

LISA TOMASCHEK-HABRINA

# Der Fleiß und sein Preis

Erfolg ohne Stress und Burnout





# Der Fleiß und sein Preis

Erfolg ohne Stress und Burnout

LISA TOMASCHEK-HABRINA

### **Dr. Lisa Tomaschek-Habrina, MSc**

Jahrgang 1969, Leitung Department Burnoutprävention und Resilienztraining der E•S•B•A. Lehrbeauftragte für systemisches Coaching und Projektmanagement an der E•S•B•A, Leitung Mental-Coaching Lehrgang der E•S•B•A (European Systemic Business Academy), Langjährige Leitung und Gründungsmitglied des Institut ibos für Burnout und Stressmanagement (2003-2017), Leitung und Gründungsmitglied der origo Gesundheitszentren GmbH- (private Krankenanstalt für psychische Gesundheit 2011-2017), Senior Partner der E•S•B•A (European Systemic Business Competences), Psychotherapeutin (Psychodrama ÖAGG), Senior Coach des ACC (Austrian Coaching Council) und DBVC (Deutscher Bundesverband für Coaching), ehem. Vorstand der origo Gruppe (2011-2017), Trainerin, Moderatorin, Theater-, Film- und Medienwissenschaftlerin. Ausbildung in energetischer Körpertherapie, Schauspielausbildungen (1989 bis 1999 als Schauspielerin und Regisseurin in der freien Theaterszene tätig), Keynote Speakerin, Trainings- und Workshopfähigkeit zu den Themen Burnout, Stressmanagement, Mentale Stärke, Autorin von Fachpublikationen, seit 30 Jahren mit Michael Tomaschek verheiratet, zwei erwachsene Kinder.



# Der Fleiß und sein Preis

Erfolg ohne Stress und Burnout

LISA TOMASCHEK-HABRINA

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege, durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere elektronische Verfahren sowie die Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben auch bei nur auszugsweiser Verwertung dem Verlag vorbehalten.

Es wird darauf hingewiesen, dass alle Angaben in diesem Buch trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung der Autoren oder des Verlags ausgeschlossen ist.

### © Origo Publishing MULTIMEDIAHOUSE 2011

Gerstnerstraße 3, 1150 Wien, Österreich

Autorin: Dr. Lisa Tomaschek-Habrina

Produktionsleitung: Mag. Birgit Engel

1. Auflage 2011

Grafik Design: overVELMing!/Martin Stecher

Coverfoto: iStockphoto/Gary Mulcahey

Illustrationen: overVELMing!/Martin Stecher

Fotos: AVBuch, Birgit Engel, Homolka, iStockphoto (Gary Mulcahey, Antagain, duncan1890, arsenik), Fotolia.com (vege, Rodolphe Trider, Radivoje, Liddy Hansdottir, AlienCat, Yuri Arcurs), Georg Lembergh, Martin Stecher, Veigl  
Lektorat und Satz: Alexandra Lechner

Druck und Bindung: Druckerei Janetschek GmbH

Hergestellt nach der Richtlinie des Österreichischen Umweltzeichens

„Schadstoffarme Druckerzeugnisse“ Druckerei Janetschek GmbH UWNr. 637

ISBN: 978-3-902758-02-6

Besuchen Sie Origo Publishing MULTIMEDIAHOUSE auch im Internet unter:  
[www.origo-publishing.com](http://www.origo-publishing.com)



# Inhalt

Vorwort .....	9
<b>Unsere Arbeitswelt</b>	
<b>Arbeitswelt zwischen gestern und morgen</b>	
Genug ist nicht genug, Multitasking, vom Müssen müssen .....	13
<b>Arbeit, Geld und Leistungsfähigkeit</b>	
Gesprächsrunde: Geld, Leistungsfähigkeit, Gesundheit .....	19
<b>Der Stress</b>	
<b>Stress – Phänomen unserer Zeit?</b>	
Eustress-Distress, Stresstoleranz, Stressampel, unsere Vorfahren .....	25
<b>Stress – was macht er mit uns?</b>	
Stressdefinition, Copingstrategien, Entstehung, Auswirkungen, Reaktionen .....	30
<b>Stressmanagement</b>	
Drei Hauptwege der Stressbewältigung, BEEP-Prinzip .....	41
<b>Die Psychiaterin und der Stress</b>	
Interview mit Dr. Amanda Nimmerrichter: Psychopharmaka, Psycho Who is Who, persönliches Life-Balancing .....	47
<b>Gendermedizin und Stress</b>	
Interview mit Univ.-Prof. Dr. Jeanette Strametz-Juranek: Stressreaktion bei Frau und Mann, persönliches Life-Balancing .....	55
<b>Im Burnout</b>	
<b>Burnout – was ist das?</b>	
Auslösebedingungen, Burnout-Triade, Stresswaage, Symptome, Phasenmodelle .....	59
<b>Burnout bei Ärzten und Pflegepersonal</b>	
Gesprächsrunde: Ärzte und Pflegepersonal als Patienten, Supervision, Coaching .....	86
<b>Psychosomatik und Burnout</b>	
Interview mit Prim. Dr. Manfred Stelzig: Psychosomatik und Burnout, Seelenhaus, persönliches Life-Balancing .....	93
<b>Frauen und Doppelbelastung</b>	
Gesprächsrunde: Ansprüche, Erwartungen, Tipps .....	97
<b>Hilfe bei Burnout</b>	
Erste Schritte, die vier Lebenssäulen .....	103
<b>Das i b o s-Modell für Behandlung und Prävention: Das BEEP-Prinzip</b>	
BEEP, Phasenablauf der Behandlung und Begleitung .....	109
<b>Homöopathie und Orthomolekulare Medizin</b>	
Interview mit Dr. Elisabeth Doenicke-Wakonig: Homöopathische und Orthomolekulare Behandlung und Arzneien .....	117

<b>Psychotherapie bei Burnout</b>	
Themen, Ziele, Wirkung, Humor als Burnoutprophylaxe .....	121
<b>Was können Angehörige tun?</b>	
Kleine Schritte, Paar- und Familiendynamiken, Selbsthilfegruppen .....	130
<b>Unternehmen</b>	
<b>Was können Unternehmen tun?</b>	
Organisationales Burnout, Kosten, Präventionsstrategien .....	137
<b>Unterstützung von Unternehmen durch i b o s</b>	
Primär-, Sekundär-, Tertiärprävention, Ablauf der Begleitung .....	147
<b>Burnout im Unternehmen</b>	
Interview mit Mag. Dorothee Rathjen: Tabuisierung in und Gefährdung von Unternehmen, Faktor Mensch .....	152
<b>Die erschöpfte Führungskraft</b>	
Seelische Verarmung und innerbetriebliche Kälte, Managen versus Führen .....	156
<b>Salutogenes Management: Werteorientiertes Führen</b>	
Aaron Antonovsky, Kohärenzgefühl, Mensch im Zentrum .....	162
<b>Betriebliche Gesundheitsförderung</b> .....	171
<b>Gesund mit BEEP</b>	
<b>Wie viel Bewegung braucht der Mensch?</b>	
Bewegungstrias .....	177
<b>Büroworkout für zwischendurch</b> .....	180
<b>Entspannung</b>	
Methoden und Techniken .....	183
<b>Entspannung und Energiearbeit bei Stress</b>	
Interview mit Gabriele Wiederkehr: Energiearbeit, Therapeutische Berührung, Rituale .....	190
<b>Unsere Atmung</b> .....	196
<b>Meditation</b> .....	201
<b>Spiritualität</b> .....	205
<b>Übungen zum Auftanken</b> .....	208
<b>Essen im Stress und Burnout</b>	
Interview mit Dr. Claudia Nichterl: Nährstoffe bei Burnout, Antistress-Snacks, Rezepte .....	216
<b>Was du isst, das bist/Rezepte</b> .....	225
<b>Psychohygiene</b> .....	228
<b>Übungen für die Psychohygiene</b> .....	230
<b>Service</b>	
Institute, Kliniken und Selbsthilfegruppen .....	245
Quellen- und Literaturverzeichnis .....	251

## Vorwort

Menschen geraten aus dem Takt, können einfach nicht mehr. Sie würden zwar gerne noch, aber ihre Kräfte sind zu Ende, sie fühlen sich müde, erschöpft und ausgebrannt. Doch Burnout ist keine Versagerkrankheit. Im Gegenteil, burnoutgefährdet sind vor allem Menschen, die sich stark engagieren und mit Begeisterung an die Arbeit gehen. Vom Anwalt bis zum Zahnarzt und quer durch alle Altersgruppen kann es all jene treffen, die ihre beruflichen Aufgaben gut meistern wollen, aber die Grenzen eigener körperlicher und psychischer Belastbarkeit nicht (mehr) oder zu spät wahrnehmen.

Ich wollte 2011 ein Buch über meine Arbeit mit Burnout- und Stressbetroffenen am Institut i b o s (Institut für Burnout und Stressmanagement 2001-2017) und nunmehr Department für Burnoutprävention und Stressmanagement an der E•S•B•A (European Systemic Business Academy seit 2017) schreiben. Es sollte verständlich, handhabbar und sinnvoll, ebenso anschaulich, lebendig und leicht nachvollziehbar sein. Aus diesem Grund ist „Der Fleiß und sein Preis“ als umfassendes Interview konzipiert, in dem ich versuche, genau jene Punkte anzusprechen, die Stressgeplagte und Burnoutbetroffene ebenso wie Angehörige und Unternehmer interessieren und bewegen. Um die Themen Stress und Burnout aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten, wandte ich mich zusätzlich an Experten verschiedener Fachgebiete und befragte sie, teils in persönlichen Gesprächen, teils in Expertenrunden; im Anschluss befindet sich eine Vorstellung der Mitwirkenden.

Die verschiedenen Aspekte von Burnout, die es zu untersuchen gibt, sind in fünf Bereiche zusammengefasst: Zunächst betrachten wir die Arbeitswelt von heute mit ihren Rahmenbedingungen, danach beschäftigen wir uns mit dem Phänomen Stress und seinen Auswirkungen, um schließlich hinter die Kulissen von Burnout zu sehen: Entstehungsbedingungen, Symptome und Behandlungsmöglichkeiten. Kapitel vier steht im Zeichen der Unternehmen. Es zeigt Möglichkeiten des Umgangs mit bzw. der Prävention von Burnout auf, die Betrieben in Form von Salutogenem Management und Betrieblicher Gesundheitsförderung zur Verfügung stehen. Der fünfte Abschnitt widmet sich ganz dem Thema Gesundheit auf Grundlage des BEEP-Prinzips und beleuchtet die vier zentralen Ebenen Bewegung, Entspannung, Ernährung und Psychohygiene. Hier stelle ich auch zahlreiche einfache, im Alltag leicht durchführbare Übungen vor.

Ich bedanke mich beim Team der Origo Publishing unter der Leitung von Birgit Engel für die tatkräftige Unterstützung, bei Ina Samstag und Xandi Lechner für hilfreiche Recherchetätigkeiten sowie fürs Lektorat, als auch für die großartige grafische Gestaltung von Martin Stecher und bei meinen Experten für ihre Bereitschaft, mir Rede und Antwort zu stehen und mir ihr Wissen zur Verfügung zu stellen, ebenso bei meinen Klienten, die in den Passagen „O-Ton“ aus ihrem Leben berichten und mit ihren Erfahrungen die Problematik verständlicher ma-

chen. Und nicht zuletzt danke ich meiner Familie, ganz besonders meinem Mann Michael und meinen Kindern Osa und Janis für die große Geduld, die sie mit mir hatten, während ich mich dem Schreiben widmete.

Zugunsten einer leichteren Lesbarkeit verzichte ich in diesem Buch auf geschlechtsspezifische Formulierungen; sind beide Geschlechter angesprochen, ist die verwendete maskuline Form auch für beide Geschlechter zu verstehen.

Ich hoffe, mit diesem Buch einen vielseitigen und tiefen Einblick ins Thema Burnout zu geben. Für all jene mit Interesse an Hörbüchern empfehle ich die gleichnamige CD, die neben eigenen auch zahlreiche Statements ehemaliger Burnoutbetroffener enthält.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen!

## Im Gespräch



Dr. Elisabeth Doenicke-Wakonig ist Ärztin für Allgemeinmedizin, Akademische Expertin für Palliativmedizin, Akupunktur, Orthomolekulare Medizin, Arbeitsmedizin, Ernährungsmedizin, Homöopathie. Weiters ist sie ausgebildet in Neuraltherapie und Komplementärer Onkologie, sie ist zertifizierte Simon-ton-Beraterin SCC, Vorstandsmitglied des Landesverbandes Hospiz NÖ, Ärztin im mobilen Palliativteam Wr. Neustadt/Neunkirchen und sie übt Vortrags- und Lehrtätigkeiten aus. [www.doenicke-wakonig.at](http://www.doenicke-wakonig.at)



Dr. Claudia Nichterl ist Ernährungswissenschaftlerin und renommierte Ernährungsberaterin nach der Traditionellen Chinesischen Medizin (Fünf Elemente-Ernährung). Neben ihrer Beratungstätigkeit hält sie Kochkurse, Seminare und Vorträge und sie veröffentlichte bereits zahlreiche Bücher zum Thema. Die begeisterte Hobbyköchin ist Spezialistin für einfache, schnelle Gerichte. Zu ihren Stärken zählen Improvisation, Phantasie und die Liebe zu frischen, saisonalen Zutaten. [www.essenz.at](http://www.essenz.at)



Dr. Amanda Nimmerrichter ist Fachärztin für Psychiatrie und Neurologie und Ärztin für psychotherapeutische und psychosomatische Medizin. Neben ihrer langjährigen klinischen Tätigkeit am Anton Proksch Institut und ihrer wissenschaftlichen Arbeit in der Suchtforschung und in der Betreuung bei Gedächtnisstörungen, hält sie auch Vorträge bei nationalen und internationalen Fachkongressen. Von 2009-2012 war sie in der medizinisch-psychiatrischen Betreuung der Klienten am Institut i b o s tätig. [www.psycho-somatik.at](http://www.psycho-somatik.at).

Mag. Dorothee Rathjen war Gründungsmitglied von i b o s, Psychologin und Psychotherapeutin mit Schwerpunkt in systemischer Arbeits- und Gesundheitspsychologie am Institut i b o s. Sie war ebenso Lehrbeauftragte für systemisches Coaching an der E•S•B•A bis 2012 (European Systemic Business Academy), Senior Coach des ACC und DBVC und Trainerin in Non-Profit- und Profit-Unternehmen sowie in der Potentialanalyse und im Human Resources Management.



Prim. Dr. Manfred Stelzig ist Facharzt für Psychiatrie und Neurologie, psychosomatische Medizin, psychotherapeutische Medizin und Psychotherapeut (Psychodrama und Psychoanalyse). Von 1991-2017 leitete er den Sonderauftrag für Psychosomatische Medizin an der Christian-Doppler-Klinik, er ist Lehrtherapeut und Fachsektionsleitung für Psychodrama-Psychotherapie mit Schwerpunkt Psychosomatik im ÖAGG, Lehrtherapeut der Österreichischen Ärztekammer, Lehrbeauftragter an der Privaten Medizinischen Paracelsus-Universität Salzburg, der Donau-Universität Krems und der Universität Innsbruck. Manfred Stelzig war 1994 Mitbegründer der Gesellschaft für Psychosomatik in Salzburg. Er ist auch Mitbegründer und Vorstandsvorsitzender des Kuratoriums für psychische Gesundheit und Autor zahlreicher Fachpublikationen.



© Veigl

Univ.-Prof. Dr. Jeanette Strametz-Juranek ist Fachärztin für Innere Medizin und Kardiologie an der Medizinischen Universität Wien, Vorsitzende der Österreichischen Gesellschaft für geschlechtsspezifische Medizin (ÖGGSM), Leiterin der Task-Force „Gender-Kardiologie“ der Österreichischen Kardiologischen Gesellschaft, Board Member of the International Society of Gender Medicine sowie Leiterin des Instituts Jurana in Niederösterreich. [www.institut-jurana.at](http://www.institut-jurana.at), [www.gendermedizin.at](http://www.gendermedizin.at)



© Wilke

Gabriele Wiederkehr, DKP, ist Akademische Lehrerin für Gesundheits- und Krankenpflege. Sie hat Ausbildungen in „Energiefelder & Bioenergetische Funktionsdiagnostik“ bei der kalifornischen Heilerin, Forscherin und Lehrerin Rosalyn Bruyère & Ken Weintrub (Qi Gong) absolviert; sie leitete Forschungsprojekte in vier Wiener Krankenhäusern, übt freie Vortragstätigkeit in Gesundheits- und Krankenpflegeschulen sowie der Akademie AKH zum Thema energetische Heilmethoden aus; sie ist verantwortlich für die Konzeption und Leitung der einjährigen Weiterbildung „Energetische Modelle und Methoden – Therapeutische Berührung“ gemäß § 64 GuKG 2003 und für die Gründung Zentrum Lebensenergie e.U. 2005. Als Gründungsmitglied von i b o s und freiberufliche Mitarbeiterin bietet sie „Gesundheitsförderung mittels Energiearbeit“ und leitet eine offene Qi Gong-Gruppe. [www.zentrum-lebensenergie.at](http://www.zentrum-lebensenergie.at)



© Georg Lembergh



# Unsere Arbeitswelt

## Arbeitswelt zwischen gestern und morgen

Die Menschen, in der Regel  
finden sich in ein verhasstes Müssen  
weit besser, als in eine bitt're Wahl.

Friedrich von Schiller

In der industriellen Gesellschaft wurden die Arbeiter von der (Stech-)Uhr kontrolliert. Die Arbeit war hart, aber sie hatte zumindest Anfang und Ende. Im 21. Jahrhundert entwickelt sich der erwerbstätige Durchschnittsbürger zum Sklaven der ungeheuren Geschwindigkeit, die unter anderem die Globalisierung mit sich brachte. Tempo, unrealistische Ziele, ständige Erreichbarkeit über Mobiltelefon und Internet, ausschließliches Streben nach Profit und materiellem Gewinn oft ohne Rücksicht auf Verluste bestimmen unser Leben. Das fasziniert einerseits kurzfristig, kostet uns im Alltag aber zumeist viel Kraft und Nerven.

### Wie erleben Sie die gegenwärtige Arbeitswelt?

Lisa Tomaschek-Habrina: Der wirtschaftliche Druck ist seit Beginn der 1990er Jahre und noch mehr seit dem Ende des New-Economy-Booms derart gestiegen, dass der Kampf um Zahlen und materielle Ziele das alles beherrschende Thema in Unternehmen ist. Manager, auch Spitzenmanager, sehen immer weniger Spielraum sich zu entfalten, integer zu handeln und die Arbeit als Quelle von Inspiration und Freude zu erleben. Stattdessen fordert entweder der schiere wirtschaftliche Überlebenskampf des Unternehmens ihre volle Kraft und Aufmerksamkeit oder wenn es dem Unternehmen besser geht, fordert der Götze „Shareholder Value“ ständig neue Tribute; seinem scheinbar unersättlichen Hunger nach dem „Mehr“ wird alles andere untergeordnet. Genug scheint hier nicht genug!

Genug ist  
nicht genug

### Wie gehen die Menschen mit dieser Situation um?

Lisa Tomaschek-Habrina: Die Folge dieser Entwicklung ist eine stetig steigende Arbeitsbelastung. Auch und gerade Führungskräfte neigen dazu, noch mehr zu arbeiten, noch länger im Büro zu bleiben, am Wochenende Arbeit mit nach Hause zu nehmen, gesundheitliche Risiken außer Acht zu lassen und ihr Familienleben zu gefährden oder zu zerstören. Der so entstehende Druck überträgt sich, gewollt oder ungewollt, auf die Mitarbeiter. Folge des verschärften Wettbewerbs sind

Steigende  
Arbeits-  
belastung

andererseits Symptome, die wir als Anzeichen seelischer Verarmung bezeichnen. Auch im Unternehmen zählt im Prinzip nur das rechnerische Ergebnis: Die Zahlen für die Shareholder müssen stimmen, und wenn sie notfalls gefälscht werden.

#### Stress **Welche Auswirkungen hat dies auf die Gesundheit der Bevölkerung?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Nach Schätzungen der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz steht Stress nach Rückenschmerzen an zweiter Stelle der berufsbedingten Gesundheitsprobleme. Rund 28 % der Beschäftigten sind demnach davon betroffen. 50 bis 60 % der Fehlzeiten werden mit Stress am Arbeitsplatz in Verbindung gebracht. Das Krankheitspanorama in den westlichen Industriegesellschaften und damit das Fehlzeiten- und Frühpensionierungsgeschehen wird heute von chronischen Erkrankungen, insbesondere von psychischen Störungen, Herz-/Kreislaufkrankungen und Erkrankungen des Stütz- und Bewegungsapparats bestimmt. Die Ursachen liegen nach heutigen Erkenntnissen in Wechselwirkungen zwischen unspezifischen Einflüssen, zum Beispiel chronischer Stress und mangelhafte soziale Integration, und krankheitsspezifischen Risikofaktoren, zum Beispiel Rauchen, Bewegungsarmut und körperliche Fehlbelastung.

# 危机

Krise

# 机会

Chance

#### **Welche Chancen bergen Krisenzeiten wie diese?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Die chinesischen Schriftzeichen für „Krise“ und „Chance“ bestehen jeweils aus zwei zusammengefügte Zeichen und eines davon ist bei beiden gleich. Persönliche wie wirtschaftliche Krisen bergen immer wieder die Chance des Innehaltens, des Besinnens, des Resumé Ziehens in sich. Einerseits ist die Wirtschaftskrise im Alltag bei vielen noch nicht angekommen, andererseits haben viele das Gefühl, vor einer traumatischen Krise zu stehen, bedrohlich wie ein schwarzes Loch, in dem alles verschwinden könnte – Ersparnisse, Banken, Immobilien, Firmen. Viele befürchten, dass ihnen all das die eigene Handlungsfähigkeit entziehen werde. Dennoch vermerkt die Wirtschaft ungebrochenen privaten Konsum, fast wie eine Trotzreaktion auf Bevorstehendes oder eine Folge der So-tun-als-ob-nichts-wär-Mentalität.

Krise – Zeit der  
Rückbesinnung

#### **Welche Veränderungen bemerkt man im Verhalten der Menschen?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Eine Krise bewirkt häufig auch Rückbesinnungstendenzen bei der Bevölkerung. Menschen, die jahrelang im Hamsterrad waren, in der Hoffnung immer mehr Kapital auf ihrem Konto anzuhäufen, um sich dann meist im magischen Alter von 40 Jahren zur Ruhe zu setzen, um endlich das Leben führen zu können, das sie schon immer wollten, erfahren jetzt: Das ganze Geld könnte über Nacht seinen Wert verlieren, sich in Luft auflösen. Nun fragen sie sich wieder: Was ist mir wirklich wichtig im Leben, was hat Priorität für mich? Sie verlegen sich aufs Hier und Jetzt und verbringen Zeit mit ihren Partnern, Freunden und Kindern. In der Industrie ist von dieser Rückbesinnungstendenz meist nichts zu erkennen. Diese hält krampfhaft an ihren Renditeerwartungen fest und kürzt gnadenlos Budgets und Arbeitsplätze. Man spart und kürzt und erwirtschaftet genau dadurch die Krise, die man fürchtet.

### Was erzeugt Ihrer Meinung nach diesen Druck in unserem Arbeitsleben?

Lisa Tomaschek-Habrina: Unser Wirtschaftssystem baut auf Wachstum auf, das nur durch immer höhere Geschwindigkeit erzielt werden kann. Da wir aber bereits „Lichtgeschwindigkeit“ erreicht haben, also nicht mehr weiter beschleunigen können, müssen wir die Zeit verdichten und das bedeutet, mehrere Dinge gleichzeitig tun.

Geschwindigkeit – Zwang zur Gleichzeitigkeit

### Scheint fast so wie ein Zwang zur Gleichzeitigkeit?

Lisa Tomaschek-Habrina: Handyanrufe, Blackberry-Telekonferenzen, Mail-Korrespondenzen usw. sind mittlerweile Alltag für viele. Der Zwang zur Gleichzeitigkeit, zu Multitasking, hat unser Zeitgefühl weitgehend gestört. Wir folgen nicht mehr dem Takt der Uhr, deren innere Logik lautet: eins nach dem anderen. Stattdessen versuchen wir ein polychrones Zeitverständnis aufzubauen, wo Anfang und Ende unserer Aktivitäten verschwinden und wir völlig verlernt haben zu ernten, sprich Gelungenes gebührend zu würdigen oder sogar zu feiern. Haben wir eines beendet, warten schon fünf andere Dinge, die es zu erledigen gilt.

### Welche Auswirkungen hat dieses polychrone Zeitverständnis?

Lisa Tomaschek-Habrina: Der Mensch in der modernen Arbeitswelt versucht in seinem begrenzten Leben – der Tag hat nun einmal „nur“ 24 Stunden – nach einem unbegrenzten Prinzip zu arbeiten, das nicht seiner Natur entspricht. Er versucht, in 24 Stunden hinein zu packen, was ebenso wenig in 48 oder 64 Stunden zu bewältigen ist. Die Folgen sind Stress, das Gefühl von Zeitdruck und die Empfindung, immer noch etwas nicht erledigt zu haben oder etwas noch dringend erledigen zu müssen. Durch die Verdichtung von Lebensaktivitäten, durch dieses Müssen müssen geraten wir überhaupt erst in den Zustand, den wir als Zeitnot bezeichnen.

Vom Müssen müssen

### Welche Rolle spielen die neuen Medien in unserer modernen Arbeitswelt?

Lisa Tomaschek-Habrina: Einerseits haben sie große Erleichterung gebracht, keine Frage. Wer dennoch glaubt, Zeit gewinnen zu können, indem er sich immer mehr Multitasking-Technologien anschafft, begibt sich in einen Teufelskreis. Wer glaubt, durch Vergleichzeitigung auch die Arbeitseffizienz zu erhöhen, muss sich von einer Reihe wissenschaftlicher Studien eines Besseren belehren lassen: Die Dinge werden zum einen langsamer und zum anderen fehlerhafter erledigt. Die Tendenz, aus Absicherungsgründen alle Mails CC zu schicken, beschert uns überfüllte Eingänge und vor allem das nagende Gefühl, nie fertig zu werden. Wer 200 Mails täglich in seiner Mailbox zu bearbeiten hat, kommt zu seiner eigentlichen Arbeit nicht mehr. Der Schein trügt also, denn durch die Fülle werden wir ineffizienter. Und es herrscht im täglichen Mailverkehr fast schon die Erwartung, eine Anfrage unmittelbar in der nächsten halben Stunde zu beantworten, man erntet harsche Kritik, wenn man nur ein Mal täglich in seine Mailbox schaut und als unseriös gilt, nur jeden zweiten Tag einen Blick hinein zu werfen. Manchmal sehnt man sich da wieder nach dem guten alten Briefverkehr, der einen gewissen Spielraum bereithielt.

Menschen in permanentem Standby-Modus

## Nomophobie **Back to the roots zu Schreibmaschine und Fax?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Die Devise lautet keinesfalls völliger Verzicht auf Blackberry und Co., sondern die Vorteile richtig zu nutzen, ohne sich zu einem getriebenen Sklaven zu machen! Dieser Glaube, ständig erreichbar sein zu müssen, lässt keine Rückzugsräume mehr offen. Das Handy hat uns nicht nur Segen gebracht. Der gute alte Anrufbeantworter, der abends beim Heimkommen abgehört wurde, hatte auch seinen Charme. Heute sind Handy und Co. allgegenwärtig. Nicht einmal aufs „stille Örtchen“ geht man mehr ohne. Für unsere Kinder ist das Handy bereits ein unverzichtbares Kleidungsstück oder Accessoire; wird es einmal eingezogen, sind Weinkrämpfe vorprogrammiert. Es gibt für dieses Phänomen sogar schon einen Namen: Nomophobie, steht für „no mobile phone phobia“, die Angst vor dem Funkloch. Dazu kommt, dass wir auch noch lernen müssen zu twittern und zu facebooken, sonst sind wir ja kaum noch kommunikationswürdig.

## **Wie hilfreich sind Plattformen wie Twitter oder Facebook für die Arbeitswelt?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Auch hier gibt es neben Vorteilen auch Nachteile. Die Annehmlichkeiten der einfachen weltweiten Vernetzung bringen gleichzeitig auch eine Abhängigkeit mit sich. Die am Netzwerk hängende Gesellschaft kommuniziert partiell ausschließlich nur noch über dieses und lässt Menschen mit hunderten Kontakten dennoch allmählich vor dem Bildschirm vereinsamen, weil die normale Begegnung auf Augenhöhe kaum noch geübt wird. Das lässt nichts Gutes erahnen für die soziale Kompetenz des Einzelnen, die wir in Zukunft mehr denn je brauchen, wenn Menschen in ihrer Arbeit gesundheitsförderlich tätig sein wollen. Auf der anderen Seite erleichtern solche Plattformen natürlich auch die Kontaktaufnahme und ermöglichen unkomplizierte Kommunikation. Viele dieser Social Media oder Web 2.0 werden ja mittlerweile auch geschäftlich genutzt.

## Macht uns die **Macht uns die moderne Arbeitswelt krank?**

Arbeit krank?

Lisa Tomaschek-Habrina: In der industriellen Gesellschaft wurden die Arbeiter von der (Stech-)Uhr kontrolliert. Die Arbeit war hart, aber sie hatte zumindest Anfang und Ende. Im 21. Jahrhundert wird der Arbeitnehmer zum Sklaven seines Smartphones. Es wird erwartet, dass man sich durch einen Alarmruf oder eine Emergency-E-Mail aktiviert und sich auch spätnachts für den Arbeitgeber einsetzt. So praktisch das Smartphone<sup>1</sup> auch ist – ich selbst besitze auch eines –, doch es tötet den geregelten Arbeitstag, das Büro ist überall dort, wo das mit E-Mail und Internet aufgerüstete Handy ein paar Funkwellen aufschnappt. „Office to go“, schick designed, das perfekte Symbol für die globalisierte Echtzeit-Wirtschaft, absolute Flexibilität und Mobilität mit inkludierter totaler Verfügbarkeit und dezentem Verweis auf die eigene Unentbehrlichkeit. „Nine to five“, die klassische Arbeitszeit, für die Arbeiter mehr als 100 Jahre kämpften, um sie dann zwei oder

<sup>1</sup> Vergl. Moorstedt, Tobias; Schrenk, Jakob (2010): Der Kult der Nullerjahre. In: Album – Der Standard. Printausgabe, 02./03.01.2010

drei Jahrzehnte zu genießen, wird zur Religion der Underperformer degradiert. In so einer Arbeitskultur muss man ständig auf der Hut sein. Wer auf der Hut ist, befindet sich aber in einem permanent angespannten Zustand; und dauerhafte Anspannung macht krank.

### Was steht uns bevor?

Lisa Tomaschek-Habrina: Europa ist mit einem tiefgreifenden demografischen Wandel konfrontiert. Sinkende Geburtenraten, das Ansteigen der Lebenserwartung und das Älterwerden der geburtenstarken Jahrgänge führen zu einer deutlichen Alterung der Bevölkerung. So wird sich in Österreich laut aktueller Bevölkerungsprognosen die Zahl der Personen über 60 Jahre von 1,7 Millionen im Jahr 2001 auf etwa 2,9 Millionen im Jahr 2050 massiv erhöhen. Gleichzeitig wird sowohl bei der Gruppe der 15- bis 60-Jährigen als auch bei der jüngsten Altersgruppe (Personen bis 15 Jahre) ein Rückgang prognostiziert. Dieser Trend ist nicht nur auf Österreich beschränkt sondern gilt in vergleichbarer Weise für ganz Europa<sup>2</sup>.

Demographischer Wandel

### Wohin sollte sich die Arbeitswelt entwickeln?

Lisa Tomaschek-Habrina: Das Thema Gesundheitsförderung ist in Krisenzeiten ein sehr gern stiefmütterlich behandeltes. Zu aufwändig und zu teuer lautet das Argument der Firmen. Doch das ist zu kurz gedacht, denn Unternehmen sind in Zukunft mehr denn je auf gesunde, leistungsfähige Mitarbeiter angewiesen. Der demographische Wandel sorgt für eine Verknappung von Fachkräften. Zudem müssen Unternehmen in Zukunft mit einer im Durchschnitt älteren Belegschaft rechnen als bisher. Unter diesen Umständen gilt der Einwand vieler nicht mehr, dass sie sich Betriebliches Gesundheitsmanagement nicht leisten können. Im Gegenteil, sie können sich nicht mehr leisten darauf zu verzichten! (*siehe Kap. Betriebliche Gesundheitsförderung S. 171*)

Betriebliche Gesundheitsförderung

### Wie ist das zu verstehen?

Lisa Tomaschek-Habrina: Seelische und körperliche Gesundheit ist Voraussetzung dafür, dass die Anforderungen, die der Markt stellt, überhaupt erfüllt werden können. Da die Arbeitsbelastung ständig steigt, ergeben sich hier große Herausforderungen für die Zukunft. Die Arbeit sollte wieder die Chance zur Sinnentfaltung und Sinnfindung bieten.

### Wie ist das in der Praxis umzusetzen?

Lisa Tomaschek-Habrina: Der salutogene, gesundheitsförderliche Ansatz – Arbeit sollte verstehbar, handhabbar und sinnvoll sein – kann die Mitglieder der Arbeitswelt wieder motivieren, ihr Engagement zum eigenen Wohle und zum

Nicht nur ein Was, vor allem ein Wozu

<sup>2</sup> Entsprechend wird die Bundesrepublik Deutschland – so die Berechnungen des Statistischen Bundesamtes – je nach Wanderungsgewinn im Jahre 2050 zwischen 67 und 81 Millionen Einwohner haben. Ist gegenwärtig die Hälfte der Bevölkerung über und die andere unter 40 Jahre alt, wird der Scheitelpunkt 2040 bei 48 Jahren liegen, wobei ein Drittel der Bevölkerung 60 Jahre und älter sein wird.

Wohle ihrer Unternehmen zu leben (*siehe Kap. Salutogenes Management S. 162*). Nur wenn Menschen das Gefühl haben, dass ihre Arbeit auch sinnvoll ist, werden sie mit Neugierde, Elan, Spaß, Kreativität und Spontaneität an ihre Aufgaben herangehen. Menschen haben ein natürliches Bedürfnis sich zu entfalten, sie wollen in einer Sache aufgehen, ihre Potentiale ausbauen, leben und gestalten. Wir dürfen sie nur nicht daran hindern durch unrealistische Ziele und ausschließliches Profitdenken. Wenn Menschen Möglichkeiten zur Entfaltung sehen, werden sie von sich aus aktiv. Nicht nur ein Was ist wichtig in unserer Arbeitswelt, vor allem ein Wozu!

### Einfach zum Nachdenken

Früh übt sich, was aus einem werden soll ...

Um sechs Uhr aufstehen, schnell frühstücken, waschen, anziehen und ab an den Arbeitsplatz. Bis Mittag konzentriertes Arbeiten, nur von kurzen Pausen unterbrochen. Mittags zügig einen Imbiss hinunterschlingen, am besten vor dem Computer, denn man muss ja noch dringende Aufgaben erledigen. Danach ins Auto und schnell zu einem Skill-Training. Anschließend weiter zu einem Kurs, irgendetwas mit Musik. Danach zurückhetzen, das meiste für den kommenden Arbeitstag vorbereiten und vom nächsten Vorgesetzten absegnen lassen. Umziehen, ins Auto und ab zum Körpertraining – das gehört einfach dazu. Danach noch rasch duschen, ein Abendessen hinunterschlingen und sofort ins Bett. Keine Zeit für Freunde, zum Spielen oder Nichtstun – es soll ja etwas aus einem werden.

Der typische Alltag eines Managers? Leider sieht so der Alltag vieler Kinder aus. Und im Alter von 35 müssen sie dann ein Seminar für Stressmanagement besuchen ...

### Literatur zum Vertiefen

Rosa, Hartmut (2005):

Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne  
Frankfurt: Suhrkamp

Meißner, Ulrike Emma (2005):

Die „Droge“ Arbeit: Unternehmen als „Dealer“ und als Risikoträger –  
Personalwirtschaftliche Risiken der Arbeitssucht  
Frankfurt/Main: Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften

Fuchs, Anneliese; Kaiser, Alexander (Hrsg.) (2010):

Der Ausbruch aus dem Hamsterrad. Werkzeuge zur harmonischen  
und befriedigenden Verbindung von Leben und Arbeit  
Wien: Böhlau Verlag

# Arbeit, Geld und Leistungsfähigkeit

Wer wahren Wert nicht kennt,  
nimmt das Wichtige für unwichtig  
und das Unwichtige für wichtig.

Lü Bu We

Arbeit und Erwerbstätigkeit spielen eine wesentliche Rolle im persönlichen Sinnsystem. Die Bedeutung der Arbeit in Selbst- und Lebenskonzeptionen drückt sich in der Häufigkeit aus, mit der Individuen Arbeitsrollen zur Beschreibung ihres Selbst und ihres Lebens verwenden: Mein Name ist Walter Meyerbröcker, ich bin Projektleiter bei ..., mein Name ist Helga Müller-Lüdenscheid, ich bin Filialleiterin bei ... Die Leistungsfähigkeit wollen wir uns mit allen Mitteln erhalten, selbst wenn es auf Kosten unserer Gesundheit geht. Denn wer nicht mehr leistungsfähig erscheint, gilt als nur begrenzt einsatzfähig.

