VON **MICHAEL SCHMID**

BURNOUT

Beruflich sehr geforderte und engagierte Menschen wie Führungskräfte und Unternehmer sind anfällig für BURNOUT.

Epidemie und Modediagnose, witzeln einige darüber, lebensbedrohlicher medizinischer Notfall, warnen die anderen. Am Thema Burnout scheiden sich die Geister. Fest steht: Burnout betrifft gerade besonders Leistungsfähige und Leistungswillige am heftigsten. So wie Ralf Rangnick, heute umjubelter Sportdirektor des Champions-League-Teilnehmers RB Leipzig, doch vor wenigen Jahren als Trainer von Schalke 04 mit Erschöpfung und Burnout für Monate weg vom Fenster. Oder Hupert Neuper, der prominenteste österreichische Betroffene.

Beide brannten für ihre Arbeit – und dabei selbst fast aus. Sie beweisen aber auch, dass es Wege gibt, aus dem Burnout wieder herauszufinden. Beispiele für Burnout bei beruflichen Engagement und trotz ansehnlicher Erfolge sind auch Thorsten Thews und Axel Berger. Auch sie zwei Leistungsträger: Wirtschaftsingenieur mit Führungsverantwortung der eine, Agenturchef der andere. Beide erlebten, dass Erfolge zwar durch ein hohes Niveau an Druck und Stress erkauft waren, aber nicht unbedingt Befriedigung und schon gar nicht Zufriedenheit verschafften. Ganz im Gegenteil. Die Erkenntnisse aus ihrer Zeit im Hamsterrad – und ihren Weg zurück – beschreiben die Norddeutschen in ihrem Buch „Brennende Hamster“ (s. Kasten unten).

„Als Unternehmer nimmt man oft nicht wahr, mit wie viel Arschlochaufgaben von Steuer bis Bürokratie eine Sache verknüpft ist, die man gerne macht, und wegen der man selbstständig geworden ist“, nennt Berger einen der großen Stressfaktoren. Humorvoll, aber hochseriös zeigen die Hamster, wie man ►

BETROFFENE ENTWICKELN BURNOUT-PRÄVENTION

THORSTEN THEWS arbeitete 15 Jahre erfolgreich als leitender Ingenieur, fühlte dabei aber immer stärker Unrast, Leere und Missmut. Aus diesem erlebten Leidensdruck entwickelte er ein Beratungskonzept und ist heute als Unternehmensberater, Coach und Therapeut mit einer Praxis für heilkundliche Psychotherapie bei Oldenburg tätig.

AXEL BERGER, ausgebildeter „Kaufmann, Versicherungs-, Werbe- und Marketingfuzzi“ (Eigendefinition), beruflich hoch engagierter Inhaber einer Werbeagentur sowie Autor, erlebte 2013 und 2015 stress- sowie burnoutbedingte Zusammenbrüche. Heutiger Status: „Immer noch nicht alles gut, aber schon viel besser. Brenne zwar immer noch, aber viel achtsamer, gesünder, leichter ernährt und mittagsschläfriger.“

DIE BRENNENDEN HAMSTER.
Schardt Verlag, 19,80 Euro

BRANNTEN SELBST FAST AUS: Axel Berger (l.) und Thorsten Thews wissen, wovon sie schreiben.

FOTOS: SHUTTERSTOCK, BEIGESTELLT

STOPPEN!

Sie können die Abwärtsspirale aber durch Selbsterkenntnis und Verhaltensänderung PRÄVENTIV STOPPEN und Lebenszufriedenheit sowie Freude an der Arbeit zurückgewinnen.

► Burnout erkennt, daraus herauskommt und ihm vorbeugt, indem man Stress besser verarbeitet und so Frust vermeidet. Ein kurzer Selbstcheck zeigt, ob man sich noch selbst helfen kann oder schon professionelle Unterstützung braucht (siehe Burnout-Check Seite 67). Ein Knackpunkt ist, dass es nicht nur Leidensdruck gibt, etwas verändern zu müssen, sondern auch die Freiheit, etwas verändern zu können. „Oft fehlt nur Raum, wo man ungestraft denken kann, um das zu erkennen", sagt Thews. Doch so werden konkrete Einstellungs- und Verhaltensänderungen möglich:

→ Der Raum zwischen Reiz und Reaktion ist frei. Wie man auf Anrufe, SMS, Mails, Kritik, aber auch auf Arbeitsaufträge reagiert, kann man ändern.

