schon eher, ob man dann rechtzeitig für Erholung sorgt / sorgen kann, und wie es ein paar Wochen NACH dem Urlaub aussieht.)

Und trotzdem: Burn-out ist wie eine Spirale, die sich – oft unbemerkt, aber im Endeffekt unaufhörlich – nach unten bewegt. Und es gibt auch den Punkt, an dem man aus eigener Kraft den Prozess nicht mehr umkehren kann. Und es ist eine Tatsache, dass bei fortgeschrittenem Burn-out höchste Selbstmordgefahr besteht. Damit soll gesagt sein:

1. Es besteht kein Grund zur Panik und niemand sollte sich (auch niemanden in seiner/ ihrer Umgebung) in eine „Modekrankheit“ hinein phantasieren.

2. Burn-out ist aber sehr wohl eine Gefahr, die man Ernst nehmen muss – in Bezug auf sich selbst, aber genau so, wenn es Menschen im beruflichen oder privaten Umfeld angeht.
3. Wenn manche, die an einer Depression leiden, sich leichter tun, sie in ihrer Umgebung (oder beim Arzt) als Burn-out zu bezeichnen, dann sollte man ihnen das zugestehen. Selbst denen, die das Etikett „Burn-out“ missbrauchen, weil sie nur so ihre Befindlichkeiten und Gefühle thematisieren können, oder sich damit Aufmerksamkeit holen. Das mag einiges über unsere Gesellschaft aussagen – aber ein Argument gegen die Wichtigkeit der Auseinandersetzung mit Burn-out ist es auf keinen Fall.

**„Was kann ich ändern?“ oder „Wer ist schuld?“** Es ist klar, dass Burn-out auch eine politische Dimension hat. Trotzdem leiden die einzelnen Menschen daran und nicht das wirtschaftliche, gesellschaftliche System. Diese Menschen brauchen Hilfe, jetzt und konkret.

Darum wird sowohl die vorbeugende als auch therapeutische Auseinandersetzung mit Burn-out zunächst „ein Gespräch mit sich selbst“ sein. Es ist mein Burn-out-Prozess, den ich vermeiden, den ich stoppen, aus dem ich wieder heraus kommen will. Und es liegt auf der Hand, dass ich mein eigenes Verhalten schneller und direkter ändern kann als zum Beispiel die Organisationsstrukturen in meinem Arbeitsumfeld. Aber die psychologisch-persönliche Dimension darf deshalb nicht gegen die politisch-gesellschaftliche ausgespielt werden. Ein nüchterner Blick auf das Zusammenwirken von strukturellen Gegebenheiten (wie soziale Absicherung, Arbeitszeiten, Einkommen) UND persönlichen Anteilen ist für das Verstehen des Burn-out-Geschehens ganz wesentlich. Sowohl für den/die EinzelneN als auch für die Gesellschaft.



## BESSER ZU FRÜH ALS ZU SPÄT REAGIEREN

**Besser einmal zu früh daran denken, dass es so etwas wie Burn-out gibt, als einmal zu spät.**

Was kann ich im „Verdachts-Fall“ für mich tun? Mir bewusst Zeit zum Nachdenken nehmen, in einer Form, die mir vertraut ist, oder die ich gerne einmal ausprobieren möchte ... Mit anderen darüber reden, wie es mir geht ... Vielleicht ein Buch zum Thema Burn-out lesen ... Den Rat einer/eines Expertin/Experten suchen (Ärztin/Arzt, LebensberaterIn, Coach, TherapeutIn, SeelsorgerIn, BetriebsrätIn/Betriebsrat), um die eigene Situation wieder klarer zu sehen ...

Sollte sich der Verdacht als unbegründet heraus stellen, ist nichts verloren: Denn sich Zeit genommen zu haben, um die eigene Lebenssituation zu reflektieren, ist grundsätzlich sinnvoll und tut auf jeden Fall gut.

**Ihre Situation sieht vielleicht so aus ...** Sie wollen sich für etwas einsetzen, etwas leisten. Sie wollen Ihr Bestes geben. Aber Sie finden nicht die richtige Chance, nicht die richtigen Bedingungen, es zu tun. Oder das Ergebnis ist nicht so, wie es Ihnen vorgeschwebt ist. Oder Sie müssen mehr dafür tun als alle anderen in Ihrer Umgebung tun müssen, um erfolgreich zu sein. Oder

Ihr Erfolg wirkt sich hauptsächlich so aus, dass man Ihnen noch mehr Aufgaben zuteilt ...

Eine Situation dieser Art zu ertragen, ist nicht leicht. Längere Zeit damit zu leben, ist eine ernsthafte Belastung – und nicht wirklich gesund. Wenn Sie es bisher geschafft haben, dürfen Sie sogar stolz darauf sein – aber es heißt noch lange nicht, dass es immer so weiter gehen muss. „Dass es nicht immer so weiter gehen muss ...“ ist hier ganz bewusst doppeldeutig, in zwei Richtungen zu verstehen:

1. dass Sie es möglicherweise irgendwann nicht mehr aushalten!
2. dass Sie die Situation aber auch überdenken und verändern könnten!

Wobei überdenken und verändern immer in die unterschiedlichsten Richtungen gehen kann. Man kennt das ja aus Märchen, Kinderbüchern und Therapien: Die Lösung, die schließlich weiter hilft, sieht manchmal ganz anders aus als die Lösung, an die man gedacht hatte, während man noch in das Problem verstrickt gewesen ist.

**Ein Beispiel zur Verdeutlichung:** Wenn ich zum Beispiel darunter leide, keinen Erfolg zu haben, könnte ich mich u. a. fragen ...

- ... ob ich mich auf eine bestimmte Art von Erfolg versteife und den Erfolg, den ich in einer anderen Form vielleicht längst habe, deshalb nicht sehe?
- ... ob mir möglicherweise bestimmte Fähigkeiten fehlen, um erfolgreich zu sein, die ich aber erlernen und trainieren könnte?
- ... warum ich den Erfolg eigentlich so sehr brauche? (vielleicht fehlt mir ganz etwas anderes, das ich mir von ganz wo anders holen kann)
- ... ob ich mich nur am falschen Platz engagiere und anderswo mit dem selben Einsatz längst den Erfolg hätte, der mir gebührt?

**Auch die Umgebung ist gefragt** Dem Blick von außen zeigen sich manche Signale früher und klarer als den Betroffenen selbst. Andere Menschen auf ihre Burn-out-Gefährdung aufmerksam zu machen, kann für diese sehr hilfreich sein; vorausgesetzt, dass es nicht abwertend oder in Form von Vorwürfen und Unterstellungen erfolgt und ich ein halbwegs ungestörtes Verhältnis zur betreffenden Person habe! Am besten sind Ich-Botschaften, die mit „Mir kommt vor ...“, „Ich habe den Eindruck ...“ beginnen. So kann ich klar machen, dass ich MEINE Beobachtung wieder gebe und damit auch im Irrtum sein kann. Was ich sage, sollte bei den/der Betroffenen als konstruktives Angebot zum Nachdenken ankommen und nicht als Angriff, den er/sie verständlicher Weise abblocken wird.

Je weiter der Burn-out-Prozess fortgeschritten ist, um so schwieriger wird dies allerdings sein. Denn ab einem gewissen Punkt kommt es zunehmend dazu, dass sich die Betroffenen von den Versuchen ihrer Umgebung, sie auf die Problematik aufmerksam zu machen, zusätzlich angegriffen, abgelehnt und nicht verstanden fühlen. Die sorgenvollen „guten“ Ratschläge der anderen, nicht so viel zu arbeiten, werden dann geradezu zum Beweis, dass man stur und blindwütig weiter tun muss ... wer soll die viele wichtige Arbeit denn sonst tun, wenn die anderen sie nicht einmal sehen (bzw. ihre Unaufschiebbarkeit, ihre Undelegierbarkeit usf.)!?

**Unterstützung für Angehörige** Es ist durchaus zu empfehlen, sich auch als AngehörigeR von jemandem, der/die sich sichtlich auf ein Burn-out zu bewegt, fachlich beraten und unterstützen zu lassen.

Einem Menschen, der beruflich überlastet ist und/oder auf Dauer in der Arbeit verschwindet, im privaten Umfeld alle Anforderungen „vom Leib“ zu halten, ist sicherlich in Frage zu stellen. Wie beim Alkoholismus, so kann es auch bei einer ausgesprochenen Arbeitssucht das Phänomen der Co-Abhängigkeit von Angehörigen geben, die durch ihr „Verständnis“ den Prozess der Sucht letztlich begünstigen.