## Lisa Tomaschek-Habrina im Gespräch mit:

Dr. Elisabeth Doenicke-Wakonig, Ärztin für Allgemeinmedizin und Homöopathie  
Dr. Amanda Nimmerrichter, Fachärztin für Neurologie und Psychiatrie, i b o s  
Prim. Dr. Manfred Stelzig, Facharzt für Neurologie und Psychiatrie  
Univ.-Prof. Dr. Jeanette Strametz-Juranek, Fachärztin für Interne, Kardiologie  
Eduard Tell, Projektleiter bei einem IT-Dienstleister und ehemaliger Burnout-betroffener

## Was bedeutet für Sie Arbeit?

Arbeit

Eduard Tell: Früher war sie für mich absoluter Lebensinhalt, Daseinsberechtigung im wahrsten Sinne des Wortes. Ohne Arbeit bist du nichts, war meine Devise. Damit bin ich aufgewachsen. Erst durch mein Burnout musste ich erkennen, dass Arbeit eben nur eine von vier Säulen des Lebens ist, neben meiner Ich-Säule, meiner Sozialen Säule und meiner Gesellschaftssäule. Erst durch die Arbeitsunfähigkeit wurde ich auf mich zurückgeworfen und konnte erkennen, dass ich auch ohne berufliche Beschäftigung wertvoll bin und mich Menschen mögen, ganz unabhängig von meiner beruflichen Position. Jetzt ist Arbeit für mich immer noch wichtig, aber ich arbeite um zu leben und nicht umgekehrt.

Amanda Nimmerrichter: Wie für jeden von uns hat auch für mich Arbeit unterschiedliche Bedeutungsebenen. Sie ist neben der bloßen Existenzsicherung auch eine wichtige Quelle für Lebenserfahrung und zwar vor allem für meine sozialen Fähigkeiten. Für mich als Ärztin ist es immer wieder ein sehr schönes Gefühl, Menschen begleiten und unterstützen zu dürfen, damit es ihnen wieder besser geht und sie ihr Leid hinter sich lassen können. Gelegentlich kommt es natürlich auch vor, dass ich meine Fähigkeiten auf der fachlich-inhaltlichen Ebene entdecke, nämlich dann, wenn ich die entscheidende Idee und das Gespür

für die „richtige“ Diagnose habe und der Patient auch rasche Besserung erfährt. Ich bin meinem Leben sehr dankbar, dass ich in meinem Beruf nicht nur finanziell entlohnt werde, sondern auch mit so vielen Menschen zu tun haben darf.

Elisabeth Doenicke-Wakonig: Da muss ich jetzt einmal unterscheiden: Natürlich, der Beruf ist Arbeit; aber auch der Haushalt kann Arbeit sein. Und man muss jede Arbeit – das ist ganz wichtig, das habe ich gelernt – mit Freude verbinden. Mein Beruf macht mir Freude, und ich empfinde ihn nicht als Arbeit. Anfangs habe ich Haushalt Führen als Arbeit empfunden, es hat mir keine Freude gemacht. Seitdem ich mir zum Beispiel beim Bügeln Opernarien anhöre und der Rest der Familie damit zurechtkommen muss, ist auch das keine Arbeit mehr.

Jeanette Strametz-Juranek: Arbeit bedeutet für mich persönlich Spaß und Freude. Meine Arbeit mache ich wirklich gerne.

Manfred Stelzig: Arbeit hat für mich mehrere Aspekte. Zum einen ist es eine Tätigkeit, um Geld zu verdienen und sich und seine Familie zu erhalten. Zum anderen stillt Arbeit das Bedürfnis, einen sinnvollen Beitrag zum Funktionieren unserer Gesellschaft zu leisten.

#### Geld als ... **Was bedeutet für Sie Geld?**

Amanda Nimmerrichter: Geld ist eigentlich nur ein Zwischentauschmittel. Einerseits bekomme ich Geld für meine Arbeit, andererseits kann ich es einsetzen, um mir einige meiner materiellen Wünsche zu erfüllen. Erst wenn ich im Tauschhandel etwas dafür erhalte, bekommt Geld für mich eine Bedeutung, was aber nicht heißt, dass ich es immer sofort ausbebe. Wenn ich etwas Geld auf ein Bankkonto lege, dient das letztlich der Erfüllung meiner Wünsche in der Zukunft oder im Alter. Man muss sich ja nicht jeden Wunsch auch sogleich erfüllen!

Manfred Stelzig: Geld sollte einen möglichst guten Lebensstandard sicherstellen. Geld ist auch notwendig, um den Kindern eine entsprechende Ausbildung zu ermöglichen.

Eduard Tell: Für mich war Geld ein Trugmittel: Wenn ich viel davon erwerbe, kann ich mir das leisten, was ich möchte – war meine Devise. Nur: Damit ich viel Geld verdiene, muss ich als Normalsterblicher auch viel arbeiten. Wenn ich aber viel arbeite, habe ich keine Zeit, das viele Geld auszugeben. Mittlerweile ist es Mittel zum Zweck und ich bin erstaunt, mit wie viel weniger ich auskomme, dafür aber weitaus mehr Lebensqualität habe.

Jeanette Strametz-Juranek: Ich arbeite auch, weil ich Geld verdienen will, das ist aber sicher nicht der Hauptaspekt. Ich glaube, Geld ist ein Mittel um Dinge zu erwerben, die für einen notwendig sind, und Dinge, die das Leben angenehmer machen können. Wobei da sofort die Frage auftaucht: Was ist angenehm und braucht man dazu wirklich Geld?

Elisabeth Doenicke-Wakonig: Geld bedeutet mir nichts. Ich bin ein Mensch, der non-Profit denkt und habe glücklicherweise einen Mann, der mich immer wieder daran erinnert, auch wirtschaftlich zu denken. Ich habe mein Auslangen und mehr brauche ich nicht.

**Leistungsfähigkeit ist ein Schlagwort der heutigen Zeit. Was bedeutet es eigentlich für unsere Gesundheit und unseren Organismus, immer leistungsfähig sein zu müssen?**

Leistungs-  
fähigkeit als  
Trugschluss?

Elisabeth Doenicke-Wakonig: Du darfst keine Schwächen zeigen und musst immer in Hochform sein – das habe ich am eigenen Leib erfahren. Dieser Druck ist so stark, dass man Gefahr läuft, die eigenen Grenzen zu überschreiten; ab diesem Moment verbraucht der Organismus Spurenelemente, Vitamine usw., er kann seine Speicher nicht mehr füllen und das System gerät aus dem Gleichgewicht.

Jeanette Strametz-Juranek: Ich glaube, immerwährende Leistungsfähigkeit ist etwas, das nicht existieren kann, denn damit schließe man ja einen großen Teil des Menschseins aus. Menschen haben verschiedene Wandlungsphasen. Immer leistungsfähig sein zu müssen würde bedeuten, einen Teil des Lebens, zum Beispiel das Älterwerden, völlig auszuklammern, was eines gewissen Zynismus nicht entbehrt.

Amanda Nimmerrichter: Niemand kann immerzu leistungsfähig sein. In der Natur ist es eben so, dass sowohl Körper als auch Psyche zyklischen Schwankungen unterliegen. Das betrifft alle unsere Funktionen wie Schlafen und Wachen, Fruchtbarkeit, Stoffwechsel und vieles mehr. Es gibt hormonelle Zyklen, jahreszeitliche Zyklen und Zyklen, die unseren Aktivitätszustand steuern. Um wirklich leistungsfähig sein zu können, brauchen wir auch Pausen! Leider werden diese Grundsätze nicht immer entsprechend beachtet, weder vom Einzelnen noch von der Gesellschaft. Aus medizinischer Sicht wünsche ich mir deshalb ein Besinnen darauf, dass zur Leistung auch Ruhe, Entspannung und der Aufbau von Energiereserven unabdingbar dazu gehören.

Manfred Stelzig: Leistung ist wichtig, ohne Leistung gibt es keinen Fortschritt und kein gutes Funktionieren unseres Zusammenlebens. Leistungsbereitschaft und -forderung sollte jedoch auf der Basis leistungsunabhängiger Liebe aufbauen. Der Mensch hat in sich das Bedürfnis und die Sehnsucht, geliebt zu werden, weil er so ist, wie er ist. Sympathie und die gemeinsame Wellenlänge sind zu einem großen Teil leistungsunabhängige Phänomene. Wer nur aufgrund seiner Leistung geliebt wird, fühlt sich früher oder später missbraucht und ausgebeutet.

Eduard Tell: Ich war immer so stolz auf meine Leistungsfähigkeit. Mann, was habe ich alles schaffen können an einem 14-Stunden Arbeitstag! Alle haben mich beneidet und gefragt: Sag', wie machst du das? Es wusste natürlich niemand, welchen Preis ich dafür bezahlen musste, denn die körperlichen Warnsignale habe ich ignoriert und verdrängt, es hat ja überhaupt nicht zu meinem Image

gepasst, Schwäche zu zeigen. Ich habe es gepflegt, das Image des leistungsstarken, effizienten, zielstrebigen, ehrgeizigen Managers, der alles unter Kontrolle hat. Es war mir wichtiger, dieses Bild aufrechtzuerhalten, als zugeben zu müssen, dass es eigentlich nicht mehr zu schaffen ist – bis der Zusammenbruch kam, aber heftig. Und alle waren sprachlos – der Tell, also nie hätten wir das gedacht ... Das zeigt auch, wie wenig die Umgebung hinter die Kulissen blicken möchte. Man will daran glauben, dass es unbegrenzt möglich ist. Das Leben zeigt dann aber sehr schnell seine Begrenztheit, ziemlich gnadenlos.

Gesundheit,  
Wohlbefinden,  
Lebensfreude

### Was bedeutet für Sie persönlich Gesundheit?

**Elisabeth Doenicke-Wakonig:** Ich bin 2001 an einem Dickdarmkarzinom erkrankt und ich sage heute: Ich freue mich, dass ich noch lebe und ich freue mich, dass ich gesund sein kann; ich weiß aber, dass sich das jederzeit ändern könnte. In unserer Gesellschaft musst du gesund und fit sein, es wird versucht, den Tod auszublenden. Und ich weiß, ich bin bereit zu sterben – das heißt, so wie im Tibetischen täglich zu fragen: Bist du bereit zu sterben? – Natürlich würde ich gerne lange leben, darüber müssen wir gar nicht reden. Ich weiß aber, auch wenn ich nicht da bin, die mir wichtigen Menschen werden ihren Weg auch ohne mich gut gehen können.

**Manfred Stelzig:** Gesundheit bedeutet körperliches und psychisches Wohlbefinden, mich in meiner Haut wohlfühlen und fit zu sein.

**Jeanette Strametz-Juranek:** Gesundheit ist für mich Wohlbefinden im körperlichen, emotionalen, mentalen und sozialen Bereich.

**Lisa Tomaschek-Habrina:** Gesundheit ist für mich das Gefühl zu haben, dass es mir gut geht; ich kann das tun, was mir Spaß macht, ich kann auch auf etwas verzichten ohne gleich zusammenzubrechen, ich habe Freude an meiner Arbeit und an meiner Familie. Ich kann Probleme angehen und lösen, ich fühle mich wohl in meinem Körper und achte auf ihn. Ich kann mir freie Tage im Kalender eintragen und was ich mir vornehme auch wirklich tun.

**Amanda Nimmerrichter:** Ich fühle mich gesund, wenn ich mich körperlich, psychisch und sozial wohlfühle und mich im Einklang mit meinen Möglichkeiten und Zielvorstellungen entwickeln kann. Da dies glücklicherweise fast immer der Fall ist, spüre ich meistens nur, wenn ich mich in einem dieser Bereiche nicht wohlfühle, sozusagen nicht gesund bin. Dann weiß ich, dass ich am besten einmal innehalte, um herauszufinden was mich irritiert.

**Eduard Tell:** Gesundheit bedeutet für mich vor allem Lebensfreude. Wenn ich die habe, geht es mir auf allen Ebenen gut. Mental, psychisch, körperlich, emotional. Ist die Lebensfreude dahin und habe ich auf gar nichts mehr Lust, hilft es auch nicht, körperlich fit zu sein. Für mich ist psychische Gesundheit das Um und Auf. Sie ist Grundlage für körperliches Wohlbefinden.

## Gesundheit

Gesundheit ist ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur die Abwesenheit von Krankheit und Gebrechen.

WHO 1946

Mehr in der Lohntüte, und trotzdem nicht glücklicher

Hubert B. arbeitet in einem Restaurant und verdient 1.500,- Euro im Monat. Das ist mehr als alle Kollegen und Hubert nimmt in seiner beruflichen Vergleichsgruppe damit den höchsten Rang ein. Sabine S. verdient 2.000,- Euro im Monat. In Relation zu ihren Kollegen hat sie jedoch das niedrigste Gehalt und nimmt damit den untersten Rang in ihrer Vergleichsgruppe ein. Wer von ihnen ist wohl zufriedener? Diese Frage untersuchte ein Forschungsteam um Christopher Boyce anhand der Daten von 12.000 Briten. Das Ergebnis fiel eindeutig aus: Nicht das absolute Gehalt, sondern der relative Einkommensrang in der jeweiligen Vergleichsgruppe sagte die Lebenszufriedenheit der Befragten vorher. Unser Glück scheint also vom Vergleich mit anderen abzuhängen. Dabei messen wir uns vor allem mit denen, die mehr verdienen als wir selbst, und seltener mit denen, die weniger haben als wir.

Daraus lassen sich spannende Schlussfolgerungen ziehen:

- Mehr Geld muss nicht glücklicher machen.
- Die Lebenszufriedenheit steigt erst dann, wenn das Mehr an Geld die Rangposition in der Vergleichsgruppe verbessert, man also mehr als andere verdient.
- Die Lebenszufriedenheit steigt nicht an, wenn alle Mitglieder einer Gruppe mehr Geld bekommen, denn die Ränge verändern sich nicht.<sup>3</sup>

Einfach zum  
Nachdenken

### Literatur zum Vertiefen

Barthold, Luise; Schütz, Astrid (2010):

Stress im Arbeitskontext. Ursachen, Bewältigung und Prävention

Basel: Beltz

Boyce, Christopher J.; Brown, Gordon D. A.; Moore, Simon C. (2010):

Money and happiness: Rank of income, not income, affects life satisfaction.

Psychological Science

Im Druck. Online: DOI: 10.1177/0956797610362671s

Ilmari, Juhani; Tempeln, Jürgen (2001):

Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?

Hamburg: VSA

<sup>3</sup> Greifeneder, Rainer (2010): Mehr in der Lohntüte, und trotzdem nicht glücklicher. In: Psychologie heute, Juli 2010, S. 11

### Broschüre

Brinkmann, Ulrich; Dörre, Klaus; Röbenack, Silke;

Kraemer, Klaus; Speidel, Frederic (2006):

Prekäre Arbeit. Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive  
Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse

Bonn: Herausgegeben vom Wirtschafts- und sozialpolitischen Forschungs- und  
Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung Abteilung Arbeit und Sozialpolitik

Download unter: [library.fes.de/pdf-files/asfo/03514.pdf](http://library.fes.de/pdf-files/asfo/03514.pdf) (Zugriff am 21.2.2011)

### Studie

Blumberger, Walter; Keppelmüller, Peter;

Niederberger, Karl; Reithmayr, Karin (2004):

Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit

Linz: Institut für Berufs- und Erwachsenenbildungsforschung an der Uni Linz

Eine Analyse präventiver, begleitender, akuter und nachsorgender Strategien  
und Interventionen zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit von  
ArbeitnehmerInnen in Österreich. Eine Studie im Rahmen der Entwicklungs-  
partnerschaft AEIOU – Arbeitsfähigkeit erhalten für Individuen, Organisationen  
und Unternehmen ([www.equal-aeiou.at](http://www.equal-aeiou.at)). Die Studie liefert Ergebnisse und Auf-  
schlüsse, welche Maßnahmen und Strategien geeignet wären, um das faktische  
Pensionsantrittsalter in Österreich an das gesetzliche Pensionsantrittsalter durch  
Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit heranzuführen. Invaliditäts- bzw.  
BerufsunfähigkeitspensionistInnen stehen im Mittelpunkt der Studie.

# Der Stress

## Stress – Phänomen unserer Zeit?

Magengeschwüre bekommt man nicht von dem,  
was man isst, man bekommt sie von dem,  
wovon man aufgefressen wird.

Mary Mortley Montagu

Die Kosten aufgrund von Fehlzeiten und medizinischen Behandlungen infolge von Stress und seinen Folgeerkrankungen werden EU-weit auf 20 Milliarden Euro jährlich geschätzt. Doch Stress hat nicht nur eine volkswirtschaftliche Dimension. Vor allem die Betroffenen tragen die Folgen der Dauerbelastung. Viele Menschen leiden an körperlichen Beschwerden, deren Ursache eigentlich Stress ist. Und die psychologische Komponente wird nach wie vor leider oft außer Acht gelassen.

**Fragt man heute jemanden nach seinem Befinden, bekommt man meist „ich bin so im Stress“ zur Antwort. Sind die Menschen heute wirklich so gestresst?**

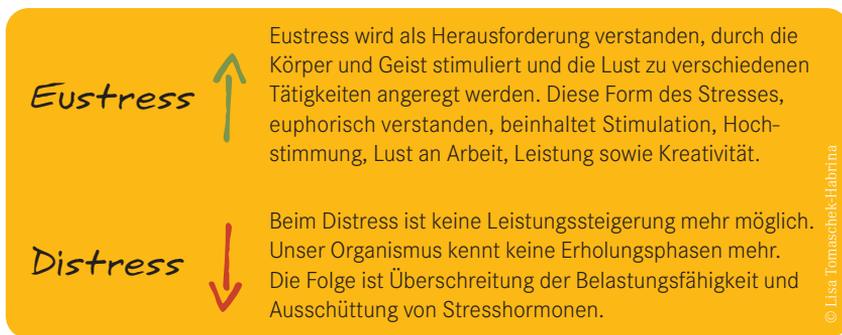
Stress  
allgegenwärtig

Lisa Tomaschek-Habrina: Leider muss ich diese Frage mit einem Ja beantworten. Das Problem resultiert einerseits aus der immensen Beschleunigung der Arbeits- und Lebenswelten und andererseits aus unserem eigenen Anspruch, möglichst alles perfekt erledigen zu wollen. Die Flut an Informationen ist kaum noch zu verarbeiten und diesem Tempo sind viele Menschen nicht gewachsen; aber sie müssen mithalten und sie dürfen und wollen sich nicht eingestehen, dass sie eigentlich kürzer treten sollten. Der Zwang zur Gleichzeitigkeit hat unser Zeitgefühl gestört. Anstatt eine Aufgabe nach der anderen zu erledigen, laufen immer mehr Tätigkeiten parallel ab, Anfang und Ende unserer Aktivitäten verschwinden – und das erzeugt Stress.

**Am Arbeitsplatz, im Büro, in der Familie, in nahezu allen Lebensbereichen regiert der Stress, woran liegt das?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Da fällt mir das Lied „I can't live with or without you“ der Rockband U2 ein, über das Verhältnis von Liebenden, und so ähnlich geht es uns mit Stress: Ohne Stress geht es nicht, aber zu viel davon führt auf Dauer in den Zusammenbruch. Dieser uralte Mechanismus, der tief in unserem Körper steckt, ist eine wichtige Überlebensstrategie des menschlichen Organismus. Ich spreche von Eustress und Distress, erforscht vom bekannten Stressforscher Hans Seyle, der Eustress als positiven und Distress als negativen Stress bezeichnet.

Abbildung 1



### Können wir ohne Stress leben?

Lisa Tomaschek-Habrina: Ein Leben ganz ohne Stress ist an und für sich nicht möglich, da er Grundlage für den Impuls zum Lernen darstellt. Beim Eustress sprechen wir von der Erweiterung des Möglichen. Er steigert Spontaneität und Kreativität und er hilft uns, Bewältigungsstrategien zu entwickeln. Distress entsteht bei langanhaltender Daueranspannung, wenn wir nicht mehr abschalten können, wenn es durchgeht ohne Verschnaufen.

Abbildung 2



Tabelle 1

### Gruppen von Stressoren mit Beispielen

<b>Alltagsbelastungen &amp; physikalisch-sensorische Stressoren</b>	Hitze, Zeit- und Termindruck, Lärm, Monotonie, Reizentzug
<b>Körperliche Stressoren</b>	Gewalterfahrung, Verletzung, Schmerz, Hunger, Behinderung
<b>Leistungsstressoren</b>	Über- und Unterforderung, laufende Neuerungen inklusive Technologisierung und Virtualisierung
<b>Psychosoziale Stressoren</b>	Niedrige Selbstachtung, Mangel an Kontrolle über Arbeits- und Privatleben, Unsicherheit, Angstzustände, Mobbing/Bullying, Isolation, sexuelle Belästigung, zwischenmenschliche Konflikte insbesondere Auseinandersetzungen und große Enttäuschungen oder Kränkungen durch enge Bezugspersonen, familiäre und persönliche Krisen

<b>Sozioökonomische (indirekte) Stressoren</b>	Niedriges Bildungsniveau, niedriges Einkommen, Armut
<b>Belastende und kritische Lebensereignisse</b>	Verlust von engen Bezugspersonen, Trennung und Scheidung, Verlust wichtiger Rollen und des Arbeitsplatzes, plötzliche Einschränkungen von Gesundheit und Leistungsfähigkeit
<b>Chronische Spannungen und Belastungen</b>	Dauerhafte kleine Alltagsprobleme (Mikrostressoren), Rollenkonflikte in Beruf und Familie, dauerhafte Arbeitsüberlastung, mangelnde Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben, langandauernde Krankheiten, Pflege von chronisch kranken Angehörigen
<b>Biografische Übergänge im Lebenslauf mit Krisenpotential</b>	Pubertät, Adoleszenz und junges Erwachsenenalter, Klimakterium, hormonelle Veränderungen beim Mann, Berufs(wieder)einstieg oder -ausstieg, Übergang in die Erwerbslosigkeit oder ins Rentnerdasein

In Anlehnung an und mit Erweiterung der Tabelle in:  
 Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung BzgA (2003, S. 19)

Eduard Tell: Gewisse Dinge möchte ich gar nicht ändern; das heißt, ich be-  
 gebe mich gelegentlich gerne in Stresssituationen, weil ich dann effektiver  
 und produktiver arbeiten kann. ... Ich setze mich Stress bewusst aus und  
 weiß aber, dass diese Phase auch ein Ende hat. Und damit funktioniert es um  
 einiges besser.

O-Ton

### Ist Stress Ihrer Meinung nach hausgemacht durch schlechtes Zeitmanagement und mangelndes Organisationstalent oder lösen ihn äußere Einflüsse aus?

Lisa Tomaschek-Habrina: Sowohl als auch. Einerseits sind wir fremdbestimmt, weil wir manchmal Stressoren ausgesetzt sind, die wir nur bedingt beeinflussen können (*siehe Tab. 1*). Äußere Stressoren können sein: zu viel Arbeit zu haben, unter Zeitdruck zu stehen, sehr hohe Leistungsanforderungen, Streit zwischen Kollegen oder in der Familie usw. Und daneben gibt es die hausgemachten Stressverstärker, innere Antreiber genannt, wie zum Beispiel: Ich muss es perfekt machen, ich muss es alleine machen, ich darf mir nichts anmerken lassen, ich muss durchhalten. Bei diesen Stressoren handelt es sich um innere Motive und Muster, Einstellungen und Glaubenssätze, die wir im Laufe unseres Lebens entwickelt haben oder als eine Art Überlebensstrategie entwickeln mussten. Diese Antreiber sind nicht ausschließlich schlecht, sie bewähren sich auch immer wieder bis zu dem Zeitpunkt, da sie nicht mehr ausreichen, unsere Belastungen zu bewältigen; dann schlagen sie über die Stränge und verursachen Stress auf der körperlichen, der psychischen und der Ebene des Verhaltens. Der Ablauf gestaltet sich immer wie in der Stressampel dargestellt: Stressoren – Stressverstärker – Stressreaktion (*siehe Abb. 3 S. 28*).

Abbildung 3

## Die Stressampel



**Stresstoleranz** Stress wird auch als Zustand definiert, in dem die Erwartungen nicht mit dem momentan Wahrgenommenen übereinstimmen und diese Diskrepanz führt zu kompensatorischen Stressantworten. Was bedeutet in diesem Zusammenhang der Begriff Stresstoleranz?

Lisa Tomaschek-Habrina: Die Stresstoleranz ist das Maß, das einen befähigt, Stress zu verarbeiten. Stress ist nicht gleich Stress. Menschen bewerten Situationen unterschiedlich und dementsprechend reagiert auch jeder Mensch abhängig von seiner individuellen Stresstoleranz. Bereits frühe Erfahrungen bestimmen auf verschiedene Weise die individuelle Toleranzschwelle bei Mensch und Tier mit.

**Stressreaktion der Vorfahren** Stress ist grundsätzlich eine natürliche Reaktion, die uns in die Lage versetzen soll, auf Gefahr adäquat mit Flucht oder Kampf zu reagieren. Heute besteht der Eindruck, dass Stress anstatt Schutz zu bieten, zusehends zu einer Gefahrenquelle wird.

Lisa Tomaschek-Habrina: Unsere in der Wildnis lebenden Vorfahren mussten auf Notsituationen adäquat reagieren, um ihr Überleben zu sichern. Das heißt, wenn Gefahr drohte, beispielsweise in Form eines Säbelzähntigers, dann hat Stress unsere Ahnen in Alarmbereitschaft versetzt, entweder zu flüchten oder zu

kämpfen. In solchen Situation wird das Bedürfnis nach Nahrung oder das sexuelle Lustempfinden abgeschaltet; ihnen nachzugeben wäre in Gefahrensituationen äußerst hinderlich und würde vor dem Säbelzähntiger den sicheren Tod bedeuten. Heute steht nicht mehr sprichwörtlich das wilde Tier vor uns, sondern wir haben andere Ereignisse, die uns Stress bereiten, wie wichtige Meetings, Präsentationen, Konflikte mit Kollegen, Abgabetermine, Gespräche mit Kunden und Vorgesetzten, eine Fülle von Terminen, Streit mit dem Partner oder Angehörigen. Die körperliche Stressreaktion ist jedoch die gleiche wie vor tausenden von Jahren, da hat sich nichts verändert. Wir bekommen einen trockenen Mund, schweißige Hände, weiche Knie, einen hochroten Kopf – alles gut bekannte Dinge.

### Was ist heute anders als damals?

Lisa Tomaschek-Habrina: Unsere Vorfahren konnten sich nach solchen Attacken über den Tag verteilt wieder erholen. Mit anderen Worten, sie zogen sich in ihre Höhlen zurück und ruhten sich aus; und das wurde von der damaligen Sozialgemeinschaft auch anerkannt und respektiert. Heute folgt eine Attacke auf die nächste, ein Termin auf den anderen – ohne Pause. Was die Natur ursprünglich als Ausnahme gesehen hat, nämlich die Fähigkeit sich über Signale hinwegzusetzen, um kurzzeitig in Notsituationen angemessen zu reagieren, ist heute die Regel. Das heißt, wir befinden uns ständig in solchen Ausnahmesituationen und das wiederum bedeutet Dauerstress. Unser Zivilisationsrhythmus, unsere Tagesstrukturen und Arbeitszeiten laufen unserem Bedürfnis nach Erholung zutiefst zuwider. Die Natur hat nicht vorgesehen, dass der Mensch ständig mit einem hohen Pegel an Stresshormonen lebt. Tut er das dennoch, wird er krank, und das erleben wir jetzt.

Hektik, Termindruck, hohe Kundenansprüche und wenige Pausen – der Stress im Büro nimmt zu: Ganze 61 % der Beschäftigten sind aktuell im Arbeitsalltag gestresst; 42 % fühlen sich manchmal gestresst, 19 % sehr oft und 29 % sogar so stark, dass sie sich regelrecht ausgebrannt fühlen; jeder Vierte davon (27 %) gab zu, den Bürostress abends an Familie und Freunden auszulassen. Das ergab eine Umfrage des IFAK Instituts im Frühjahr 2008 unter 2.000 Erwerbstätigen.

Einfach zum  
Nachdenken

### Literatur zum Vertiefen

Ehrenberg, Alain (2004):

Das Erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart

Frankfurt/New York: Campus

Unger, Hans-Peter; Kleinschmidt, Carola (2007):

Bevor der Job krank macht

München: Kösel Verlag

# Stress - was macht er mit uns?

Nie zuvor hatten wir so wenig Zeit,  
um so viel zu tun.

Franklin D. Roosevelt

Die Stressreaktion des Körpers ist an sich nicht gesundheitsschädigend, sondern Ausdruck der Mobilisierung zum Leben, der Widerstandskraft, der Abwehr und der besonderen Anstrengung und damit primär ein gesundheits- und lebenserhaltendes Phänomen. Der Verlauf wird sogar manchmal als angenehm und leistungssteigernd erlebt. Krank macht aber die Pathologisierung bzw. die Verdrängung von Stress. Welche Aspekte nun gesundheitsschädigende Auswirkungen hervorrufen wird im Folgenden erörtert.

## Stress

Der Endokrinologe Hans Selye definierte 1950 Stress als unspezifische Reaktion des Körpers auf eine von außen kommende Belastung, die das bio-psychologische Gleichgewicht stört. 1957 formulierte Selye das Allgemeine Adaptions-Syndrom (AAS), dessen Stressreaktionen aus drei Phasen bestehen: Alarmphase, Widerstandsphase und Erschöpfungsphase.



<sup>4</sup> Der Sympathikus ist die Stressachse des autonomen Nervensystems, die für Erregung, und der Parasympathikus jene, die für Entspannung zuständig ist. Siehe auch Tab. 2, S. 38

## Macht Stress krank?

Lisa Tomaschek-Habrina: Stress ist an sich ein normales, gesundes Phänomen. Genauso wie wir ohne körperliche Anstrengung weder Muskeln noch Ausdauer entwickeln, brauchen wir in gewissem Maße psychische Belastungen, um unser Verhalten einer sich ständig wandelnden Umwelt anzupassen und Neues zu erlernen. Herzrasen, feuchte Hände und spürbare Anspannung sind nur die auffälligsten von hunderten physiologischen Veränderungen – der sogenannten Stressantwort, mit der unser Organismus auf alles reagiert, was unser Gehirn als Herausforderung oder Bedrohung einstuft. Beim positiven Stress, dem Eustress, ist unser Geist hellwach und unser Körper bereit zum Handeln. Ist die Situation bewältigt, sind Zufriedenheit und Entspannung der Lohn.

## Warum reagieren Menschen in stressigen Situationen unterschiedlich?

Lisa Tomaschek-Habrina: Stress ist individuell. Wann eine Situation bei einem Menschen zur Entstehung von Stress und zur Ausschüttung von Stresshormonen führt, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Wichtig ist die körperliche Verfassung des Betroffenen, die Umgebung, in der er sich befindet, seine Persönlichkeit, seine Sichtweise der Situation und inwieweit er für solche Situationen bereits Handlungs- und Bewältigungsmuster oder Copingstrategien parat hat.

## Was versteht man unter dem Begriff Copingstrategie?

Lisa Tomaschek-Habrina: Überfordernder Stress (Distress) führt oft zu psychischen Störungen oder Krankheiten. Mäßiger, zu bewältigender Stress (Eustress) stellt eine Herausforderung dar; ist diese einmal gemeistert, entwickeln die Menschen Kompetenzen im Umgang mit späteren Stresssituationen, diese nennt man Copingstrategien. Nach Lazarus unterscheiden wir zwischen instrumentellem und emotionalem Coping (siehe Abb. 5). Instrumentelles Coping zielt auf die Veränderung oder Neuinterpretation der Situation oder der Problemursachen ab, zum Beispiel durch den Erwerb neuer Kompetenzen. Emotionsbezogenes, auch palliativ genanntes Coping bezieht sich auf den Umgang mit den Emotionen, die durch die Situation ausgelöst werden, zum Beispiel durch Entspannung, Ablenkung, Bewegung, das Reden über Gefühle, das Abreagieren von Ärger anderen gegenüber.

Coping-  
strategien



### Wie kann die Entwicklung von Copingstrategien gefördert werden?

Lisa Tomaschek-Habrina: Eine positive Lebenshaltung sowie Rückhalt innerhalb und außerhalb der Familie unterstützen die aktive und erfolgreiche Bildung von Copingstrategien. Auch eine frühzeitige Förderung der Stresstoleranz ist ein Schutzfaktor. Mäßige und angemessene Erfahrungen mit Stress bei Kindern stärken die Widerstandskraft für den weiteren Umgang mit Stressoren.

### Was schützt uns vor den schädlichen Folgen von Stress?

Lisa Tomaschek-Habrina: Bewältigungsmuster schützen vor schädlichen Stressfolgen; das Fehlen solcher Strategien greift die Gesundheit an. Wir können und müssen also lernen, Stresssituationen zu meistern. Stabile Beziehungen bereits ab dem Säuglingsalter fördern die Stresstoleranz, Bindungen und Religiosität helfen bei der Stressbewältigung. Langdauernde Verwöhnung und Schonung sowie subjektiv erlebte Hilflosigkeit machen stressanfälliger. Stress ist je nach Auslöser, Ausmaß und Interpretation der Situation von unterschiedlichen Emotionen wie Neugier, Ehrgeiz, Kampflust, Wut, Angst oder Depression begleitet. Sozialer Stress scheint bei Menschen wie Tieren gravierend negative Folgen zu haben.

### Sozialer Stress **Was versteht man unter sozialem Stress?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Die Bedrohung der Position im sozialen Gefüge stellt einen erheblichen Stressfaktor dar und dies hat Auswirkungen auf die Gesundheit. Wir können das schon bei kleinen Kindern beobachten: Ein Kind, das vom Spielen mit anderen ausgeschlossen wird, leidet erheblich unter der Ausgrenzung und reagiert mitunter psychosomatisch; im Arbeitsalltag kann Mobbing Menschen arbeitsunfähig machen, weil sie ständig unter Druck gesetzt, ausgegrenzt oder ignoriert werden; eine Trennung oder Scheidung führt je nach Situation zu erheblichem Stressempfinden, nicht selten bei beiden Partnern; und Gewalt in Intimbeziehungen begünstigt verständlicherweise Gesundheitsstörungen aller Art.<sup>5</sup> Umgekehrt wird aus dem Gesagten deutlich, dass sozialer Rückhalt durch den Partner, Familienangehörige und Freunde ein wichtiger Schutz vor Überforderung sein kann. Soziale Anerkennung, beruflicher Erfolg, subjektives Sinnempfinden und kurzfristig erreichbare Lebensziele helfen dabei, auch schwere Schicksalsschläge zu verarbeiten und zu überwinden.

### Stress macht krank **Welche Aspekte von Stress haben gesundheitsschädigende Auswirkungen?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Krankheitserregend ist nicht der vorübergehende Eustress, sondern es ist der langanhaltende Distress. Einen kurzfristig hohen Pegel an Stresshormonen kann der Körper wie gesagt wunderbar abbauen; werden dauerhaft Stresshormone produziert, führt dies fast zu einer hormonellen Vergiftung; es kommt zu somatischen, also körperlichen Reaktionen, die unterschiedliche Schwachstellen im Körper betreffen. Wenn wir durcharbeiten und uns keine Ruhephasen gönnen, wenn wir auf mehreren Lebens Bühnen zu hohen Anforderungen ausgesetzt sind und keinen Ausgleich finden, leben wir in einer

<sup>5</sup> Vergl. Campbell, Jacquelyn C. (2002): Health consequences of intimate partner violence. In: *The Lancet*, 359, S. 1331–1336

dauerhaft erhöhten Stresshormonphase, die sich in Form physischer und psychischer Störungen niederschlägt.

**Welche typischen Erkennungsmerkmale sendet unser Körper bei langanhaltender Überforderung und woran kann ich erkennen, ob mein Organismus wirklich in Alarmzustand ist?**

Erkennungsmerkmale

Lisa Tomaschek-Habrina: Reaktionen zeigen sich immer auf der körperlichen, der emotionalen, der geistigen und der Verhaltensebene. Aus ganzheitlicher Sicht stehen sie in ständiger Wechselwirkung. Körperliche Reaktionen sind sehr häufig übermäßiges Erschöpfungsgefühl, erhöhte Muskelspannung vor allem im Schulter- und Nackenbereich, schneller Herzschlag, Atemnot oder ein gereizter Magen und häufiges Sodbrennen, Durchfall oder Verstopfung – man sagt ja auch: Das schlägt mir auf den Magen. Auch Spannungskopfschmerzen, innere Unruhe und Schlafstörungen können Folgen sein. Reaktionen auf der Ebene des Verhaltens sind beispielsweise Hast, Ungeduld und Gereiztheit, jede Kleinigkeit ist zum Aus-der-Haut-fahren. Der Volksmund weiß, wie der Körper spricht. Wenn wir bewusst auf unseren Körper hören, uns sein Befinden vor Augen führen, uns wahrhaftig in seine Lage versetzen und aus seiner Sicht unser Treiben betrachten, würde uns wahrscheinlich schnell klar, wie wir mit unserem Organismus umgehen. Unser Körper hält schon einiges aus, doch wenn es zu viel ist, muss er sich wehren. Da er nicht mit Worten sprechen kann, kommuniziert er auf seine Weise und drückt Widerstand mit Unwohlsein und Schmerzen aus. Meist trifft es als erstes die Schwachstellen im Körper, bei dem einen ist es der Magen, beim anderen der Rücken, ein Dritter wieder leidet an Bluthochdruck. Ignorieren wir diese Signale, schlägt der Körper Alarm und erhöht die Schmerzdosis. Meist horchen wir erst dann auf.