→ Innere Antreiber (Sätze wie: „Sei perfekt!", „Streng dich an!", „Beherrsch dich!", „Nimm dich nicht so wichtig!" oder auch „Ich muss!") lassen sich durch Erlauber ersetzen („Du hast dein Bestes gegeben. Das reicht", „Du darfst dir die nötige Zeit nehmen").

→ Selbstführung statt Zeitmanagement: Nur wichtige Dinge tun, statt Unwichtiges effizient erledigen. Und die Multitasking-Illusion gleich entsorgen. Nicht jedes Mail muss beantwortet, nicht jedes Meeting besucht werden.

→ Sind Antreiber eliminiert, werden Pausen, Sabbaticals, Downshifting (Arbeitszeit verringern) und Downsizing (Gesundschrumpfen für Unternehmer) möglich. Dazu ein ganz konkreter Tipp aus dem Buch: „Machen Sie Ihr Unternehmen zur arschlochfreien Zone. Dazu zählen übrigens auch Arschloch-Kunden. Entscheiden Sie sich dafür, nur noch mit und für nette Menschen zu arbeiten."

→ Wert auf Anerkennung von anderen zu legen, macht unfrei. Loben Sie sich lieber selbst und nach eigenen Maßstäben.

→ Fehler sind erlaubt, Fehler schönreden, auch beschönigende Sprachregelungen hingegen auf keinen Fall.

→ Pausen sind essenziell, regelmäßiges Essen, und sei es eine Banane am Schreibtisch, genügend Wasser trinken sowie Powernapping halten die Leistungsfähigkeit hoch und Erschöpfung hintan.

GERHARD J. VATER
WIE AUS ARBEIT FREUDE WIRD
160 Seiten, mymorawa, 24,90 Euro
Link zu Bestellung auf: *sinnvollesbewirken.at*

GERHARD J. VATER, Wirtschaftstrainer und -coach, kennt den Weg, Freude an der Arbeit zu finden.

ACHTSAMKEIT & ARBEITSFREUDE. Dass solche Achtsamkeit der Gesundheit und dem Leistungsvermögen ihrer Mitarbeiter gut tut, wissen auch modern geführte Unternehmen. 24 von ihnen errangen soeben den Preis für betriebliches Gesundheitsmanagement (BGF) des Österreichischen Netzwerks BGF. Die nationalen Gesamtsieger, Leinenweberei Vieböck und Sappi, beweisen, dass das Thema vom Handwerksbetrieb bis zum Multi relevant ist (siehe Kasten unten).

Für Arbeitszufriedenheit ist man aber letztlich selbst verantwortlich, betont der Wiener Wirtschaftstrainer und -coach Gerhard J. Vater. Auch in seinem Buch „Wie aus Arbeit Freude wird" (siehe oben) geht es um Arbeitsfreude. „Freude ist im Job nicht zwingend vorgeschrieben, aber die Chance gibt es", sagt Vater und plädiert dafür, der materiellen (Geld, Arbeitsmittel) und der intrinsischen Motivation (Liebe zur Tätigkeit an sich) eine weitere Motivationsdimension hinzuzufügen: den Blick darauf, was man mit seiner Arbeit bewirkt.

Für den Barpianisten ist das der schöne Abend der Gäste, für den Straßenkehrer der Beitrag zu Hygiene, Gesundheit und Tourismus, für die Supermarktkassiererin vielleicht, zu erkennen, dass ein Kunde ein Grillfest plant und noch einen Artikel dafür zu empfehlen. Vater: „Mitarbeiter, die sich daran freuen, was sie mit ihrer Arbeit für den Kunden bewirken, schützen sich damit am besten vor einem Burnout." T

GESÜNDER IM JOB: DIE ÖSTERREICH-SIEGER 2017

↑ **LEINENWEBEREI VIEBÖCK.** Die Mühlviertler Weberei besteht seit 180 Jahren, auch das Durchschnittsalter der Mitarbeiter ist eher höher. Altersbedingte Gesundheitsfragen, vor allem ergonomische Aspekte des Hebens und Tragens, stehen daher im Brennpunkt. Doch auch der Umgang mit Stress war zentraler Punkt eines Projekts zur betrieblichen Gesundheitsförderung, das nun ausgezeichnet wurde.

↑ **SAPPI.** Als nationaler Sieger bei Großbetrieben erhielt Sappi Austria in Gratkorn den Preis für Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF). Als BGF-Pionier widmete man sich stets dem Thema Schichtarbeit. „Ganzheitlich betrachtet geht es immer auch um Arbeitszufriedenheit, Engagement, Führung und Motivation. Das ist etwas, an dem man ständig arbeiten muss", betont Manfred Hartinger, Leiter Human Resources, den Zugang.