**Depression, das unbekanntes Wesen** Bei einer ausgeprägten, fortgeschrittenen Burn-out-Symptomatik kommt es im Regelfall letztendlich zu einer Depression. Vor allem leistungsorientierte und leistungsstarke Menschen, die sich immer aktiv erlebt

haben, trifft der Sturz in die Erschöpfungsdepression mit doppelter Wucht. Nie hätten sie sich vorstellen können, dass es nicht immer so weiter geht wie bisher. Und sie finden sich in einem Zustand wieder, der ihnen völlig fremd ist und den sie nicht einmal in Ansätzen und Nuancen kennen. Erlebt werden dabei Apathie, quälende Unruhe, Hoffnungslosigkeit, existentielle Verzweiflung, starker Wunsch nach Dauerschlaf bis hin zu Selbstmordgedanken und -absichten.

In diesem Stadium ist es unbedingt notwendig sich in fachärztliche Behandlung (Neurologe, Psychiater) zu begeben. Auch deshalb, weil in der Depression sowohl der Körper als auch die Seele medikamentöse Unterstützung brauchen, um überhaupt wieder in einen Zustand zu kommen, in dem man sich in Coaching und/oder Therapie mit der Situation auseinandersetzen kann.

**Solidarität – aber richtig** Wer im Arbeitsumfeld eine eindeutig organisatorisch bedingte, ständige Überlastungssituation wahrnimmt – oder selber von ihr betroffen ist – sollte sich an jemanden seines/ihrer Vertrauens im Betriebsrat wenden und auf das Problem (nicht auf die betroffene Person!) aufmerksam machen. Wenn man sich bemüht, die objektive Überlastung doch irgendwie durchzustehen bzw. einem/einer Betroffenen helfend (und auf Dauer) bei der Bewältigung des Zuvielen unter die Arme zu greifen, so wird dadurch ein falscher Lerneffekt beim Arbeitgeber erreicht.

Denn der Arbeitgeber sieht nur das Ergebnis – nämlich, dass die Arbeit auch unter extremer Belastung funktioniert. Dieser Lerneffekt könnte übrigens auch bei den KollegInnen oder anderen Abteilungen eintreten. Wichtig ist, sich und anderen klar zu machen: Arbeitsleistung kann nicht beliebig und ohne unterstützende Rahmenbedingungen gesteigert werden. Das Arbeitszeitgesetz hat eine klare Schutzfunktion. Und es ist Aufgabe des Arbeitgebers, ausreichende personelle Ressourcen sicher zu stellen.

**Menschen sind keine Maschinen!** Aber in vielen Bereichen wird von uns erwartet, genau so zu funktionieren. Wer dem nicht entspricht, gerät heute schnell in Verdacht, an Burn-out erkrankt zu sein. Solche voreiligen, oft diskriminierend gemeinten Zuschreibungen von außen sind ebenso problematisch wie

andererseits das Kleinreden von offensichtlichen Erkrankungs-Signalen.

Bei den Maßstäben, welche Leistung andere und wir selbst von uns verlangen können, muss immer berücksichtigt werden:

- dass unsere Leistungsfähigkeit ein ganzes Arbeitsleben lang anhalten soll
- dass dieses Arbeitsleben immer länger dauern wird
- dass wir ein Recht darauf haben, gesund und leistungsfähig in Pension zu gehen, statt krank und kaputt

Niemand kann immer und durchgängig „100 Prozent“ geben. Als Arbeitgeber davon auszugehen, wäre fahrlässig. Wer ein Unternehmen, eine Institution nachhaltig, menschenwürdig (und in einem damit: qualitätsbewusst!) organisiert, kalkuliert diesen Umstand von sich aus vorausschauend ein.

**Die Negativ-Spirale von ständiger Überforderung ist bekannt:** Vermehrte Krankenstände – noch mehr Belastung durch die Notwendigkeit, die Krankenstände zu kompensieren – weitere und immer längere Ausfälle – neuerliche Verschärfung der Kompensations-Überlastung (Urlaube sind nicht mehr möglich, bzw. nur auf Kosten zusätzlicher Mehrarbeit) – die ersten Burn-outs, Kündigungen „Flucht in Karenzen“, Fälle von Arbeitsunfähigkeit – und so fort ...

**Gesetzliche Fürsorgepflicht des Dienstgebers** Das Arbeitnehmerschutzgesetz schreibt dem Dienstgeber eine Fürsorgepflicht für den Dienstnehmer zu.

Wer nachweisen kann, dass der Dienstgeber auf eine beginnende Burn-out-Erkrankung hingewiesen wurde, aber nicht entsprechend darauf reagiert hat, hat Anspruch auf Schadenersatz.

**Qualität ermöglichen!** Menschen sind motiviert, engagiert und verbinden mit ihrer Arbeit meist hohe Wertvorstellungen. Oft

werden sie aber durch schlechte Arbeitsbedingungen – vom Zeitdruck bis zu mangelhafter Ausstattung – daran gehindert, ihre beruflichen Qualitätsstandards zu verwirklichen. Bei manchen führt das zur „inneren Kündigung“, bei anderen schrittweise ins Burn-out, indem sie das, was an betrieblichen Ressourcen fehlt, durch erhöhten zeitlichen Einsatz und übersteigerte persönliche Verantwortung wett machen wollen.

**Arbeitszeiten, Pausenplanung** „Hineinbeißen“ und durcharbeiten, weil der Zeitdruck so hoch ist ... wer hat das nicht schon getan? Und doch ist es extrem schädlich und geht auf Dauer nicht gut!

Ausufernde Arbeitszeiten von zehn oder mehr Stunden täglich führen bereits nach wenigen Wochen zu massiven Schäden im Energiehaushalt. Arbeitsmedizinisch werden 6-Stunden-Tage empfohlen! Zeitnahe Erholungsphasen zu ermöglichen gehört zur Verantwortung der Personaleinsatz-Planung. Zusätzlich braucht es eine gesunde Pausenkultur:

- Es muss eine Selbstverständlichkeit sein (nicht nur für RaucherInnen!) nach einer oder eineinhalb Stunden Arbeit, eine kurze Pause zu machen. Dann steigt auch wieder die abgesunkene Konzentration.
- Mindestens einmal am Tag sollte der Arbeitsplatz für 20 Minuten verlassen werden.
- Wer die Arbeit mit dem Terminkalender plant, sollte ausreichend Puffer-Zonen einbauen, um nicht ständig den eigenen unrealistischen Vorgaben hinterher zu hetzen.

**Arbeit auf Zuruf ...** Es gibt Tätigkeitsbereiche, bei denen die Aufgaben hauptsächlich von außen und somit zeitlich und mengenmäßig unplanbar heran kommen. Bereitschaftsdienste, Office-Management, Haustechnik sind nur einige markante Beispiele davon. Selbst wer damit gut umgehen kann, sollte sich der extremen Belastung und der gesundheitlichen Gefahren bewusst sein.

Innerbetrieblich wäre zu fragen, ob und wie die Außensteuerung solcher Arbeitsplätze strukturell oder wenigstens

zeitlich eingeschränkt werden kann; und welche vorbeugenden Unterstützungen sonst möglich sind. So sollte unbedingt sicher gestellt sein, dass auch bei „Arbeit auf Zuruf“ regelmäßige Pausenzeiten garantiert sind und an vereinbarten Tagen ein fixer Dienstschluss eingehalten werden kann. Arbeit auf Zuruf ist belastend genug – „Überstunden auf Zuruf“ gefährden massiv das soziale Gefüge, in dem jemand lebt (und von dem letztlich auch das Unternehmen abhängig ist).

Manche Aspekte von „Arbeit auf Zuruf“ bescheren wir uns aber auch selbst. Stichwort: E-Mails und Handy. Wer nicht aufpasst, ist schnell von diesen „Medien der Dringlichkeit und ständigen Erreichbarkeit“ versklavt. Wer irgendwie kann, sollte selber entscheiden, ob das wirklich so sein muss: Dass hereinkommende E-Mails jederzeit am Bildschirm gemeldet werden? Und dass das Handy immer dabei ist und nie ausgeschaltet werden darf?