Abbildung 6

Abbildung 7 **Wie macht uns Stress krank?**

### Sofortige Reaktion

Als Reaktion auf eine akute, kurzfristige Stresssituation mobilisiert der Organismus seine Kraft- und Schnelligkeitsressourcen.

**1 Gehirn:** Denk- und Erinnerungsvermögen sind geschärft, das Schmerzempfinden abgeschwächt.

**2 Lunge:** Die Atmung wird flacher.

**3 Herz:** Puls und Blutdruck steigen, Herz pumpt zusätzliche Mengen Sauerstoff und Glucose in den Körper.

#### 4 Nebenniere:

Ausschüttung von Adrenalin, Noradrenalin und Dopamin

**5 Leber:** In Form von Glykogen gespeicherter Zucker wird in Glucose umgewandelt als zusätzlicher

Treibstoff für die Muskelzellen.

**6 Milz:** Sie stößt vermehrt rote Blutkörperchen aus, damit mehr Sauerstoff zu den Muskeln transportiert werden kann.

**7 Darm und Harnblase:** Die Verdauung setzt aus, damit so gesparte Energie den Muskeln zugeführt wird.

**Blut:** Blut gerinnt schneller, für den Fall einer Verletzung.

**Haare:** Körperhaare richten sich auf, Gänsehaut.

### Verzögerte Reaktion

Wenige Minuten nach der akuten Stressreaktion reagiert der Organismus, um sich zu stabilisieren und zu regenerieren.

**1 Gehirn:** Der Hippocampus, Sitz von Erinnerungs- und Lernvermögen, wird aktiviert, um den Stress zu verarbeiten.

**4 Nebennieren:** Ausschüttung des Stresshormons Cortisol, welches Verdauung und Immunabwehr verringert.

**5 Leber:** Gespeicherte Energie in Form von Fett wird in verfügbaren Treibstoff umgewandelt.

**8 Geschlechtsorgane:** Bei längerem Stress wird die Produktion von Geschlechtshormonen gedrosselt, Lustlosigkeit.

### Chronische Auswirkungen

Bei langanhaltendem Dauerstress kommt es zur Schädigung des Organismus.

**1 Gehirn:** Cortisol schädigt das hormonelle

Gleichgewicht. Mögliche Folgen: Depression, Erschöpfung, Gereiztheit, Konzentrations- und Wahrnehmungsstörungen, Suchtanfälligkeit.

**3 Herz:** Herzrasen und Herzrhythmusstörungen, erhöhter Blutdruck.

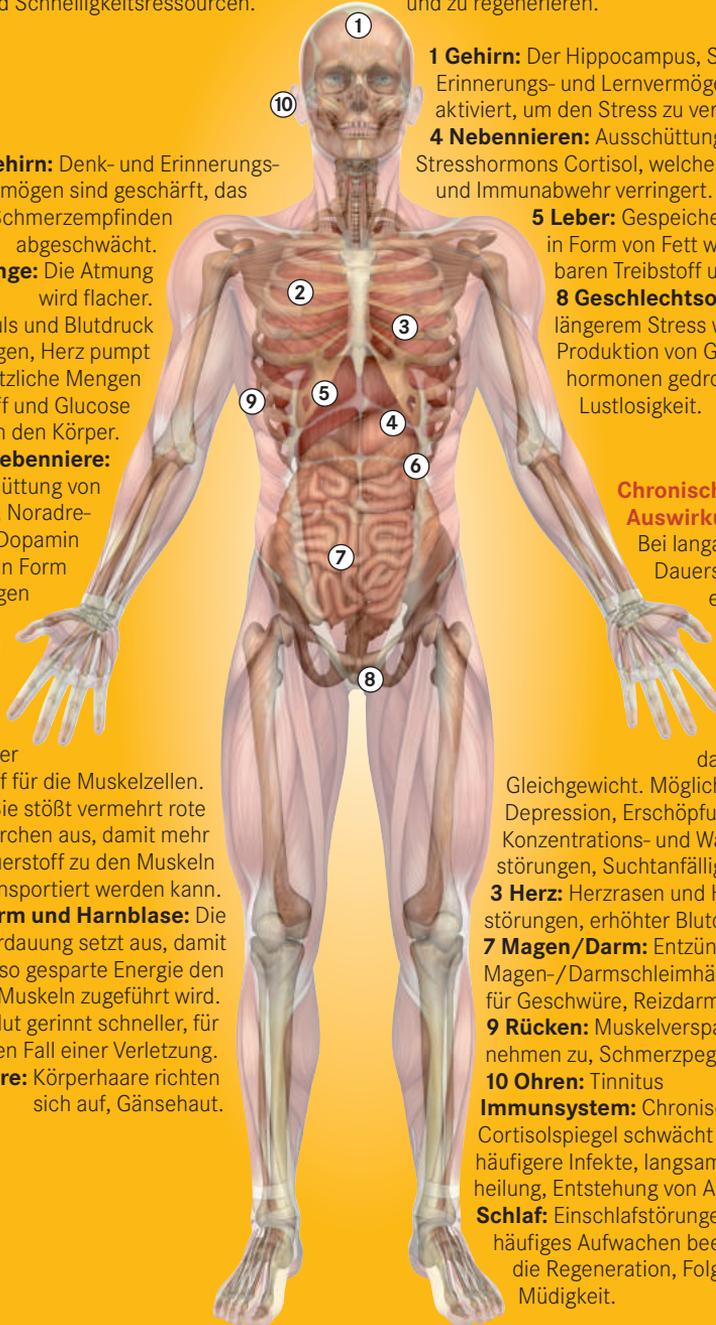
**7 Magen/Darm:** Entzündungen der Magen-/Darmschleimhäute, anfällig für Geschwüre, Reizdarmsyndrom.

**9 Rücken:** Muskelverspannungen nehmen zu, Schmerzpegel ist erhöht.

**10 Ohren:** Tinnitus

**Immunsystem:** Chronisch erhöhter Cortisolspiegel schwächt Abwehrkräfte, häufigere Infekte, langsamere Wundheilung, Entstehung von Allergien.

**Schlaf:** Einschlafstörungen und häufiges Aufwachen beeinträchtigen die Regeneration, Folge: chronische Müdigkeit.



### Wie entsteht Stress?

Lisa Tomaschek-Habrina: Stress entsteht im Gehirn. Über unsere Sinne eingehende Signale werden von der Großhirnrinde zu einem „inneren Bild“ komprimiert; und diese Situation wird vom limbischen System bzw. vom Zentrum für emotionale Intelligenz mit gespeicherten Erfahrungen aus früherer Zeit verglichen und bewertet (*siehe Abb. 8*).

### Was gehört zum limbischen System?

Lisa Tomaschek-Habrina: Zum Zentrum für emotionale Intelligenz gehören die Amygdala (Mandelkern), der Hippocampus und der Gyrus cinguli (*siehe Abb. 8 roter Bereich*). Das limbische System repräsentiert einen Speicher persönlicher Erfahrungen teils gelungener Problemlösungen, teils unangenehmer, schmerzvoller Erlebnisse. Diese in Netzwerken aus Nervenzellen abgelegten Erfahrungen können Menschen zuversichtlich und vertrauensvoll oder ängstlich und resignierend neigen lassen und daraus entwickelt jeder Mensch seine Copingstrategien. Die angstbesetzten Erinnerungen werden vor allem in der Amygdala gespeichert, die in besonderer Weise die Bewertung einer neuen Situation beeinflusst.

### Was passiert nun im Gehirn, wenn wir eine Situation als stressig empfinden?

Lisa Tomaschek-Habrina: Damit wir eine Situation als stressig empfinden, muss das Gehirn, und hier in erster Linie das limbische System, Stressoren mit früheren Erfahrungen vergleichen und als belastend bewerten. Über die Nervenbahnen werden zwei Zentren im Gehirn in Alarmbereitschaft versetzt: Zum einen wird der Hypothalamus aktiviert, dieser schaltet bei psychischem Stress und Angst das Stressgen CRH hinzu (*siehe Abb. 9 S. 36*) gefolgt von einer Aktivierung der Hypophyse (Hirnanhangdrüse), die daraufhin den Botenstoff ACTH ausschüttet. Sobald ACTH über den Blutkreislauf die Nebenniere erreicht, kommt es dort zur Freisetzung des Stresshormons Cortisol<sup>6</sup>. Das zweite vom limbischen System aktivierte Alarmsystem befindet sich im Hirnstamm, wo insbesondere im Stammhirn (Locus coeruleus = blauer Kern) Gene aktiviert werden und Noradrenalin freigesetzt wird, was wiederum zur Alarmierung des Herz-/Kreislaufsystems führt.

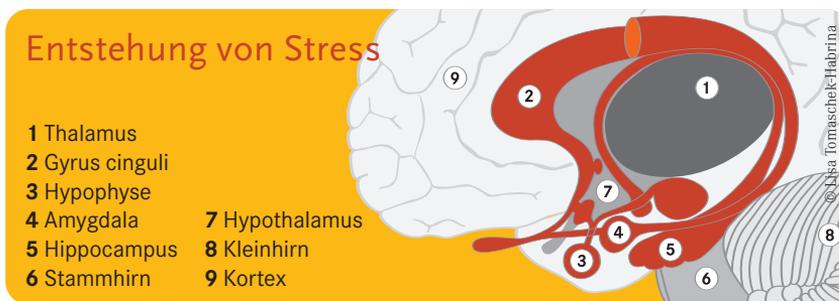
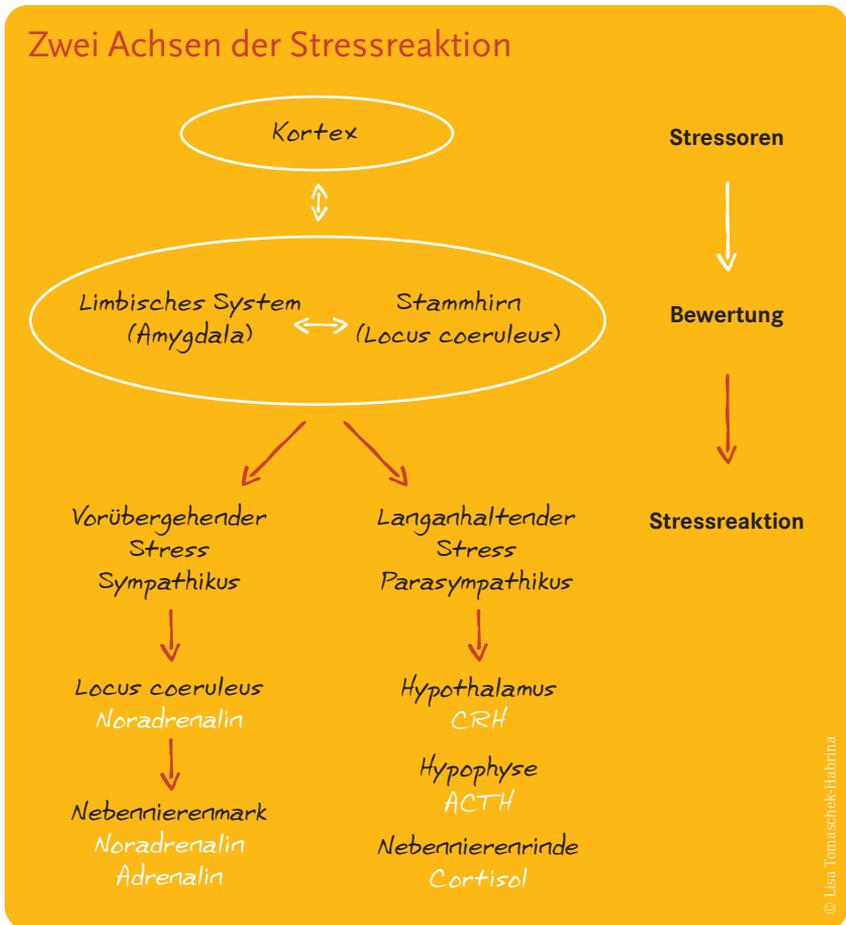


Abbildung 8

<sup>6</sup> Cortisol ist ein Immunregulator und Entzündungshemmer, der Überreaktionen bei Gewebeschäden verhindert. Zu viel Cortisol hemmt jedoch die Produktion von bestimmten Molekülen des Immunsystems, den Interleukinen. Die Abwehrkräfte schwinden, das Risiko einer Infektion steigt. Auch bei Depressionen haben wir einen erhöhten Cortisolspiegel.

Abbildung 9

## Zwei Achsen der Stressreaktion



Kommunikation im Körper

### Wie kommuniziert in Stresssituationen das Gehirn mit dem übrigen Körper?

Lisa Tomaschek-Habrina: Die Kommunikation läuft über das autonome Nervensystem, also den Sympathikus, der für Erregung, und dem Parasympathikus, der für Entspannung zuständig ist. Das Nervensystem ist äußerst komplex aufgebaut. Man geht davon aus, dass das Gehirn aus rund 100 Milliarden Nervenzellen, Neuronen genannt, und mindestens der doppelten Zahl an Gliazellen besteht. Letztere sind Stütz-, Hilfs- und Ernährungszellen im Gehirn. Jede Nervenzelle ist über Synapsen mit tausenden anderer Nervenzellen verbunden, wo Signale mit Hilfe sogenannter Neurotransmitter von einer Nervenzelle in die nächste übertragen werden. Alle unser Gefühle, unser gesamtes Denken und unser Handeln durchlaufen diesen komplizierten Prozess. Eine Zelle im Stress zieht ihre Zellfortsätze oder Synapsen ein (siehe auch Abb. 10) und kann somit nicht mehr optimal mit anderen Zellen kommunizieren, was langfristig zu Störungen führt, vergleichbar mit einem Unternehmen, in dem die Mitarbeiter nicht mehr ausreichend kommunizieren und sich dadurch Fehler in den Abläufen ergeben. Wir sehen also, der Rückzug, den wir im Stress manchmal im Außen erleben, setzt sich im Inneren unseres Körpers bis zur Zellstruktur fort.

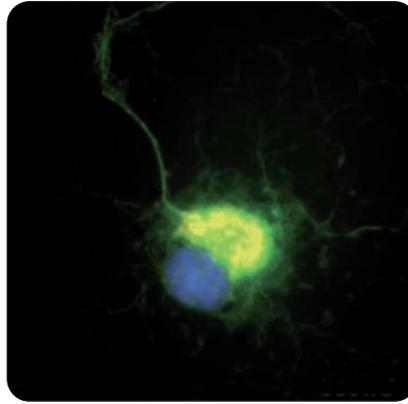
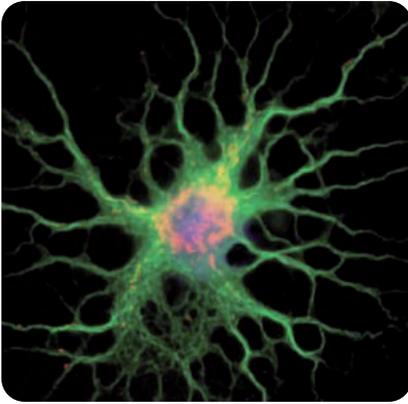


Abbildung 10

Links:  
Gesunde Zelle  
Rechts:  
Zelle im Stress

### Was ist notwendig, damit unser Gehirn und unser Nervensystem optimal versorgt werden?

Lisa Tomaschek-Habrina: Die Bildung der richtigen Nervensignalstoffe ist eine der wesentlichen Voraussetzungen für ein gut funktionierendes und ausgewogenes Nervensystem; dafür ist auch eine ausreichende Verfügbarkeit aller erforderlichen Cofaktoren unabdingbar. Stabile Nerven brauchen eine intakte Nervenzellsubstanz und sind auf einen reibungslosen Ablauf des Energiestoffwechsels in den Mitochondrien der Zelle angewiesen. Alle diese Prozesse sind abhängig von der richtigen Konzentration bestimmter Mikronährstoffe. Bei einer Störung der Neurotransmitter kann es zum Beispiel zu psychischen Befindlichkeitsstörungen, zu Depressionen, Ängstlichkeit oder Hirnleistungsstörungen kommen (*siehe Kap. Homöopathie und Orthomolekulare Medizin S. 117*).

### Was passiert im Zustand von Dauerstress?

Lisa Tomaschek-Habrina: Stress stört die Homöostase, das Gleichgewicht. Die Cortisol- und Adrenalinproduktion stoppt nicht, sondern geht kontinuierlich weiter; das heißt, die psycho-physiologische Anpassung auf ein Ereignis findet kein Ende. Wir unterscheiden hier auch in aktive und passive Stressreaktion (*siehe Tab. 2 S. 38*). Auf die ständige Stresshormonproduktion ist unser Körper jedoch nicht eingestellt. Er kann die Überproduktion nicht entsprechend abbauen, wie das bei unseren Vorfahren über direkte Bewegung passierte. Und so entwickeln sich körperliche Fehlfunktionen wie chronische Müdigkeit, Immunschwäche, emotionale Erschöpfung und andere schon erwähnte Symptome.

Stresshormone

### Wie kann man Stress messen?

Lisa Tomaschek-Habrina: Im Labor kann erhöhter Stress durch den Anstieg von Milchsäure, Fett und Zucker im Blut, durch Erhöhung der Blutgerinnungsfaktoren, die Senkung des Hautwiderstands und nicht zuletzt durch die Ausschüttung des Fluchthormons Adrenalin und des Aggressionshormons Noradrenalin nachgewiesen werden. Dazu gibt es unterschiedliche Stressmessungstechniken wie unter anderem die Herzfrequenzvariabilitätsanalyse, Biofeedback oder einfache Speichel- oder Urintests.

Tabelle 2

## Aktive und passive Stressreaktion

	<b>Aktive Stressreaktion Sympathikus</b>	<b>Passive Stressreaktion Parasympathikus</b>
<b>Zweck</b>	Aktive Mobilisierung um Probleme zu lösen	Dauermobilisierung um Probleme auszuhalten
<b>Situation wird gesehen als</b>	Anforderung bzw. Gefahr, man versucht Ausweg und Kontrolle zu finden	Ausgeliefertsein, Käfigsyndrom
<b>Verhalten</b>	Aktiv: Problemlösung, Angriff, Flucht	Passiv: Apathie, Resignation, Hilflosigkeit
<b>Emotion</b>	Aggression, Ärger, Angst	Depressivität, Paranoia, Angst, Suizidalität
<b>Endokrinologie</b>	Adrenalin, Noradrenalin	CRH-ACTH-Cortisol
<b>Nervensystem</b>	Sympathikus, Locus coeruleus (Stammhirn), Nebennierenmark	Parasympathikus, Hypothalamus, Hypophyse, Nebenniere
<b>Immunstatus</b>	Zunahme an Immunzellen	Immunsuppression (Unterdrückung oder Abschwächung der Reaktivität des Immunsystems)
<b>Somatische Folgen bei langfristigem Bestehen</b>	Alarmierung des Herz-/Kreislaufsystems, Bluthochdruck, Herzinfarkt, Übersäuerung des Magensafts; Affektstörungen: Gereiztheit, Feindseligkeit	Infektionskrankheiten, Libidoverlust, Tumore, Depressionen, Burnout

In Anlehnung an James P. Henry (1986)

### Stresstypen Gibt es unterschiedliche Stresstypen?

Lisa Tomaschek-Habrina: Gerät ein Mensch in starken Stress, schaltet über kurz oder lang der bewusste Verstand ab und das sprichwörtliche Lebenserhaltungssystem übernimmt das Steuer. Dass nicht jeder auf Stress gleichermaßen reagiert, ist eine unbestrittene Tatsache; doch aus welchem Grund reagieren wir immer nach einem bestimmten Muster? Die Antwort ist recht einfach: Wir unterscheiden prinzipiell zwei Stresstypen beim Menschen, den Vagotoniker und den Sympathikotoniker. Die Einteilung ist nicht absolut zu verstehen, sie verdeutlicht vielmehr die vorherrschende Tendenz. Jeder Mensch ist mehr einem dieser Typen zuzuordnen und dementsprechend sind seine Muster; es gibt natürlich auch Mischtypen. Interessant ist zu beobachten, dass aus geschlechtsspezifischer Sicht, Männer eher zum Sympathikotoniker und Frauen eher zu Vagotonikerinnen tendieren.

Nach Frederic Vester <sup>7</sup>	Nach Bruce McEwen <sup>8</sup>
<p><b>Sympathikotoniker, Kampf-/Fluchttyp – Typ A</b></p> <p><b>Körper:</b> Der vom Sympathikus regierte Mensch fühlt sich häufig angespannt, neigt zu Bluthochdruck und Kopfschmerzen, zu Unruhe, Nervosität, feuchten Händen, Konzentrationsproblemen, Einschlafschwierigkeiten durch Überaktivität und zu Herz-/Kreislaufproblemen. Eine Entspannungsmethode zu erlernen wäre angebracht. Seine Überaktivität sollte er durch ausgiebige Erholungsurlaube ausgleichen. Die betroffenen Bereiche sind: Herz, Kreislauf, Sexualität, Nieren.</p> <p><b>Verhalten:</b> Er reagiert aktiv, extrovertiert, aggressiv und mit aktiver Muskelspannung, neigt zu erhöhtem Alkoholkonsum zwecks Entspannung, da er meint, dass dieser in Stress- und Angstsituationen entspannt und beruhigt.</p>	<p><b>Typ 1:</b> Er ist am ehesten als „Karrierist“ zu beschreiben, er braucht täglich neue Stresssituationen wie wechselnde Projekte oder einen Schritt auf der Karriereleiter. Ruhige Zeiten hat er sich seit dem Studium nicht mehr gegönnt. Gleichzeitig versucht er, es allen Vorgesetzten recht zu machen, alles unter Kontrolle zu halten und Projekte perfekt abzuschließen.</p> <p><b>Typ 2:</b> Ihn könnte man als „Wiederholer“ bezeichnen, er geht bei einem immer wiederkehrenden Stressfaktor hoch, beispielsweise ein Mitarbeiter, der sich immer wieder aufs Neue maßlos über seinen Chef ärgert. Normalerweise reagiert ein Mensch beim ersten Mal besonders stark auf einen Stressfaktor; wiederholt sich dieser, wird die Reaktion schwächer. Bei diesem Typ Mensch ist das anders. Auch Beschäftigte, die gemobbt werden, Angst um ihren Arbeitsplatz haben oder sich vor Veränderungen im Job fürchten, können dieses Muster zeigen.</p>
<p><b>Vagotoniker, Schrecktyp – Typ B</b></p> <p><b>Körper:</b> Sein Gleichgewicht ist in Richtung Parasympathikus (Vagus) verschoben, er ist oft betont ruhig und beherrscht, innere Konflikte trägt er durch parasympathische Reaktionen wie z.B. Magen-/Darmstörungen aus. Auch Schwindelgefühl, Benommenheit und Müdigkeit oder Ohnmacht sind charakteristisch. Er sollte die Anwendung von Entspannungstechniken vermeiden, da er noch lethargischer oder sogar depressiv werden könnte und aktivierende Tätigkeiten vorziehen. Die betroffenen Bereiche sind: Magen, Darm, Atmung, Blase.</p> <p><b>Verhalten:</b> Der Vagotoniker ist in der Regel ein Mensch, der sich seiner Umgebung wehrlos ausgeliefert sieht. Oft wird er von dieser auch noch in seinen Hilflosigkeitsreaktionen bestärkt. Er reagiert passiv, introvertiert, depressiv und mit passivem Muskelreflex. Er spannt unbewusst Nacken, Schultern, Arm- und Beinmuskeln an und geht eher in gebückter Haltung durchs Leben. Er bildet einen Muskelpanzer um seinen Schultergürtel aus.</p>	<p><b>Typ 3:</b> Dieser zeichnet sich durch „Festhalten“ aus, er kann den Stress nicht wieder abschalten. Die stressige Situation ist längst ausgestanden, aber die Stressreaktion dieses Menschen läuft trotzdem weiter auf Hochtouren. Stunden nach einem Streit ist er immer noch sehr aufgewühlt oder er ärgert sich tagelang über Kritik. Er frisst richtiggehend den Ärger in sich hinein und kann sich kaum selbst beruhigen. Im Gegenteil, immer wieder dreht er sich im Kreis und hält sich so selbst in der eigenen Stressspirale.</p> <p>* Im Prinzip gibt es innerhalb der Psychologie keine fundierte Stresstypologie, zumal man das Phänomen eher unter dem Aspekt der Stressoren betrachtet, also die Remedur in Abhängigkeit von den Ursachen angeht. Man muss berücksichtigen, dass eine spezifische Bewältigung auch von der jeweiligen Persönlichkeit des Betroffenen abhängt.</p>

<sup>7</sup> Vergl. Vester, F. (2008): Phänomen Stress. S. 86; Frederic Vester war Biochemiker, Stressforscher und Fachmann für Umweltfragen.

<sup>8</sup> Bruce McEwen ist Chef des Labors für Neuroendokrinologie an der Rockefeller Universität.

## Noetische Definition von Stress

Die Einbeziehung des Menschenbildes der Existenzanalyse in das zwei Achsen-Stressmodell des Sympathikus und Parasympathikus ergibt die Noetische Definition von Stress. Dieses Menschenbild gründet auf dem personalen Sinnbezug zur Welt und auf der Freiheit der Person. Chronische Sinnleere (existentielles Vakuum) fördert psychische und somatische Erkrankungen und ist phänomenologisch ähnlich der passiven Stressreaktion. Diese Stressreaktion entsteht dann, wenn es aus unterschiedlichen Gründen zu einer andauernden Einschränkung des Sinnvollzuges und der persönlichen Freiheit kommt, weil die Person keinen Ausweg aus der Sinnleere zum Wertvollen findet.

### Einfach zum Nachdenken

„Als Glaser dreißig war, galt es in Kreisen des mittleren Jungmanagements als unmännlich, mehr als fünf Stunden zu schlafen. In der Euphorie eines anständigen Schlafmankos wirkte alles, was man tat, viel effizienter. Stress war ein Stimulans. Man prahlte, wie viel man davon vertrug, und versuchte, sich gegenseitig unter den Tisch zu stressen. Später, auf der oberen Führungsebene, war Stress zwar nicht mehr Modedroge Nummer eins, aber immer noch gesellschaftsfähig. Wer nicht unter Stress stand, wirkte halt doch irgendwie ersetzlich ... Aber heute, wo es Glaser in die Führungsspitze geschafft hat, gilt Stress als uncool. Manager, die unter Stress leiden, sind ihrer Aufgabe nicht gewachsen. Glaser wird also zum heimlichen Stresser.“

Martin Suter (2000): Business Class. Zürich: Diogenes

### Literatur zum Vertiefen

Hüther, Gerald (1998):

Wie aus Stress Gefühle werden. Betrachtungen eines Hirnforschers  
Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Bauer, Joachim (2004):

Gedächtnis des Körpers. Wie Beziehungen und Lebensstile  
unsere Gene steuern  
München/Zürich: Piper

Benkert, Otto (2005):

Stressdepression. Die neue Volkskrankheit und was man dagegen tun kann  
München: Verlag C.H. Beck

Porta, Sepp; Hlatky, Michael (2010):

Stress verstehen – Burnout besiegen  
Wien: Verlagshaus der Ärzte

# Stressmanagement

Hätte ich gewusst, dass ich so lange leben werde,  
hätte ich besser auf mich aufgepasst. Frank Sinatra

Welcher Stresstyp bin ich und wie gerate ich immer wieder in Situationen, die mich überfordern? Worauf sollte ich achten und wie finde ich aus der eigenen Stressspirale wieder heraus? Wie kann ich dauerhaft spürbare Erleichterung erfahren und eine Steigerung der Lebensqualität erreichen? Die Antwort ist Stressmanagement, vor allem effektives Stressmanagement.

## Worin besteht effektives Stressmanagement?

Lisa Tomaschek-Habrina: Stressmanagement ist dann gelungen und internalisiert, wenn man nicht mehr daran denken muss, sondern es einfach tut, wenn es eben selbstverständlich ist. Die Kunst effektiven Stressmanagements liegt in der Identifikation und Reduktion innerer und äußerer Stressoren, im bewussten Aufbau und Erhalt körperlicher, geistiger und seelischer Ressourcen, in der Pflege sozialer Netzwerke, einer sinnvollen Betätigung sowie in der gelungenen Balance zwischen Anspannungs- und Entspannungsphasen mit ausreichend Bewegung. In Bezug auf unsere Stressampel (siehe Abb. 3 S. 28) sind nun die drei Hauptwege der Stressbewältigung zu setzen.



Abbildung 11

## Instrumentelles Stressmanagement

Es geht darum, äußere Belastungen und Anforderungen im beruflichen und privaten Bereich zu verändern, nach Möglichkeit zu verringern oder ganz abzubauen.

- Fachliche Kompetenzen erweitern  
(Information, Fortbildung, kollegialer Austausch)
- Organisatorische Verbesserungen durchführen  
(Aufgabenverteilung, Ablaufplanung, Ablagesysteme usw.)
- Persönliche Arbeitsorganisation, das Selbstmanagement optimieren  
(klare Definition von Prioritäten, realistische Zeitplanung, Delegation)
- Sozialkommunikative Kompetenzen entwickeln  
(Grenzen setzen, häufiger nein sagen, Unterstützung suchen, Netzwerk aufbauen, etwas positiv formulieren, andere verstehen)
- Problemlösungskompetenzen entwickeln

## Kognitives Stressmanagement

Es geht darum, sich selbstkritisch eigener Stress erzeugender oder Stress verschärfender Muster, Einstellungen und Bewertungen bewusst zu werden und diese allmählich zu verändern.

- Leistungsansprüche überprüfen und eigene Leistungsgrenzen akzeptieren
- Innere Antreiber entdecken und entschärfen
- Schwierigkeiten nicht als Bedrohung, sondern als Herausforderung sehen
- Sich mit alltäglichen Aufgaben weniger persönlich identifizieren, mehr innere Distanz wahren
- Den Blick fürs Wesentliche bekommen, sich weniger im alltäglichen „Kleinkrieg“ verlieren
- Positives, Erfreuliches, Gelingenes bewusst erleben
- An unangenehmen Gefühlen (Verletzung, Ärger) nicht festhalten, sondern loslassen und vergeben lernen
- Weniger feste Vorstellungen und Erwartungen an andere haben, die Realität akzeptieren
- Sich selbst weniger wichtig nehmen, falschen Stolz ablegen und „Demut“ üben

## Palliativ-regeneratives Stressmanagement

Es geht um Regulierung und Kontrolle der physiologischen und psychischen Stressreaktionen mit dem Ziel der kurzfristigen Erleichterung und der längerfristigen Regeneration.

### Kurzfristig palliativ:

- Ablenkung (Lesen, Musik hören)
- Abreagieren durch körperliche Aktivität
- Entlastende Gespräche führen, Trost und Ermutigung suchen
- Sich kurz entspannen, bewusst ausatmen
- Sich selbst etwas Gutes tun

### Langfristig regenerativ:

- BEEP-Prinzip beachten

### BEEP steht für:

- Bewegung machen
- Entspannung erlernen
- Ernährung beachten
- Psychohygiene betreiben

(Siehe auch Kap. *Gesund mit BEEP* ab S. 177)

### Welche Schritte sollte man beim Stressmanagement beachten?

Lisa Tomaschek-Habrina: Da gibt es einfache und nützliche Anhaltspunkte:

- Schritt 1: Mit einer Situationsanalyse dem Stress auf die Spur kommen: Wann, wo, wodurch entsteht Stress; was denke ich dabei über mich und die anderen; wie reagiere ich körperlich und emotional; was tue ich konkret.
- Schritt 2: Entspannungstechniken entdecken, kennenlernen und für sich auswählen.
- Schritt 3: Übungsphase einplanen bis die Techniken internalisiert und selbstverständlich sind.
- Schritt 4: Im Alltag umsetzen – do it!
- Schritt 5: Bilanz ziehen und etwaige Anpassungen vornehmen.

### Wie sieht Ihrer Meinung nach ein idealer Stressmanager aus?

Lisa Tomaschek-Habrina: Der ideale Stressmanager weiß, was er will und was seine Umwelt von ihm erwartet. Er kennt seine Stärken und kann diese gewinnbringend in seinem Beruf und seinem Privatleben einsetzen. Er findet dabei eine Balance zwischen seinen persönlichen Ansprüchen und den Forderungen der Umwelt. Wenn das alles ganz selbstverständlich abläuft, man nicht mehr darüber nachdenken muss, sprechen wir von gelungenem Stressmanagement.

Der ideale Stressmanager

Eduard Tell: Ich bin nach wie vor immer wieder massiv gefährdet. Aber mit jedem Mal, da ich früher erkenne, dass mich die Spirale hinunterzieht, weiß der Körper, weiß der Geist besser damit umzugehen. Was mir sehr hilft ist, dass ich mich nicht mehr verstecken oder verstellen muss. ... Es tut gut, mit Kollegen zusammenzuarbeiten, die aufeinander achten.

O-Ton

### Befinden wir uns im Dauerstress, ist das Risiko chronisch zu erkranken erheblich höher. Wie können Dauerstress und Überlastung vermieden werden?

Lisa Tomaschek-Habrina: Generell einen Gang zurückschalten – entschleunigen. Wir sind in sehr vielen Bereichen viel zu schnell unterwegs und wundern uns, wenn unser Organismus nicht mithalten kann. Ich habe mit meinen Klienten die Erfahrung gemacht, dass es zur Entschleunigung und Entspannung im Alltag hilfreich ist, eine einfache, praktische Methode für sich zu finden, die dann in Stresssituationen angewendet werden kann. Die Kriterien sind immer: verstehbar, handhabbar und sinnvoll. Wir arbeiten im Stressmanagement am Institut i b o s nach dem sogenannten BEEP-Prinzip nicht nur in der Behandlung sondern auch in der Prävention.

Entschleunigung

### Was versteht man unter dem BEEP-Prinzip?

Lisa Tomaschek-Habrina: BEEP ist leicht zu merken und steht für die vier Bereiche, die in der Stressbehandlung wie auch in der -prävention bedacht werden sollten: B für Bewegung, E für Entspannung, E für Ernährung und P für Psychohygiene (*siehe auch Kap. Gesund mit BEEP ab S. 177*).

Stressmanagement bei Typ A und Typ B

### Wir haben bereits von den Typen A und B und deren aktive und passive Stressreaktion gehört, wie werden diese im Stressmanagement berücksichtigt?

Lisa Tomaschek-Habrina: Das Verhältnis von A- und B-Typen in der Praxis ist etwa 3:2<sup>9</sup>; A-Stressreaktionen sind um 50 % häufiger als B-Reaktionen. Jeder Typ braucht ein anderes Stressmanagement und ergo auch eine andere Basisbehandlung und Begleitung, wenn die Erschöpfung schon sehr hoch ist. Menschen vom Typ A, die prinzipiell zu Leistung und Überforderung neigen und meist Anhänger des Aktionismus und Positivismus sind, brauchen Eingrenzung, Leistungsdrosselung, Schonung und Beruhigung; sie brauchen eine Verminderung des Trainings- und Arbeitspensums, ihnen tut eine meditative Kur mit Erlernen von Entspannungstechniken gut. Menschen vom Typ B neigen zu Schonung und Unterforderung. Weiter andauernde Schonung verschlechtert ihre Situation. Diese Menschen brauchen tendenziell Förderung und Forderung, aktivierende Tätigkeiten. Ein dosiertes Aufbautraining regt an und ermutigt; auf diese Art werden sie langsam an Belastungen herangeführt. In der TCM (Traditionelle Chinesische Medizin) heißen die Analoga Sedieren für A-Typen und Tonisieren für B-Typen.

### In welchen Situationen fühlen Sie sich häufig gestresst und wie gehen Sie damit um?

Lisa Tomaschek-Habrina: Meist mache ich mir selbst Stress, indem ich versuche, mehrere Dinge gleichzeitig zu tun, was in den seltensten Fällen gut geht. Dann sage ich mir ganz bewusst „Siga, Siga!“ – eins nach dem anderen – und konzentriere mich auf meine Atmung, hole ein paar Mal tief Luft, atme also ganz bewusst in den Bauch und versuche, mich gezielt zu entspannen. „Siga, Siga“ sagen die Griechen und meinen damit „langsam, langsam“, denn nur weil man etwas schneller macht, heißt das noch lange nicht, dass man schneller ist. Oftmals stresst mich auch der Alltag mit Beruf, Kindern, Haushalt – eben das Alltagsmanagement einer berufstätigen Mutter, die für mehrere Menschen und ihre Schauplätze mitdenken und organisieren muss. Da kommt es schon mal vor, dass man im Auto sitzt, den Sohn dort hinbringt, die Tochter woanders abholt, dazwischen noch ein Telefonat mit einem Klienten führt, ein Interview gibt, das Institut instruiert usw. – Alltagswahnsinn eben. Da versuche ich dann, mich ganz bewusst zu zentrieren, auch wieder mit der Atmung, zwischendurch Dehnungsübungen zu machen, denn durch den Stress verspannen einige Körperregionen wie Nacken und Schultern. Und ich trage in meinem Kalender konsequent Pausen ein, Mittags- und Abendpause, damit ich hier keinen Kliententermin vergebe. Außerdem versuche ich auf lange Sicht, einen Vormittag in der Woche freizuhalten und diesen nicht zu verplanen. Das ist wie eine kleine Insel, die mir Luft verschafft. Sonst mache ich täglich meine Qi Gong-Übungen, in der Früh wenn alle noch schlafen; ich stehe eine halbe Stunde früher auf, trinke erst einmal eine warme Tasse Wasser oder Tee und mache dann meine 16 Übungen; ich mag diese friedliche morgendliche Atmosphäre, alle schlafen noch und ich kann mich in aller Ruhe auf mich konzentrieren.