FOTOS: LUKAS ILGNER, BEIGESTELLT, PAUL CLOSE

DER BURNOUT-CHECK: WIE HEFTIG BRENNEN SIE?

Ein kurzer Selbsttest hilft bei der Einschätzung, ob Sie sich möglicherweise in einer Burnout-Phase befinden. Tipp der Test-Autoren: Nicht lange nachdenken, kreuzen Sie die Antworten spontan an.

Gleich vorweg: Dieser Test ist eine Momentaufnahmen, keinesfalls eine Diagnose. Bei ernsthaften Burnout-Anzeichen sollte man unbedingt die Hilfe eines Arztes, Psychologen oder Psychotherapeuten in Anspruch nehmen. Darauf weisen auch Axel Berger und Thorsten Thews, Autoren des Burnout-Präventionsratgebers „Die brennenden Hamster" hin, die uns diesen Check freundlicherweise zur Verfügung stellen.

Kreuzen Sie die Antworten möglichst spontan an. Die Auswertung ist einfach: Schauen Sie, in welcher Spalte sich Ihre Kreuze vorwiegend befinden, und Sie erkennen grob, für welche Burnout-Phase ihr momentaner Seelenzustand spricht. Die Buchautoren empfehlen, den Test nach einiger Zeit zu wiederholen, um Veränderungen zu erkennen.

Wichtig zu den Burnout-Phasen: Sie stellen eine grobe Entwicklung von mentaler Gesundheit bis zum medizinischen Notfall des schweren Burnouts dar und müssen nicht zwangsläufig alle durchlaufen werden; es können auch Phasen übersprungen werden:

→ **Kein Burnout: Ausgeglichene Psyche.** Stress wird mit veranlagten oder erlernten Bewältigungsstrategien verarbeitet.

→ **Phase 1: Unbearbeiteter Stress.** Schleichender Aufstau von unbearbeiteten Belastungen über längere Zeit führt zunächst unterschwellig zu Frust. Tipp: Präventionsstrategien entwickeln!

→ **Phase 2: Überaktiv oder erschöpft.** Noch kein Brand, aber gefährliche Glut. Häufig gekennzeichnet durch Überaktivität im Wechsel mit Erschöpfung und Schwierigkeiten, Job und Freizeit auseinander zu halten. Tipp: Alarmsignale beachten, dringend Gegensteuern!

→ **Phase 3: Verbissen überkritisch.** Aggressivität, Zynismus, harsche Kritik und offene Antipathie gegen das „unfähige" Umfeld. Dabei verbissenes Arbeitsverhalten, eventuell Schlafstörung, Angstgefühle, Sexualstörung. Tipp: Fachliche Hilfe und Therapie erforderlich!

→ **Phase 4: Zusammenbruch.** Isolation, Verzweiflung, Arbeitsunfähigkeit. Immunabwehr kann kollabieren, Depression mit Suizidgefahr. Tipp: Notfall! Sofortige medizinische Hilfe notwendig!

	Nein, kommt gar nicht vor	Ja, ein paar Mal im Jahr	Ja, etwa monatlich	Ja, mind. 1 x die Woche	Ja, ständig
Die Menschen um mich herum sind mir gleichgültig.					
Ich habe nur wenig Zeit für mich.					
Ich lasse Menschen emotional nicht mehr an mich heran.					
Ich kann mich nur schwer auf andere Menschen einstellen.					
Mir ist nicht wohl dabei, wie ich mit anderen Menschen umgehe. Lieber hätte ich es anders.					
Ich bin gefühlsmäßig härter geworden als früher.					
Ich mache Probleme der anderen zunehmend zu meinen Problemen.					
Ich ärgere mich sehr über andere Menschen und deren Fehler.					
Ich reagiere sehr leicht gereizt oder unwirsch, wenn etwas nicht so läuft, wie ich es gerne hätte. Früher war das anders.					
Ich habe den Eindruck, dass motivierende Führung mich sehr anstrengt.					
Es gelingt mir kaum, eine positive Motivation auszustrahlen.					
Je mehr ich mich anstrenge, desto anstrengender wird es nur noch.					
Nach Besprechungen oder der Zusammenarbeit mit Menschen fühle ich mich ausgelaugt.					
Mein Beruf erfüllt mich nicht mehr so, wie er es einst getan hat.					
Ich habe den Eindruck, dass meine Aufgaben nicht mehr so erfülle, dass ich damit zufrieden bin.					
Ich fühle mich, als wäre ich in einer Sackgasse gelandet, und sehe keinen Ausweg.					
	kein Burnout	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4

Quelle: Alex Berger/Thorsten Thews „Die brennenden Hamster".