**... und Arbeit, die fließt** Vincenzo Perrone, Professor an der Mailänder Bocconi-Universität, warnt, dass die Arbeit durch die neuen Telekommunikations-Technologien in das ganze Leben hinein fließt. Das bringt zwar Vorteile, birgt aber auch die Gefahr der permanenten Vermischung von Privat und Beruf. Einerseits ist durch solche „flüssige Arbeit“ kein wirkliches, längeres Abschalten mehr möglich – andererseits entwickeln wir eine ebenso ungesunde Haltung, in der keine Sache mehr unsere volle Aufmerksamkeit hat.

**Zweifach zum Nachdenken** Erstens die Geschichte vom Esel, dem zu viel aufgeladen wurde. Zentnerschwere Säcke, volle Kanister, ein Tisch; und alle wundern sich, was er aushält; zuletzt legt jemand noch seinen Schlüsselbund dazu – und das Tier bricht zusammen. Rundherum ist zu hören: „Was wegen so einem lächerlichen Schlüsselbund macht der jetzt schlapp?!“ Aber der Grund war die Gesamtbelastung – der Schlüsselbund war nur der Auslöser dazu.

Zweitens das Problem mit dem Frosch: Wenn ein Frosch in heißes Wasser fällt, springt er blitzartig heraus und rettet sich. Würde die Temperatur des Wassers allerdings langsam ansteigen, dann bliebe der natürliche Fluchtreflex aus. Die Fähigkeit, sich an geänderte Rahmenbedingungen zu gewöhnen, wird zur Falle, wenn ihn niemand heraus holt.

**Auszeiten mit Bezahlung** Es gibt verschiedene Möglichkeiten für bezahlte längere Auszeiten, die aber nicht allen ArbeitnehmerInnen zugänglich sind beziehungsweise stark davon abhängen, dass der Dienstgeber „mitspielt“. Allem voran ist zu klären, ob die damit verbundene finanzielle Einbuße die gefühlte und objektive Belastung nicht eher verstärkt. Fragwürdig sind solche Auszeiten auch dann, wenn die erlebte Belastung von ganz bestimmten Arbeitsbedingungen kommt, die bei der Rückkehr die selben sein werden. Je mehr es darum geht, einfach einmal Abstand zu gewinnen und neue Sichtweisen zu entwickeln, umso sinnvoller werden Auszeiten sein.

Die Möglichkeiten sind hier nur aufgelistet, weil sich die Voraussetzungen und Bestimmungen immer wieder ändern. Aktuelle Auskünfte sollte es bei Dienstgeber, Betriebsrat, Arbeitskommission, Gewerkschaft und AMS geben.

- Sabbatical (nur in bestimmten Branchen eingeführt: man arbeitet zum Beispiel drei Jahre um 75 Prozent des Gehaltes, bleibt dann ein Jahr zu Hause und erhält auch in diesem Jahr 75 Prozent des Gehaltes)
- Bildungskarenz mit AMS-Unterstützung
- Freistellung gegen Entfall des Arbeitsentgeltes mit AMS Weiterbildungsgeld
- Auflösung des Dienstverhältnisses mit Wiedereinstellungszusage und AMS-Unterstützung

**Stille Stunden** Je dichter das Gesamtarbeitspensum ist – in der Summe von beruflichen UND privaten Verpflichtungen – umso wichtiger ist es, sich Freiräume zu schaffen. Organisieren Sie sich zweimal pro Woche „stille Stunden“, die nur Ihnen gehören, und in denen Sie nichts erledigen müssen. Tragen Sie sich diese Freiräume im Voraus in Ihrem Terminkalender als Fixpunkte ein, mit der Priorität eines unumstößlichen Berufstermins.

## BERATUNG UND HILFE

**Es gibt zahlreiche ExpertInnen, die als Coachs oder TherapeutInnen Hilfe anbieten. In vielen Fällen können auch HausärztInnen, SeelsorgerInnen oder Betriebsräte/BetriebsrätInnen geeignete Unterstützung geben bzw. vermitteln.**

Auf jeden Fall ist es sinnvoll, hausärztlichen Rat einzuholen. Hier kann vor allem abgeklärt werden, ob die psychischen Probleme vielleicht körperliche Ursachen haben. Eine eventuelle Überweisung an klinische PsychologInnen zur genaueren Abklärung mit geeigneten Testverfahren erfolgt ebenfalls hier.

In der Landes-Nervenlinik Linz gibt es eine Tagesklinik, die für Betroffene aus ganz Oberösterreich zugänglich ist. Hier wird bei ausgeprägten Burn-out-Symptomen eine umfassende therapeutische Betreuung angeboten, ohne dass ein stationärer Aufenthalt notwendig ist.

Die Arbeiterkammer Oberösterreich bietet in der Abteilung „Arbeitsbedingungen“ Informationen für BetriebsrätInnen und einzelne Branchen zu den Themen psychische Belastungen, Stress und Burn-out. Telefon 050 / 69062317. E-Mail: [arbeitsbedingungen@akoee.at](mailto:arbeitsbedingungen@akoee.at)

### Anlaufstellen für Beratung und Hilfe:

Betriebsseelsorge der Diözese Linz  
(die auch über regionale Einrichtungen verfügt)  
Telefon: 0732 / 76103641

Landes-Nervenlinik Linz  
Telefon: 050 55462-0  
Psychosomatische Ambulanz  
Termine: 050 55462-29430

fit2work – kostenlose regionale Beratungsstellen des Sozialministeriums bei gesundheitlichen Problemen am Arbeitsplatz (Linz, Steyr, Ried, Gmunden, Wels)  
Hotline: 0732 / 655564-6660  
Montag bis Freitag von 8 bis 18 Uhr

ÖGB – Arbeitsrechtliche Fragen und Unterstützung für BetriebsrätInnen, Telefon: 0732 / 665391  
Allgemeine Infos zum Thema Burn-out: [www.gesundearbeit.at](http://www.gesundearbeit.at)

Gebietskrankenkasse  
(VertragstherapeutInnen für Psychotherapien auf „Krankenschein“, Abteilung: Fachambulatorium)  
Mo bis Fr von 7 bis 15 Uhr  
Telefon: 05 / 7807

OÖ. Landesverband der PsychotherapeutInnen (OÖLP)  
Infos über Kostenzuschüsse auf [www.oelp.at/](http://www.oelp.at/) unter dem Register „OÖGP“, Telefon: 0732 / 776090

Österreichischer Dachverband für Coaching (ACC)  
Internet: [www.coachingdachverband.at](http://www.coachingdachverband.at)

Reha- und Kurangebote findet man auf der ausführlichen Internetseite: [alleszuviel.at](http://alleszuviel.at) unter „Netzwerk“. Diese Seite bietet auch eine Auswahl an Burn-out-Tests.

Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS)  
Internet: [www.oevs.or.at](http://www.oevs.or.at)

Kostenbeiträge der PVA  
Telefon: 05 / 0303 oder [www.pensionsversicherung.at](http://www.pensionsversicherung.at) unter Informationsmaterial, Download, Broschüren: „Medizinische Rehabilitation und Gesundheitsvorsorge“

Selbsthilfegruppe „Burn Out & Live On“  
Montag von 18:30 bis 20:00 Uhr in Linz. Anmeldung bei Ralph Bartel, Dipl. Burnout-Prophylaxe-Trainer, Telefon: 0650 / 8809770, E-Mail: [ralph.bartel@liwest.at](mailto:ralph.bartel@liwest.at)

Psychozialer Notdienst  
(rund um die Uhr)  
Telefon: 0732 / 651015

# GEGENSTEUERN UND VORBEUGEN

## Tipps und Anregungen

**Die Situation, die ins Burn-out führt, ist in keinen zwei Fällen gleich. Deshalb gibt es auch keine allgemein gültigen Patent-Rezepte. Weder zur Vorbeugung, noch um fest zu stellen, wie groß die Burn-out-Gefährdung in einer bestimmten Situation tatsächlich ist.**

Blättern Sie in den folgenden Seiten, die mit Absicht keiner strengen Systematik folgen, und picken Sie sich heraus, wovon Sie sich angesprochen fühlen und was Ihnen brauchbar erscheint.

### **Achtung Dauerstress!**

Bei Dauerstress wird im Körper ständig Adrenalin und Cortisol produziert. Es kommt zu einer „Überflutung“ des Gehirns mit diesen Stoffen (auch bei übertriebenem Ausdauer-Leistungssport). Die Ablagerungen dieser Stoffe führen zu nachweisbaren Veränderungen im Gehirn.