<sup>9</sup> Vergl. Heines, J. (1996): Kriterien für den Einsatz von Regulationsdiagnostik. In: *Ärztzeitschrift Naturheilverfahren*, Nr. 11, S. 752–756

Wilhelm Busch beschreibt 1874 in seinem Gedicht „Kritik des Herzens“ den Sympathikotoniker Typ A auf seine Weise:

Einfach zum  
Nachdenken

Wirklich, er war unentbehrlich!  
Überall, wo was geschah  
Zu dem Wohle der Gemeinde,  
Er war tätig, er war da.  
Schützenfest, Kasinobälle,  
Pferderennen, Preisgericht,  
Liedertafel, Spitzenprobe  
Ohne ihn, da ging es nicht.  
Ohne ihn war nichts zu machen,  
Keine Stunde hatt' er frei.  
Gestern, als sie ihn begruben,  
War er richtig auch dabei.

#### Literatur zum Vertiefen

Buchenau, Peter (2009):

Der Anti-Stress Trainer. 10 humorvolle Soforttipps für mehr Gelassenheit

Wiesbaden: Gabler

Rossi, Ernest L. (2001):

20 Minuten Pause. Wie Sie seelischen und körperlichen Zusammenbruch verhindern können

Paderborn: Junfermann Verlag, 5. Auflage



# Die Psychiaterin und der Stress

Der wahre Beruf des Menschen ist,  
zu sich selbst zu kommen.

Hermann Hesse

Der Psychiater ist eine wichtige Anlaufstelle für Burnoutpatienten. Doch in der Fülle von „Psycho-Berufen“ wie Psychologe, Psychiater oder Psychotherapeut kann man schon einmal den Überblick verlieren. Was diese Berufe voneinander unterscheidet und was im Speziellen die Psychiaterin für Burnout- und Stressbetroffene tun kann ist Gegenstand des folgenden Interviews.

## Lisa Tomaschek-Habrina im Gespräch mit:

Dr. Amanda Nimmerrichter, Fachärztin für Psychiatrie und Neurologie und Ärztin für psychotherapeutische und psychosomatische Medizin. Neben ihrer langjährigen klinischen Tätigkeit am Anton Proksch Institut und ihrer wissenschaftlichen Arbeit in der Suchtforschung und in der Betreuung bei Gedächtnisstörungen, hält sie auch Vorträge bei nationalen und internationalen Fachkongressen. Von 2009-2012 war sie in der medizinisch-psychiatrischen Betreuung der Klienten am Institut i b o s tätig. [www.psycho-somatik.at](http://www.psycho-somatik.at)



Dr. Amanda  
Nimmerrichter

## Welche Aufgaben hat ein Psychiater in der Behandlung von Stresserkrankungen und Burnout?

Amanda Nimmerrichter: Burnout beschreibt eine Entwicklung psychischer Symptome von der Begeisterung bis zum Gefühl des Ausgebranntseins. Im Verlauf dieser Entwicklung kann es verschiedene psychiatrische Zustandsbilder geben wie etwa Depressionen, Angsterkrankungen, Sucht usw. Die erste Aufgabe eines Psychiaters besteht also darin, die Beschwerden oder Leiden des Patienten zu erfassen – also die Zielsymptome – und mit ihm gemeinsam eine Behandlungslinie zu entwerfen. Zum Know-how des Arztes gehört auch die Beratung und dem Patienten eine geeignete, sinnvolle Form der Behandlung vorzuschlagen. Der Psychiater kann in weiterer Folge die Therapie auch selbst übernehmen, sowohl wenn eine medikamentöse Behandlung angedacht wird als auch wenn Psychotherapie die Behandlung der Wahl ist. Heutzutage haben Psychiater mit dementsprechender Ausbildung Kompetenzen in beiden Bereichen.

## Viele Menschen haben Angst vor Psychopharmaka, weil sie Veränderungen ihrer Persönlichkeit befürchten. Was bewirken diese Medikamente in unserem Organismus?

Amanda Nimmerrichter: Als erstes werden die Zielsymptome erhoben. Kann der Patient nicht schlafen, ist er tagsüber ständig müde und erschöpft oder unruhig und angetrieben; hat er Ängste, die ihn quälen. Die Art der Beschwerden bestimmt weitgehend, welche Psychopharmaka zum Einsatz kommen. Natürlich kann die

Antidepressiva  
für Therapie-  
fähigkeit

Einnahme von Antidepressiva nicht die aktuellen Probleme lösen und die Umwelt des Patienten verändern; aber eine erfolgreiche antidepressive Behandlung sollte sehr wohl dazu führen, dass der Patient seine Lage insgesamt weniger pessimistisch einschätzt und mit seinen Problemen besser umzugehen lernt. Antidepressiva führen also häufig erst dazu, dass Therapiefähigkeit besteht. Sinnvollerweise sollte man erst dann mit der Bewältigung von Problemen beginnen, wenn man wieder über genügend psychische Kraft und Energie und über einen „klaren Blick“ verfügt. Mit dem Vorurteil, dass Antidepressiva die Persönlichkeit verändern, kann man bedenkenlos aufräumen. Psychopharmaka vom Typ Antidepressiva und Antipsychotika nehmen keinen Einfluss auf den Charakter und die Persönlichkeit der Betroffenen. Lediglich Tranquilizer (Beruhigungstabletten) können nach einiger Zeit der Einnahme einen Wirkungsverlust zeigen, der meist dazu führt, dass die Dosis gesteigert werden muss und das führt zu einer Abhängigkeit. Die Einnahme einer hohen Dosis Beruhigungstabletten führt in einen Rauschzustand und kann lebensgefährlich sein.

Wirkung  
von Psycho-  
pharmaka

### Welche Psychopharmaka haben sich in der Behandlung von Burnout und Stresserkrankungen in der Praxis bewährt?

Amanda Nimmerrichter: Hier kommen hauptsächlich Antidepressiva zur Anwendung, die sich im Behandlungsalltag gut bewähren. Es gibt solche, die den Antrieb etwas verbessern können, wenn hauptsächlich Müdigkeit und Erschöpfung im Vordergrund stehen. Es gibt aber auch jene, die bei Ein- und Durchschlafproblemen helfen, wie sie häufig bei Burnout vorkommen. Natürlich gibt es auch antriebsneutrale Antidepressiva, wenn man bevorzugt eine stimmungsaufhellende Wirkung anstrebt.

### Wann beginnen Psychopharmaka zu wirken?

Amanda Nimmerrichter: Es ist wichtig zu wissen, dass Antidepressiva frühestens nach ungefähr zwei bis drei Wochen zu wirken beginnen und dass in dieser Zeit Nebenwirkungen auftreten können, die dann allerdings auch wieder verschwinden. Man sollte also nicht frühzeitig die Medikation abbrechen oder meinen, sie wäre wirkungslos. Bei der Gabe von Antidepressiva können stressbedingte Verhaltensstörungen normalisiert werden. Es konnte nachgewiesen werden, dass während dieses Zeitraums bis zur vollen Wirkung nach zwei bis drei Wochen die stressinduzierte Abnahme der Neubildung von Nervenzellen im limbischen System wieder kompensiert werden konnte und sich damit das Volumen des Hippocampus wieder normalisierte.

### Wann sollte man bei Stresserkrankungen keine Psychopharmaka nehmen?

Amanda Nimmerrichter: Früher gab es die irrierte Meinung, dass bei schweren Depressionen unbedingt Psychopharmaka eingenommen werden müssen, hingegen bei leichten Formen Psychotherapie sehr effektiv sei. Das hat sich geändert, denn heute ist völlig klar, dass Medikamente bei beiden Formen wirkungsvoll sein können. Ebenso klar ist, dass Psychotherapie selbstverständlich bei allen Schweregraden einer Depression indiziert ist. Nur selten passiert es,

dass ein Patient sich allein durch Antidepressiva wieder so wohl fühlt, dass er die Psychotherapie nicht in Anspruch nimmt. Treten noch keine Beschwerden auf, sind Psychopharmaka nicht notwendig. Wenn sich also jemand in einem sehr frühen Stadium von Burnout befindet, der Psychiater keine Zielsymptome findet, dann sind Antidepressiva auch nicht indiziert. Da ist es viel wichtiger, gemeinsam mit dem Betroffenen Schutzmaßnahmen oder Copingstrategien zu entwickeln.

### Allen psychischen Prozessen liegen neuronale Strukturen und Funktionen im Gehirn zugrunde, bei seelischen Störungen ist dieses Fundament destabilisiert. Was passiert dabei?

Neurologische Abkürzungen im Stress

Amanda Nimmerrichter: Wir wissen aufgrund neuerer Methoden aus der Hirnforschung schon viel mehr darüber, was akuter und chronischer Stress in unserem Körper und Gehirn auslösen. Normalerweise wird jeder Reiz, der von außen an unser Gehirn dringt, nicht nur in der Gehirnrinde analysiert sondern auch parallel an andere ältere Gehirnareale geleitet, die mit der emotionalen Verarbeitung und Codierung beschäftigt sind. In akuten Stresssituationen verfügt unser Gehirn über eine „neurologische Abkürzung“; das heißt, die von außen eindringende Information geht direkt zum Mandelkern (Amygdala) und löst eine Reaktion aus, noch bevor die Gehirnrinde (Neokortex) diese sachlich analysieren kann (siehe Abb. 8 S. 35). Die Folge ist eine erhöhte Produktion von Adrenalin. Puls und Atmung steigen an, die Muskeln werden besser durchblutet. Diese Abkürzung ist sehr sinnvoll, weil sie bereits eine Reaktion in Gang setzt, noch bevor wir uns einer Situation bewusst sind. Würden wir warten, bis die Gehirnrinde die Lage analysiert hat, wäre es schon längst zu spät für eine Reaktion. Anders hingegen ist das bei chronischem Stress, dem wir in unserer modernen Welt viel stärker ausgesetzt sind. Da wird die relativ langsame Verarbeitung des Großhirns immer mehr in seiner Bedeutung zurückgedrängt und die Teile des Gehirns, die Furcht und Angst erzeugen wie die Amygdala, werden immer besser vernetzt und halten auf diese Weise unseren Körper ständig in Alarmstimmung. Außerdem behindern hohe Cortisolspiegel auch die Neubildung von Nervenzellen im Hippocampus, einer anderen Struktur des limbischen Systems, die auch zuständig ist für Lern- und Gedächtnisleistungen. Wie bereits bei den Medikamenten erwähnt, ist das eine Konsequenz, die durch die Gabe von Antidepressiva wieder rückgängig gemacht werden kann.

### Was rätst du Burnoutbetroffenen, wohin sollen sie zuerst gehen, zum Psychiater, Psychologen oder Psychotherapeuten?

Amanda Nimmerrichter: Bevor eine Psychotherapie begonnen werden kann, muss sowieso eine ärztliche Abklärung und „Freigabe“ erfolgen. Es gibt auch einige körperliche Erkrankungen, die zu den gleichen oder ähnlichen Symptomen wie ein Burnout führen können. Es empfiehlt sich daher zuerst der Gang zum Arzt zwecks Abklärung und danach zum Psychotherapeuten. Das kann auch ein Psychologe sein, sofern dieser eine psychotherapeutische Ausbildung hat, denn ohne diese darf der Psychologe keine Psychotherapie machen.

# Psycho Who is Who?

Tabelle 4

	Psychiater	Neurologe
<b>Ausbildung</b>	<p>Es gibt verschiedene Berufsbezeichnungen, je nachdem wann die Ausbildung absolviert wurde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facharzt für Psychiatrie und Neurologie</li> <li>• Facharzt für Psychiatrie</li> <li>• Facharzt für Psychiatrie und psychotherapeutische Medizin</li> </ul> <p>Psychiater sind Mediziner, die nach Abschluss der medizinischen Grundausbildung eine Zusatzausbildung als Facharzt in einer psychiatrischen Krankenhausabteilung abgeschlossen haben (Ärztegesetz 1984). Obwohl auch früher schon viele Psychiater zusätzlich eine Psychotherapieausbildung absolviert haben, ist sie heute verpflichtend. Titel: Dr. med.</p>	<p>Neurologen sind vom Grundberuf Mediziner, die nach Abschluss der medizinischen Grundausbildung eine Zusatzausbildung als Facharzt für Neurologie in einer neurologischen Krankenhausabteilung abgeschlossen haben. Häufig Zusatzqualifikationen in Osteopathie, Homöopathie, Akupunktur usw. unter anderem zur Schmerzbehandlung. Um Psychotherapie als Neurologe anbieten zu können, muss zusätzlich eine Psychotherapieausbildung absolviert werden. Titel: Dr. med.</p>
<b>Einsatzbereiche Schwerpunkte</b>	<p>Diagnose, Behandlung, Befundung, Erforschung, Prävention und Rehabilitation von psychischen Störungen und psychopathologischen Phänomenen bzw. Erkrankungen; medikamentöse Therapie mit Psychopharmaka, der Psychiater ist der Facharzt für Psychopharmaka. Therapeutisches Kurzgespräch 15 bis 30 Minuten; bei Psychotherapieausbildung mindestens 50 Minuten. Enge Zusammenarbeit auch mit anderen psychosozialen Berufsgruppen.</p>	<p>Konzentration auf neurologische (Nerven-) Erkrankungen, Rückenmark, Gehirn und Muskelerkrankungen. Kaum eigene Behandlung (außer mit Zusatzqualifikationen) sondern medizinisch-neurologische Diagnosen und Verschreibungen weiterer Therapiemaßnahmen, meist medikamentös oder auf anderweitiger organisch-medizinischer Behandlung basierend und vor allem in der Prävention und Behandlung von Schmerzsymptomen.</p>
<b>Methoden Arbeitsweisen</b>	<p>Diagnostik, medizinische Untersuchung, medikamentöse Therapie; Arbeitsweise ist gekennzeichnet von einer eher körperlichen Sicht auf Ursachen und Heilungsmöglichkeiten von psychischen Problemen; therapeutische Kurzgespräche.</p>	<p>Klinisch-neurologische Untersuchung, körperliche oder technische Untersuchungsverfahren. Körperlich: Motorik, Reflexe, Sensibilität, Koordination, Muskeltonus usw. Technische Verfahren wie z.B. EEG, MRT, Angiografie, Gefäßultraschall usw.</p>
<b>Tätig in</b>	<p>Klinik, Institutionen, freie Praxis, Universität, Forschung</p>	<p>Klinik, Institutionen, freie Praxis, Universität, Forschung</p>
<b>Links</b>	<p><a href="http://www.oegpp.at">www.oegpp.at</a>, <a href="http://www.aerztekammer.at">www.aerztekammer.at</a>, <a href="http://www.psychotherapeutische-medizin.at">www.psychotherapeutische-medizin.at</a></p>	<p><a href="http://www.oegn.at">www.oegn.at</a>, <a href="http://www.oego.at">www.oego.at</a>, <a href="http://www.neuroreha.at">www.neuroreha.at</a></p>
<b>Kosten</b>	<p>Kassen- oder Wahlarzt</p>	<p>Kassen- oder Wahlarzt</p>

Psychologe	Psychotherapeut
<p>Berufsbezeichnungen je nach Ausbildung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychologe</li> <li>• Klinischer Psychologe</li> <li>• Klinischer Gesundheitspsychologe</li> <li>• Notfalls-, Arbeitspsychologe u.a.</li> </ul> <p>Universitätstudium der Psychologie („Seelenkunde“), danach postgraduale Spezifikation auf klinische Psychologie und/oder Gesundheitspsychologie, dazu fundierte Weiterbildungen, um im klinischen Bereich Diagnostik (Testungen, Befunderstellung), Beratung und Behandlung von psychischen Problemen und Erkrankungen anzubieten. Psychologe ist ein geschützter Titel laut Psychologengesetz (PslG 1990). Um Psychotherapie anbieten zu können, muss eine psychotherapeutische Ausbildung absolviert werden. Titel: Mag. phil., Dr. phil., bald auch Bachelor, Master</p>	<p>Studium, Postgradualer Master oder intensive, mehrjährige Fachausbildung in einem anerkannten Therapieverein (22 anerkannte Therapierichtungen). Psychotherapia bedeutet Pflege der Seele. Psychotherapeut ist ein geschützter Titel seit dem Bestehen des Psychotherapiegesetzes (PThG 1991). Nach Absolvierung der gesetzlich geregelten Ausbildung erfolgt die Eintragung in die Psychotherapeutenliste des Gesundheitsministeriums. Titel: Mag. phil., Dr. phil. (von anderen Studienrichtungen), Dr. med., MSc oder Mag. (FH)</p>
<p>Diagnose, Behandlung, Befundung, Erforschung von seelischen Vorgängen, Störungen und Krankheiten; psychologische Beratung und Lehre. Zur Unterstützung der Diagnose, Durchführung von Tests zu Leistungsfähigkeit, Persönlichkeitszügen, Intelligenz, Stimmungslagen usw., Trainings u.a. von Gedächtnis und für Stressmanagement. Ohne psychotherapeutische Ausbildung darf nur klinisch-psychologisch und gesundheitspsychologisch behandelt, jedoch nicht psychotherapiert werden. Enge Zusammenarbeit auch mit anderen psychosozialen Berufsgruppen.</p>	<p>Begleitung, Vorbeugung, Behandlung von psychischen, psychosozialen und psychosomatischen Leidenszuständen mit Hilfe wissenschaftlich fundierter Methoden, Kurzzeit- oder Langzeitpsychotherapie; darf keine Medikamente verschreiben, keine Befunde verfassen, jedoch psychotherapeutische Stellungnahmen, Diagnosen und Therapiepläne. Einzel-, Paar-, Gruppen-, Familientherapie. Psychotherapeutische Einheit mindestens 50 Minuten. Enge Zusammenarbeit mit Facharzt für Psychiatrie, Neurologie oder Psychologen und anderen psychosozialen Berufsgruppen.</p>
<p>Psychologisches Gespräch, psychologische Tests, Befragungen, Statistikauswertungen, Diagnostik, Erstellen von Befunden, Durchführung von Trainings und Schulungen.</p>	<p>Psychotherapeutisches Gespräch und psychotherapeutische Interventionen je nach Therapieschule: systemisch, verhaltenstherapeutisch, humanistisch-existentiell oder tiefenpsychologisch-dynamisch; Aufstellungen mit Personen oder Gegenständen, szenische Darstellung, gestaltend, musisch, Hypnose, usw.</p>
<p>Klinik, Institutionen, freie Praxis, Universität, Forschung, Unternehmen, Personalentwicklung, Training</p>	<p>Klinik, Institutionen, freie Praxis, Universität, Forschung, Training</p>
<p><a href="http://www.psychologie.at">www.psychologie.at</a>, <a href="http://www.boep.eu">www.boep.eu</a>, <a href="http://www.oegp.net">www.oegp.net</a></p>	<p><a href="http://www.psychotherapie.at">www.psychotherapie.at</a>, <a href="http://www.oevp.at">www.oevp.at</a>, <a href="http://www.oegg.at">www.oegg.at</a></p>
<p>Kassen- oder Wahlpsychologe</p>	<p>Kassen- oder Wahlpsychotherapeut</p>

## Psycho Who is Who?

### Deutschland

**Ausbildung:** Medizinische und psychologische Ausbildung ist ähnlich strukturiert wie in Österreich. In Deutschland erhält man als Arzt ebenso die Bezeichnung „Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie“, als Psychologe bisher den Titel „Diplompsychologe“, mit der Umstellung auf das Bachelor- und Masterstudium zukünftig auch Bachelor oder Master.

Psychotherapie ist ebenso ein geschützter Titel. Die Rechtslage von Psychotherapie ist im deutschen Psychotherapiegesetz (PsychThG 1999) geregelt und für Patienten recht unübersichtlich. Der Berufstitel „Psychotherapeut(in)“ ist geschützt, nicht aber „Psychotherapie“, was zu einer Vermengung mit teils unseriösen Angeboten führt, die für Patienten oft nur schwer von seriösen zu unterscheiden sind. In Deutschland sind Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeuten sowie ärztliche und psychologische Psychotherapeuten und in beschränktem Ausmaß auch Heilpraktiker zur Psychotherapie befugt, letztere dürfen allerdings die Berufsbezeichnung Psychotherapeut nicht führen.

**Kosten:** Die gesetzlichen Krankenkassen (GVK) verrechnen grundsätzlich mit Ärzten mit Approbation (Berufszulassung), die auch über eine Kassenzulassung verfügen. Trotz aufwändiger Anerkennungsverfahren erkennen die Krankenkassen bis heute lediglich drei Therapiemethoden an: Verhaltenstherapie, Psychoanalyse und Tiefenpsychologie. Kostenzuschüsse zur Psychotherapie bei Betreuern ohne ärztlichen Grundberuf werden lediglich aus freiwilligen Zusatzversicherungen bezahlt.

**Internetseiten:** [www.dvp.de](http://www.dvp.de), [www.psychiatrie.de](http://www.psychiatrie.de), [www.therapie.de](http://www.therapie.de), [www.pdp-verband.org](http://www.pdp-verband.org)

### Schweiz

**Ausbildung:** Medizinische und psychologische Ausbildung ist ähnlich strukturiert wie in Österreich und Deutschland. Psychologiestudium – früher mit dem Abschluss eines Lizenziats (lic.phil), heute als BA/BSc- oder MA/MSc-Studium.

Der Titel „Psychotherapeut“ ist ein geschützter Titel. Ein eigenes Psychotherapiegesetz ist in Vorbereitung, derzeit gilt das Psychotherapiegesetz des EWR (Europäischer Wirtschaftsraum, 1990). Die Ausbildung zum Psychotherapeuten besteht in der Schweiz aus einem Hochschulstudium in Psychologie, Medizin oder einer anderen Humanwissenschaft und der psychotherapeutischen Weiterbildung in mindestens einer wissenschaftlich anerkannten, bewährten Therapiemethode.

**Kosten:** Gemäß geltendem Recht übernimmt die Grundversicherung nur dann die Kosten für ambulante Psychotherapie, wenn sie von einem Arzt durchgeführt wird oder an spezielle Psychotherapeuten delegiert wird (delegierte Psychotherapie), diese müssen bei einem Arzt angestellt sein und die Psychotherapie in den ärztlichen Räumen durchführen. Kostenzuschüsse zur Psychotherapie bei Betreuern ohne ärztlichen Grundberuf werden lediglich aus freiwilligen Zusatzversicherungen bezahlt, vorausgesetzt sie sind in der Liste „santé suisse“ eingetragen.

**Internetseiten:** [www.psychotherapiecharta.ch](http://www.psychotherapiecharta.ch), [www.psychologie.ch](http://www.psychologie.ch), [www.psychiatrie.ch](http://www.psychiatrie.ch)

Immer häufiger ist von freien Radikalen oder oxidativem Stress die Rede und jeder weiß, dass diese Begriffe nichts Gutes bedeuten. Was aber bewirkt der Angriff der freien Radikale im Körper genau und wie kann der Mensch sich dagegen schützen?

Freie Radikale

Amanda Nimmerrichter: Normalerweise setzen sich Moleküle aus Elektronen (negativ geladene Teilchen) und Protonen (positiv geladene Teilchen) zusammen. Es gibt aber auch Moleküle, die einzelne ungepaarte Elektronen besitzen. Man bezeichnet sie als freie Radikale. Weil diese „einsamen“ Elektronen gleichsam nach einer Verbindung suchen, sind freie Radikale extrem reaktionsfreudig und das ist nicht immer von Vorteil für den Menschen, denn die chemisch aggressiven Moleküle können im Organismus erhebliche Schäden anrichten: Sie attackieren sowohl schützende Zellmembranen als auch lebensnotwendige Lipide und Proteine (zum Beispiel in Zellwänden) und schädigen die DNA.

Welche Faktoren begünstigen die Entstehung freier Radikale?

Amanda Nimmerrichter: Auslöser für die Bildung von solchen freien Radikalen sind Hitze, Kälte, UV-Strahlung, Umweltgifte, Viren und Bakterien aber auch langanhaltender Stress. Der häufigste dieser Stressoren ist allerdings Zigarettenrauch. Vitaminpräparate, die als Radikalfänger gelten, sollen gar nicht so gesund sein wie lange angenommen. Es gibt sogar Hinweise darauf, dass sie Möglichkeiten des Körpers, sich an freie Radikale anzupassen, eher einschränken. Um die freien Radikale abzufangen, scheint also eine ausgewogene Ernährung und der normale Verzehr von Obst und Gemüse durchaus ausreichend zu sein. (siehe Kap. Essen im Stress und Burnout S. 216)

Was passiert im Körper bei Schlafmangel?

Schlafstörungen

Amanda Nimmerrichter: Fehlender Schlaf lässt Stresshormone ansteigen und kann die Fähigkeit des Gehirns einschränken, Emotionen zu verarbeiten. Es kommt dabei zu einem Verlust an Kommunikation zwischen den Hirnregionen Mandelkern (Amygdala) und Frontallappen (siehe Abb. 8 S. 35). Durch Schlafentzug wird die rationale Verarbeitung von Umweltreizen durch die Großhirnrinde behindert. Wenn normalerweise die Großhirnrinde auf einen spannenden Thriller Entwarnung gibt (im Sinne von, das ist nur ein Film und nicht real), bei Müdigkeit ist dieser Ablauf beeinträchtigt und wir fürchten uns mehr. Jeder weiß aus Erfahrung, dass eine schlaflose Nacht die Aufmerksamkeit und Konzentration am nächsten Tag erschwert. Schlaf verbessert sowohl bei Kindern als auch bei Erwachsenen die Leistungen des Gehirns sowohl hinsichtlich des Gedächtnisses als auch der allgemeinen Aufnahmefähigkeit beim Lernen.

Wie erholst du dich persönlich, wenn es einmal zu viel ist?

Persönliches Stressmanagement

Amanda Nimmerrichter: Wenn ich nach einem langen Tag in der Ordination nach Hause komme, lenke ich mich gerne damit ab, mit unserem Hund spazieren zu gehen. Beim Gehen nehme ich wieder ganz bewusst meinen Körper wahr, ich spüre den Wind auf der Haut und meine Nase nimmt den Duft auf, der in der Luft liegt. Dann freue ich mich natürlich auf meinen Mann und bin neugierig

zu erfahren, wie sein Tag war. Das alles hilft mir sehr gut beim Abschalten. Am Wochenende koche ich gerne und genieße das Essen mit der Familie.

### Wie sieht deine persönliche Burnoutprophylaxe aus?

Amanda Nimmerrichter: Ich habe autogenes Training gelernt und übe es auch regelmäßig aus. Gelegentlich praktiziere ich die Progressive Muskelentspannung nach Jacobson, die sich leicht und praktisch in den Arbeitsalltag integrieren lässt. Ausreichend Schlaf ist mir sehr wichtig; am Wochenende so richtig ausschlafen zu können, ist mir das Allerliebste.

### Einfach zum Nachdenken

Stößt man sich an etwas den Kopf, verletzt man sich diesen und man bekommt eine Beule. Steht man lange und intensiv unter Druck, verletzt das die Seele und eine „Seelenbeule“ wächst.

### Literatur zum Vertiefen

Hüther, Gerald (1998):

Wie aus Stress Gefühle werden. Betrachtungen eines Hirnforschers  
Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Bauer, Joachim (2004):

Gedächtnis des Körpers. Wie Beziehungen und Lebensstile  
unsere Gene steuern  
München/Zürich: Piper

McEwen, Bruce S.; Lasley, Elizabeth Norton (2002):

The end of stress as we know it  
Washington, D.C.: Joseph Henry Press

# Gendermedizin und Stress

Die Natur ist verstummt.  
Die Beobachter streiten.

Niklas Luhmann

Frauen und Männer reagieren unterschiedlich auf Stress, sowohl auf körperlicher Ebene als auch die Reaktionsweisen betreffend. Frauen waren bis in die 1990er Jahre weitgehend von medizinischen Studien ausgeschlossen. Die Ergebnisse der Studien, in denen hauptsächlich Männer untersucht wurden, übertrug man automatisch auf Frauen, obwohl bekannt ist, dass die Halbwertszeit, das Verteilungsmuster und andere Faktoren von der Körperoberfläche, dem Fett- und Wasserverteilungsmuster, dem Hormonstatus usw. abhängig sind. Gendermedizinische Aspekte im Stress werden im Folgenden erläutert.

## Lisa Tomaschek-Habrina im Gespräch mit:

Univ.-Prof. Dr. Jeanette Strametz-Juranek, Fachärztin für Innere Medizin und Kardiologie an der Medizinischen Universität Wien, Vorsitzende der Österreichischen Gesellschaft für geschlechtsspezifische Medizin (ÖGGSM), Leiterin der Task-Force „Gender-Kardiologie“ der Österreichischen Kardiologischen Gesellschaft, Board Member of the International Society of Gender Medicine sowie Leiterin des Instituts Jurana in Niederösterreich.  
[www.institut-jurana.at](http://www.institut-jurana.at), [www.gendermedizin.at](http://www.gendermedizin.at)



©Foto: Wilke

Univ.-Prof. Dr.  
Jeanette Stra-  
metz-Juranek

## Gender

Gender bedeutet gesellschaftlich, sozial und kulturell geprägte geschlechterspezifische Charakteristika von Frauen und Männern, die erlernt und damit veränderbar sind. Ein direktes Äquivalent für den englischen Begriff, der 1955 von einem Psychiater geprägt wurde, gibt es im Deutschen nicht. Gendermedizin berücksichtigt die unterschiedlichen medizinischen Bedürfnisse von Frauen und Männern und bezieht somit beide Geschlechter mit ein. Die Themen gehen dabei quer durch die Medizin, umfassen sowohl biologische Faktoren wie zum Beispiel die geschlechterspezifische Wirkung von Medikamenten als auch soziale Aspekte wie die unterschiedliche Wahrnehmung des eigenen Körpers oder Reaktionsweisen sowie Krankheitssymptome und deren Unterschiede in Verlauf und Ausprägung.

## Welche Bedeutung hat Gendermedizin in Bezug auf Stresserkrankungen?

Jeanette Strametz-Juranek: Eine sehr zentrale. Gendermedizin berücksichtigt die unterschiedlichen Bedürfnisse, die Frauen und Männer haben, wenn es um Wohlbefinden in ihrer eigenen Definition von Gesundheit geht; auch für den Umgang mit Stress hat diese Differenzierung eine Bedeutung. Worauf reagiert ein Mann, eine Frau ganz besonders; welche Faktoren kenne ich und wie nehme ich sie wahr; wie reagiere ich auf die unterschiedlichen Stressfaktoren.

Tabelle 5

## Stressreaktionen bei Frauen und Männern

	Frau	Mann
<b>Verhalten</b>	<p>70 % der Frauen weisen ein Typ-B<sup>10</sup> Verhalten auf, Vagotonikerinnen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „tend and befriend“</li> <li>• Sozialer Rückzug</li> <li>• Ertragen und Hinnehmen oder Zicken</li> <li>• Starke Stimmungsschwankungen oder bemüht Haltung zu bewahren</li> <li>• Erhöhter Tabakkonsum</li> <li>• Erhöhter Konsum von Süßigkeiten</li> <li>• Zurückstellen der eigenen Bedürfnisse</li> <li>• Holen früher Hilfe</li> </ul>	<p>90 % der Männer weisen ein Typ-A<sup>10</sup> Verhalten auf, Sympathikotoniker</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• „flight or fight“</li> <li>• Gereiztheit, Aggressivität, Ungeduld</li> <li>• Hyperaktivität, vermehrt Konflikte mit Kollegen</li> <li>• Das Gesicht nicht verlieren wollen</li> <li>• Verdrängung von Misserfolgen</li> <li>• Schuldzuweisungen</li> <li>• So tun als ob</li> <li>• Alkohol oder Energydrinks zur Entspannung oder als Muntermacher</li> <li>• Warten lange bis sie Hilfe in Anspruch nehmen</li> </ul>
<b>Neurobiologisch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterordnung, Passivität: Noradrenalin ++ Adrenalin + - Cortisol ++ Testosteron - -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kampf: Noradrenalin ++ Adrenalin + Cortisol +- Testosteron ++</li> <li>• Flucht: Noradrenalin + Adrenalin ++ Cortisol +- Testosteron +</li> </ul>
<b>Körper</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erschöpfung und Müdigkeit</li> <li>• Schlafstörungen</li> <li>• Magen-/Darmstörungen Schwindelgefühl, Benommenheit und Müdigkeit oder Ohnmacht</li> <li>• Atemnot</li> <li>• Muskelverspannungen insbesondere im Nacken, an Schultern, Armen und Beinen</li> <li>• Libidoverlust</li> <li>• Gewichtsveränderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bluthochdruck und Kopfschmerzen</li> <li>• Unruhe, Nervosität, feuchte Hände</li> <li>• Konzentrationsprobleme</li> <li>• Einschlafschwierigkeiten durch Überaktivität</li> <li>• Herz-/Kreislaufprobleme</li> <li>• Aktive Muskelspannungen</li> <li>• Tinnitus</li> <li>• Libidoverlust</li> <li>• Schweißausbrüche</li> </ul>
<b>Psyche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ängstlich und verunsichert</li> <li>• Ambivalenz- und Ohnmachtsgefühle</li> <li>• Gefühl der Ausbeutung und mangelnder Anerkennung</li> <li>• Schuldgefühle</li> <li>• Depressiv</li> </ul> <p>Innere Antreiber:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich muss es allen recht machen.</li> <li>• Ich muss es perfekt machen.</li> <li>• Ich muss für alle da sein.</li> </ul> <p>Versuchen sich mit anderen über Probleme auszutauschen, eher Zwangsgedanken</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versagensängste</li> <li>• Existenzängste</li> <li>• Depressiv, innere Leere</li> <li>• Emotionale Distanzierung</li> <li>• Pessimismus und Zynismus</li> <li>• Kann eigene Grenzen schwer wahrnehmen</li> </ul> <p>Innere Antreiber:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich darf nicht aufgeben.</li> <li>• Ich muss durchhalten.</li> <li>• Ich muss es schaffen.</li> </ul> <p>Verdrängen Probleme und machen die Dinge mit sich selbst aus, eher Selbstmordgedanken</p>

<sup>10</sup> Siehe auch Tab. 3 S. 39: Stresstypen

### Wie groß ist der Unterschied zwischen Mann und Frau?

Jeanette Strametz-Juranek: Ein sehr schönes Beispiel dafür ist, Männer und Frauen danach zu fragen, was Gesundheit für sie bedeutet. Für eine Frau ist es oft körperliches, emotionales, mentales und soziales Wohlbefinden; für den Mann ist es meist das Fehlen von körperlichen Symptomen und Gebrechen, die Erhaltung der Leistungsfähigkeit und der Potenz. Das zeigt den Unterschied sehr schön.

### Was unterscheidet die Reaktionen von Frau und Mann im Stress?

Jeanette Strametz-Juranek: Bei Stressexperimenten reagieren Männer eher im hämodynamischen Bereich, zum Beispiel mit einem Anstieg des Blutdrucks und der Herzfrequenz, Frauen reagieren eher über die neurohumorale Ebene, zum Beispiel mit einer erhöhten Produktion von Stresshormonen.

### Sie sind eine Frau, die auf vielen verschiedenen Bühnen auftritt, als Ärztin, Institutsleiterin, Vorsitzende, Ehefrau, Mutter usw., wie schaffen Sie Ihr persönliches Life-Balancing?

Jeanette Strametz-Juranek: Ich habe das große Glück, in einem sehr harmonischen Umfeld zu leben. In meiner Familie wohnen mehrere Generationen – meine Mutter, mein Sohn, mein Mann und ich – unter einem Dach; wir haben zwar unterschiedliche Sichtweisen, aber diese destruktive Form der Auseinandersetzung findet bei uns nicht statt. Und das zweite große Glück ist mein Job, der genau dem entspricht, was ich mir schon in meiner Kindheit wünschte: Ich arbeite mit Frauen und Männern im medizinischen Bereich, ich kann administrative Tätigkeiten ausführen, ich darf organisieren, vortragen, unterrichten – alles Dinge, die mir große Freude bereiten.

Obwohl die Medizin über Männer viel mehr weiß als über Frauen: Warum sterben Männer dennoch im Durchschnitt früher? Frauen haben einen biologischen Vorteil: Bei fast allen Tierarten sind die Weibchen zäher und leben länger. Frauen sind jedoch drauf und dran, diesen Vorteil mit der Emanzipation wettzumachen. Die Lebenserwartung beider Geschlechter steigt, doch die der Männer entwickelt sich steiler nach oben, der Unterschied von fünf, sechs Jahren wird schmaler. Ein wichtiger Faktor ist beispielsweise, dass Frauen immer früher und mehr rauchen als Männer. Das wirkt sich besonders schlecht auf die Gefäße aus und ist ein Grund für den Anstieg von Herz-/Kreislaufkrankungen. Fazit: Die Lebenserwartung der Männer steigt nur deshalb stärker, weil Frauen sich mit ihrem Lebensstil eher schaden, und nicht weil Männer gesünder leben.<sup>11</sup>

Einfach zum  
Nachdenken

<sup>11</sup> Jatro Gendermedizin 1/2009, Sonderpublikation SSN 0943-3341, Jahrgang 1, April 2009. Download unter: [www.gendermedizin.at/inhalt/Download/Sp\\_GENDER\\_0901.pdf](http://www.gendermedizin.at/inhalt/Download/Sp_GENDER_0901.pdf)

### Literatur zum Vertiefen

Rieder, Anita; Lohff, Brigitte (Hrsg.) (2004):

Gender Medizin – Geschlechtsspezifische Aspekte für die klinische Praxis

Wien/New York: Springer

Bischof-Köhler, Doris (2002):

Von Natur aus anders

Stuttgart: Kohlhammer

# Im Burnout

## Burnout – was ist das?

Wir müssen die Veränderung sein,  
die wir in der Welt sehen wollen.

Mahatma Gandhi

Die Anforderungen, die an uns gestellt werden, steigen ständig und zugleich die Anforderungen, die wir selbst an uns stellen. Die Folgen: Dauerstress, ein Leben in Alarmzustand. Burnout ist in aller Munde. Und dennoch zieht dieser Begriff Unschärfen mit sich bei einem vermeintlich klaren Phänomen.

### Fallbeispiel

Beatrix Koller, 33 Jahre, arbeitet als Client Service Director in einer Werbeagentur und hat aus Personalmangel seit einem Jahr auch noch Beratungstätigkeiten ihrer ausgeschiedenen Kollegin übernommen. Trotz ihrer kleinen Tochter wollte sie keine beruflichen Abstriche machen. Die Doppelfunktion, schwelende Konflikte im Team, außerordentliche Leistungsansprüche und massiver Zeit- und Kostendruck machen Frau Koller mehr und mehr zu schaffen. In ihrer nur mehr spärlichen Freizeit ist sie permanent müde und ausgelaugt und kaum noch in der Lage, Freunde zu treffen. Seit Monaten machen ihr nicht enden wollende Magen-/Darmprobleme und Nackenverspannungen zu schaffen. Ihre ständige Erschöpfung führt auch in der Partnerschaft immer wieder zu Diskussionen. In der Nacht quälen sie Gedanken über bevorstehende Meetings, für die sie sich nicht genug vorbereitet fühlt. Manchmal hat sie das Gefühl, als stünde sie neben sich und nehme die Umwelt wie durch einen Schleier wahr. Erhöhter Blutdruck und völlige Erschöpfung zwingen sie schließlich einen Arzt aufzusuchen. Ein massives Belastungssyndrom wird festgestellt: Burnout.

### Burnout

Bei Burnout handelt es sich um eine spezifisch multidimensionale Stressreaktion, die charakteristisch negative, arbeitsbezogene Einstellungen und Verhaltensweisen einschließt. Ein länger dauerndes Missverhältnis zwischen Leistungsanforderungen an sich selbst, den Anforderungen der beruflichen und privaten Umwelt, dem eigenen Energiehaushalt und den erlernten Bewältigungsstrategien führen zu Burnout.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Vergl. Tomaschek-Habrina, Lisa (2005): Genug ist nicht genug. Burnout, eine psychodramatische Betrachtungsweise. Abschlussarbeit, S. 4

Burnout –  
Prozess und  
Endzustand

### Burnout, ein bodenloses Phänomen?

Lisa Tomaschek-Habrina: Burnout ist ein prekärer Begriff. Mal wird er mit dem Zusatz „Syndrom“ versehen, mal steht er für sich allein. Burnout bezeichnet sowohl den Prozess des Ausbrennens über Monate oder über Jahre als auch den Endzustand chronischer Müdigkeit und totaler Erschöpfung, eben das Ausgebranntsein. Dieses Double-Meaning – einerseits Bezeichnung für einen Endzustand, andererseits für einen Prozess – schafft manchmal Verständnisschwierigkeiten; ich bin mit der Unschärfe des Begriffs auch nicht sehr glücklich.

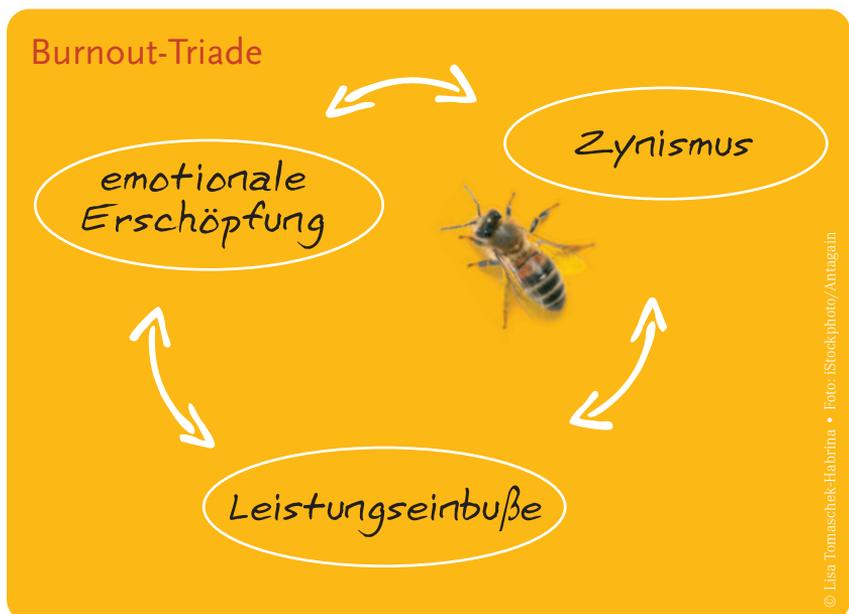
## Fünf Bedeutungen von Burnout nach Paine (1982)

1. Burnout-Stresssyndrom als Cluster emotional-konativer Symptome
2. Burnout als Endzustand eines Burnoutprozesses
3. Burnout als Prozess mit regelhaften Phasen
4. Burnoutfaktoren, das heißt alles, was zu Burnout beiträgt
5. Burnout als Folgewirkung auf der Organisationsebene

### Burnout-Triade **Woran lässt sich dieser Zustand erkennen?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Die Merkmale von Burnout lassen sich anhand der Burnout-Triade – emotionale Erschöpfung, Zynismus und Leistungseinbruch – darstellen, die von der bekannten Burnoutforscherin Christine Maslach<sup>13</sup> beschrieben wurde. Die meisten meiner Klienten berichten, wie im Laufe des fortschreitenden Burnoutprozesses aus Energie Erschöpfung, aus Engagement Zynismus und aus Leistungsbereitschaft Leistungseinbuße werden. Burnout ist ein Maßstab für die Diskrepanz zwischen dem Wesen eines Menschen und dem, was er in seiner Arbeit tun muss.

Abbildung 12



<sup>13</sup> Siehe auch Literatur zum Vertiefen S. 84

Erschöpfung	Zynismus	LeistungseinbuÙe
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chronische Müdigkeit</li> <li>• Abnahme von Wohlbefinden</li> <li>• Verlust von Freude und Lust</li> <li>• Schlafstörungen</li> <li>• Erhöhte Krankheitsanfälligkeit</li> <li>• Verlust von Sympathie oder Achtung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negative, zynische Grundhaltung</li> <li>• Abnahme von Sozialkontakten</li> <li>• Rückzugstendenzen</li> <li>• Dienst nach Vorschrift</li> <li>• Unzufriedenheit mit dem eigenen Aufgabenbereich</li> <li>• Depersonalisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chronische Überforderung</li> <li>• Unzufriedenheit mit der eigenen LeistungseinbuÙe</li> <li>• Insuffizienzgefühle</li> <li>• Gefühl der Erfolglosigkeit</li> <li>• Gefühl der Machtlosigkeit</li> <li>• Fehlende Anerkennung</li> </ul>

Tabelle 6

### Zur Erschöpfung:

„Je müder ich wurde, desto mehr trieb ich mich an!“  
 „Selbst wenn ich geschlafen hatte, wachte ich völlig gerädert auf!“  
 „Ich konnte nicht einmal die alltäglichsten Dinge verrichten, so antriebslos war ich.“  
 „Am zweiten Arbeitstag nach meinem Urlaub fühlte ich mich schon wieder erschöpft.“  
 „Vor lauter Anstrengung konnte ich niemanden mehr treffen und blieb am liebsten zuhause – selbst Zärtlichkeiten gegenüber war ich unempänglich.“  
 „Kaum hatte ich meine Bronchitis auskuriert, bekam ich Schnupfen – ich war ständig krank.“

O-Ton

### Zum Zynismus:

„Mir ging alles nur noch auf die Nerven und ich sah keinen Sinn mehr in meiner Arbeit.“  
 „Meine Patienten nahm ich nicht mehr als Menschen wahr, sondern reduzierte sie nur noch auf ihre Symptome: Die Leber auf Zimmer fünf gehört verlegt, hörte ich mich zum Beispiel sagen.“  
 „Früher hatte ich Spaß an meiner Arbeit, ich wollte etwas verändern. Aber nachdem auch meine letzte Kollegin aus der Abteilung ausgeschieden war, gab ich innerlich auf.“  
 „Ich war frustriert. Mein Humor hatte sich in Sarkasmus verwandelt.“

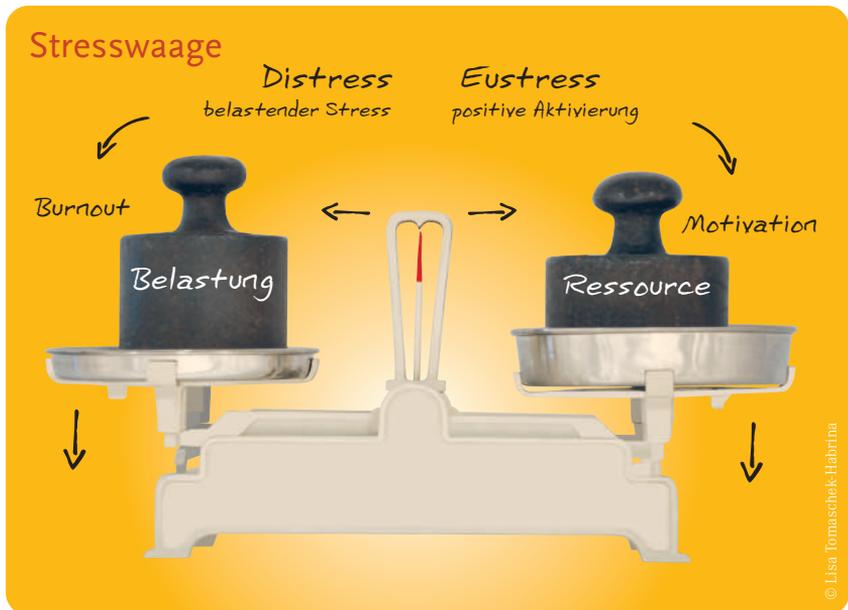
### Zur LeistungseinbuÙe:

„Ich hatte ständig das Gefühl zu versagen.“  
 „Ich musste meine E-Mails mehrere Male lesen, damit ich den Inhalt behalten konnte.“  
 „Meine Konzentration war nach kürzester Zeit erschöpft.“  
 „Mir passierten ständig Fehler, ich vergaÙ Vereinbarungen und Termine.“  
 „Meine Gedanken kreisten nur darum, wie lange ich das wohl noch schaffe!“

### Wie lässt sich dieser Vorgang erklären?

Lisa Tomaschek-Habrina: Burnout lässt sich am Bild der Stresswaage erklären und ist als chronisches Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen an einen Menschen und den Ressourcen zur erfolgreichen Bewältigung zu sehen. Belastungsfaktoren können aus dem Beruf kommen, zum Beispiel Arbeitsüberlastung oder fehlende Anerkennung, aber auch aus der Familie und dem sozialen Umfeld, zum Beispiel Scheidungskrise, Pflege von Angehörigen, sowie aus der Person selbst, eigene Leistungsansprüche und Perfektionismus. Das Risiko für Burnout resultiert aus einer Disbalance von Belastung und Erholung: langanhaltender Stress, ineffiziente Stressverarbeitung und mangelhafte Erholung.<sup>14</sup>

Abbildung 13



### Fallbeispiel

Norbert Schubert, 38 Jahre, ist seit fünf Jahren ehrgeiziger Krisenmanager in einem internationalen IT-Handelsunternehmen, 80 bis 90 Arbeitsstunden pro Woche gelten als normal, ständige Erreichbarkeit insbesondere bei Krisen ist Voraussetzung für den Job. Durch die fast tägliche extreme Arbeitsbelastung wird Herr Schubert immer ungeduldiger und zynischer vor allem seiner Frau und seinen beiden Kindern gegenüber. In der Arbeit gilt er stets als bemüht, zukommend und respektvoll, in seiner Familie verliert er zunehmend die Nerven. Er spürt, dass seine Energie nachlässt, versucht dies aber durch noch mehr Anstrengung und gelegentlich mit einer Flasche Wein am Abend auszugleichen. Zu allem Überfluss wird ihm noch ein jüngerer Kollege bei einer Postenbesetzung vorgezogen. Er distanziert sich immer weiter von seinen Kollegen und sich selbst, ignoriert körperliche Symptome wie immer wiederkehrende Kopf-

<sup>14</sup> Vergl. Kallus und Jimenéz (2008) zitiert nach: Burnout Leitfaden zur BGF (2010)

schmerzen und Herz-/Kreislaufbeschwerden mit der Parole: Ich lass mich nicht unterkriegen! Massive Schlafstörungen und ein Hörsturz zwingen ihn schlussendlich, einen Arzt aufzusuchen. Während einer Auszeit von drei Monaten, die er mit der Firma vereinbaren konnte, und einer intensiven professionellen medizinischen und psychotherapeutischen Begleitung baut er seine Energieressourcen wieder auf, überarbeitet seine inneren Antreiber und Einstellungen und bewertet sie neu. Er entscheidet sich für einen Wechsel in eine weniger krisengebeutelte Stabsfunktion innerhalb des Unternehmens, um mehr auf seine Gesundheit Rücksicht nehmen zu können. Er achtet nun auf Warnsignale seines Körpers und sorgt zum Beispiel durch Meditation und Qi Gong für seine Entspannung. Inzwischen macht er nur noch selten Überstunden und tankt Energie, wenn er mit seinen Söhnen im Garten Fußballspielen kann. Von seinen überzogenen Leistungsidealen im Job hat er sich zugunsten seiner Gesundheit und seiner Familie verabschiedet. Über sein Burnout hat er offen im Unternehmen gesprochen und dafür Anerkennung und Respekt erhalten. Er ist Vorbild für viele, die sich in ähnlichen Situationen befinden. Das Unternehmen hat in der Zwischenzeit nach mehreren Fällen reagiert: Arbeitspsychologen und -mediziner der Firma arbeiten verstärkt an der Sensibilisierung für Burnoutprävention in dem dafür eigens eingerichteten Health Care Center.

**Ist das Krankheitsbild Burnout ein Produkt unserer Zeit?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Krankheiten bzw. die jeweiligen zeittypischen Modifikationen eines Leidens entstehen nicht am Schreibtisch, nicht im Hörsaal oder in Expertengremien sondern im Alltag. Im deutschen Schrifttum der Sozialpsychologie und -psychiatrie finden wir Begriffe aus früheren Zeiten, die Beschwerdebilder beschreiben, die dem Burnout sehr nahe kommen. Dazu gehören die Betriebsneurose und das Helfer-Syndrom, die klassische Merkmale

Burnout – ein Zeitphänomen?

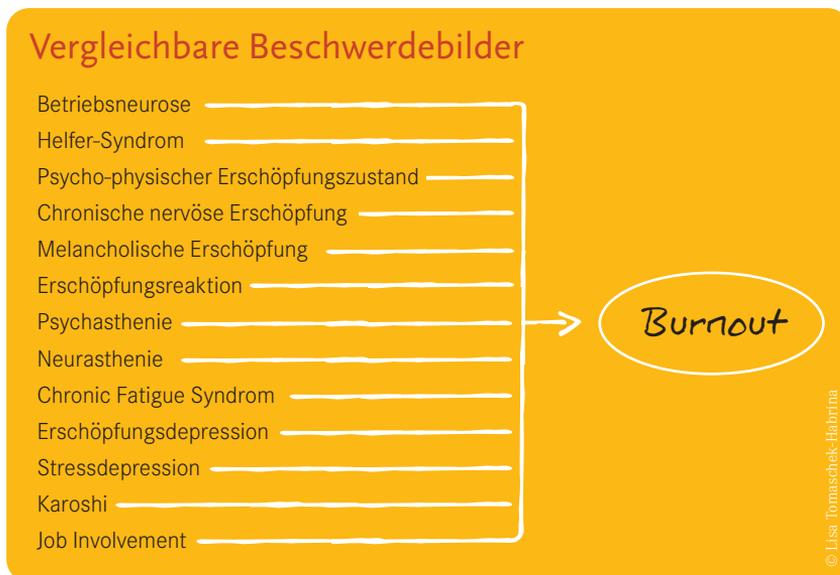


Abbildung 14

des Ausgebranntseins aufweisen. Fachbegriffe wie psycho-physischer Erschöpfungszustand, chronische nervöse Erschöpfung, melancholische Erschöpfung, Erschöpfungsreaktion, Psychasthenie, Neurasthenie sowie die später etwas konkreter gefasste Erschöpfungsdepression sind auch zu nennen. Bei allen diesen Störungen kommt es zu ähnlichen Symptomen, wobei die Gewichtung unterschiedlich ausfallen kann. In jedem Fall führt es in eine verhängnisvolle seelische, körperliche, psychosoziale und bei Burnout vor allem berufliche Sackgasse.

## Die häufigsten dem Burnout ähnlichen Beschwerdebilder

**Neurasthenie:** Eine beliebte Diagnose in der Gründerzeit. Die Symptome sind Überreizung des Nervensystems, ständige Müdigkeit und Erschöpfung durch Überlastung. Ähnlich wie heute war damals große Mobilität und Flexibilität gefordert, und die Angst vor dem Abstieg grassierte in vielen sozialen Schichten. Es gab einen Zeitpunkt, da befürchtete Sigmund Freud, dass er es bald nur noch mit Neurasthenie-Patienten zu tun haben werde, so explosionsartig vermehrten sich die Krankheitsfälle. Im Übrigen diagnostizierte er die Krankheit bei sich selbst. Diese verblüffende Parallele widerlegt die These, dass Burnout eine Modeerscheinung sei.

**Chronic Fatigue Syndrom:** Der Begriff des chronischen Müdigkeitssyndroms wurde in den 1980er Jahren geprägt. In der klinischen Praxis ist das Syndrom nahezu identisch mit der Neurasthenie und wird im ICD-10 deswegen nicht eigens angeführt. Es ist unklar, ob Infektionskrankheiten oder immunologische Störungen die Ursache sind.

**Karoshi:** Tod durch Überarbeitung ist in Japan eine berufsbedingte Erkrankung – mit dem Anrecht auf Versicherungsschutz. Dazu kann auch Tod durch Schlaganfall oder Herzinfarkt gehören. Schwere berufsbedingte Belastungen können schädliche Veränderungen in Gefäßen verursachen oder beschleunigen, dies zeigt sich typischerweise im Vorfeld durch zunehmende Müdigkeit und Erschöpfung, verursacht durch andauernde, überlange Arbeit und durch erhebliche psychosoziale Belastungen.

**Erschöpfungsdepression:** Das inzwischen weitgehend bekannte Burnout-Syndrom hatte wahrscheinlich einen Vorgänger. Die Erschöpfungsdepression ist nicht völlig identisch aber in vielem vergleichbar, was Beschwerdebild, Ursachen und Folgen anbelangt. Gemeint ist die Reaktion auf eine jahrelange seelisch-körperliche und psychosoziale Dauerbelastung, wobei der psychischen Komponente größere Bedeutung zukommt. Besonders Mitte des 20. Jahrhunderts wurde die Erschöpfungsdepression hinsichtlich Ursachen, Beschwerdebild und Verlauf sowie entsprechender Persönlichkeitsstruktur genauer erforscht.

**Stressdepression:** Die Stressdepression ist eine Reaktion auf langanhaltenden, dauerhaften Stress, die in Folge gesundheitsschädliche Auswirkungen auf kognitiv-emotionaler Ebene hat und ebenso verantwortlich für körperliche Erkrankungen ist. Im Unterschied zu Burnout sind nicht nur Druck und Überlastung in der Arbeitswelt sowie alltäglicher Ärger, sondern auch Lebensereignisse und Schicksalsschläge (z.B. Tod einer nahestehenden Person, Trennung vom Lebenspartner oder eine schwere Erkrankung) sowie Ängste wichtige Ursachen für die Entwicklung einer Stressdepression.

## Fibromyalgie

Die Fibromyalgie ist eine chronische, nicht-entzündliche Erkrankung der Bewegungsorgane mit chronischen Schmerzen in verschiedenen Körperregionen wie Rücken, Nacken, Brustkorb, Armen und Beinen. Andauernde Müdigkeit, Schlafstörungen und Schwellungsgefühle in den Gliedern sind ebenso Anzeichen wie Reizdarm, Reizmagen, Kopfschmerzen und eine erhöhte Wahrnehmungsempfindlichkeit. Die Ursachen sind ungeklärt. In der Zusammenschau der Befunde wird derzeit vorwiegend eine Störung Schmerz verarbeitender Systeme im Zentralen Nervensystem mit einer in Folge fallenden Schmerzschwelle diskutiert.

## Depression

Symptome für eine Depression sind freudlose Gemütsstimmung, verminderter Antrieb, Abgeschlagenheit und Müdigkeit, Verlust von Selbstvertrauen, Abnahme der Konzentration, familiäre oder berufliche Schwierigkeiten manchmal auch Suizidgedanken. Da es Komorbiditäten mit Burnout gibt, ist der Zustand entwicklungsbedingt mit einer leichten, mittleren und schweren depressiven Episode nach ICD-10 klassifiziert. Hier sind endogen-genetische Faktoren (Antrieb, Appetit, körperliche Schwäche), neurotische (unbewusste, nicht gelöste Konflikte) und reaktive Faktoren (über längeren Zeitraum einer Belastung ausgesetzt wie Trauer, Trennungserlebnisse oder hoher Arbeitsbelastung) zu berücksichtigen.

## Anpassungsstörung

Anpassungsstörungen sind zeitlich begrenzte, reaktive Störungen, die nicht den Schweregrad einer depressiven Episode oder einer posttraumatischen Belastungsstörung aufweisen. Auslöser können Ereignisse wie Trennung, Tod, plötzliche Arbeitslosigkeit, Unfall, Krankheit usw. sein. Symptome wie Hoffnungslosigkeit, Gereiztheit, starke Stimmungsschwankungen, auch vorübergehende Schlafstörungen sind beobachtbar. Eine Anpassungsstörung dauert meist nicht länger als sechs Monate manchmal ein bis zwei Jahre.

## Posttraumatische Belastungsstörung

Charakteristikum ist ein schwer traumatisches Ereignis, für das kein Mensch Erfahrungswerte besitzt wie z.B. Bedrohung des eigenen Lebens oder anderer, Naturkatastrophen, schwere Unfälle usw. Kennzeichnend sind hier Flashbacks, Alpträume, große Ängste, Übererregbarkeit und manchmal auch suizidales Verhalten. Die Störung kann auch einen chronischen Verlauf nehmen und in eine andauernde Persönlichkeitsstörung übergehen.



© iStockphoto/duncan1890

## Historische Figuren zum Burnout-Syndrom

Prophet Elias: Neben Ausgebranntsein, Burnout und Erschöpfung wird im kirchlichen Umfeld auch gerne von der Elias-Müdigkeit gesprochen (SCHALL 1993). Dabei wird Bezug genommen auf die alttestamentliche Geschichte vom Propheten Elija, der nach erfolgreicher Prophetentätigkeit und nach der Ermordung von 850 Baals-Priestern vor der Todesdrohung von Königin Isebel in die Wüste flüchtet und sich voller Angst, Erschöpfung und Perspektivenlosigkeit unter einen Ginsterbusch legt und zu Gott klagt: „Nun ist es genug, Herr. Nimm mein Leben; denn ich bin nicht besser als meine Väter.“ Dann schlief er ein. (1. Kön.19). Vor seiner Krise war Elija kein Zauderer, der lange über eventuelle Folgen nachdenkt, sie abwägt und Skrupel bekommt, sondern ein Macher, der knallhart seine Überzeugung durchsetzt. Elija war so überzeugt davon, richtig zu handeln, dass er von Königin Isebels Drohung völlig überrascht wurde.

**Ludwig V.:** Ludwig war viel zwischen Tirol, Bayern und der Mark Brandenburg unterwegs. Er musste ständig präsent sein, mit den Adeligen verhandeln und hatte viel Druck von allen Seiten. Am 18. September 1361 starb Ludwig V. plötzlich und ohne jede Vorwarnung im Sattel seines Pferdes in den Wäldern von Zorneding an Erschöpfung – heute würde man es wohl Burnout nennen.

**Johann Wolfgang von Goethe:** Goethe verließ seinen in jungen Jahren erworbenen Ministersessel in Weimar und floh nach Italien, weil er dichterisch auszutrocknen drohte. Glücklicherweise nahm ihm das sein Arbeitgeber, Herzog Karl-August von Weimar nicht übel. Er ermunterte ihn sogar noch, sich ausgiebig zu erholen und dichterisch zu reaktivieren und dann regeneriert wieder zurückzukehren.

© iStockphoto/horstklinker



**Ludwig Wittgenstein:** Ludwig Wittgenstein, den viele für den bedeutendsten Philosophen des 20. Jahrhunderts halten, hat während eines wenig bekannten Lebensabschnitts zwischen 1920 und 1926 das Schicksal des Ausbrennens vieler Lehrer der 1968er Generation vorweggenommen. Ausgezogen mit dem romantischen Ziel als Landschulmeister die Kinder zur Ehrlichkeit zu erziehen und einfache Bauern „aus dem Dreck zu ziehen“ (so seine eigenen Worte) wurde er schließlich von niederösterreichischen Dorfbewohnern regelrecht vertrieben; er war desillusioniert, verbittert und am Ende seiner Nerven.



**Hermann Hesse:** In seinem Roman „Unterm Rad“ (1906) verarbeitet der junge Hesse die Erlebnisse seiner Schulzeit. Der Protagonist Hans Giebenrath wird von Eltern und Lehrern weit über die Belastungsgrenzen eines Menschen getrieben. Er verzichtet auf nahezu seine gesamte Freizeit, um den hohen Anforderungen, die von außen an ihn gestellt werden, gerecht zu werden. Es kommen emotionale Belastungen hinzu, wie Tod und Rauschmiss von Kameraden; der ohnehin schon angeschlagene Schüler Hans ist zunehmend frustriert und überfordert ob seiner schlechten Leistungen und des Drucks von seinem Umfeld. Er verfällt immer mehr dem Alkohol und ertrinkt schließlich eines Nachts betrunken in einem Fluss.

© Suhrkamp Verlag/Cret Widmann



Erschöpfung endlich ernst genommen **Hat sich Burnout so schlagartig verbreitet, oder woher kommt die Aufregung der jüngsten Zeit um dieses Thema?**

**Lisa Tomaschek-Habrina:** Mit Burnout vergleichbare Krankheitsbilder hat es schon immer gegeben und jede Epoche hat unterschiedliche Bezeichnungen dafür. Ich glaube, dass Menschen sich heute viel mehr wie in einer Tretmühle zwischen eigenen Ansprüchen und Bedürfnissen und den steigenden Anforderungen im Arbeitsalltag sehen. Burnout bietet aufgrund seiner Unschärfe in der Begriffsdefinition Betroffenen die Möglichkeit, die Rolle eines Kranken einzunehmen, ohne sich jedoch als psychisch krank zu bezeichnen mit der damit einhergehenden und befürchteten Stigmatisierung. Der Begriff Burnout hat den Vorteil, wie Midlife-Crisis oder Trauer, von fast jedem intuitiv verstanden zu werden; er hat die Funktion, in akzeptabler und verständlicher Weise zum Ausdruck zu bringen, dass besonders in der Arbeitswelt weit überdurchschnittliche Belastungen und Anforderungen herrschen, die Menschen in die Erschöpfung

treiben. Burnout definiert diesen Zustand und macht ihn greifbar. Wenn wir uns den Phasenverlauf (*siehe Tab. 8 S. 72*) ansehen, kann wahrscheinlich jeder von sich sagen, schon einmal zumindest ein Frühstadium von Burnout erlebt zu haben. Wenn Menschen sich dadurch trauen, über ihre Erschöpfung und ihre Probleme offen zu sprechen, ist hier schon sehr viel gewonnen.<sup>15</sup>

### Können Sie erste Warnsignale beschreiben?

Erste  
Warnsignale

Lisa Tomaschek-Habrina: In den ersten Stufen der Erschöpfungsspirale sendet der Körper Warnsignale aus, die von Mensch zu Mensch unterschiedlich sind. Sie manifestieren sich am ehesten an den Schwachstellen im Körper. Symptome können Übelkeit, immer wiederkehrender leichter Schwindel, Schlafstörungen, Sodbrennen, Spannungskopfschmerzen, Muskelschmerzen durch Fehlhaltungen oder seelische Verkrampfungen, anhaltende Ohrgeräusche sowie leichte Herzrhythmusstörungen sein; charakteristisch sind auch Rettungs- und Kompensationsversuche mittels Tabak- und Alkoholkonsum, um das Einschlafen zu erleichtern oder mittels Aufputzmittel und Energydrinks um durchzuhalten. Sozialkontakte werden auf den Beruf beschränkt, es besteht der Eindruck der eigenen Unentbehrlichkeit und das Gefühl nie Zeit zu haben. Nimmt man solche Signale wahr, sollte man hinterfragen, ob sie mit einer belastenden Arbeits- oder Lebenssituation in Verbindung stehen und dementsprechend einen Gang zurückschalten.

### Mit welchen Symptomen kommen Betroffene zu Ihnen ans Institut i b o s?

Burnout-  
symptome

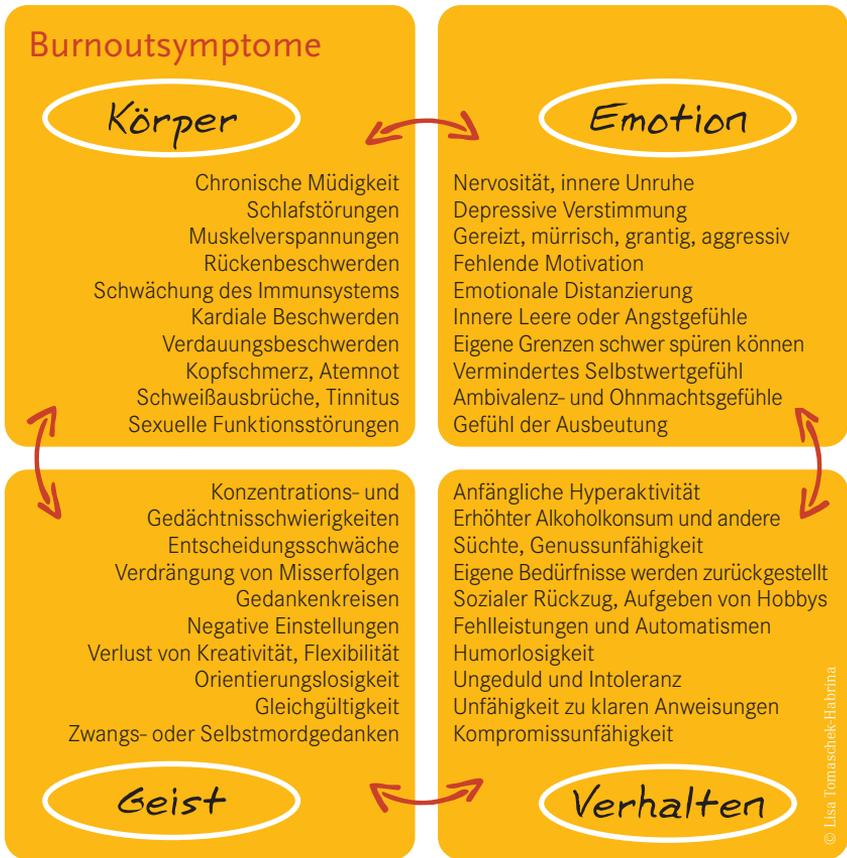
Lisa Tomaschek-Habrina: Die häufigsten körperlichen Symptome sind erhebliche Schlaf- und Konzentrationsstörungen, Magen-/Darmentzündungen, Rückenbeschwerden, Spannungskopfschmerzen und Atemnot. Die Betroffenen vergessen oder verwechseln Termine, sind antriebslos, depressiv, haben Zukunfts- und Versagensängste, manchmal Panikattacken, das Gefühl nie Zeit zu haben und nichts mehr zu schaffen. Burnout ist eine mehrdimensionale Stressreaktion, die sich immer in den vier Bereichen Körper, Emotion, Geist und Verhalten zeigt und deren Ausprägungen sehr vielfältig sind (*siehe Abb. 15 S. 68*). Die Fachliteratur kennt eine Bandbreite von mehr als 130 Symptomen, die Merkmale für Burnout sein können. Der deutsche Psychologe Matthias Burisch hat sich die Mühe gemacht, aus der gesamten Literatur zum Thema alle erwähnten Symptome herauszufiltern<sup>16</sup> und fasst diese in einer sehr ausführlichen Darstellung zusammen; auch der Organisationspsychologe Wilmar Schaufeli und sein Kollege Enzmann geben einen guten Überblick über Symptome auf individueller, interpersoneller und institutioneller Ebene<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> Hillert und Marwitz haben schon angedeutet, dass Burnout die intelligente, das System entwarende Antwort des bedrohten Individuums auf die Zumutungen der Dienstleistungsgesellschaft darstellt. Hillert, Andreas; Marwitz, Michael (2006): Die Burnout Epidemie. München: Beck oder Hillert, Andreas; Marwitz, Michael (2008): Burnout: Eine kritische Analyse mit therapeutischen Implikationen. In: Ärztliche Psychotherapie und Psychosomatische Medizin, 3 (4), S. 235–241

<sup>16</sup> Vergl. Burisch, Matthias (1989): Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. Berlin/Heidelberg: Springer, 1. Auflage, S. 12

<sup>17</sup> Vergl. Schaufeli, Wilmar; Enzmann, Dirk (1998): The Burnout Companion to Study and Practice. A Critical Analysis. London: Taylor & Francis, S. 21–24. Siehe auch Ina Rösing (2003), S. 6 of

Abbildung 15



**O-Ton** Detlef Brunner, Projektleiter in einem internationalen Bauunternehmen: Bei mir war symptomatisch, dass ich nichts mehr abschließen konnte. Ich habe immer wieder Dinge begonnen, konnte sie aber nicht fertig stellen, weil die Konzentration nicht hielt und sofort der nächste Gedanke in den Kopf schoss. Ich konnte kein Buch vernünftig lesen, weil ich nach wenigen Sätzen den Anfang bereits wieder vergessen hatte. Dann kamen körperliche Symptome hinzu wie Herzrasen, Schlafstörungen und Magenverstimmungen.

Nicole Bäcker, Leiterin des Client Service Bereichs eines internationalen Telekommunikationsunternehmens: Die Nacht vor dem Zusammenbruch war eine schlaflose. Ich hatte furchtbare Angstzustände und auch Panikattacken. Ich konnte nur auf den Morgen hoffen, dachte aber nicht, dass ich diese Nacht überleben könne. ... Die Panikattacke war wie ein Herzinfarkt. Am nächsten Morgen wollte ich aufstehen und konnte nicht. Ich konnte nicht sprechen, ich hatte meine kräftige Stimme verloren, und ich konnte auch nicht denken. Es war alles mit einem Schlag weg. Mir war nicht sofort klar, dass es ein Burnout war, ich wusste nur, es war etwas Furchtbares mit mir passiert.

## Wie reagieren Betroffene, wenn sie Symptome bemerken?

Lisa Tomaschek-Habrina: Die Reaktion der Betroffenen kann zwar individuell unterschiedlich ausfallen, bleibt aber in der Regel nicht aus: Manche schlagen sich tapfer durch, bis sie wirklich nicht mehr können; bei anderen kommt es schon früh zu hypochondrischen Anzeichen mit einer wachsenden Angst vor Krankheit. Dies kann zum „Doctor-hopping“ oder gar „Doctor-shopping“ führen; denn kein Spezialist findet eine Ursache, bestenfalls sogenannte Mini-Befunde, die zwar zu keiner Diagnose berechtigen, aber den kostspieligen Spezialistenkreislauf in Gang bringen. Oft sind verhängnisvolle Selbstbehandlungsversuche mit Alkohol oder Medikamenten die Folge. Und es endet in hilfloser Resignation und Verzweiflung.

Beatrix Koller, Client Service Director einer Werbeagentur: Ich habe meine Magenprobleme lang auf meine schlechte Ernährung zurückgeführt, was einerseits zwar stimmte, andererseits natürlich schon eine Folge der stressigen Zeit war. Die warnenden Rufe meiner Kollegen und Verwandten habe ich selbstverständlich in den Wind geblasen, da sie ja alle nicht nachvollziehen konnten, wie wichtig meine Termine waren. So habe ich eine Gastritis über ein halbes Jahr lang nicht adäquat behandeln lassen. Die Schmerzen habe ich mit Medikamenten betäubt, bis es nicht mehr ging. Mein Internist war entsetzt, als er mich sah.

O-Ton

Norbert Schubert, Krisenmanager eines IT-Handelsunternehmens: Es war ein schleichender Prozess, der sich sicherlich über zwei Jahre gezogen hat. Meine Schlafstörungen habe ich lange Zeit mit einem Gläschen Alkohol abends „behandelt“, bis es eine Flasche wurde. Das war natürlich auch meinen immer wiederkehrenden Kopfschmerzen nicht gerade zuträglich, weil ich mich morgens ziemlich gerädert fühlte, aber nicht mehr anders entspannen konnte. Auch tagsüber wurde mir zwischendurch öfters schwindelig. Ich führte das meist auf einen Wetterumschwung oder andere oberflächliche Gründe zurück aber nie auf ein Zuviel an Druck, denn der gehörte ja zu meinem Job als Krisenmanager. Die ständige Erreichbarkeit wurde dann im letzten dreiviertel Jahr vor meinem Krankenstand immer mehr zur Belastung, da an ein Abschalten nicht mehr zu denken war. Wenn die IT nicht funktionierte, musste mein Team ran und ich ebenso. Der Hörsturz war im Nachhinein gesehen für mich fast schon wie eine Rettung. Das hört sich jetzt eigenartig an, aber ich konnte schon keinen Emergency-Call mehr hören. Durch den Hörsturz war ich endlich gezwungen leiser zu treten und konnte gewissermaßen legitimiert in den Krankenstand gehen.