Die Folgen sind vor allem Konzentrations- und Gedächtnis-Schwierigkeiten. Menschen mit Burn-out haben dadurch eine herabgesetzte Reaktionsfähigkeit, die objektiv messbar

ist und einem Alkoholisierungsgrad von 0,5 bis 0,8 Promille entspricht.

### **Das ist zu viel für mich – Vergleiche dich nicht!**

Was „zuviel“ ist, ist für jede und jeden verschieden. Es ist immer

- ein Mix von Belastungen
- unter bestimmten Bedingungen in meinem Umfeld
- im Verhältnis zu meinen Möglichkeiten
- und in meiner aktuellen Lebenssituation.

Was für ihn/sie zuviel ist, darf deshalb jedeR selbst definieren. Am besten bevor es so weit ist! Und ohne sich dabei mit anderen zu messen und zu vergleichen. Ganz wichtig: Unbedingt weghören, bei allem, was nach Vergleich klingt ... gerade wenn es von den „Inneren Antreibern“ kommt oder sich mit diesen verbindet!

### **Übung gegen Perfektionismus**

Es gibt nicht nur Schwarz und Weiß. Es gibt nicht nur Erfolg oder Versagen. Wer sich hauptsächlich im Denk-Schema von „entweder-oder“ bewegt, sollte sich spielerisch (sozusagen als Sport) darum bemühen, in der Natur und im Leben Zwischentöne, „Halbheiten“ und fließende Übergänge zu entdecken, gelten zu lassen und „wenigstens zu probieren“. **Signalworte für Perfektionismus** (wenn man sie häufig verwendet bzw. denkt): Immer – alles – jederzeit – vollständig – keinerlei – nie – müssen

### **Achtung Falle: „Ich bin belastbar genug. Ich habe genug Energie.“**

Wenn diese Aussage von Ihnen stammen könnte – fügen Sie bitte jeweils das Wort „bisher“ hinzu. Dass Sie es bisher geschafft haben, heißt nicht, dass es immer so weiter gehen muss. Burn-out kommt manchmal sehr schnell. Pausen, Erholung und Ausgleich braucht jeder Mensch! Manche Experten warnen außerdem, dass sozusagen die Kehrseite des Burn-out

der Herzinfarkt ist! Damit ist gemeint: Während bei den einen Dauer-Belastungen dazu führen, dass der Körper die Notbremse der Erschöpfungs-Depression zieht ... steuern die anderen, die ihre Dauer-Belastungen länger aushalten und besonders stolz auf ihre tatsächliche Robustheit und Leistungsfähigkeit sind, auf den Herzinfarkt zu.

### **Verantwortung von Führungskräften**

Eine gesunde, dauerhafte Leistungsfähigkeit hat mehrere Voraussetzungen, die nicht nur individuell von den ArbeitnehmerInnen sicher zu stellen sind – sondern auch den Verantwortungsbereich von Unternehmen und Institutionen berühren:

- Wertschätzung als Person (im sozialen Umfeld, im Betrieb)
- Gesellschaftliches Image von Berufen
- Anerkennung der Arbeit, die man leistet (im Umfeld, im Betrieb, im Team)
- Arbeitsorganisation (z. B. lebensphasengerechte Arbeitszeitmodelle)
- Motivation (Information, Kommunikation, Führungsverhalten, Mitsprache)
- Qualifikation (Angebote, Perspektiven, Freistellung, Unterstützung ...)
- Gesundheit (mehr als „gesunder Apfel“: Ernstnahme als Person – und wohlwollende, ressourcenfördernde Führung, die auf individuelle Bedürfnisse Rücksicht nimmt)

### **Warnsignale Zynismus, Gereiztheit, Verlust von Humor**

Zynismus und Humor sind nicht das Selbe. Von einer zynischen Bemerkung getroffen zu werden, tut weh. Ein humorvoller Hinweis tut das nicht. Er ist eine Einladung, die Sichtweise zu ändern, und zwar von beiden Seiten. Humor schafft damit Spielraum in einer Situation; er befreit, wie man sagt. Zynismus hingegen schneidet Verbindungen ab, vor allem, was Gefühle angeht. Sprachliche Aufkündigung von kooperativem Verhal-

ten, nennt es die Psychologie. Zynismus ist somit im Grunde, genauso wie dauernde Gereiztheit, eine Hilferuf – der es denen, an die er sich unbewusst wendet, doppelt schwer macht: Zuerst den Hilferuf überhaupt zu erkennen und dann auf den Hilferuf und nicht auf die Abweisung zu reagieren.

### **Verantwortung von Führungskräften**

Menschen, die zu Burn-out neigen, kennen oft ihre eigenen Grenzen nicht. Führungskräften (aber auch KollegInnen) kommt deshalb bei der Verteilung von Aufgaben und Arbeitsbereichen eine besondere Verantwortung zu.

- Gibt es im Betrieb, im Team jemanden, der/ die sich immer zuerst und sofort meldet?
- Verlassen sich die anderen schon darauf?
- Gibt es nicht auch andere geeignete KandidatInnen für diese Aufgabe; oder MitarbeiterInnen, die gerade an dieser Aufgabe wachsen könnten?

### **Achtung Falle: „An der Arbeit kanns nicht liegen, die ist ja mein Hobby!“**

Auch wenn ich die Arbeit gerne mache, wenn sie im Einklang mit meinen Wertvorstellungen ist und ich mich darin verwirklichen kann – Pausen, Freizeit und Abstand sind nötig ... und erlaubt!!!

### **Verantwortung von Führungskräften**

Haben bei Ihnen diejenigen MitarbeiterInnen mehr Ansehen, die grundsätzlich mehr und länger arbeiten als die anderen? Herrscht in Ihrem Unternehmen die Ansicht, dass gut bezahlte MitarbeiterInnen nicht für eine begrenzte Stundenanzahl, sondern ohnedies für fünf, sechs oder sieben Tage pro Woche bezahlt worden sind? Es sollte klar sein, dass diese Haltungen unmenschlich und darüber hinaus betriebswirtschaftlich kurz-sichtig sind. Man wird ein Auto nicht ständig hoctourig fahren und den Motor „quälen“. Man schaltet – und ändert damit sozu-sagen die Organisation und Strukturen.

**Nachdenken über Erholung**

Wir brauchen Phasen, in denen einfach nichts getan wird, und in denen nichts geschehen muss. Und wir brauchen Phasen, in denen wir uns zum Ausgleich mit ganz anderen Dingen als in der Arbeit beschäftigen, wo wir in eine „Gegenwelt“ eintauchen, die nach anderen Gesetzen funktioniert. Insofern ist Leistungssport nicht in jedem Fall als Ausgleich zur Arbeit zu sehen und beispielsweise Walking einem Marathon-Training vorzuziehen.

**Achtung: Der Zwang, sich zu beweisen**

... ist im Grunde eine Konstruktion im eigenen Kopf. Die sogenannten „inneren Antreiber“ hetzen uns immer weiter und verhindern, dass wir jemals mit dem Erreichten zufrieden sind. Oft gehen sie auf Enttäuschungen in unserer frühesten Kindheit zurück. Los werden kann man sie oft nur mit therapeutischer Hilfe. Manchmal kann man sie auch mit ein paar einfachen Fragen relativieren:

- Wem muss ich etwas beweisen?
- Was muss ich beweisen?
- Womit muss ich es beweisen?
- Wie lange, wie oft muss ich es noch beweisen?
- Wer sagt überhaupt, dass ich das muss?

**Achtung Falle: „Bevor ich es delegiere, mach ich es lieber selbst!“**

Wer so denkt, braucht sich nicht wundern, wenn die Aufgabengebiete immer mehr werden. Denn die Umgebung spürt diese Einstellung und lernt sehr schnell, welche Vorteile sie davon hat. – Diese Einstellung ist aber zugleich eine Missachtung der Fähigkeiten und der Motivation der anderen.

**Warnsignal Freizeitstress**

Wenn Sie anfangen, private Dinge, die Sie an sich gerne machen (und die Ihnen immer gut getan haben), als Belastung

zu empfinden, dann stimmt etwas nicht! Entweder haben Sie sich tatsächlich im Bereich Freizeit zuviel des Gut-Gemeinten aufgehalst. Oder Ihr Gefühl, sich abends und am Wochenende einfach nur verkriechen zu wollen, ist Auswirkung von Belastungen in anderen Bereichen, die Ihnen keine Luft und Energie für anderes lassen.

**Nachdenken übers Nein-Sagen**

Wenn neue, zusätzliche Aufgaben zu verteilen sind ...