## Wie entwickelt sich Burnout?

Lisa Tomaschek-Habrina: Burnout entwickelt sich typischerweise über Monate bis Jahre in Stufen, in einem fortlaufenden, schleichenden Prozess der physischen, emotionalen und mentalen Verausgabung. Dabei kann es immer wieder zu

Burnout-  
phasen

Phasen der Besserung und Erholung kommen, sodass der fließende Übergang von gewöhnlicher Erschöpfung zu den ersten Stadien von Burnout nicht erkannt sondern als Normalzustand akzeptiert wird. Ändern sich jedoch weder die inneren noch die äußeren Bedingungen, ist die Gefahr groß, immer tiefer in die Burnoutspirale zu geraten.

### Welche Modelle gibt es zum Phasenverlauf von Burnout?

Lisa Tomaschek-Habrina: Es gibt mehrere Modelle, die den Verlauf des Burnoutprozesses darstellen. Auch wenn kaum eine Erkrankung einem Modell idealtypisch folgen wird und diese Theorien laut Burisch<sup>18</sup> im Allgemeinen wenig wissenschaftlich fundiert sind, seien die drei wichtigsten hier vorgestellt, um einen Eindruck des Verlaufs zu gewinnen. Das Modell von Seyle nennt drei Stufen, Edelwich beschreibt fünf Stufen; und eines der bekanntesten ist das Zwölf-Phasenmodell von Herbert Freudenberger, der für die „Krankheit des Überengagements“ 1974 erstmals den Begriff Burnout verwendete. Allen Modellen gemein ist idealistisches Überengagement zu Beginn, dann eine Phase der Anpassung und am Ende existentielle Erschöpfung. Am Institut i b o s arbeiten wir vorwiegend mit dem Freudenberger'schen Stufenmodell. Es ist verständlich, vielseitig und praxisorientiert, da vor allem die diagnostische Selbst- bzw. Fremdeinschätzung hier eine sinnstiftende Überprüfbarkeit erhält und man in der therapeutischen Arbeit gut daran anknüpfen kann (*siehe Tab. 8 S. 72*).

### Worauf gründet Freudenberger sein Modell?

Lisa Tomaschek-Habrina: Freudenberger beobachtete diese Stufen zunächst retrospektiv an sich selbst und später an Kollegen, die vor allem in der Drogenberatung tätig waren. Der Psychologe Freudenberger arbeitete tagsüber in seiner New Yorker Praxis und abends ehrenamtlich an einer Free Clinic, die um 23 Uhr schloss. Zu Hause hatte er Frau und Familie, die er kaum noch zu Gesicht bekam. Er wurde immer gereizter und schließlich war er völlig erschöpft und ausgelaugt. In der Diskussion mit Kollegen, die sich ähnlich fühlten, kam erstmals der Begriff Burnout auf. Ausgehend von den eigenen Erfahrungen veröffentlichte Freudenberger 1974 seinen ersten entsprechenden Aufsatz.

## Das ausgebrannte Haus

„Wer je ein ausgebranntes Gebäude gesehen hat, der weiß, wie verheerend so etwas aussieht. Ein Bauwerk, eben noch von pulsierendem Leben erfüllt, ist nun verwüstet. Wo früher Geschäftstätigkeit herrschte, finden sich jetzt nur noch verkohlte Überreste von Kraft und Leben. Ein paar Ziegel und Zementbrocken mögen stehen geblieben sein, ein paar leere Fensterrahmen. Vielleicht ist sogar die äußere Hülle des Gebäudes noch erhalten. Wer sich jedoch hineinwagt in die Ruine, wird erschüttert vor dem Werk der Vernichtung stehen.“

Herbert Freudenberger

<sup>18</sup> Burisch, Matthias (1994): Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. Berlin/Heidelberg: Springer, 2. Auflage, S. 30f



- Seyle 1950
- Edelwich 1984
- Freudenberger/North 1992

© Lisa Tomaschek-Habrina

## Burnoutphasenmodelle

Unterschiedliche Forschergruppen haben auf der Grundlage von Beobachtungen den Verlauf in typische Stufen differenziert. Hier werden die Burnoutphasenmodelle von Seyle, Edelwich und Freudenberger einander gegenübergestellt. Gemeinsame Grundlage sind folgende drei Stufen:

1. Idealistisches Überengagement und Einsatz
2. Anpassung und Resistenz
3. Völlige Erschöpfung und Zusammenbruch

Trotz Phasen der Besserung ist ohne entsprechender Behandlung der Verlauf als progredient, als fortschreitend zu beschreiben.

# Burnoutphasenmodelle

Tabelle 8

Seyle (1950)	Edelwich (1984)
<p><b>Idealistisches Überengagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sympathikus</li> <li>• Aktive Mobilisierung um Probleme zu lösen</li> <li>• Adrenalin und Noradrenalin werden ausgeschüttet</li> <li>• Alarmierung des Herz-/Kreislaufsystems, Gereiztheit, aktive Muskelspannung, Überaktivität, Unruhe und Nervosität im Verhalten</li> </ul>	<p>Phase 1: Idealistische Begeisterung und Überidentifikation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstüberschätzung</li> <li>• Hochgesteckte Ziele</li> <li>• Omnipotenzphantasien</li> <li>• Optimismus</li> <li>• Hoher Energieeinsatz</li> <li>• Überidentifikation mit der Arbeit</li> </ul>
<p><b>Anpassungs- und Resistenzphase</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parasympathikus</li> <li>• Dauermobilisierung um Probleme zu lösen</li> <li>• Cortisol wird ausgeschüttet</li> <li>• Müdigkeit und Erschöpfung verstärken sich</li> <li>• Konflikte werden nicht mehr offen ausgetragen, sondern ihnen wird aus dem Weg gegangen, um Energie zu sparen.</li> <li>• Magen-/Darmstörungen, Libidoverlust, häufige Infekte, vermehrte Schlafstörungen</li> </ul>	<p>Phase 2: Stillstand und Enttäuschung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erste Enttäuschungen</li> <li>• Beschränkung der Kontakte auf Kollegen</li> <li>• Reduzierung des Lebens auf die Arbeit</li> <li>• Familienleben leidet</li> </ul>
	<p>Phase 3: Frustration und Rückzug</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrung der Erfolglosigkeit und der Machtlosigkeit</li> <li>• Probleme mit Bürokratie</li> <li>• Fühlbarer Mangel an Anerkennung von Vorgesetzten</li> <li>• Gefühl der Inkompetenz</li> <li>• Psychosomatosen</li> <li>• Drogenmissbrauch</li> <li>• Überernährung</li> </ul>
	<p>Phase 4: Apathie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Völlige Desillusionierung</li> <li>• Verzweiflung wegen schwindender beruflicher Alternativen, Resignation, Gleichgültigkeit</li> </ul>
<p><b>Existenzielle Erschöpfung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parasympathikus</li> <li>• Adaptionsmöglichkeiten lassen nach</li> <li>• Immunabwehr funktioniert kaum noch</li> <li>• Häufige und schwere Erkrankungen</li> </ul>	<p>Phase 5: Krise/Intervention fallspezifisch</p>

## Freudenberger/North (1992)

**Phase 1: Der Zwang sich zu beweisen:** besondere Begeisterungsfähigkeit für die Arbeit, individueller Tatendrang, erhöhte Erwartungen an sich selbst werden zum Leistungszwang, eigene Grenzen werden übersehen, eigene Bedürfnisse zurückgestellt

**Phase 2: Verstärkter Einsatz für Ziele:** Bereitschaft zur Übernahme von Aufgaben, für Anerkennung wird alles getan, unbezahlte Überstunden, Gefühl der eigenen Unentbehrlichkeit, eigene Grenzen werden nicht mehr wahrgenommen

**Phase 3: Subtile Vernachlässigung eigener Bedürfnisse:** Wunsch nach Ruhe tritt in den Hintergrund, Nachlassen der Genussfähigkeit, sexuelle Unlust und Partnerprobleme, steigender Konsum von Zigaretten, Alkohol und Kaffee, Drogen, Schlafstörungen

**Phase 4: Verdrängung von Konflikten und Bedürfnissen:** Unpünktlichkeit, Vergessen von Terminen und andere Fehlleistungen, Konzentrationsschwierigkeiten, Genussunfähigkeit, chronische Müdigkeit, Energiemangel, Schwächegefühl, Humorlosigkeit, Gedankenverlorenheit, Aufgeben von Hobbys

**Phase 5: Umdeutung von Werten:** Abstumpfung, trotz intensiven Einsatzes nehmen Misserfolge zu, Arbeit als Selbstzweck, Aufmerksamkeitsstörung anderen gegenüber, Vermeidung von privaten Kontakten

**Phase 6: Verleugnung auftretender Probleme:** Fehlleistungen, Aufmerksamkeitsstörung, überlange Pausen, Fehlzeiten, Desillusionierung, negative Einstellung zur Arbeit, Gefühl ausgebeutet zu werden, Abkapselung von der Umwelt, Ungeduld und Intoleranz, erhöhte Akzeptanz von Kontrollmitteln

**Phase 7: Rückzug von der Umwelt:** Orientierungslosigkeit, Ohnmachtsgefühle, Entfremdung, Gefühl abgestorben zu sein und innerer Leere, Hoffnungslosigkeit, Einengung, Konzentrations- und Gedächtnisschwäche; weitere Zunahme der Fehlerhäufigkeit, Unfähigkeit zu klaren Anweisungen, Albträume, vermehrte Ersatzbefriedigungen; psychosomatische Reaktionen: Schwächung des Immunsystems, Herzklopfen, erhöhter Blutdruck, Engegefühl in der Brust, Atembeschwerden, Muskelverspannungen, Rückenschmerzen, Gewichtsveränderungen

**Phase 8: Verflachung des Lebens:** Misstrauen und paranoide Gedanken, mangelnde Flexibilität, Abbau der Kreativität, Verflachung des emotionalen und des sozialen Lebens

**Phase 9: Depersonalisation:** Entfremdung, Gefühl abgestorben zu sein und innerer Leere, defensive Einstellung, Kompromissunfähigkeit, Automatismen, Gleichgültigkeit, kein Zugang mehr zu sich selbst, Zunahme psychosomatischer Reaktionen

**Phase 10: Innere Leere:** Phobische Zustände, Panikattacken, unbestimmte Angst und Nervosität, Schwäche und Apathie, Mutlosigkeit, Verflachung des Lebens, exzessive Bindung an Einzelne, Eifersucht, Meidung von Gesprächen über die Arbeit, negative Einstellung zum Leben

**Phase 11: Schwere Depression:** Erschöpfung, negative Einstellung zum Leben, Hoffnungslosigkeit, schmerzhaft Gefühle im Wechsel mit dem Gefühl der Sinnlosigkeit und abgestorben zu sein, existenzielle Verzweiflung, Selbstmordgedanken und -absichten

**Phase 12: Zusammenbruch:** im geistigen, körperlichen und emotionalen Bereich, Infektanfälligkeit, Erkrankungen des Herz-/Kreislaufsystems, des Magen-/Darmtraktes, Leistungsversagen, Selbstmordversuch

© Lisa Tomaschek-Habrina

## Wer war Herbert J. Freudenberger?

Am 26. November 1927 in Frankfurt am Main geboren, am 29. November 1999 in New York City an einer Nierenerkrankung gestorben. Durch seine jüdische Herkunft war er nationalsozialistischen Hetzkampagnen und Verfolgungen ausgesetzt, bis er schließlich als Zwölfjähriger ohne Familie über die Schweiz nach Amerika floh, wo ihn eine Tante äußerst widerwillig aufnahm. Hauptsächlich auf den Straßen New Yorks aufgewachsen arbeitete er sich bis in die New York University hinauf und promovierte in Psychologie. Ab 1954 arbeitete er als Psychotherapeut, 1956 eröffnete er eine eigene Praxis und arbeitete nach einem regulären Arbeitstag, der um 18 Uhr endete, noch bis 23 Uhr in einer Free Clinic in Spanish Harlem, die sich vor allem um drogenabhängige, jugendliche Aussteiger kümmerte. Seine Frau Arlene und seine drei Kinder Lisa, Mark und Lori bekam er damals nur selten zu Gesicht, obwohl seine Familie immer an oberster Stelle stand. In dieser Zeit entdeckte er die Symptome, die er 1974 in der Zeitschrift Journal of Social Issues als „Staff burn-out“ beschrieb und 1980 veröffentlichte er ein Buch zum Burnout-Syndrom: *Burn-Out: The high costs of high Achievement*.

Der Begriff Burnout ist ihm nicht in einem inspirierenden Moment eingefallen, sondern Freudenbergers Leistung lag darin, den Begriff, den viele seiner Kollegen im Alltag für ähnliche Zustände verwendeten, in seiner vollen Potenz erkannt und in Schriften verbreitet zu haben, ohne ihn präzise zu definieren. Das Burnout-Phasenmodell entwickelte er retrospektiv durch Tonband-Selbstanalysen äußerst praxisnah, als Betroffener mehr als authentisch und nachvollziehbar ohne theoriekonsistentes wissenschaftliches Konstrukt.

Sigmund Ginsburg hatte aus Sicht eines berufserfahrenen Managers ebenso 1974 im Personal Journal (53/1974, S. 222–228) einen drei Seiten langen Aufsatz mit dem Titel „The problem of the Burned Out Executive“ veröffentlicht. Ginsburg beschreibt hier karriereorientierte Manager, die aufgrund eines Zuviels an kombinierter Dauer- und Hochleistungsanforderung in die Erschöpfung geraten. Er hatte Freudenberger jedoch weder getroffen, noch fand eine Auseinandersetzung mit ihm zum Thema statt.

Eine andere Protagonistin in der Burnoutforschung ist Christine Maslach, die sich ebenso 1974 als Sozialpsychologin an der Universität von Kalifornien Berkeley, mit der Frage beschäftigte, wie Menschen auf belastende Ereignisse reagieren. Erst durch Zufall im Gespräch mit einem befreundeten Anwalt über Depersonalisation erfährt sie, dass dieses Phänomen unter dem Namen Burnout unter Rechtsanwälten bereits durchaus verbreitet ist.

Ein Psychotherapeut, ein Manager und eine Sozialpsychologin waren also Anfang der 70er Jahre des 20. Jahrhunderts als Pioniere maßgeblich an der Beschreibung des Phänomens Burnout beteiligt.

Langes Ausharren bis nichts mehr geht **In welchen Stufen befinden sich die Betroffenen, die zu Ihnen ans Institut kommen?**

Lisa Tomaschek-Habrina: An unser Institut kommen die Menschen meist mit einer sehr hohen Stressbelastung und befinden sich bereits in einem fortgeschrittenen Burnoutstadium. Da der Übergang von gewöhnlicher Erschöpfung

ins Burnout wie gesagt fließend ist, erkennen die Menschen oft erst ab Stufe sechs, dass sie professionelle Hilfe benötigen. Erst wenn es alleine nicht mehr geht, wenn schon länger währende massive psychosomatische Symptome erkennbar sind, sucht man Begleitung (*siehe auch i b o s-Burnoutphasenmodell Tab. 10, ab S. 76*). Außerdem gilt häufig die Parole: Aufgeben gibt's nicht! Der Gesichtsverlust wird oftmals mehr gefürchtet als eine Erkrankung. Einige Klienten berichteten mir darüber hinaus, dass es sich negativ auf die Karriere auswirkt, zu wenig Stressresistenz zu zeigen. Als allgemeine Regel gilt jedoch, je später man beginnt, desto länger dauert die Behandlung.

**Wie erklären Sie dieses Verhalten?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Wir mussten im Laufe der Jahre feststellen, dass es fast schon gesellschaftlich akzeptiert ist, den Arbeitsalltag auf Stufe vier oder fünf zu bewältigen. Viele Menschen in unserer Leistungsgesellschaft haben sich mit diesem Zustand der Belastung und immer wiederkehrender Erschöpfung irgendwie arrangiert und ignorieren eisern alle ernstzunehmenden Warnsignale.

**Welche Bedingungen können nun Burnout auslösen?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Man versteht Burnout als eine Folgereaktion anhaltender innerer und äußerer aufgabenbezogener Belastungsfaktoren, denen nicht mehr genügend Ressourcen entgegengesetzt werden können. Maslach<sup>19</sup>, Leiter und Schaufeli fanden bei der Erforschung der Ursachen sechs Faktoren, die maßgeblich darüber entscheiden, ob Menschen an ihrem Arbeitsplatz ausbrennen oder nicht. Wir nennen sie die äußeren Auslösebedingungen.

Ursachen  
und Auslöser

**Äußere Auslösebedingungen für Burnout**

Tabelle 9

<b>Arbeitbelastung</b>	Arbeitsüberlastung und Zeitdruck
<b>Einfluss/Kontrolle</b>	Mangel an Mitbestimmung und Kontrolle (Abteilungschaos oder enge Vorschriften, unklare Ziele und Rollendefinitionen)
<b>Anerkennung</b>	Mangel an Belohnung bzw. Anerkennung (fehlende oder nicht wertschätzende Rückmeldung)
<b>Gemeinschaft</b>	Mangel an Gemeinschaft (fehlende Unterstützung im Team, Kommunikationsschwierigkeiten, Konflikte)
<b>Fairness</b>	Mangel an Fairness, Ungerechtigkeit (Respektlosigkeit, Mobbing, unterschiedliche Regelungen, fehlende Unterstützung von Vorgesetzten)
<b>Werte</b>	Wertekonflikte (Missverhältnis zwischen Arbeit und eigenen Werten, unklare Werte seitens der Organisation/Abteilung)

<sup>19</sup> Vergl. Maslach, Christina; Leiter, Michael P. (2001): Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können. Wien/New York: Springer, S. 28f

# Burnoutphasenmodell

Tabelle 10

	Idealistisches Überengagement			Anpassungs- und Resistenzphase	
<b>Edelwich</b>	Phase 1: Idealistische Begeisterung, Überidentifikation			Phase 2: Stillstand, Enttäuschung	
<b>Freudenberger</b>	Phase 1: Engagement, idealistische Begeisterung	Phase 2: Verstärkter Einsatz für Ziele	Phase 3: Subtile Ver- nachlässigung eigener Bedürfnisse	Phase 4: Verdrängung von Konflikten und von Bedürfnissen	Phase 5: Umdeutung von Werten

## Psychoneuroimmunologische Symptome und körperliche Erkrankungen

<b>Endokrinologie, Immunsystem</b>	Eventuell erhöhtes Adrenalin und Noradrenalin			Schwächung des Immunsystems Chronische Entzündungen	
<b>ANS – Allgemeines Nervensystem</b>	Häufiger in Richtung Sympathikotonus verschoben Herzklopfen, erhöhte Herzfrequenz Aktive Stressreaktion			Häufiger in Richtung Parasympathikotonus, Unfähigkeit zu entspannen Passive Stressreaktion	
<b>Biorhythmus</b>	Verringeretes Schlafbedürfnis, wenige Entspannungsphasen, Ignorieren von Pausen		Störungen im Ruhe- und Aktivitätszyklus Anfängliche Ein- und Durchschlafstörungen		
<b>Somatische Erkrankungen, Funktionsstörungen</b>				Kopfschmerzen Muskelverspannungen Verdauungsstörungen	

## Psychische und neurophysiologische Symptome

<b>Affekte</b>	Euphorische Grundstimmung Optimismus			Wechselnd zwischen Euphorie und Dysphorie, Humorlosigkeit, Wutanfälle, Schuldgefühle Reizbarkeit, beginnender Zynismus	
<b>Kognition</b>	Hohe Erwartung an sich selbst	Eigene Grenzen werden nicht wahrgenommen	Eigene Bedürfnisse werden nicht wahrgenommen	Verdrängung von Konflikten, Durchhalten	Ständige gedankliche Beschäftigung mit Unwichtigem
				Gedankenverlorenheit, Konzentrationsschwierigkeiten, Vergesslichkeit	

						<b>Existenzielle Erschöpfung</b>	
Phase 3: Frustration und Rückzug			Phase 4: Apathie			Phase 5: Krise/Intervention	
Phase 6: Verleugnung auftretender Probleme	Phase 7: Rückzug von der Umwelt	Phase 8: Verflachung des Lebens	Phase 9: Depersona- lisation	Phase 10: Innere Leere	Phase 11: Schwere Depression	Phase 12: Zusammen- bruch	

## bzw. Funktionsstörungen

<p>Gehäufte Infekte Chronische Entzündungen, Migräne, Haarausfall Verminderte Zeugungsfähigkeit, erhöhte elektrodermale Reaktion Erhöhte Werte für Cholesteroll, LDL, Triglyceride, Harnsäure Erhöhter ACTH- und Cortisol-Spiegel, niedrige T-Suppressor-Zellanzahl, erniedrigter IL2-Rezeptorbesatz der Lymphozyten</p>							
<p>Sympathikus verschoben, Parasympathikus vorrangig Schweißausbrüche, Schwitzen, Zittern Chronische Müdigkeit auch bei genügend Schlaf Immer geringere Herzfrequenzvariabilität</p>							
<p>Zunehmend stärker ausgeprägte Schlafstörungen (Einschlafstörungen, Durchschlafstörungen, Alpträume, exzessives Schlafbedürfnis) Verstärkte prämenstruelle Beschwerden bzw. Zyklusstörungen, Amenorrhoe (Ausbleiben der Menstruation)</p>							
<p>Verdauungsstörungen verstärken sich zu Übelkeit, Sodbrennen, Gastritis oder Magen-/Darmgeschwüren Wirbelsäulenbeschwerden, wandernde Schmerzen, Bandscheibenvorfall Bluthochdruck, Diabetes, Asthma Sensorium: Tinnitus, Augenerkrankungen (z.B. Netzhautablösung) Herzrhythmusstörungen, Atemnot</p>				Herzinfarkt			
<p>Freudlosigkeit, Trauer Depressive Verstimmungen, Ängstlichkeit Angstzustände, Existenzängste Verstärkter Zynismus</p>			<p>Zunehmende Depression Angstzustände, Panikattacken Affektverflachung Defensive Einstellung</p>			<p>Suizidalität Hoffnungslosigkeit</p>	
Negativismus	Orientierungs- losigkeit, kognitive Einengung	Misstrauen gegenüber der Welt, paranoide Gedanken	Verlust des Gefühls für die eigene Person	Weitere Verflachung und Einengung	Negative Einstellung gegenüber dem Leben		
<p>Zunehmende Gedächtnis- und Konzentrationsschwächen Fehlleistungen häufen sich Schwierigkeiten Entscheidungen zu treffen</p>					Konzentrationsunfähigkeit		

# Burnoutphasenmodell

Tabelle 10

	Idealistisches Überengagement			Anpassungs- und Resistenzphase	
<b>Edelwich</b>	Phase 1: Idealistische Begeisterung, Überidentifikation			Phase 2: Stillstand, Enttäuschung	
<b>Freudenberger</b>	Phase 1: Engagement, idealistische Begeisterung	Phase 2: Verstärkter Einsatz für Ziele	Phase 3: Subtile Ver- nachlässigung eigener Bedürfnisse	Phase 4: Verdrängung von Konflikten und von Bedürfnissen	Phase 5: Umdeutung von Werten

## Psychische und neurophysiologische Symptome

<b>Kognition</b>	Omnipotenzphantasien, Selbstüberschätzung, hohe Leistungsorientierung Überzeugung unentbehrlich zu sein		Beginnender Selbstwertverlust	
<b>Verhalten</b>	Eigene Grenzen werden überschritten, Bedürfnisse werden zurückgestellt Einschränkung sozialer Kontakte auf das Arbeitsumfeld Es fällt schwer zu delegieren oder nein zu sagen.		Vergesslichkeit, Fehlleistungen Ugeduld anderen gegenüber, Aufschieben von Wichtigem, Funktionale Beziehungen	
<b>Motivation</b>	Hohes Engagement, Begeisterung Erhöhte Erwartungen		Enttäuschung, erste Frustration	Desillusionierung
<b>Antrieb</b>	Tatendrang Leistungszwang		Tatendrang und Erschöpfung wechseln, Unruhe	
<b>Triebe</b>	Essenspausen werden zugunsten von Aufgaben vernachlässigt	Nachlassen der Genussfähigkeit	Appetitsteigerung bzw. -vermind- erung, gesteigerte sexuelle Aktivität bzw. Lustlosigkeit, Frust- oder Stressesser oder Essensvergesser	
<b>Abhängigkeit, Süchte</b>			Erhöhter Kaffee-, Zigaretten-, Alkoholkonsum	Steigender Konsum von Aufputzmitteln, Tranquilizern, Energydrinks
<b>Werte, Sinn</b>	Hohe Identifikation mit dem Beruf, Arbeit als Sinnerfüllung im Leben, idealistische Werte Wert wird oft über Leistung definiert			Umdeutung von Werten
<b>Institutionelle und psycho- soziale Ebene</b>	Freiwillige, unbezahlte Mehrarbeit		Überstunden um abnehmende Leistungsfähigkeit zu kompensieren, Unzufriedenheit, Konflikte	
			Erste Fehlleistungen, z.B. Vergessen von Terminen, Unpünktlichkeit	
			Aufgeben von Hobbys	
	Vernachlässigung privater Kontakte		Funktionalisieren von Beziehungen	

						<b>Existenzielle Erschöpfung</b>	
Phase 3: Frustration und Rückzug			Phase 4: Apathie			Phase 5: Krise/Intervention	
Phase 6: Verleugnung auftretender Probleme	Phase 7: Rückzug von der Umwelt	Phase 8: Verflachung des Lebens	Phase 9: Depersonali- sation	Phase 10: Innere Leere		Phase 11: Schwere Depression	Phase 12: Zusammen- bruch

Steigender Selbstwertverlust, Gefühl der Inkompetenz, Ohnmachtsgefühle nehmen zu							
Rückzug, Versachlichung, Abkapselung vom Umfeld Zynischer Umgang, Konflikte Automatismen, Kompromissunfähigkeit Mangelnde Flexibilität, Abbau der Kreativität							
Frustration, Interesseverlust Verlust an Idealen			Interesselosigkeit, Resignation Gleichgültigkeit			Gleichgültigkeit	
Abnehmender Antrieb, chronische Müdigkeit			Antriebslosigkeit, Apathie			Völlige Erschöpfung	
Zunehmend sexuelle Probleme, Gewichtsveränderungen							
Zunehmend Missbrauch von Kontrollmitteln, Tranquilizern und Aufputzmitteln Gefahr von stoff- und nicht stoffgebundenen Süchten (Alkohol, Drogen, Medikamente, Essen, Spiel usw.)							
Orientierungslosigkeit in Bezug auf Werte, vermehrt Gefühl der Sinnlosigkeit			Leere, Sinnlosigkeit			Existenzielle Verzweiflung	
Arbeitsunzufriedenheit, innerer Rückzug, Reduktion persönlicher Kontakte mit Klienten bzw. Kollegen, erhöhte Fehlzeiten/Krankensstände, Überziehen von Pausen, Dienst nach Vorschrift, Widerstand gegen Veränderung, Schuldzuweisungen nach außen, Arbeitsplatzwechsel							
Zunehmend erhöhte Fehlerhäufigkeit, stark abnehmende Produktivität Gefahr von Unfällen steigt Unfähigkeit zu klaren Anweisungen						Arbeitsunfähigkeit	
Vermeidung privater Kontakte bzw. exzessive Konzentration auf Einzelne							
			Häufig Verlust des sozialen Umfelds, Scheidung usw.				

### Welche äußeren Auslösebedingungen werden von Ihren Klienten besonders häufig genannt?

Lisa Tomaschek-Habrina: Es gibt kaum Jobs, in denen alle sechs Faktoren optimal passen, und wir halten Einschränkungen und Kompromisse in unserem Arbeitsalltag aus. Bedenklich wird es jedoch, wenn mehr als drei dieser Punkte eindeutig negativ bewertet werden, denn das erhöht die Belastung ungleich mehr und damit das Risiko für Burnout. Unsere Klienten nennen zumeist drei und mehr relevante Faktoren. An erster Stelle steht jahrelange Arbeitsüberlastung, der zweite Punkt ist fehlende Anerkennung für ihre Arbeit und ebenso schlimm ist ein Mangel an Gemeinschaft oder fehlende Unterstützung im Team durch schwelende Konflikte. Mehrfachbelastungen erschweren die Lage, zum Beispiel bei Menschen, die erwerbstätig und alleinerziehend sind oder einen bedürftigen Angehörigen pflegen.

### Welche dieser Punkte halten Sie für ausschlaggebend?

Lisa Tomaschek-Habrina: Ich gehe da mit der Burnoutforschung konform, dass eine starke, rein quantitative Arbeitsbelastung, hoher Zeitdruck, Gängelung bei der Arbeit (geringe Autonomie), unklare Entscheidungs- und Zuständigkeitsstrukturen, geringe soziale Unterstützung durch Kollegen und wenig Rückmeldung und Anerkennung mit hoher Wahrscheinlichkeit bei vielen Menschen zu Burnout führt.<sup>20</sup>

### Innere Auslöser Welche inneren Auslöser gibt es?

Lisa Tomaschek-Habrina: Die inneren Auslösebedingungen, die Stressverstärker, kann man ebenfalls in sechs Bereiche mit den dazugehörigen inneren Antreibern (*siehe Tab. 11 S. 81*) einteilen. Diese können sein, alles perfekt machen zu müssen, es alleine zu schaffen, sich nichts anmerken lassen zu dürfen oder durchhalten zu müssen. Innere Antreiber sind Motive, Muster, Einstellungen und Glaubenssätze, die wir im Laufe unseres Lebens als eine Art Überlebensstrategie entwickelt haben oder entwickeln mussten.

### Manchmal bedeuten diese inneren Antreiber auch Ansporn und Weiterentwicklung, ab wann schaden sie uns?

Lisa Tomaschek-Habrina: Diese Antreiber sind nicht grundlegend schlecht. Sie bewähren sich immer wieder bis zu dem Zeitpunkt, da sie nicht mehr ausreichen, die Belastungen zu bewältigen. Dann schlagen sie über die Stränge und verursachen Stress: Und in der Erschöpfung bauen sie noch mehr Druck auf. Wenn ich alles perfekt machen muss, aber wegen chronischer Müdigkeit diesem Anspruch nicht mehr nachkommen kann, steigt der Druck bis zur Überforderung. Aus diesem Grund ist es so wichtig, sogenannte Erlauber parat zu haben oder zu erarbeiten, die uns anderes Verhalten im wahrsten Sinne des Wortes erlauben; sie befreien uns aus der Enge und vergrößern unser Handlungsrepertoire. (*siehe Kap. Übungen für die Psychohygiene, Übung 4 S. 233*)

<sup>20</sup> Vergl. Rösing (2003), S. 102

## Innere Auslösebedingungen für Burnout

Tabelle 11

<b>Stellenwert von Arbeit</b>	Ohne Arbeit bin ich nichts! Ich muss immer für meinen Betrieb da sein! Ich muss erfolgreich sein!
<b>Leistungsansprüche und Ziele</b>	Ich muss alles perfekt machen! Ich muss es alleine schaffen!
<b>Grenzen</b>	Ich muss es sofort erledigen! Ich muss die Kontrolle haben! Ich darf nicht nein sagen!
<b>Selbstwertgefühl</b>	Ich muss es allen recht machen! Ich muss so tun als ob! Ich muss auf der Hut sein!
<b>Bewältigungsstrategien</b>	Ich muss durchhalten! Ich darf keine Fehler machen!
<b>Erwartungshaltung</b>	Ich darf nicht schlapp machen! Ich darf mir nichts anmerken lassen! Ich muss mich bemühen!

Nicole Bäcker: Ich bin Perfektionistin und wollte alles hundertzwanzigprozentig machen. Ich wollte die perfekte Mutter von zwei Kindern, in meinem Beruf erfolgreich, eine erstklassige Hausfrau und die perfekte Ehefrau sein und habe dabei völlig auf mich vergessen, ich glaube für eine sehr lange Zeit.

O-Ton

Karolin Cäsar: Ich wollte es allen recht machen und von allen gemocht werden. Dafür habe ich Dinge getan, die in der Nachbetrachtung völlig unverständlich sind. Mein Chef kam prinzipiell fünf Minuten bevor ich heimging mit einer dringenden Aufgabe auf mich zu, und ich konnte nicht nein sagen. Wie oft ich deswegen Freunde versetzt habe, ist unwahrscheinlich; und die waren natürlich zu Recht sauer auf mich! Ich wollte es allen recht machen – außer mir, ist eine Erkenntnis aus der Therapie.

Karin Otto: Mein Motto war: Du musst nur durchhalten, dann wird alles gut; nur noch ein Projekt und dann nimmst du dir Zeit; der Kollege bleibt nur noch ein halbes Jahr, dann bist du ihn los; es kann doch nicht so schwer sein durchzuhalten, ich hab' doch bisher alles geschafft ... Ich kenne dieses Durchhalten aus meiner Kindheit. Das war die Parole meiner Mutter, und mein Vater hat dann noch ein Schüffelchen draufgelegt mit den Worten: Da müssen wir durch! Es ging nicht nur ums Durchhalten sondern auch ums Durchmüssen. Für mich war diese Einstellung Alltag, ich kannte es nicht anders, bis mein Körper regelrecht in Streik trat und mich sukzessive sabotierte. Anders hätte ich es nicht wahrgenommen und akzeptiert.

### Welche Ereignisse bringen das Fass schließlich zum Überlaufen?

Lisa Tomaschek-Habrina: Auslöser können körperliche, seelische oder soziale Belastungen sein, die gar nicht groß sein müssen. Da die Bewältigungsfähigkeiten in der Erschöpfung mehr als begrenzt sind, können es auch Ereignisse positiver Natur sein, wie etwa die Geburt eines Kindes.

**O-Ton** Eduard Tell: Ich arbeitete seit längerem an einem Software-Projekt für einen relativ großen deutschen Medienkonzern und der Auslöser war ein Komplettabsturz des Computernetzwerks. Alle Server und die gesamte Software brachen zusammen, ein paar Wochen nach Inbetriebnahme. Und ich dachte an diesem Abend noch, das bekäme ich wieder hin, neu starten und los geht's, aber das System startete einfach nicht mehr! Das gab den Ausschlag, der Druck, das Ohnmachtsgefühl, die Überforderung und dann die Emotionen!

Nicole Bäcker: Auslöser war eine Mitarbeiterumfrage in meiner Abteilung, die ergab, dass meine tägliche Arbeit, in der ich so aufgehe, in die so viel Herzblut hineinfließt, nicht gut ankommt; oder zumindest weniger gut ankommt, als ich mir erwartet hatte, denn meine Mitarbeiter fanden an allen Ecken was zu bemängeln. Das warf mich völlig aus der Bahn, ich war geschockt. Das kommt dabei heraus, wenn ich hundertzwanzig Prozent gebe, das ist also das Resultat? Die Nacht vor dem Zusammenbruch war eine schlaflose. ... Am nächsten Morgen rief ich in der Firma an und die Kollegin, mit der ich seit acht Jahren zusammenarbeitete, erkannte meine Stimme nicht. Sie sagte: Um Gottes Willen, du klingst wie eine alte Frau, was ist mit dir passiert? Und so fühlte ich mich auch, ich konnte nicht Auto fahren, ich konnte nicht denken, ich war zu nichts mehr imstande. So kam ich dann zum Arzt.

Detlef Brunner: Dann kam die Geburt meines Sohnes und ich widmete die ohnehin wenige Freizeit, die mir zum Ausspannen blieb, ausschließlich ihm. Das hab' ich natürlich gerne gemacht; aber ich hatte leider überhaupt keine Zeit mehr für mich und so eskalierte mein Zustand.

Wer ist gefährdet? **Gibt es einen Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsvariablen und Burnout, gibt es besonders burnoutanfällige bzw. burnoutresistente Menschen?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Man unterscheidet grob zwei Gruppen: die Burnouts und die Wearouts. Erstere sind überengagiert, zielstrebig, ehrgeizig, mit enormer Leistungsbereitschaft und hohen Ansprüchen an sich selbst und ihre Umgebung. Die Wearouts besitzen wenig Durchsetzungskraft, können nicht nein sagen, wollen es allen recht machen und verausgaben sich für ihre berufliche wie private Umgebung.

Risikogruppen **In welchen Berufsgruppen ist das Risiko für Burnout besonders hoch?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Heute ist keine Branche mehr davor gefeit, das Berufs-

spektrum erstreckt sich vom Anwalt bis zum Zahnarzt. Besonders gefährdet sind Personen in der IT-, der Telekommunikations- und der Werbebranche, im öffentlichen Gesundheits- und Sozialdienst (insbesondere Ärzte und Pflegepersonal), Lehrende, Personen mit Schichtdienst, Berufsgruppen mit stereotypen Tätigkeiten sowie High Potentials und Führungskräfte.

## Ausbrenner – Selbstverbrenner

Tabelle 12

<p><b>Burnout – Echte Ausbrenner</b> Zielstrebige und dynamische, sehr leistungsbereite Menschen, die hohe Ansprüche an sich selbst und an ihre unmittelbare Umgebung stellen. Diese sind für ihren Stress selbst verantwortlich.</p>	<p><b>Wearout – Selbstverbrenner</b> Menschen, die wenig durchsetzungsfähig sind, nicht nein sagen können, es allen recht machen wollen. Sie verausgaben sich für ihre Umgebung, beruflich wie privat.</p>
<p><b>Boreout – Unterforderte</b> Menschen, die verbittern, erschöpfen und resignieren an ihrer Arbeit aus Mangel an Herausforderung, wegen Routine und Eintönigkeit. Diese Menschen zeigen häufig ähnliche Erschöpfungssymptome wie überforderte.</p>	<p><b>Rustout – Trittbrettfahrer</b> Die ironische Bezeichnung für diejenigen, die den Mitleids-Bonus von Burnout für sich nutzen möchten, ohne jemals „gebrannt“ zu haben, sondern von Beginn an distanziert, griesgrämig, überfordert und lustlos waren.</p>

### Stress nach Berufsgruppen in Österreich<sup>21</sup>

- Rund 27 % der österreichischen Arbeitnehmer stehen während der Arbeit unter Stress.
- Die Stressgefährdung ist in Betrieben mit 50 bis 499 Beschäftigten am weitesten verbreitet. Hier beträgt der Anteil der stressbelasteten Arbeitnehmer zwischen 35,3 und 36,3 % der Belegschaften.
- In Betrieben mit 500 und mehr Beschäftigten sind 28,5 % der Arbeitnehmer durch Stress belastet.
- Am weitesten verbreitet ist Stress im Beherbergungs- und Gaststättenwesen. Hier steht fast die Hälfte (47,7 %) der Arbeitnehmer unter Stress. Damit sind die Betriebe dieser Wirtschaftsklasse Spitzenreiter in punkto Stressverbreitung.
- Auf den Plätzen folgen Betriebe der Energie- und Wasserversorgung (39,1 %) und die öffentliche Verwaltung (37,1 %).
- In der Sachgüterproduktion leiden 31,6 % der Arbeitnehmer unter Stress.
- Im Bergbau und in metallbearbeitenden Betrieben stehen jeweils 31,1 % der Arbeitnehmer unter Stress.
- Im Wirtschaftssektor Dienstleistungen sind 25 % der Beschäftigten durch Stress belastet.

Die psychischen Belastungen in Österreich sind hoch:<sup>22</sup>

- 47 % leiden unter einem hohen Arbeitstempo. Damit rangiert Österreich an fünfter Stelle.

<sup>21</sup> [www.oegb.at/servlet/ContentServer?pagename=OEGBZ/Page/OEGBZ\\_Index&n=OEGBZ\\_3.9.c.a\\_neu](http://www.oegb.at/servlet/ContentServer?pagename=OEGBZ/Page/OEGBZ_Index&n=OEGBZ_3.9.c.a_neu)

<sup>22</sup> Statistik Austria

- 53,8 % sind durch kurzfristige Terminsetzungen unter Zeitdruck gesetzt. Mit diesem hohen Wert liegt Österreich bereits an dritter Stelle im europäischen Vergleich!
- Zirka 500.000 Personen leiden an höheren Stufen von Burnout und damit an chronischen Erschöpfungszuständen, Schlafstörungen und Depressionen.
- Laut Business Doctors-Studie (2006–2008) sind rund eine Million Arbeitnehmer stark burnoutgefährdet.

#### Krankenstandstage aufgrund psychischer Störungen:

- Von österreichweit 1,5 Millionen Krankenstandstagen im Jahr 2003 auf fast 2,2 Millionen Krankenstandstage im Jahr 2008 gestiegen, mit kausalen Kosten in Milliardenhöhe.
- Die Anzahl der jährlichen Krankenstandsfälle nahm zwischen 1995 und 2008 von 35.000 auf über 66.000 zu – das entspricht einer Steigerung von 89 %.

**Glücklicherweise gibt es viele Menschen, die ausgeglichen und zufrieden sind und nicht auszubrennen drohen, was machen diese anders?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Sie wissen, was sie wollen und wo ihre Fähigkeiten sowie Grenzen liegen, kommunizieren klar, nehmen Warnsignale ihres Körpers ernst, machen regelmäßig Pausen, bauen Bewegung in den Tag ein, achten auf ihre Ernährung und vor allem auf ihre Life-Balance gemäß der vier Säulen (*siehe Abb. 17 S. 105*). Ein wichtiger Punkt ist auch das Verhältnis zu Arbeitskollegen sowie Vorgesetzten. Wer schon im Vorfeld das BEEP-Prinzip beachtet (*siehe Kap. Gesund mit BEEP S. 177*) erspart sich im Nachhinein vieles an Korrekturen.

#### Einfach zum Nachdenken

Wenn ein Hochspringer die Latte reißt – lag dann die Marke zu hoch oder war der Sprung zu niedrig? Welche Antwort wir wählen, hängt von Vergleichen ab. Wenn die meisten Springer die Marke schaffen, werden wir dazu neigen, die „Schuld“ dem Springer zu geben. Anders wird es sein, wenn die Latte auf Weltrekordhöhe liegt. Sinnvoll ist es auch, sich das Bild eines Kamels mit einer Last vorzustellen, die dem Kamel das Rückgrat bricht. Die Frage, war die Last zu schwer oder das Kamel zu schwach, lässt sich nur im Zusammendenken sinnvoll beantworten! Diese Last war zu schwer für dieses Kamel in dieser Situation.

M. Burisch (1989, 2006)

#### Literatur zum Vertiefen

Hillert, Andreas; Marwitz, Michael (2006):

Die Burnout Epidemie

München: Beck

Maslach, Christina; Leiter, Michael P. (2001):

Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können

Wien/New York: Springer

Lesky, Jürgen (2010):

**Kritik am Burnout Konzept**

In: Sichere Arbeit (AUVA) Heft 3/2010, S. 26-30

Tomaschek-Habrina, Lisa (2010):

**Paare im Burnout. ProtagonistInnen und ihre GegenspielerInnen**

In: Zeitschrift für Psychodrama. Heft 1/April 2010, S. 129-147

# Burnout bei Ärzten und Pflegepersonal

Es gibt auf dieser Welt nichts Tragischeres  
als den kranken Arzt.

George Bernhard Shaw

Unbezahlte Überstunden, Stress, Versagensängste, Schuldgefühle und nervöse Vorgesetzte sind Faktoren, die Menschen in ein Burnout führen können. Bei Ärzten und Pflegepersonal kommen die große Verantwortung für die Patienten und die ständige Konfrontation mit Krankheit und Tod noch erschwerend hinzu. Krankenhäuser und Pflegeheime, als soziale Einrichtungen, stehen durch die Herausforderungen und Bedingungen modernen Wirtschaftens wie Globalisierung, Kostensenkungen oder Flexibilisierungszwang besonders unter Druck. Aber auch für niedergelassene Ärzte kann der fortwährende Patientenstrom und die steigende Bürokratisierung Erschöpfung zur Folge haben.

## Lisa Tomaschek-Habrina im Gespräch mit:

Dr. Elisabeth Doenicke-Wakonig, Ärztin für Allgemeinmedizin und Homöopathie  
Mag. Dorothee Rathjen, Psychotherapeutin, Coach im i b o s  
Prim. Dr. Manfred Stelzig, Facharzt für Neurologie und Psychiatrie  
Univ.-Prof. Dr. Jeanette Strametz-Juranek, Fachärztin für Interne, Kardiologie  
Gabriele Wiederkehr, DKP, Diplomkrankenschwester und Lehrbeauftragte für  
KrankenpflegerInnenausbildung, Energiearbeit im i b o s

## Stress in Gesundheitsberufen

Bei Ärzten ist die Suizidrate zwei bis drei Mal höher als der Durchschnitt der Gesamtbevölkerung, für Psychiater und Ärzte im mittleren Lebensalter sechs Mal höher. Etwa 20 % des Krankenhauspersonals zeigen manifeste Burnoutsymptome und nahezu 50 % gelten als burnoutgefährdet.

*Studie Prof. Gernot Sonneck<sup>23</sup>*

### Spezifische Belastungsfaktoren:

- Große Verantwortung für Patienten
- Ständige Konfrontation mit Schmerz, Krankheit und Tod
- Das Gefühl, den Patienten nicht ausreichend helfen zu können
- Zeitdruck, fehlende Pausen
- Nacht- und Wochenenddienste
- Hoher Verwaltungsaufwand
- Teamkonflikte
- Fehlende Autonomie
- Mehrfachbelastung

**Spezifische Symptome:** Es kommt zu chronischen Erschöpfungszuständen. Man ist immer müde, subdepressiv, flieht in Zynismus, hat Schuldgefühle, es kommt zu sozialem Rückzug, Vermeidungsverhalten und Arbeitsreduktion, hoher Krankheitsanfälligkeit, Ruhelosigkeit, erhöhtem Suchtmittelkonsum (Alkohol, Nikotin usw.) bis hin zu Suizidalität.

<sup>23</sup> Siehe auch: Schütz, E. (2008): Die drei großen „C“. In: Österreichische Ärztezeitung (12), S. 22–24

## Fallbeispiel

Nicht nur einmal sei sie nachts mit Herzrasen wach geworden und konnte nicht mehr einschlafen, sodass sie immer öfter nachts verschiedene Hausarbeiten verrichtete. Wenn sie nach dem Dienst in den Supermarkt ging, um das Nötigste für Haushalt und Kinder einzukaufen, passierte es nicht nur einmal, dass sie vor den Regalen stand und eigentlich nicht wusste, was sie überhaupt wollte. Sie hatte mehr und mehr das Gefühl, der Verstand setze aus und so flüchtete sie immer häufiger ins Bett. Immer mit der Angst vor dem nächsten Tag, der Angst, die Arbeit und all die Anforderungen nicht mehr zu schaffen. So beschreibt eine knapp 40-jährige Spitalsärztin ihre Situation, bevor der große Zusammenbruch kam. Als sie eines Tages eine Krankenschwester grundlos und hysterisch anschrie und sich nicht mehr beruhigen konnte, war ihr klar, dass sie in diesem Zustand nicht in der Lage war, kranke oder verletzte Menschen zu versorgen. Sie zog die Notbremse und bat ihren Chef um eine Auszeit, um sich wieder zu fangen. Während sie bei ihrem Vorgesetzten auf vollstes Verständnis stieß, verhielt sich ihr Kollege, der für sie einspringen musste, ganz anders: Er machte sich über sie lustig und ließ sie spüren, was er von solchen Schwächen hält.

### Das Krankenhaus- und Klinikpersonal zählt zur Risikogruppe für Burnout, wo sehen Sie die Ursachen?

Ursachen

Jeanette Strametz-Juranek: Ich glaube, Ärzte und Pfleger haben neben jenen, die in der Gastronomie arbeiten, die stressigsten Berufe. Ihr Lebensablauf ist extrem ungesund, sie fangen früh an, haben wenige Pausen, keine Zeit zum Essen, sind eigentlich über Pager permanent erreichbar und es kann jederzeit einen Notfall geben. Sie müssen einfach immer funktionieren und Entscheidungen treffen, häufig auch über Leben oder nicht Leben; das heißt, sie haben einen sehr hohen Verantwortungsbereich. Es gibt wenige Phasen, in denen sie sich wirklich entspannen können. Und in Zusammenhang mit Ärzten wird Tod häufig mit Versagen gleichgesetzt.

Manfred Stelzig: Arbeiten im Spital bedeutet, den ganzen Tag mit Krankheit und Leid konfrontiert zu sein. Wir sind aufgerufen, freundlich und hilfsbereit therapeutische Maßnahmen zu ergreifen, um Krankheiten zu lindern und zu heilen. Es bleibt jedoch ein Bedrohungsszenario, auch für die eigene Person, weil wir alle nicht vor Krankheiten gefeit sind; und das ist eine Belastung.

Elisabeth Doenicke-Wakonig: Wir sind für alle da und nehmen alles auf. Wir können nicht einfach sagen: Ich kann heute nicht. Wenn die Ordination voll ist, muss man durch. Aus diesem Grund sind viele Kollegen burnoutgefährdet und auch suchtgefährdet. Medikamente sind für Ärzte leicht zugänglich und da wirft der eine oder andere schon mal etwas ein. Ein großes Tabu ist auch die hohe Suizidrate, die wir bei Medizinern haben, die wird völlig unterschätzt.

Gabriele Wiederkehr: Aus energetischer Sicht bewegt sich das Personal im Krankenhaus überdimensional mehr in Energiefeldern voller Leid, Krankheiten,

Ängsten, Sterben und Tod. Diesen Krankheitsfeldern zu begegnen verlangt ausreichend Lebensenergie. Dazu kommen Zeitdruck und Lärmbelästigung. Die Zustände am Arbeitsplatz machen psychisch krank. Ich sehe es für Helferberufe als eine heilige Verpflichtung, in ausreichender Freizeit und gesunder Umgebung die eigenen Speicher wieder aufzufüllen.

**Dorothee Rathjen:** Arbeitsüberlastung trifft bei der gegenwärtigen Mangelbesetzung sowohl Spitalsärzte als auch das Pflegepersonal, wodurch wichtige und wertvolle Zeit mit Patienten viel zu kurz kommt und daneben Zeit für Spielräume und Pausen fehlt. Besonders burnoutgefährdet sind damit Abteilungen, in denen Ärzte unter hohem Konkurrenzdruck zu Einzelkämpfern werden, die Kommunikation zum und innerhalb des Pflegepersonals schlecht funktioniert und dieses keinen Einfluss auf Entscheidungen hat.

Ärzte als Patienten **Fatal ist, dass erkrankte Ärzte den Weg zu Kollegen wesentlich länger scheuen als durchschnittliche Patienten. Eigentlich gibt es keine kranken Ärzte oder doch?**

**Dorothee Rathjen:** „Ich brauche keine Hilfe, ich schaffe das allein“ mag eine Haltung sein, die Experten in den meisten Berufen nahe liegt. Welche Architektin lässt gern von einer anderen ihr Haus planen, welcher Elektriker einen Kollegen seine Leitungen verlegen? Im speziellen Fall des Umgangs mit einer Krankheit wie Burnout ist jedoch die eigene Urteils- und Handlungsfähigkeit oft eingeschränkt, weshalb Unterstützung von außen notwendig ist. Dazu kommt noch die Erwartungshaltung an Ärzte, immer kompetent zu sein, Rat zu wissen und keine Fehler zu machen; das macht den Weg zu Kollegen umso schwieriger.

**Jeanette Strametz-Juranek:** Das sehe ich ähnlich, weil man sich sehr lange der Illusion hingibt, es alleine zu schaffen.

**Gabriele Wiederkehr:** Für Schulmediziner, die auf naturwissenschaftliche Kenntnisse trainiert sind und als Therapieform bevorzugt Chirurgie oder/und Pharmazie einsetzen, ist es umso schwieriger, mit den weichen Symptomen eines Burnouts umzugehen. Die Scheu, zu Vertretern einer anderen Berufsgruppe zu gehen und über Erschöpfung, Ängste und depressive Zustände offen zu sprechen, ist groß.

**Manfred Stelzig:** Das ändert sich in der heutigen Zeit deutlich. Immer öfter wird die psychische Befindlichkeit von Kollegen in Form von Projekten und Studien abgefragt. Insgesamt bekommt die psychische Dimension und damit auch Burnout immer mehr Akzeptanz.

**Wie erleben Sie Mediziner, die selbst ins Burnout geraten sind?**

**Jeanette Strametz-Juranek:** Ich habe einige Zeit auf einer Intensivstation gearbeitet und die Erschöpfungszeichen an mir selbst bemerkt, ich war so müde

und musste mich immer wieder zum Hingehen überwinden. Ich erlebe Ärzte im Burnout, die dann auch wirklich eine Auszeit nehmen; wenn sie jedoch bleiben, werden sie meist fies und aggressiv.

**Manfred Stelzig:** Das ist von Person zu Person unterschiedlich. Es hängt auch sehr stark davon ab, in welcher Phase des Burnouts der oder die Kollegin zur Behandlung kommt. Im Prinzip ist die Behandlung des Burnout-Syndroms mit einem großen Bewusstwerdungsprozess verbunden und mit der Entwicklung eines authentischen Gefühls für die Dinge, die im Leben wirklich wichtig sind.

**Elisabeth Doenicke-Wakonig:** Ich erlebe häufig, dass Kollegen negieren, verdrängen und ihre Situation mit Alkohol oder Medikamenten zu bewältigen versuchen, und selten, dass sie offen mit ihren Problemen umgehen. Ich bin entsetzt über den Alkoholmissbrauch einiger Kollegen. Manche Patienten vermeiden zum Beispiel Nachmittagstermine bei bestimmten Ärzten, weil deren Alkoholspiegel zu dieser Tageszeit bereits zu hoch ist.

Verdrängung

**Dorothee Rathjen:** Als Patientin hat ein Mediziner im Burnout mich in einer daraus entstandenen Nachlässigkeit viel Geld und einen Zahn gekostet. Beruflich erlebe ich betroffene Mediziner neben dem Leid, das Burnout für jeden Betroffenen bedeutet, verstärkt von der Scham gequält, dass es ausgerechnet sie als Experten trifft.

**Gabriele Wiederkehr:** Ich erlebe sie in erster Linie dankbar für jede Hilfe und, wenn sie dann über ihren Leidensdruck sprechen, auch schnell wieder motiviert, die Hebel in Richtung Gesundheit und Kraft zu bewegen.

**Elisabeth Doenicke-Wakonig:** Als ich im Jahr 2001 an Dickdarmkarzinom erkrankte und nach den Ursachen suchte, wurde mir bewusst, dass ich im Beruf völlig überlastet war. Ich glaubte, rund um die Uhr erreichbar sein zu müssen und in der Familie unabhkömmlich zu sein, ich wollte eine gute Mutter und Ehefrau sein und keinesfalls versagen. Ich konnte mir selbst nicht eingestehen, dass es mir zu viel war, und das über einen langen Zeitraum.

### Was hast du damals unternommen?

**Elisabeth Doenicke-Wakonig:** Ich hatte ein einschneidendes Erlebnis mit meinem Psychotherapeuten, als er mir deutlich sagte, dass ich in meinem Leben etwas ändern müsse, sonst könne ich nicht gesund werden. Das ist natürlich eine Option, die keiner hören will. Ich habe dann jemanden für den Haushalt engagiert, um mir Freiraum zu verschaffen; und seitdem nehme ich mir zum Beispiel wieder Zeit für kulturelle Aktivitäten, gehe ins Theater und in die Oper und nehme mir bewusst Zeit für meine Freunde, integriere sie gut in mein Leben, was ich alles lange Zeit zurückgestellt hatte.

## Was können Supervision und Coaching zur Burnoutprävention in Krankenanstalten und Kliniken beitragen?

**Manfred Stelzig:** Supervision und Coaching sollten zum integralen Bestandteil jeder Klinik gehören. Auch dadurch kann der Bewusstwerdungsprozess in Bezug auf Burnout in den Teams beschleunigt werden.

**Jeanette Strametz-Juranek:** In der Stabstelle Gendermedizin werden Förderprogramme für Frauen, auch Supervision und Coaching angeboten. Im wirtschaftlichen Bereich ist das alles längst etabliert, im medizinischen ist aus meiner Erfahrung das Angebot eher dürftig. Ein Grund ist, dass viele Medizinerinnen und Mediziner gar nicht wissen, worum es bei Coaching oder Supervision geht und was es ihnen bringen könnte. Außerdem glaube ich, dass es für Mediziner generell schwieriger ist Hilfe anzunehmen. Vielleicht liegt es an der Befürchtung, Kompetenz abgeben zu müssen.

**Dorothee Rathjen:** Supervision und Coaching können helfen, im Umgang mit stressenden Situationen gesunde Handlungsstrategien zu erarbeiten. Wenn leitende Ärzte und Pfleger lernen gesund zu arbeiten, dann ermöglichen sie es meist auch ihren Mitarbeitern. Kommt Burnout allerdings in Institutionen gehäuft vor, ist es immer notwendig, auch an organisationalen Veränderungen zu arbeiten, sonst wird das Angebot von Supervision oder Coaching irgendwann als zynisch erlebt.

**Elisabeth Doenicke-Wakonig:** Ich hatte die ganzen Jahre im Krankenhaus nie die Möglichkeit einer Supervision. Ich gehöre zu der Generation, die nie gefragt wurde, wie es ihr geht. Ich hatte viele traumatische Erlebnisse in der Unfallabteilung, wo nach einem Unfall bis auf ein Kind die gesamte Familie verstarb, ich musste Totgeburten entbinden usw. Aber niemanden interessierte mein Seelenzustand. Seitdem ich in der Palliativmedizin tätig, habe ich ein Mal pro Monat Supervision. Da werden mir Fragen gestellt wie: Wo gibt es ein Problem, was können wir ändern, wie sieht die Struktur aus, was funktioniert gut und soll so bleiben, wie es ist usw. Das ist sehr hilfreich, um seinen Beruf professionell ausüben zu können. Und ich habe jetzt eine ganz andere Lebensqualität!

**Gabriele Wiederkehr:** Bei unserer Studie „Gesund mit Energie“ zur Betrieblichen Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz im Krankenhaus Hietzing (2007) gaben zehn Prozent des Personals kollegiale Schwierigkeiten als Belastungsfaktor an. Supervision im Team dient der Psychohygiene und dem positiven Teambuilding. Der Gedanke, dass auch Helfer Unterstützung brauchen, darf sich im 21. Jahrhundert schon flächendeckend durchgesetzt haben. Das Konzept wurde im Wiener Krankenanstaltenverbund (KAV) – ein Unternehmen mit 32.000 Mitarbeitern – bereits 2003 erprobt und laut evaluierten Ergebnissen haben sich 90 % der Befragten positiv geäußert und würden Supervision auch weiterhin in Anspruch nehmen.

## Mir liegen die Turnusärzte sehr am Herzen. Welchen Rat von Kolleginnenseite können Sie Jungärzten mitgeben?

Turnusärzte  
in Not?

Jeanette Strametz-Juranek: Wenn Ärzte sich noch in Ausbildung befinden, sind sie das schwächste Glied in der Kette. Es kommt natürlich darauf an, wie viel Respekt ihr Umfeld ihnen entgegenbringt; in Krankenhäusern wird sehr unterschiedlich damit umgegangen. Ich hatte in meiner Ausbildung auch Phasen, in denen ich mir gut zuredete, versuchte das Beste daraus zu machen, denn ein Ende dieser Phase war absehbar. Mein Rat an junge Kollegen ist, sich bei Bedarf eine Person des Vertrauens zu suchen, über Schwierigkeiten zu sprechen und nicht zu zögern, Hilfe anzunehmen. Man ist in Ausbildung und kann noch nicht alles können.

Elisabeth Doenicke-Wakonig: Ich habe auf Stationen gearbeitet, die für mich reinster Horror waren, und auf solchen, wo ein hervorragendes Arbeitsklima herrschte. Mein Tipp ist, sich jemandem anzuvertrauen und nicht zu glauben, es alleine schaffen zu müssen.

## Als Turnusärzte stellen sich viele die Frage, ob ihr Beruf wirklich der ist, den sie sich erträumt hatten.

Elisabeth Doenicke-Wakonig: Ich glaube, man muss sich darüber im Klaren sein, wohin man will. Früher arbeitete ich als Krankenschwester, ich war also mit den Bedingungen vertraut. Und ich entschied mich später als Ärztin, trotz verlockender Angebote, ganz klar gegen einen Klinikposten, weil ich diesen Stress nicht mehr haben wollte. Der Krankenhausalltag mit vielen Nachtdiensten geht auf Dauer an die Substanz. Ich bin praktische Ärztin geworden, damit ich mehr Zeit für meine Kinder habe. Gerade Frauen, die während ihrer Turnuszeit Mutter werden, müssen ganz gut auf sich und ihre Familie schauen und genau abwägen, was machbar ist. Ich habe es nicht bereut, mich damals so entschieden zu haben.

## Supervision und Coaching für Ärzte

Hauptaufgabe von Supervision und Coaching im medizinischen Bereich ist es, die Beziehungen zwischen Person, Arbeit und Organisation zum Gegenstand von Reflexion zu machen und Schwierigkeiten sowie Gelungenes unter die Lupe zu nehmen. Coaching und Supervision sind Reflexions- und Probestadien, auf denen Erfahrungen und Zukunftsszenarien durchgespielt werden können, um sich für den Arbeitsalltag zu wappnen.

### Internetseiten

Austrian Coaching Council .....[www.acc.at](http://www.acc.at)  
Österreichische Vereinigung für Supervision .....[www.oevs.at](http://www.oevs.at)  
Deutscher Coaching Dachverband .....[www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)  
Deutsche Gesellschaft für Supervision .....[www.dgsv.de](http://www.dgsv.de)  
Schweizer Berufsverband für Supervision, Organisationsberatung  
und Coaching.....[www.bso.ch](http://www.bso.ch)

## Einfach zum Nachdenken

Bei den Quechua-Indianern in Bolivien und Peru wird Burnout als „Seelenverlust“ bezeichnet. Die Quechua-Indianer kennen zwei Seelen, eine kleine und eine große. Während der Verlust der großen Seele den Tod bedeutet, kann die kleine Seele bei Belastung, Erschrecken usw. verloren gehen. Dieser „Seelenverlust“ ist bei den Quechua-Indianern als Krankheit anerkannt und der Betroffene wird für eine Zeit von allen Pflichten entbunden und von einem Mediziner rund um die Uhr betreut. Es geht darum, eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich Selbstheilungskräfte entfalten können. Die Quechua-Indianer haben erkannt, dass die Heilungschancen auch davon abhängen, wie ernst das Problem von der Umwelt genommen wird. Davon sei man aber bei uns – so eine betroffene Ärztin – mitunter noch weit entfernt. Der Amtsarzt, der ihren Krankenstand verlängern sollte, meinte nur zu ihr, sie könne es ihren Kollegen nicht antun, noch länger krank zu sein. Außerdem werde sie bald wieder stolz auf sich sein, wenn sie wieder 60 Stunden arbeiten könne. Als sie tatsächlich wieder zur Arbeit erschien, erkannte ihr Chef sofort, dass sie noch nicht soweit war. Ein weiterer Amtsarzt verlängerte ihren Krankenstand ohne Probleme.

### Literatur zum Vertiefen

Gathmann, Peter (1996):

Der verwundete Arzt. Ein Psychogramm des Heilberufs

Wien: Kösel Verlag

Ratheiser, Klaus (2006):

Der missachtete Mensch: Vom Überleben in krankmachenden Organisationen

Wien: Seifert Verlag

Fengler, Jörg (1998):

Helfen macht müde – Zur Analyse und Bewältigung von Burnout  
und beruflicher Deformation

München: Verlag J. Pfeiffer

# Psychosomatik und Burnout

Der Körper ist der Übersetzer der Seele ins Sichtbare.

Christian Morgenstern

Unsere Gedanken, Überzeugungen und Einstellungen haben Einfluss auf unser seelisches und körperliches Befinden. Tatsache ist: Wenn es der Seele gut geht, ist der Körper gesünder, geht es ihr schlecht, bekommt dies auch der Körper zu spüren. Die Psychosomatik wird von der Schulmedizin immer noch kritisch beäugt, obgleich sie einen wichtigen Beitrag beispielsweise in der Behandlung von Burnout und Stresserkrankungen leistet.

## Lisa Tomaschek-Habrina im Gespräch mit:

Prim. Dr. Manfred Stelzig, Facharzt für Psychiatrie und Neurologie, psychosomatische sowie psychotherapeutische Medizin und Psychotherapeut (Psychodrama, Psychoanalyse). Von 1991 leitet er den Sonderauftrag für Psychosomatische Medizin an der Christian-Doppler-Klinik, er ist Lehrtherapeut für Psychodrama-Psychotherapie mit Schwerpunkt Psychosomatik im ÖAGG, Lehrtherapeut der Österreichischen Ärztekammer, Lehrbeauftragter an der Privaten Medizinischen Paracelsus-Universität Salzburg, der Donau-Universität Krems und der Universität Innsbruck. Manfred Stelzig war 1994 Mitbegründer der Gesellschaft für Psychosomatik in Salzburg. Er ist auch Mitbegründer und Vorstandsvorsitzender des Kuratoriums für psychische Gesundheit und Autor zahlreicher Fachpublikationen.



© Foto Veigl

Prim. Dr.  
Manfred Stelzig

## Psychosomatik

Psychosomatik ist die Lehre von den Beziehungen zwischen Körper und Seele, der Wechselwirkung zwischen körperlichen, seelischen und psychosozialen Prozessen in Krankheit und Gesundheit. Psychosomatik leitet sich von den griechischen Wörtern „Psyche“ für Seele und „Soma“ für Körper ab. Die Psychosomatik beschäftigt sich mit Erkrankungen, deren Ursachen sich nicht rein körperlich erklären lassen.

## Wie entstehen psychosomatische Erkrankungen?

**Manfred Stelzig:** Hier sind mehrere Faktoren zu berücksichtigen. In den Vordergrund möchte ich den chronischen negativen Distress stellen. Er entsteht bei länger dauernder Überforderung, wenn die an einen Menschen herangetragenen Aufgaben seine Leistungsfähigkeit und sein Problemlösungsvermögen übersteigen. Psychologisch und physiologisch werden solche Situationen mit Urreflexen beantwortet. Der Fluchtreflex bedeutet, dass die Muskulatur und das Herz-/Kreislaufsystem auf Davonlaufen eingestellt sind. Der zweite große Urreflex ist der Kampfreflex. Kämpfen bis zum Umfallen ist die Devise. Auch hier stellt sich der

Entstehung  
psycho-  
somatischer  
Erkrankungen

gesamte Organismus auf eine Handlungsabfolge ein, wobei beide Reflexszenen durch Gegenstrategien blockiert werden. Dadurch kann es zu einer Fülle von vegetativen Reaktionen wie Magen-/Darmbeschwerden, Blutdrucksteigerung, Herzrasen usw. kommen. Schmerzhaft wirken sich die Neutralisierungsprogramme auf das Muskel- und Skelettsystem aus. Die Muskeln werden einerseits angespannt, da entweder flüchten oder kämpfen der Grundbefehl ist, werden dann aber durch Gegenbefehle blockiert und antagonisiert, sodass es zu muskulären Verspannungen und Schmerzzuständen kommt. Verbunden mit diesem Distress sind Gefühle wie Wut, Ärger, Kummer, Sorgen, Verzweiflung, Unterlegenheit, Kränkung usw.

Burnout  
aus psycho-  
somatischer  
Sicht

### Wie lässt sich Burnout aus psychosomatischer Sicht erklären?

Manfred Stelzig: Auch hier sind wieder zwei Erklärungsmodelle zu beachten. Auf der biochemischen Ebene bewirkt Eustress eine Anreicherung verschiedener Neurotransmitter wie Serotonin, Noradrenalin, Dopamin aber auch der Endorphine. Wenn wir in positiver Weise gefordert und gefördert sind, bewirkt dies einen Neurotransmittercocktail, mit dem wir uns sehr wohlfühlen und der nachgewiesenermaßen eine Verbesserung der Durchblutung, eine Vermehrung der Nervenfortsätze und eine deutliche Erhöhung der Verbindungsstellen zwischen den Nerven, den Synapsen bewirkt. Aus verschiedenen Gründen kann es dann zu einer Überforderung kommen. Zum einen liegt es in der Natur des Menschen, dass er seine eigenen Grenzen ausloten möchte – wie weit bin ich eigentlich belastbar? Auf der anderen Seite ziehen tüchtige Menschen neue Aufgaben an. Dies ist im Peterprinzip beschrieben. Tüchtigen Menschen werden immer mehr Aufgaben zugeteilt, bis sie in den Zustand der Insuffizienz geraten. Im Vorfeld eines Burnout-Syndroms ist es sehr entscheidend, ob Menschen sich hauptsächlich über Leistung, Karriere, Erfolg, Geld und Macht definieren oder ob sie auch einen guten Zugang zu positiven Gefühlen wie Freundschaft, Verbundenheit, Verlässlichkeit und ein Verständnis für das Phänomen der leistungsunabhängigen Liebe haben.

### Was gehört deiner Meinung nach unbedingt zu einer Behandlung von Stress- und Burnoutbetroffenen dazu?

Manfred Stelzig: Das Wichtigste ist die Einsicht in den abgelaufenen Prozess, die sinnvollerweise mit Hilfe eines Psychotherapeuten gewonnen wird. Erst durch diesen Erkenntnisprozess wird es möglich sein, einen Wertewandel vorzunehmen. Burnoutbetroffene opfern beispielsweise ihre Hobbys wie Musizieren, Sport usw. aber auch die Interessen der Familie für die Arbeit.

Vorbeugung

### Wie kann man psychosomatischen Krankheiten vorbeugen?

Manfred Stelzig: Es wäre wichtig, bereits im Kindergarten und weiter in der Schule basale Informationen zu vermitteln über Eustress und Distress, über Arbeitsfreude und Überforderung, über belastende Lebensfaktoren und Kraftquellen, die das Leben bunt, lebendig und abwechslungsreich erhalten. Zum anderen korrelieren psychosomatische Erkrankungen in einem hohen Maße

mit finanzieller Not und Armut. Es wäre sinnvoll, diese Erkenntnisse auch in die Armutsbekämpfung mit einfließen zu lassen. Weniger Armut bedeutet weniger Krankheiten.

**Stichwort seelisches Gleichgewicht: Was verstehst du unter dem von dir entworfenen Begriff „Seelenhaus“?**

Seelenhaus

**Manfred Stelzig:** Seelenhaus bedeutet zweierlei: erstens ein wunderschönes Bild, mit dem wir dem nebulösen Gebilde „Seele“ eine Struktur geben können. Dazu gehört der Seelengarten, der so gestaltet sein soll, dass er einen inneren Ort zum Wohlfühlen darstellt, mit der notwendigen Abgrenzung im Sinne eines Zaunes oder einer Hecke zum Schutz der Innenwelt vor der Außenwelt. Auf der anderen Seite zeigt das Seelenhaus auf, dass es eine Wertehierarchie gibt. Die Basis des Seelenhauses bilden Gefühle von Schutz, Geborgenheit, Vertrauen, Sicherheit und Freude über die prinzipielle Existenz, verbunden mit leistungsunabhängiger Liebe. Auf diesem Fundament baut die nächste Ebene auf, sie beleuchtet die soziale Interaktion: einander begegnen, fühlen und gefühlt werden, verbunden sein, den anderen wahrnehmen und liebevoll wahrgenommen werden, mit sich selbst und den anderen gerecht und fürsorglich umgehen und Grenzen respektieren. Parallel dazu aber auch als nächste Etage ist die Leistung gefragt: Leistung als Lernerfolg, den Lebensalltag positiv zu bewältigen, Leistung als Pflichterfüllung, Leistung aber auch im Sinne von Wissensvermehrung, dem Ausbau von Fähigkeiten und dem Sammeln von Erkenntnissen. Von immer größerer Wichtigkeit wird das Dachgeschoss des Seelenhauses, in dem die transzendente Ebene lokalisiert ist. Der Mensch braucht für sein Handeln einen ethischen und religiösen Überbau. Was er tut, soll sinnvoll, konstruktiv und weiterführend sein. Betonen möchte ich noch einmal, dass die einzelnen Etagen aufeinander aufbauen. So wie Erziehung auf Beziehung aufbaut, baut Leistung auf leistungsunabhängiger Liebe auf. Dies ist therapeutisch zu beachten.

**Es ist irgendwie paradox: Trotz Finanzkrisen geht es uns eigentlich heute so gut wie nie zuvor, dennoch nehmen psychische Leiden zu. Warum ist das so?**

**Manfred Stelzig:** Dies hat zwei Gründe: Einerseits treten heute psychische Erkrankungen häufiger auf, weil die Scheu über psychische Probleme zu reden erfreulicherweise langsam abnimmt und diesbezüglich die Akzeptanz in der Bevölkerung steigt. Gerade die Diagnose Burnout ist von Betroffenen relativ akzeptiert, da damit verbunden ist, dass im Vorfeld ein besonderes Maß an Leistung erbracht wurde und daraus diese psychophysische Erschöpfung entstanden ist. Auf der anderen Seite nimmt der Arbeitsdruck zu, die Arbeitsplätze werden genau analysiert, um eine möglichst gute Ausnutzung zu gewährleisten. Dadurch werden aber auch zunehmend Freiräume gestrichen, die der Arbeitnehmer in früheren Zeiten selbst gestalten konnte.

**Du hast häufig mit Menschen im „Alarmzustand“ zu tun.**

**Wann schlägt es bei dir Alarm und wie macht sich das bemerkbar?**

**Manfred Stelzig:** Psychisch bin ich ungeduldig und gereizt, mental fühle ich

mich überfordert und es macht keinen Spaß mehr, die vielen Bühnen, auf denen ich eingesetzt bin, zu bespielen.

Persönliches  
Life-Balancing

### Wie schaffst du dein persönliches Life-Balancing?

Manfred Stelzig: Work-Life-Balancing ist ein Jahreskonzept. Einerseits gibt es ritualisierte Urlaubsreisen wie zum Beispiel die jährliche Reise nach Paris, Venedig oder zum Brentakanal, eine Woche Schiurlaub und der gewohnte jährliche Korsikurlaub. Diese Fixpunkte geben eine Orientierung und die Aussicht aufzutanken zu können. Im täglichen Ablauf ist für mich am wichtigsten, in Beziehung zu bleiben. Das betrifft hauptsächlich meine Frau und meine Kinder aber auch Mitarbeiter und Freunde. Um das Gefühl zu haben, in Beziehung zu sein, ist ein gewisses Maß an Zeit, Aufmerksamkeit und Zuwendung notwendig, das in mir wiederum das Gefühl von Verbundenheit, Harmonie und Klarheit entstehen lässt.