- melde ich mich immer zuerst?
- fällt es mir schwer, mich nicht zu melden?
- habe ich Angst, dass ich (wieder) nicht nein sagen kann?

**Nachdenken über Prioritäten**

Wo fällt es mir leichter Erwartungen zu enttäuschen oder zum Beispiel einen Termin abzusagen:

- In der Familie
- Im Freundes- und Bekanntenkreis
- Im Verein (oder anderen Bereichen, wo ich ehrenamtlich engagiert bin)
- In der Arbeit

Unter welchen Umständen wäre es für mich vorstellbar, aus rein privaten Gründen einer beruflichen Verpflichtung nicht nach zu kommen? Trage ich auch private Termine in meinen Kalender ein, mit dem ich die Arbeit plane? Wie oft sollte ich an zwei Orten zugleich sein?

**Verantwortung von Führungskräften**

Menschen brauchen ausreichend Raum für sich, der durch klare Grenzen definiert und geschützt ist. Das gilt im konkreten wie auch im übertragenen Sinn. JedeR MitarbeiterIn braucht einen Platz in der Organisation – Zuständigkeiten müssen klar sein –



Festgelegte Grenzen (funktionale und persönliche) sind von allen zu respektieren – Wenn es zu Änderungen von Grenzen und Zuständigkeiten kommt, muss im Voraus mit den Betroffenen darüber gesprochen werden, damit sie noch Einfluss nehmen und sich darauf einstellen können.

### Noch einmal Prioritäten

- Gibt es für mich eine klare Rangordnung der Verpflichtungen, die ich habe?
- Wenn ja: Wäre es hilfreich, manchmal flexibler zu sein?
- Wenn nein: Wäre es hilfreich, meine Prioritäten klarer zu definieren?
- Was würden diejenigen sagen, die oben bzw. unten auf dieser Rangordnung stehen?
- Welche Verpflichtungen habe ich gegenüber mir selbst?
- Passt mein Umgang mit Verpflichtungen eigentlich zu den Wertvorstellungen, die ich im Innersten habe?
- Oder ist mein Umgang mit Verpflichtungen hauptsächlich von äußeren Notwendigkeiten bestimmt?

### Es geht nicht anders?

Bevor man sagt, es geht nicht anders (was in manchen Fällen möglicherweise berechtigt sein kann), sollte man unbedingt eines bedenken: Wenn es durch Burn-out zum totalen Zusammenbruch kommt, fällt der/die Betreffende mit einem Schlag vollkommen aus. Dann müssen alle Verpflichtungen, die er/sie erfüllt hat, von heute auf morgen anders abgedeckt werden.

Man kann sagen, dieser Fall darf eben nicht eintreten. Es muss einem aber klar sein, dass das an Glücksspiel-Mentalität, wenn nicht gar Fahrlässigkeit grenzt. Verantwortungsvoller und klüger wäre hingegen „**EIN GEORDNETES NEIN**“. Also klar und definitiv zu sagen: „So geht es nicht weiter – schauen wir,

wie es anders weiter gehen kann!“ Es gibt sehr oft eine Person oder Institution, die eindeutig zuständig wäre, mit zu helfen, die überlastenden Anforderungen anders zu organisieren. Aber diese Person oder Institution stiehlt sich aus der Verantwortung und/oder wird von den Betroffenen, die sich um alles annehmen, darin noch bestärkt.

### Nachdenken übers Nein-Sagen

- Was passiert, wenn ich einmal NEIN sage?
- Was würde schlimmstenfalls geschehen?
- Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass es so weit kommt?
- Was würde es für mich bedeuten?
- Was sind im Vergleich dazu die Konsequenzen, wenn ich weiterhin JA sage, obwohl ich spüre, dass es nicht gut für mich ist?

### Nochmals: DAS GEORDNETE NEIN

Endlich Klartext reden. Die Verantwortlichen in die Pflicht nehmen. Rechtzeitig, in Ruhe, überlegt, mit Beratung und professioneller Hilfe bestimmte Anforderungen anders organisieren. Als verantwortungsvollere Alternative zur Gefahr eines totalen Zusammenbruchs, der ein totales Chaos zurück lässt.

### Vorbeugen mit Ritualen – die Grenze zwischen Beruf und Privat

Sorgen Sie für eine klare Trennung von Arbeits- und Privatbereich. Hilfreich dabei können auch Rituale sein. Damit ist kein „Hokuspokus“ gemeint, sondern eine Handlung, die sich beim gleichen Anlass ungefähr in der gleichen Art wiederholt. Wer jemals kleine Kinder gehabt hat, kennt so etwas ganz bestimmt, z. B. beim Schlafengehen. Wenn man Berufskleidung hat, aus der man vor dem Heimgehen heraus schlüpft und damit sinnbildlich auch die Rolle ablegt, die man in der Arbeit spielt, dann vollzieht man genau so ein Ritual! Es kann auch das Aufräumen des Schreibtischs, eine Dusche, die Fahrt im Bus, der Kaffee

daheim oder irgend etwas anderes sein. Wichtig ist, dass eine deutliche Grenzziehung zum Ausdruck gebracht wird, mit der man sich selbst klar macht: „Bis hier war die Arbeit, jetzt bin ich privat.“ Man kann Rituale im bereits praktizierten Tagesablauf entdecken und ausbauen – oder man entwickelt sie neu. Wobei dem eigenen Gespür für aussagekräftige Sinnbilder und Zeichen keine Grenzen gesetzt werden sollen. Je bewusster und lustvoller man jedenfalls damit umgeht, um so wirksamer werden sie sein!

### **Nachdenken über den Selbstwert**

Der Wert einer Person besteht unabhängig von den Leistungen – oder gar Spitzenleistungen – die sie erbringt. Vielleicht haben Sie schon gelernt, sich selber zu loben. Aber achten Sie auch darauf, dass Sie es nicht nur im Zusammenhang mit tollen Leistungen tun; gönnen Sie sich auch „grundloses“ Lob!

### **Anregung zu einem gesunden Egoismus**

Egoismus ist nichts Schlechtes. Es geht darum, sich ernst zu nehmen. Und der Ausdruck „gesunder Egoismus“ besteht ganz zu Recht. Denn der achtsame Umgang mit sich selbst fördert nachweislich die Gesundheit. Deshalb:

- Nimm dich selber wahr
- Spüre und definiere deine Bedürfnisse
- Spüre und definiere deine Grenzen
- Kläre die Rahmenbedingungen, die du brauchst, und fordere sie ein (ohne dich dabei mit dem zu vergleichen, was anderen vielleicht genügt)

### **Übung: Ich liebe mich und achte mich!**

Wenn Sie sich übergangen, unfair behandelt oder gekränkt fühlen, legen Sie die rechte Hand auf Ihr Herz und sagen bzw. denken Sie sich ganz deutlich und mit voller Überzeugung: „Obwohl ich jetzt zu wenig Wertschätzung erfahren habe, liebe und achte ich mich!“ Den ersten Teil können Sie dabei jeweils

dem Ereignis anpassen, das Sie soeben belastet. Sie können diese Übung auch anwenden, sobald Sie von Selbstzweifeln geplagt werden, schlecht gelaunt sind, mit Ihrem Leben hadern oder von früheren schmerzhaften Erfahrungen „verfolgt“ werden. Ideal gegen übertriebenen Perfektionismus: „Obwohl ich meinen hohen Erwartungen nicht hundertprozentig entspreche, liebe und achte ich mich!“

### **Verantwortung von Führungskräften**

- Die MitarbeiterInnen in ihrer ganzen Person ernst nehmen und fördern.
- Wertschätzung und Anerkennung gebühren unabhängig davon, ob Spitzenleistungen erbracht werden oder nicht.
- Anerkennung braucht jedeR – wer Anerkennung verweigert oder sie nur bei Höchstleistungen gibt, treibt motivierte Menschen in die Demotivation und manche davon ins Burn-out.
- Auch die individuellen Quellen beachten und fördern, die die Menschen zur Erholung brauchen.

### **Vorbeugen durch Veränderungen – Machen Sie einen Unterschied!**

Ändern Sie eine Gewohnheit, unterbrechen Sie das Übliche Ihres Tagesablaufs, machen Sie irgendeine Sache anders als sonst! Das können auch ganz banale Dinge sein, wie auf dem Weg in die Arbeit einmal auf dem anderen Gehsteig zu gehen oder eine andere Sitzordnung bei Tisch. Es geht um das Erlebnis, dass man Dinge in unterschiedlichster Weise tun kann. Dadurch wird man offener, neugieriger und trainiert die Fähigkeit, auch in größeren Belangen einmal aus einem starren Verhaltens-Schema auszubrechen, wenn es notwendig ist.

Es hilft aber auch, dem ganz normalen Trott des Alltags vorzubeugen und das Heute als ein Stück „Neuland“ zu erleben. Auch wenn es nur ein ganz kleines Stück ist und nicht jeden Tag möglich sein mag. Die Erfahrung zählt, dass es (noch / wieder

/ überhaupt) Spielräume gibt! Am Besten suchen Sie sich dazu eine Neuerung aus, die in Ihrem Empfinden in Richtung „Freizeit, Urlaub, Freude, Eigensinn, Kraftquellen“ geht.

**Viele Menschen entschließen sich nach einem überstandenen Burn-out, gewisse Weichen in ihrem Leben neu zu stellen.** Vom Jobwechsel bis zur Familiengründung. Vom Aussteigen bis zum Hausbauen. Vom Haustier bis zur Ausbildung. Man sollte sich ab und zu klar machen, dass solche Weichenstellungen auch ohne vorheriges Burn-out zu verwirklichen sind.

### Hilfe von Außen – von Coaching bis Therapie

Die Übergänge zwischen Coaching, Supervision und Therapie sind für Laien fließend. Es gibt auch TherapeutInnen, die alle Formen anbieten. Coaching und Supervision können bereits mit wenigen Sitzungen zu sinnvollen Ergebnissen führen. Therapie ist als intensiverer Veränderungsprozess angelegt, der meistens etwas mehr Zeit braucht. Alle drei können sowohl einzeln als auch in Gruppen absolviert werden.

**Coaching** ist mehr als eine Beratung. Die aktuelle Problemsituation wird als ganze betrachtet. Aber das Hauptaugenmerk liegt ganz gezielt darauf, eine Lösung zu finden, die der/die Betroffene selbst und möglichst rasch umsetzen kann. Die Schritte, die dazu notwendig sind, werden genau erarbeitet und konkret geplant. Bei Bedarf wird die Umsetzung auch trainiert.

**Supervision** arbeitet stärker die Zusammenhänge zwischen den/der Einzelnen und dem Umfeld heraus. Gesucht wird eine klarere, umfassende Sicht auf die Problemsituation. Bei dem/der Betroffenen wird vermehrt nach den Ursachen gefragt, warum dieses Problem sich für ihn/sie als belastend darstellt. Die Zielsetzung ist auch hier, Ansätze zu finden, wie die Situation rasch und konkret verbessert werden kann.

**Therapie** konzentriert sich ganz auf den/die BetroffeneN. Die Problemsituation ist nur der Ausgangspunkt. Im Mittelpunkt steht die „innere Konstruktion“ der subjektiven Welt- und Problemsicht; und in unterschiedlichem Ausmaß die „seelische Vorgeschichte“ dazu. Durch Einsicht, Zulassen von Gefühlen, Verarbeitung von Enttäuschungen und das Entdecken neuer Kräfte wird letztlich eine andere Lebenseinstellung möglich, die auch ein anderes Verhalten nach sich zieht. Die Lösung der Problemsituation ist sozusagen ein Nebeneffekt.

### Achtung Zangenangriff

Am gefährlichsten ist, wenn der Druck der äußeren Anforderungen und der Druck der inneren Antreiber in einer Art Zangenangriff von beiden Seiten zugleich auf uns wirkt.

Deshalb bin ich selbst und sind meine Vorgesetzten und KollegInnen gleichermaßen verantwortlich, einem Abgleiten ins Burn-out vorzubeugen.

### Warnsignal: Jammern übers Unveränderliche

Als Teil eines Systems (z. B. Firma, Institution, Familie) habe ich unterschiedliche, abgestufte Möglichkeiten, in diesem System etwas zu verändern.

- Es gibt immer Dinge, die ich direkt, aus eigener Kraft und in alleiniger Entscheidung beeinflussen kann. (Zum Beispiel an meinem unmittelbaren Arbeitsplatz.)
- Darum herum gibt es einen Bereich, auf den ich nur indirekt Einfluss habe; hier bin ich auf die Mitwirkung oder die Zustimmung anderer angewiesen.
- Noch weiter von mir weg in diesem System gibt es Bereiche, die sich meinem Einfluss vollkommen entziehen; Management- und Konzern-Entscheidungen vor allem.

Diese drei Einfluss-Sphären können in ihrem Größenverhältnis zueinander sehr unterschiedlich sein, je nachdem wie groß, wie mitbestimmungs-orientiert das System ist und an welchem Platz in der Hierarchie ich mich befinde.

**Auffallend ist, dass in Systemen mit einer Burn-out begünstigenden Kultur die Mitglieder mit Vorliebe über Dinge jammern, die sich ihrem Einfluss entziehen!** Und zwar ohne, dass die Veränderungs-Möglichkeiten in den anderen Sphären zuvor ausgeschöpft worden sind.

Aber sogar das „Unveränderliche“ eines Systems ist für mich (wenn es unbedingt erforderlich ist) noch zu verändern – indem ich zu Gunsten neuer, besserer Perspektiven aus dem System aussteige.

### Nachdenken über sich selbst – Energie und Motivation

- Wo / Wann verbrauche ich Energie?
- Wo / Wann bekomme ich Energie?

Warum mache ich das (etwas, das mich belastet und mir eigentlich zuviel ist)?

- Weil ich sonst keine Anerkennung bekomme
- Weil ich es am besten kann
- Weil ich eine bestimmte Person nicht enttäuschen möchte

### Nachdenken über sich selbst – Umgang mit Signalen

Wie reagiere ich, wenn jemand zu mir sagt, dass ich zuviel arbeite?

- Ich bin stolz darauf, dass ich so stark und einsatzbereit bin
- Ich sage „es geht nicht anders“
- Ich sage „das verstehst du nicht“

Wie reagiere ich, wenn ich mit Aufgaben, die mir übertragen worden sind, nicht zurecht komme?

- Ich informiere meine Auftraggeber
- Ich suche Hilfe und Unterstützung
- Ich arbeite entsprechend länger und mehr

### Verantwortung für Führungskräfte

Es ist moralisch und aus Unternehmenssicht unverantwortlich, die Arbeit einer Abteilung oder eines Teams darauf aufzubauen, dass ohnedies jemand da ist, der/die sich um alles annimmt und sich jederzeit alles aufhalsen lässt! Für diesen Menschen kann es in einer bestimmten Phase des Burn-out-Prozesses unend-

lich schwer sein, sich und anderen seine/ihre Erschöpfung und Überforderung einzugestehen.

Für ein Team, eine Abteilung ist es vergleichsweise einfach, die Arbeit anders zu organisieren. Man müsste es früher oder später – wenn das Burn-out zu einem monatelangen Krankenstand führt – sowieso tun. Und es wird, wenn die Umstrukturierung rechtzeitig und richtig erfolgt, allen Beteiligten besser gehen. Weil nämlich ein eng vernetztes System, das einen Burn-out-Fall „produziert“, als Ganzes nicht stimmen kann. Das Burn-out-„Opfer“ ist nur (wenn auch nicht zufällig) der Ausdruck einer geringfügigen bis grundsätzlichen Fehlfunktion des Systems.

### Nachdenken über Belastungen und Spielräume

1. Habe ich Einfluss auf das Ausmaß an Arbeit – im Beruf, zu Hause, im sonstigen Umfeld?  
– Nütze ich diesen Einfluss auch aus?
2. Gibt es im Beruf, im Privatbereich Belastungen, denen ich mehr oder weniger ständig ausgesetzt bin? Vielleicht habe ich mich schon daran gewöhnt und sie fallen mir nicht mehr auf – aber wenn sie einmal nicht da sind, spüre ich erst, wie sehr es mir plötzlich besser geht ...
3. Belastungen, unter denen ich leide: lassen sich manche davon möglicherweise „entschärfen“ – wenigstens zeitweise vielleicht – was daran ist die eigentliche Belastung für mich – gibt es Aspekte dabei, die ich verändern könnte – wenn ja: was hindert mich daran, es zu tun / und was ist am jetzigen Zustand erträglicher für mich als wenn ich ihn ändern würde ... ?

In unserer leistungsfixierten Gesellschaft wird diese Sichtweise nicht geschätzt – aber **Aufgeben und sogar Scheitern müssen nicht ausschließlich etwas Negatives sein**. Es kann manchmal der einzige Weg sein, zurück zu einem „gesunden Maß“ dessen

zu finden, was für mich, jetzt, unter diesen Umständen, bewältigbar ist.

Wer in diesem Sinne eines gesunden „Abspeckens“ von Anforderungen den Mut hat, etwas aufzugeben, darf stolz darauf sein. Weil er/sie etwas geschafft hat, was gegen den Trend läuft und eine wichtige Vorbildwirkung für andere haben kann, die ebenso gerade dabei sind, sich kaputt zu machen.

### Vorbeugen durch Aneignung von neuen Fähigkeiten

- Selbstorganisation, Zeitplanung und Arbeitstechniken verbessern (zur Unterstützung dabei: Bücher, Kurse, Coaching)
- Umgang mit Stress verbessern ( ... Bücher, Kurse, Coaching)
- Entspannungstechniken lernen ( ... Bücher und Kurse)
- Bessere Möglichkeiten des Ausgleichs finden (hier können neben Ratgebern und Bildungsangeboten vor allem die eigene Neugier und Phantasie sowie Gespräche mit anderen Menschen zu hilfreichen neuen Ideen führen)

### Vorbeugen durch Weglassen und Entrümpeln

Im Leben sammelt sich so einiges an. Von Dingen über Gewohnheiten bis zu scheinbar unveränderlichen Gegebenheiten. Nicht alles, was einmal sinnvoll und gut war, muss auch jetzt noch sinnvoll und gut sein.

„Was brauche ich wirklich, und was glaube ich nur zu brauchen“ – das ist eine Frage, die man sich immer wieder in allen möglichen Bereichen des Lebens stellen sollte und stellen darf. Man muss nicht alle Dinge aufheben, nicht jede Einladung annehmen, nicht über alles informiert sein ... Ziel ist es, unnötigen Ballast los zu werden und in einem umfassenden Sinn neue „Freiräume“ zu gewinnen – mehr Platz, mehr Zeit, mehr Möglichkeiten. Unter dem Markenzeichen „Simplify your life“ gibt es zahlreiche praktische Ratgeber dazu.

### Neues ausprobieren – drei Beispiele von vielen

**Isometrisches Turnen** (Anleitung nach Büchern, in Kursen oder bei PhysiotherapeutInnen) – das Prinzip besteht darin, dass bei allen Übungen auf 15 bis 20 Sekunden Anspannung 15 bis 20 Sekunden Entspannung folgen, die zur Wirksamkeit unbedingt dazu gehören. Das bringt täglich ein Stück Ruhe und Gleichmaß in das Leben (die Übersetzung des Wortes „Isometrie“ heißt Gleichmaß). Außerdem ist es eine gute Gelegenheit, um sich daran zu „gewöhnen“, dass Leistung und Erholung einander abwechseln sollen. Und zwar – man höre und staune – zu gleichen Teilen. (Es empfiehlt sich, die Signale für die Übungsintervalle, auf Tonband aufzunehmen, um keinen „Stress“ beim Mitzählen zu haben.)

**Schamanische Meditation** – sehr kostengünstig und jederzeit alleine auszuprobieren; ein kleines Büchlein mit einer CD, eine Decke und vielleicht ein paar Räucherstäbchen genügen dafür. Wichtiger Nebeneffekt: man braucht Ruhe und sollte dafür sorgen, dass man eine halbe Stunde lang absolut nicht gestört wird.

**Meditatives Bogenschießen** – verbindet die notwendige Verankerung im Hier-und-Jetzt mit der Ausrichtung auf eine Perspektive, die man ebenso braucht; schon die Vorbereitung hat eine ausgleichende Funktion, bis man sich einen Platz eingerichtet hat, wo man ungestört üben kann, ohne jemanden zu gefährden oder die Wohnung zu demolieren.

### Power-Napping – manchmal hilft auch ein Trend

In Japan heißt es „Inamuri“ und wird bis in die Chefetagen hinein praktiziert ... und sei es mitten in einer Besprechung. Wir würden „Ein Nickerchen zwischendurch“ dazu sagen, aber es wird nur bei Kindern, bei alten Menschen und bei Haustieren akzeptiert.

Unter dem marktauglichen Namen Power-Napping versucht man nun auch bei uns für Anerkennung zu sorgen, seit die gesundheitliche Wirkung wissenschaftlich nachgewiesen ist. Ein kurzes Eindösen (bis zu einer halben Stunde am Tag) hilft dabei nicht nur der Regeneration. Es wirkt zugleich auch als „Trenn-Technik“, um Abstand von Belastungen zu finden und Stress-Spiralen zu unterbrechen.

**Schutz vor dem Ansturm von außen – das Blaue Ei**

Üben Sie folgende Vorstellung (so deutlich und konkret wie möglich):

Sie sind umschlossen und geborgen in einem großen, leuchtenden hellblauen Ei. Alles, was Sie gefährdet, was Ihnen nicht gut tut und was Sie nicht wollen, bleibt außerhalb dieses Raumes, der nur Ihnen gehört. In diesem Ei gibt es nur Sie, Ihre Kräfte, Ihr Wohlbefinden, Ihre Sicherheit und Integrität.

Wenn Sie dieses Bild in sich wach rufen können, kann es Ihnen in unterschiedlichsten Situationen helfen, sich gegen Unterstellungen, Anfeindungen, Vorwürfe und Überforderungen von außen besser zu schützen.

Diese Technik soll auch helfen, um sich vor Ansteckung zu schützen, wenn man jemandem nahe kommt, der/die Schnupfen, Husten etc. hat.

**Noch eine Trenn-Technik: Durchatmen hilft!**

Suchen Sie sich einen ruhigen Platz ohne Ablenkung von außen. Durch die Nase tief und langsam einatmen, dass sich der Unterbauch hebt – kurz anhalten – dann wiederum durch die Nase lange und ganz bewusst ausatmen, wobei man den Unterbauch deutlich einsinken spürt. Danach ein kurzer „normaler“ Atemzug und neuerlich tief einatmen und lange ausatmen. In dieser Weise ca. 25 Mal Durchatmen – und das Ganze am Besten mehrmals am Tag. Dazu noch ein Spruch: Wer innere Ruhe finden will, tut gut daran, sie auch in seinem Inneren zu suchen!

**Übung zum Schluss: Jetzt ist Schluss!**

Setzen Sie (generell, oder jeden Tag extra) einen Zeitpunkt fest, an dem Sie aus der Arbeit nach Hause gehen. Versuchen Sie sich daran zu halten (auch dann, wenn Ihnen die Arbeit gerade zu diesem Zeitpunkt besonders viel Spaß macht und gut von der Hand geht). Beobachten Sie über einen längeren Zeitraum, wie Sie damit zurecht kommen:

- Was ist das Schwierige daran?
- Wie geht es mir danach (wenn ich es geschafft habe)?

## DIE VERANTWORTUNG FÄNGT GANZ OBEN AN

**Die Atmosphäre in einem Betrieb oder einer Institution wird von ganz oben geprägt. Von den Führungskräften und EntscheidungsträgerInnen. In ihrer Verantwortung liegt es, welche Kultur gelebt wird.**

Eine Kultur, der die Menschen egal sind, und die das Entstehen von Burn-out geradezu fördert oder mindestens zulässt? Oder eine Kultur der Wahrnehmung und Achtung, die ganz gezielt vorbeugend gegen Burn-out wirkt? Dabei geht es nicht um Konzepte und Papiere, sondern um das konkrete Tun und Verhalten in jeder Entscheidung, in jedem Kontakt.

Die Frage ist, ob sich Betriebe und Institutionen ihrer grundlegenden Zuständigkeit für das Thema Burn-out überhaupt im entsprechenden Ausmaß bewusst sind. Die Antwort, die **Hans-Peter Unger und Carola Kleinschmidt in ihrem Buch „Bevor der Job krank macht“** (Kösel-Verlag, 2006) geben, fällt – jedenfalls für Unternehmen in Deutschland – deutlich negativ aus. Die Hoffnung, dass sich der Befund für Österreich diametral anders darstellen würde, dürfte in Zeiten der Globalisierung eher trügerisch sein.

Unger/Kleinschmidt gehen in ihrer Auffassung der Verantwortung von Unternehmen bewusst weit, wenn sie Arbeitsbedingungen fordern, die sicher stellen, dass ArbeitnehmerInnen „auch nach Dienstschluss noch genug Kraft bleibt, um private Ziele und Wünsche zu verwirklichen.“

Im Frühjahr 2006 wurde eine Studie der deutschen Initiative Neue Qualität in der Arbeit (INQUA) zum Thema „Gute Arbeit“ veröffentlicht. Die INQUA ist ein Zusammenschluss von Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Bund, Ländern, Stiftungen und Unternehmen. Die Kriterien für Gute Arbeit waren: Gute Unterstützung durch Kollegen, Chefs und Qualifizierungsmöglichkeiten sowie persönliche Einflussmöglichkeiten auf die Arbeit und die Perspektiven im Betrieb; keine Unsicherheit, keine Über- und keine Unterforderung; faire Bezahlung. Das Ergebnis der Studie:

- Nur drei Prozent der Arbeitsplätze können als „Gute Arbeit“,
- 68 Prozent hingegen müssen definitiv als „Schlechte Arbeit“ bezeichnet werden.

Für Unger/Kleinschmidt **ein besorgniserregender Befund auch aus wirtschaftlicher Sicht, weil sich die geringe Arbeitszufriedenheit unmittelbar auf geringere Leistung auswirkt.** Die logische Folge ist, „dass die meisten Beschäftigten weit weniger im Job leisten, als sie könnten. Zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung besteht ein direkter Zusammenhang, der sich in Euro und Cent messen lässt, wie inzwischen mehrere Studien bestätigen.“

Die Unternehmen sind sich der Problematik jedoch kaum bewusst. Unger/Kleinschmidt leiten aus Umfragen ab, **dass nur ein Viertel der Firmenleitungen überhaupt weiß, „wo die Stressquellen in ihrem Unternehmen sitzen,** durch welche Abläufe die Mitarbeiter unter Zeitdruck geraten, an welchen Stellen Mitarbeiter Unterstützung in Form von Weiterbildung brauchen, in welchen Abteilungen sich Frust und Lethargie breit gemacht haben und welche Führungskräfte ihre Mitarbeiter durch ihr Verhalten zusätzlich belasten.“

Bezeichnend ist auch, was sich die deutschen ArbeitnehmerInnen in der INQUA-Studie als viertwichtigsten Aspekt für

Gute Arbeit – gleich nach Einkommens- und Arbeitsplatzsicherheit sowie Spaß am Job – gewünscht haben: **Von den Vorgesetzten „als Mensch“ behandelt zu werden ...** was eigentlich selbstverständlich sein sollte.

Das Zeugnis, das den deutschen Führungskräften in der INQUA-Umfrage ausgestellt wird, fügt sich in dieses ernüchternde Bild:

- 61 Prozent der Befragten bekommen nie oder nur selten Anerkennung für ihre Arbeit
- 48 Prozent der Befragten fühlen sich durch ihre Vorgesetzten sozial zu wenig unterstützt

Laut Unger/Kleinschmidt belegen Untersuchungen zur psychischen Gesundheit von Beschäftigten eindeutig, „dass der direkte Vorgesetzte dabei eine Schlüsselrolle innehat.“ Die Autoren orten diesbezüglich ein unübersehbares Defizit sowohl bei den Führungskräften als auch in der Unternehmenskultur: „Soziale Kompetenzen sind für die Karriere scheinbar unwichtig.“

Auf der anderen Seite behaupten die von INQUA Befragten, dass sie durchaus

- stolz auf ihren Job sind (72 Prozent)
- oft mit Freude arbeiten (64 Prozent)
- von ihrer eigenen Arbeit begeistert sind (54 Prozent)

Dazu Unger/Kleinschmidt: „Dieser Widerspruch zwischen hohem Engagement und subjektiv erlebter geringer Anerkennung verstärkt die Unlust der Arbeitnehmer allerdings noch. Denn wer mit Freude seine Aufgabe erledigt und stolz auf seine Firma ist, der ärgert sich ganz besonders, **wenn der Vorgesetzte vor allem Ärger und Bremse ist,** statt die Tätigkeiten seiner Mitarbeiter anzuerkennen, sie zu fördern und die Abteilung positiv und erfolgreich nach außen zu vertreten. Wer in diesem Spannungsfeld arbeitet, ist fast automatisch irritiert und gestresst – und kann auf Dauer krank werden.“

Folgt man dem Gallup-Engagement-Index, der gerne als Beleg für die sinkende Arbeitsmoral genannt (und bejammert) wird, so machen 69 Prozent der Beschäftigten nur „Dienst nach Vorschrift“, 18 Prozent haben überhaupt die viel zitierte „innerliche Kündigung“ ausgesprochen. Unger/Kleinschmidt setzen dem Jammern der Unternehmenseite jedoch eine andere Interpretation der Zusammenhänge entgegen: Man könne den Gallup-Engagement-Index nämlich auch so lesen, **„dass offensichtlich in den meisten Firmen die sehr wohl vorhandene Motivation der Mitarbeiter systematisch zerstört wird.“**



**GRÜNSCHNABEL**  
DAS INFOPORTAL FÜR ELTERN

## Tipps & Tricks auf einen Klick

Die persönliche Plattform für alle Fragen zu Eltern, Kindern, Schule und Freizeit

.....

Informiere dich auf unserer Website  
**[www.gruenschnabel.at](http://www.gruenschnabel.at)**

auf Facebook **[facebook.com/gruenschnabel.at](https://facebook.com/gruenschnabel.at)**

per Mail an **[info@gruenschnabel.at](mailto:info@gruenschnabel.at)**

oder **persönlich bei Gabriela Schönberger**,  
Geschäftsführende Obfrau,  
**Tel. 0676/94 92 071**



Ein Projekt des Vereins zur Förderung von Lebensqualität,  
ZVR 572954920, Landgutstr. 17, 4040 Linz  
Tel. 0676/94 92 071, [info@gruenschnabel.at](mailto:info@gruenschnabel.at)

# DAMIT DIE ARBEIT NICHT DAS LEBEN FRISST

Die Alternativen und Grünen GewerkschafterInnen Oberösterreich (AUGE OÖ) sind eine Fraktion in der Arbeiterkammer-Vollversammlung sowie Teil der Unabhängigen GewerkschafterInnen (UG) im ÖGB und eine befreundete Organisation der Grünen Oberösterreich.

## ■ WIR KRITISIEREN

die herrschende Ideologie des „immer mehr“, das Konkurrenzdenken und den ausschließlichen Blick auf den eigenen Vorteil.

## ■ WIR FORDERN

eine nachhaltige Absicherung für alle, sowie eine Gestaltung der Arbeit und der Arbeitszeiten nach den Erfordernissen der Gesundheit und der unterschiedlichen Lebensphasen.

## ■ UNSER ZIEL

sind gesellschaftliche und wirtschaftliche Verhältnisse, die sich am Gemeinwohl und an der Entfaltung aller Menschen orientieren. Hier und weltweit. Jetzt und in Zukunft. Mit Respekt vor der Natur und für alle Lebewesen.

Wir freuen uns über Menschen, die sich gesellschaftspolitisch für diese Themen engagieren wollen. Sie erreichen uns:

AUGE Oberösterreich, Landgutstraße 17, 4040 Linz  
Telefon: 0732 / 73 98 40; E-Mail: [office@auge-ooe.at](mailto:office@auge-ooe.at)  
Internet: [www.auge-ooe.at](http://www.auge-ooe.at)





**Burn-out** betrifft nicht nur diejenigen, die kurz vor dem Zusammenbruch stehen. Burn-out ist auch ein Warnsignal, das uns als Gesellschaft angeht: unsere Lebensweise und unsere Arbeitsbedingungen! Diese Broschüre bietet Informationen für alle Interessierten und lädt zur Auseinandersetzung mit „inneren und äußeren Antreibern“ ein.

## Inhalt

- 3**            **Die Zunahme von Burn-out braucht uns nicht zu verwundern**
- 5**            **Burn-out? – Ach was, das schaffst du schon!**
- 8**            **Der Burn-out-Typ kümmert sich gerne um die ganze Welt ...  
Interview mit Christian Aichmayr**
- 11**          **Zwischen Panikmache und Verharmlosung**
- 16**          **Besser zu früh als zu spät reagieren**
- 24**          **Beratung und Hilfe**
- 26**          **Gegensteuern und Vorbeugen  
Tipps und Anregungen**
- 43**          **Die Verantwortung fängt ganz oben an**