Einfach zum  
Nachdenken

Nehmen Sie sich fünf Minuten Zeit für eine Zwischenbilanz:

- Habe ich mich heute schon ausreichend bewegt?
- Habe ich genug gegessen und getrunken?
- Wie viele Pausen habe ich gemacht?
- Worauf kann ich mich heute noch freuen?

### Literatur zum Vertiefen

Stelzig, Manfred (2004):

Was die Seele glücklich macht. Das Einmaleins der Psychosomatik

Wien: Linde Verlag

Stelzig, Manfred (2008):

Keine Angst vor dem Glück

Salzburg: Ecowin

Stelzig, Manfred; Ankowitsch, Christian (2010):

Oh Tannentrauma

Salzburg: Ecowin

# Frauen und Doppelbelastung

Bedenke gut, was deine Kraft vermag  
und was über deine Fähigkeit hinausgeht.

Horaz

Dass Mütter arbeiten gehen und auch Karriere machen wollen, wird von der Gesellschaft mittlerweile akzeptiert. Doch in der Praxis ist es nicht einfach, Job und Familie unter einen Hut zu bekommen. Immer mehr Mütter kommen mit der Mehrfachbelastung nicht mehr zurecht.

## Lisa Tomaschek-Habrina im Gespräch mit:

Dr. Elisabeth Doenicke-Wakonig, Ärztin für Allgemeinmedizin  
und Homöopathie, zwei Kinder

Monika Fischer, Alleinerzieherin, vor fünf Jahren Burnout, zwei Kinder

Dr. Amanda Nimmerrichter, Fachärztin für Neurologie und Psychiatrie

Mag. Dorothee Rathjen, Psychotherapeutin und Coach, drei Kinder

Prim. Dr. Manfred Stelzig, Facharzt für Neurologie und Psychiatrie, vier Kinder

Univ.-Prof. Dr. Jeanette Strametz-Juraneck, Fachärztin für Interne,  
Kardiologie, zwei Kinder

## Mütter im Einsatz

Im Schnitt kommt eine in Partnerschaft lebende, berufstätige Mutter in Österreich auf eine wöchentliche Gesamtbelastung von 71,8 Stunden. Vierzig davon investiert sie in Kind und Haushalt. Der Partner ist durchschnittlich nur 48,4 Stunden im Einsatz und davon entfallen nur schlappe sieben Stunden auf Kinderbetreuung und Hausarbeit. Für Deutschland und die Schweiz gelten ähnliche Zahlen.

## Galt Burnout bisher eher als Managerkrankheit, sind immer mehr Mütter mit Mehrfachbelastungen davon betroffen.

Dorothee Rathjen: Berufstätige Mütter sehen sich vor ähnliche Herausforderungen gestellt wie Manager, sie sind gleichzeitig in unterschiedlichen Rollen gefordert und von ihrem Funktionieren hängt sehr viel ab, ohne sie steht das Rad still. Die Arbeit hört nie auf, es gäbe immer noch etwas zu tun, sodass es keine Spielräume und keine natürlichen Pausen mehr gibt und Wichtiges und Wertvolles zu kurz kommen. Berufstätige Mütter sind in der Regel froh, wenn sie es noch schaffen einzukaufen und Hausaufgaben zu kontrollieren, Plaudern oder Spielen ist nicht mehr drin. Regenerations- und Eigenzeiten müssen immer auf Kosten von etwas anderem genommen werden. Und Burnoutgefährdete reihen die Selbstsorge immer an letzter Stelle.

Mütter  
burnout-  
gefährdet?

Monika Fischer: Als Alleinerzieherin muss man immer funktionieren. Ausnahmslos. Vor fünf Jahren kam bei mir schließlich der Zusammenbruch, ich fühlte

mich müde, depressiv, ausgebrannt. Nach fünf Jahren Ehe war ich geschieden, hatte zwei Kinder und eine Eigentumswohnung zu erhalten, kein Auto und keinen Job, weil ich noch in Karenz war. Ich hatte keine Wahl und musste zurück in den Beruf, die Kinder waren damals gerade zwei und vier Jahre alt. Für die Jüngere bekam ich keinen Platz in der Krabbelstube sondern nur bei einer Tagesmutter, und ich heulte täglich, wenn ich sie hinbrachte. Und die Große verweigerte mittags im Kindergarten zu essen und schrie so lange, bis sie sich übergeben musste. Und mit diesem Gefühl saß ich in der Arbeit und versuchte mich zu konzentrieren.

Jeanette Strametz-Juranek: Ich glaube, dass Frauen in unserer Gesellschaft eine Drei- oder Vierfachbelastung erleben, die ohne Unterstützung kaum zu bewältigen ist. Wenn man möchte, dass Frauen Karriere machen und Führungspositionen einnehmen, dann muss man ihnen auch die Sicherheit geben, dass die familiäre Struktur und die Kinder adäquat versorgt sind.

Innere und äußere Ansprüche

Amanda Nimmerrichter: Die Belastung bei Frauen entsteht häufig durch eigene innere Ansprüche an ihre Aufgaben als berufstätige Frau und als Mutter. Verschärft wird diese Situation durch die Überfrachtung der Mutterrolle mit Ansprüchen von außen. Schwiegermütter oder auch Nachbarn beäugen womöglich aufs Genaueste, ob das Haus perfekt gehalten ist, ob die Kinder in der Schule erfolgreich sind und ob die Ansprüche des Mannes erfüllt werden. Das kann natürlich schnell zu viel werden!

Elisabeth Doenicke-Wakonig: Die Mehrfachbelastung ist genau der Punkt, darum bin ich auch krank geworden. Ich muss, ich muss, ich muss ... die Kinder zur Schule bringen und nachmittags Zeit für sie haben, in der Ordination sein und meine Patienten betreuen, Besorgungen machen usw. Und unsere Arbeits- und Kinderbetreuungssysteme gehen auf diese Bedürfnisse viel zu wenig ein. Kinder werden dann krank, ich nenne das „Kindergartenitis“ und „Schulitis“, das Bedürfnis nach Entspannung und Liebe einen ganzen Tag lang. Das setzt berufstätige Mütter besonders unter Druck, weil sie allen diesen Anforderungen nicht gleichzeitig gerecht werden können.

Lisa Tomaschek-Habrina: Ich habe den Eindruck, dass man als berufstätige Mutter immer am Grat wandert. Vor allem muss man lernen damit fertig zu werden, dass weder das Mutterdasein noch der berufliche Weg perfekt ist, sondern eben nur so gut es geht, mehr ist nicht drin. Das ist die tägliche Herausforderung für Frauen – so gut ich kann!

Monika Fischer: Ich selbst bemerkte gar nicht, dass mir alles zu viel war, für mich war es Alltag. Die Menschen in meinem Umfeld machten mich darauf aufmerksam und schließlich auch mein Hausarzt. Ich war überzeugt davon, alles alleine schaffen zu müssen. Es war für mich normal, abends völlig erschöpft ins Bett zu fallen, nicht einschlafen zu können, weil ich ständig darüber nachdenken musste, was alles noch zu tun ist. Ich habe es hingegenommen, bis es eben nicht mehr ging.

**Oftmals werden berufstätige Mütter als Rabenmütter bezeichnet und Mütter, die zu Hause bleiben, nicht ganz für voll genommen. Wie geht man mit dieser Diskrepanz um?**

**Jeanette Strametz-Juranek:** Ich glaube, wir leben in einer Gesellschaft, die den Bereich Familie und Kinder eher abwertet, es kommt aber auch sehr stark auf die persönliche Einstellung zu dieser Bewertung an. Wir würden diese Diskussion gar nicht führen, wenn es für alle selbstverständlich wäre, dass Kinder zu haben und diese großzuziehen das höchste Gut ist. Ich habe unlängst einen Artikel gelesen, es ging darum, Hausfrauen, die bei ihren Männern mitversichert sind, so rasch wie möglich wieder ins Arbeitssystem einzugliedern, damit sie mitleisten können, da sie sonst zu viel Geld kosten. Das ist doch absurd! Wenn ich mich heute als Frau dafür entscheide, bei meinen Kindern zu bleiben, hat das nichts mit Arbeitsverweigerung zu tun, sondern ist eine legitime Entscheidung für einen bestimmten Weg.

**Dorothee Rathjen:** Keine gesellschaftliche Rolle ist mit so vielen teils bewussten, teils unbewussten Erwartungen und Projektionen aufgeladen wie die Mutterrolle. Seit 30 Jahren gibt es Studien, die nahelegen, dass mehr als das Ausmaß die Qualität der gemeinsam verbrachten Zeit ausschlaggebend für eine gute Mutter-Kind Beziehung ist, vorausgesetzt es sind andere enge, konstante und liebevolle Bezugspersonen für die verbleibende Zeit verantwortlich. Auf der anderen Seite sind Erziehungsarbeit und Hausarbeit eben Arbeit und somit eine gleichwertige berufliche Tätigkeit, die nur etwas schwerer abzugrenzen ist von den Zeiten der Muße, des Spielens, des Zusammenseins und Alleinseins und monetär kaum abgegolten wird. Kleine Kinder beziehen elterliches Verhalten meist unmittelbar auf sich, ausgeglichene und zufriedene Eltern vermitteln ihnen das Gefühl, in Ordnung zu sein, unzufriedene und unausgeglichene Eltern das Gegenteil.

**Elisabeth Doenicke-Wakonig:** Ich finde es gut, wenn eine Mutter sich entscheidet, zuhause zu bleiben. Ich selbst bin zwar berufstätig, doch meine Familie steht an erster Stelle und wenn die Situation es erfordert, bin ich bereit, meinen Beruf zugunsten meiner Kinder zurückzustellen.

**Manfred Stelzig:** Kinder brauchen einerseits die Nähe zu Mutter und Vater, andererseits ist die Erweiterung des sozialen Lebensraums durch Krabbelstuben und Kindergärten durchaus eine positive Herausforderung. Kinder brauchen Wurzeln und Flügel. Es müssen individuelle Lösungen gefunden werden. Die frustrierte Mutter, die „nur“ für Kinder und Hausarbeit zuständig ist, ist ebenso wenig wünschenswert wie eine Mutter, die gequält vom schlechten Gewissen und der Sehnsucht nach ihrem Kind einer Erwerbstätigkeit nachgeht.

**Monika Fischer:** Ich hatte damals leider keine Wahl. Ich musste arbeiten gehen und hatte ständig dieses schlechte Gewissen. Ich fühlte mich oft als Rabenmutter, weil ich mir mein Leben mit meinen Kindern anders vorgestellt hatte. Und ich

hatte keine Unterstützung. Seltsamerweise kamen der Druck und das Gefühl zu versagen durch andere Mütter, die mich ganz vorwurfsvoll ansahen, wenn ich meine Große heulend vom Kindergarten abholte. Das war nicht sehr hilfreich.

**Dorothee Rathjen:** Wer die Qual der Wahl hat, braucht den Mut zu einer authentischen eigenen (partnerschaftlichen) Lösung: Bleibe ich zuhause, weil diese Aufgaben für mich und mein Familiensystem wertvoll sind oder weil meine Schwiegermutter sonst entsetzt wäre, oder gehe ich arbeiten, weil es mich zufriedener macht oder ich sonst das Gefühl hätte, nichts wert zu sein; wer keine Wahl hat, kann nur das gerade Bestmögliche für sich und die Kinder tun.

**Lisa Tomaschek-Habrina:** Die eigene innere Instanz ist die, mit der wir zurechtkommen müssen: Kann ich es mit mir vereinbaren, jetzt schon wieder arbeiten zu gehen? Welche Vor- und welche Nachteile hat es für mein/e Kind/er, mich und meinen Partner? Diese Fragen sollte man sich stellen. Wenn ich merke, dass meine Kinder noch nicht so weit sind, und vorausgesetzt ich habe die Wahl, dann werde ich abwägen, was ein Wiedereinstieg in den Beruf das System an Energie kostet und was es bringt. Ist die Schere zu groß, wartet man mit dem Wiedereinstieg wohl noch ein bisschen.

Tipps für  
berufstätige  
Mütter

### Welche Tipps geben berufstätige Mütter anderen Müttern für den Alltagswahnsinn?

**Dorothee Rathjen:** Eine der wichtigsten Aufgaben von uns Müttern ist dafür zu sorgen, dass es uns möglichst gut geht. Denn nur dann haben wir Kraft und Geduld, geistesgegenwärtig und achtsam in den kleinen und doch so wichtigen Alltagssituationen mit unseren Kindern zu interagieren – und nicht nur noch mit knapper Not zu funktionieren. Es kann schon viel wert sein, wenn es uns gelingt, kleine Eigenzeiten einzuplanen und diese bewusst zu genießen – am Weg in oder von der Arbeit zehn Minuten Kaffee trinken und in die Sonne schauen oder Zeitung lesen –, für gutes Essen zu sorgen, zu delegieren, was immer möglich ist, und vor allem uns gut zu vernetzen und gegenseitig zu unterstützen.

**Monika Fischer:** Diese gegenseitige Unterstützung halte ich für das Wichtigste überhaupt. An meinem größten Tiefpunkt fand ich im Kindergarten meiner Tochter neben den böse dreinblickenden Müttern auch jene, mit denen ich mich zusammentat, da sie sich in ähnlichen Situationen befanden. Wir wechselten uns dann ab mit Kinderabholdiensten und waren untereinander gut vernetzt und unterstützten uns moralisch. Denn man braucht zwischendurch auch mal jemanden, der einem sagt: Du tust dein Bestes und ich bewundere, wie du die Situation trotz widriger Umstände meisterst.

**Jeanette Strametz-Juranek:** Ich komme aus einer männerdominierten Disziplin. Ich glaube, man muss auch für sich den Mut haben und sagen, ich bin gut in dem, was ich mache, ich nehme mir Zeit für meinen Beruf – ich organisiere

zum Beispiel einen Kongress oder besuche eine Fortbildung – und muss kein schlechtes Gewissen dabei haben. Und wenn ich zuhause bei meinem Kind bin, dann habe ich auch kein schlechtes Gewissen. Ich entscheide, was ich wo, wann und wie tue.

**Amanda Nimmerrichter:** Auch eine Mutter darf sich mal eine Auszeit gönnen. Vielleicht ist auch ein Urlaub ohne Familie möglich; und man kann Kindern Schritt für Schritt Verantwortung in bestimmten Bereichen übertragen. Das ernsthafte Hinterfragen des automatisierten „das geht nicht“ und „ich muss“ kann ein erster Schritt in der Burnoutprävention sein.

**Elisabeth Doenicke-Wakonig:** Für mich ist wichtig, mit den Kindern gemeinsam ein bis zwei Mahlzeiten pro Tag einzunehmen, hier können wir einander erzählen, wie unser Tag war und wie alles läuft. Als meine Kinder jünger waren, arbeitete ich weniger und legte die Ordinationszeiten so an, dass ich ausreichend Zeit hatte, um für sie da zu sein.

**Dorothee Rathjen:** Es ist notwendig und kann sehr befriedigend sein, Ziele zu verfolgen und zu erreichen, Dinge zu erledigen, zu organisieren und dafür zu sorgen, dass alles funktioniert; ebenso brauchen wir Zeiten der Planlosigkeit, der Ziellosigkeit, in der es einfach ums Dasein und Zusammensein geht, für unsere Kinder und für uns selbst. Aus diesen Zeiten bezieht unsere Seele Nahrung. Darum ist es so wichtig, den Geist der Arbeit und die vielen Dinge, die noch zu tun wären, manchmal zu verdrängen und sich auf den Boden zu setzen, um seinem Kind zuzuhören, spontan Eis essen zu gehen oder barfuß zu tanzen. Ab und zu setze ich mich hin und versuche, mich an die Glücksmomente des letzten Jahres zu erinnern und daran, was sie ausgemacht hat – um mehr davon in der nächsten Zeit zu verwirklichen.

## Internetseiten für berufstätige Mütter

- [www.frauen Netzwerk.at](http://www.frauen Netzwerk.at)  
Vermittelt u.a. Mentorinnen, die Frauen beim Wiedereinstieg ins Berufsleben unterstützen
- [www.workingmom.at](http://www.workingmom.at)  
Plattform für berufstätige Mütter und alle, die auf dem Weg dorthin sind
- [www.kinderkram-und-elternwirtschaft.at](http://www.kinderkram-und-elternwirtschaft.at)  
Praxisbezogene Hilfestellungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- [www.mamas-network.com](http://www.mamas-network.com)  
Netzwerk von und für berufstätige Mütter

## Einfach zum Nachdenken

2001 wurde vom Bielefelder Soziologen Professor Hans-Peter Blossfeld gemeinsam mit seiner Bremer Kollegin Sonja Drobic im Auftrag der Universität Bremen eine Studie vorgelegt, in der sie innerhalb von drei Jahren knapp 2.000 Paare in zehn verschiedenen Ländern mit unterschiedlichen Gesellschaftsformen im Alter zwischen 25 und 60 Jahren befragten. Es wurde untersucht, wie die Paare ihre beruflichen Karrieren aufeinander abstimmen und inwieweit sich die Berufstätigkeit der Frau auf die Arbeits- teilung innerhalb der Familie auswirkt. Das Ergebnis hat sich auch heute, zehn Jahre danach, nicht wirklich verändert: Die Doppelbelastung von Familie und Beruf bleibt weitgehend der Frau überlassen und wird von den Männern meist ignoriert. Selbst wenn die Frau mehr verdient als der Mann, sieht sich dieser weiterhin in der Rolle des Haupternährers. Mit der beruflichen Position des Mannes steigt der Druck auf die Partnerin systematisch an, ihre Karriere zugunsten der Familie zu opfern. Auch die Väterkarenz wird von Männern nur sehr zögerlich bis gar nicht angenommen, aus Angst vor Statusverlust.

Veröffentlicht in „Careers of Couples in Contemporary Society: From Male Breadwinner to Dual Earner Families“ (2001), Oxford: Oxford University Press

### Literatur zum Vertiefen

Fabach, Sabine (2007):

**Burn-out. Wenn Frauen über ihre Grenzen gehen**

Zürich: Füssli

Freudenberger, Herbert J.; North, Gail (1994):

**Burnout bei Frauen. Über das Gefühl des Ausgebranntseins**

Frankfurt am Main: Fischer

Burisch, Matthias (1994):

**Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung**

Berlin/Heidelberg: Springer, 2. Auflage

Ehrenberg, Alain (2004):

**Das Erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart**

Frankfurt/NewYork: Campus Verlag

# Hilfe bei Burnout

Willst du den Körper heilen,  
musst du zuerst die Seele heilen.

Platon

Ist man erstmal gefangen in der Erschöpfungsspirale, weiß man meist nicht, wohin man sich wenden soll. Es vergeht wertvolle Zeit von dem Moment, da man sich selbst eingesteht, dass man eigentlich nicht mehr kann, bis zu dem Punkt, da man tatsächlich den Schritt wagt und professionelle Hilfe sucht.

**Die Frage „warum gerade ich?“ stellen sich vermutlich viele, wenn sie die ersten Burnoutsymptome an sich feststellen. Kann man auf eine derart komplexe Frage überhaupt eine Antwort geben?**

Warum gerade ich?

Lisa Tomaschek-Habrina: Das Stellen dieser Frage führt dazu, dass der Mensch endlich einmal inne hält und aufhört, der Getriebene eigener und fremder Erwartungen zu sein. Wir verlangen meist allzu viel von uns und merken gar nicht, dass wir schon längst über unsere eigenen und vielleicht auch über die Grenzen anderer gegangen sind, häufig ohne Rücksicht auf Verluste. Diese Verluste hat unser Organismus zu tragen und dann kommt die Frage: Ich habe doch mein Bestes gegeben, warum gerade ich? Das stimmt auch, sie haben ihr Bestes gegeben, aber leider nur sehr einseitig und bezogen auf die Arbeit, die eigenen Bedürfnisse sind dabei zu kurz gekommen; und das ist bitte nicht mit falsch verstandenem Egoismus zu verwechseln. Menschen haben unterschiedliche Kapazitäten, das müssen wir einmal beherzigen. Wir tun aber so, als müssten alle Menschen zu allem in der Lage sein, schnell, effizient und hochwirksam. Diese Einstellung führt unweigerlich zu Enttäuschung, da wir nicht in Anpassung an unsere Ressourcen und Möglichkeiten handeln und auch von unserer Umgebung mehr verlangen, als diese zu leisten imstande ist.

**Burnoutbetroffene werden oft als tragische Verlierer unserer Leistungsgesellschaft betrachtet, weil sie dem wachsenden Druck nicht standhalten konnten. Ist die Karriere wirklich vorbei, wenn die Batterien leer sind?**

Karriereaus bei Burnout?

Lisa Tomaschek-Habrina: Sind die Batterien wirklich leer, ist eine Auszeit von mehreren Wochen bis Monaten unumgänglich. Die Karriere ist nicht automatisch beendet, sie wird sich aber mit Sicherheit anders gestalten, so die Betroffenen an einer nachhaltigen Verbesserung interessiert sind: bewusst Prioritäten setzend und orientiert an der Lebensqualität.

Eduard Tell, Projektleiter: Ich habe mir erstmal vier Wochen frei genommen, bin zuhause geblieben, habe Urlaub gemacht, auf mich geschaut und

O-Ton

Gespräche mit einer vertrauten Kollegin gesucht, die mich in den ersten Wochen sehr unterstützt hat. Danach habe ich gekündigt, vier Monate Auszeit genommen und mich intensiv mit folgenden Fragen auseinandergesetzt: Was will ich eigentlich, wie möchte ich weiter machen und wie meine Selbständigkeit gestalten? Da wurde mir sehr rasch klar: fünf Tage Arbeit, zwei Tage Freizeit und diese Wochenenden privat verbringen und sicher nicht arbeiten. Das war schon eine Erleichterung!

Der Zusammenbruch

### Was tun, wenn der Zusammenbruch naht?

Lisa Tomaschek-Habrina: Eine Auszeit von mehreren Wochen bis Monaten ist notwendig, um sich erstmal gänzlich aus dem Stress verursachenden Arbeitsalltag zu lösen. Die Ablehnung gegen eine solche Auszeit ist immens hoch aus Angst, den Arbeitsplatz und sein Ansehen zu verlieren. Wartet man nicht bis zum Zusammenbruch und nimmt eher professionelle Hilfe in Anspruch, ist auch eine ambulante Begleitung zu Veränderungsprozessen möglich und mit den Arbeitsbedingungen meist gut vereinbar. Im Akutfall ist eine medizinische Abklärung Grundvoraussetzung für eine anschließende Therapie, sei es in Form einer medikamentösen, psychotherapeutischen oder körperenergetischen Begleitung. Hier am Institut lernen die Menschen Schritt für Schritt ihre Prioritäten im Leben neu zu setzen und danach zu leben. Wer oder was ist mir wirklich wichtig im Leben, was will ich erreichen, welche inneren Muster bringen mich dazu, meine eigenen Grenzen zu überschreiten, führen mich an den Rand der Erschöpfung, das sind nur einige Fragen, die in einzel- oder gruppenpsychotherapeutischen Sitzungen erarbeitet werden (*siehe auch Kap. Psychohygiene, Übungen ab S. 230*).

Burnoutstufen

### Wir haben schon über die Stufenentwicklung von Burnout gesprochen.

#### Bis zu welcher Stufe können wir uns selbst helfen und ab wann ist es ratsam, einen Experten aufzusuchen?

Lisa Tomaschek-Habrina: Im zwölfstufigen Burnoutphasenmodell von Freudenberger (*siehe Tab. 8 S. 73*) ist Stufe eins der Beginn von überengagiertem Arbeiten und Stufe zwölf der körperliche und seelische Zusammenbruch mit stationärem Aufenthalt. Bis in etwa Stufe drei können wir durch gezieltes Ausbalancieren entgegenwirken (*siehe Kap. Gesund mit BEEP ab S. 177*). Bedauerlicherweise ist es heute üblich, sein Arbeitspensum dauerhaft auf Stufe vier zu erledigen, wo bereits die ersten psychosomatischen Beschwerden auftauchen. Das kennen wir alle und nehmen es in Kauf, kaum jemand beschwert sich darüber.

#### Was empfehlen Sie in niedrigeren Stufen?

Lisa Tomaschek-Habrina: Präventiv und in niedrigeren Stufen sind Entspannungsmethoden sehr hilfreich und zur Bewusstwerdung der eigenen Stressmuster ist Psychotherapie bzw. Coaching sehr nützlich, damit der Körper keine stärkeren Symptome entwickeln muss (*siehe Kap. Übungen zum Auftanken S.*

208). Man sollte eine psychotherapeutische Begleitung nicht aufschieben, bis der Leidensdruck unerträglich ist; seriöse Selbsterfahrung hat noch niemandem geschadet. Ab Stufe fünf sind jedenfalls Arzt und Psychotherapeut zu kontaktieren; und es gilt wie immer, je früher desto besser. Warten bis nichts mehr geht, bewährt sich keinesfalls.

### Wie lange dauert eine Therapie?

Lisa Tomaschek-Habrina: Die Dauer ist abhängig vom Schweregrad der Burnouterkrankung; je höher man sich auf der Burnoutskala befindet, desto länger ist die Rekonvaleszenz. Je früher man sich entschließt, etwas zu unternehmen, desto schneller ist man wieder arbeits- und leistungsfähig (siehe auch Kap. Das *i b o s*-Modell für Behandlung und Prävention: Das BEEP-Prinzip S. 109).

Dauer der  
Behandlung

### Jeder kennt den Spruch: Aller Anfang ist schwer. Wie kann man als Betroffener schrittweise zur Heilung beitragen?

Lisa Tomaschek-Habrina: In einer Welt, in der PC, Internet, Handy und E-Mailverkehr den Alltag takten, muss der Mensch wieder zum Maß der Dinge werden und zu einer ganzheitlichen Lebensführung finden. Besonders in stürmischen Zeiten ist es wichtig, die innere Balance zu schaffen und zu halten. Lebensqualität entsteht im Zusammenspiel der vier zentralen Lebenssäulen: Ich-Säule, Soziale Säule, Arbeitssäule und Gesellschaftssäule (siehe Abb. 17). Beim typgerechten Lebensmanagement muss jedem dieser Bereiche genügend Zeit und Raum gegeben werden, sonst wird der Mensch krank, unglücklich und brennt aus. Wer nur noch arbeitet und dabei Raubbau an seiner Gesundheit betreibt, ist



Abbildung 17

mittel- und langfristig nicht mehr leistungsfähig. Wer exzessiv Sport treibt, aber seine Freunde vernachlässigt, fühlt sich einsam und ungeliebt – trotz toller Figur. Wer seine Tätigkeit als sinnlos empfindet, verliert Interesse und Motivation. Auf das Gleichgewicht kommt es an – auf das Life-Balancing.

Hilfe bei **Was tun, wenn gar nichts mehr geht?**

Burnout Lisa Tomaschek-Habrina: Dann keine Scheu haben, Hilfe in Anspruch zu nehmen. Ärzte, Psychotherapeuten oder Institute wie *i b o s*, wo mehrere Berufsgruppen unter einem Dach versammelt sind, sollten die ersten Anlaufstellen sein. Je früher mit einer Begleitung begonnen wird, desto besser.

**O-Ton** Nicole Bäcker, Führungskraft: Ich war gezwungen, mir meine eigenen Grenzen einzugestehen und das war, als hätte ich versagt. Bis dahin war ich diejenige, die einspringt, hilft und in der Familie wie im Job immer eine Lösung parat hat. Ich befand mich also in einer völlig neuen und unangenehmen Situation; ich konnte aber nicht aus, ohne Hilfe von außen hätte ich es nicht geschafft. So kam ich zu *i b o s*.

Was sagt **Was sagt man dem Arbeitgeber?**

man dem Arbeitgeber? Lisa Tomaschek-Habrina: Je offener man mit dem Thema auch an seinem Arbeitsplatz umgeht, desto weniger muss man ein Versteckspiel betreiben, das wiederum den Stress verstärkt. Ich empfehle meinen Klienten, die Tatsachen auf den Tisch zu bringen, glücklicherweise sind viele Unternehmen mit der Thematik schon vertraut; sie könnten auch kaum mehr darüber hinwegsehen, wenn ihnen wichtige Mitarbeiter reihenweise zusammenbrechen. Sinnvoll ist es, sich mit dem Betriebsrat oder Betriebsarzt in Verbindung zu setzen und die weitere Vorgehensweise gemeinsam mit dem Vorgesetzten zu besprechen. Offenheit ist immer ein Kriterium (*siehe auch Kap. Unternehmen ab S. 137*).

**O-Ton** Eduard Tell, Projektleiter: Ich habe im Beraterkreis offen darüber gesprochen und gesagt: Ja, ich hatte Burnout. Das veranlasste viele Kollegen und andere Menschen, sich ebenfalls zu trauen darüber zu sprechen. Burnout prägte damals mein Leben, hat mich verändert und ist heute, aufgrund meiner persönlichen Voraussetzungen, immer noch ein Thema; ich habe sehr viele Fähigkeiten und Talente mitbekommen, bin überaus engagiert und darum immer wieder gefährdet, wenn ich nicht rechtzeitig darauf achte leiser zu treten.

Detlef Brunner: Ich gehe sehr offen mit dem Thema um, weil ich merke, wie andere Leute damit kämpfen. Diese Menschen würde ich gerne mit meinen Erfahrungen unterstützen, so wie ich damals von einer ehemals betroffenen Freundin unterstützt wurde.

### Die Angst um den Arbeitsplatz ist dennoch sehr groß?

Lisa Tomaschek-Habrina: Ja natürlich, deshalb halten viele so lange durch und lassen sich nichts anmerken. Würde aber ein verantwortungsvoller, auf Stresserkrankungen und Burnout sensibilisierter Vorgesetzter rechtzeitig seine Mitarbeiter beim gesundheitsförderlichen Arbeiten unterstützen anstatt noch mehr Angst und Schrecken zu verbreiten (Angst und Schrecken waren noch nie ein guter Motivator), dann könnte man sich viele Folgekosten durch Ausfälle ersparen (*siehe Tab. 17 S. 140*). In vielen Führungsetagen wird nicht nachhaltig gedacht, kurzfristige Zielerreichung geht vor Gesundheit der Mitarbeiter.

### Wie reagieren Unternehmen, wenn Betroffene ihre Probleme offenlegen?

Lisa Tomaschek-Habrina: Das ist unterschiedlich. Es gibt Firmen, die nur auf einen Kündigungsgrund gewartet haben; das spricht natürlich nicht für das Unternehmen, denn der Arbeitgeber hat eine Fürsorgepflicht seinen Mitarbeitern gegenüber. Ich habe aber mit vielen Unternehmen schon gute Erfahrungen gemacht; meist sind die Betroffenen sehr engagierte Arbeitskräfte, es ist also im Interesse des Arbeitgebers, sie wieder in den Arbeitsprozess zu integrieren und zukünftig Maßnahmen zur Prävention zu setzen. Meist gibt es einvernehmliche Lösungen; häufig kündigen die Klienten auch selbst und entscheiden sich für einen anderen Job oder aber machen sich selbständig mit einem langgehegten Traum. Ich habe da schon einige begleitet, die gesagt haben, Burnout war das „Beste“, das ihnen passiert ist, sonst hätten sie diesen Schritt ins neue Leben nie gewagt.

### Welche Möglichkeiten gibt es generell für Burnoutpatienten in Österreich?

Lisa Tomaschek-Habrina: Der erste Gang ist zum Arzt, da die Symptomatik behandelt werden muss; und der nächste Schritt führt zum Psychotherapeuten. Es gibt Institute, wo Ärzte und Therapeuten unter einem Dach zusammenarbeiten; Anlaufstellen sind auch das Goldene Kreuz, das Institut für Stressprophylaxe & Salutogenese (ISS) oder das Institut Frauensache. Im Falle eines körperlichen und psychischen Zusammenbruches kann ein stationärer Aufenthalt in einer Klinik sinnvoll und notwendig sein, hier wären die Psychosomatische Klinik Bad Aussee, Sonnenpark Bad Hall in Kärnten oder Sonnenpark Podersdorf im Burgenland (beide sind Pro Mente Reha Kliniken) und Bad Pirawarth in Niederösterreich zu nennen (*siehe Kap. Service ab S. 245*).

Möglichkeiten  
für Betroffene

### Wie geht es nach einem stationären Aufenthalt weiter?

Lisa Tomaschek-Habrina: Auf einen stationären Aufenthalt sollte ein interdisziplinäres Behandlungsprogramm folgen, das unter Anleitung von Ärzten, Psychotherapeuten und Experten komplementärmedizinischer Methoden durchgeführt wird. Stationärer Aufenthalt ist ein Beginn, eine kontinuierliche Begleitung im Anschluss ist Voraussetzung für eine Genesung. Primäres Ziel ist dauerhafte Arbeitsfähigkeit.

Selbsthilfe-  
gruppen

### Gibt es Selbsthilfegruppen für Burnoutbetroffene?

Lisa Tomaschek-Habrina: Sie sind zwar eher selten, aber es gibt auch Selbsthilfegruppen, zum Beispiel Pro Mente bietet eine solche an und seit kurzem auch wir im i b o s. Weniger bekannt sind viele Initiativen, die von Burnoutbetroffenen ins Leben gerufen werden (*siehe Kap. Service S. 245*).

Einfach zum  
Nachdenken

Ein Mensch missachtet die Befehle  
Des bessern Ich, der zarten Seele –  
Bis die beschließt, gekränkt zu schwer  
Mit dem verkehre ich nicht mehr.  
Sie lebt seitdem, verbockt und stumm  
Ganz teilnahmslos in ihm herum.

Eugen Roth

### Literatur zum Vertiefen

Unger, Hans-Peter; Kleinschmidt, Carola (2007):

Bevor der Job krank macht

München: Kösel Verlag

Burisch, Matthias (1994):

Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung

Berlin/Heidelberg: Springer, 2. Auflage

Ehrenberg, Alain (2004):

Das Erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart

Frankfurt: Campus

# Das i b o s-Modell für Behandlung und Prävention: Das BEEP-Prinzip

Man muss die Welt nicht verstehen,  
man muss sich in ihr zurechtfinden.

Albert Einstein

Die Multidimensionalität der Krankheit Burnout fordert auch eine ganzheitliche, interdisziplinäre Begleitung. Das i b o s-Team hat hierfür in den Jahren von 2001 bis 2017 ein Behandlungsmodell entwickelt, welches auf dem BEEP-Prinzip von Lisa Tomaschek-Habrina aufbaut – Bewegung, Entspannung, Ernährung, Psychohygiene.

## Was bieten Sie am Institut i b o s an?

Lisa Tomaschek-Habrina: Wir bieten Gesundheits-Checks, Diagnostik und Begleitung an. Die Beratung und das integrative Behandlungskonzept beruhen auf der interdisziplinären Zusammenarbeit von Medizin, Psychotherapie, Coaching und komplementären Methoden. Die komplexen bio-psycho-sozio-spirituellen Zusammenhänge und Wechselwirkungen eines Burnout-Syndroms erfordern von Beginn an diesen vielseitigen Zugang.



## Wie läuft der Erstkontakt ab?

Lisa Tomaschek-Habrina: Es gibt verschiedene Wege, wie Menschen zu uns finden, meist auf Empfehlung von Klienten, Ärzten, Psychologen oder sie haben einen Zeitungsartikel gelesen oder die Betroffenen finden uns übers Internet. Bereits das Erstgespräch findet im Idealfall zu dritt statt: Klient, Arzt und Psychotherapeut. Befinden sich mehrere Experten in einem Haus, erspart dies den

Am Beginn  
der Begleitung

Klienten viele mühsame Wege und erleichtert die Zusammenarbeit im Sinne der Ganzheitlichkeit. Wir arbeiten aber gerne auf Wunsch auch mit den bereits behandelnden, vertrauten Ärzten zusammen, um Mehrgleisigkeiten zu vermeiden. Das diagnostische Erstgespräch dauert zwei Stunden und kann von allen interessierten Personen in Anspruch genommen werden. Für eine weitere Begleitung am Institut ist das Erstgespräch verpflichtend.

## Diagnostisches Erstgespräch

### Elemente

- Medizinische und psychosoziale Anamnese (Arzt, Psychotherapeut, Klient)
- Allgemeinmedizinische Untersuchung (Arzt, Klient)
- Zielvereinbarung und Planung der weiteren Schritte (Arzt, Psychotherapeut, Klient)

### Ziele

- Gemeinsam ein ganzheitliches Bild des Gesundheitszustands in Zusammenhang mit aktuellen Belastungen und Ressourcen erstellen
- Orientierung geben und erste Zugangsmöglichkeiten zu Veränderungen aufzeigen
- Über typische Stress- und Burnoutsymptomatik sowie Behandlungsmöglichkeiten im und außerhalb des Instituts informieren
- Auf Wunsch Ziele für eine entsprechende Begleitung am Institut entwickeln und ein Angebot erstellen

### Wie stellen Sie in weiterer Folge ein Behandlungsprogramm zusammen?

Lisa Tomaschek-Habrina: Die Programme von i b o s werden auf die jeweiligen individuellen Bedürfnisse der Patienten abgestimmt, wobei in Anlehnung an das Phasenmodell Freudenbergers, je nach Indikation und Symptomatik, vom Erstgesprächsteam Empfehlungen ausgesprochen werden. Die Behandlungspakete kombinieren schul- und komplementärmedizinische, psychotherapeutische sowie körperliche und energetische Maßnahmen für einen bestimmten Zeitraum, Minimum drei Monate, zu einem optimal ineinandergreifenden Ganzen.

### Gibt es einen zentralen Aspekt für eine erfolgreiche Behandlung?

Lisa Tomaschek-Habrina: Burnout manifestiert sich immer auf der körperlichen, der psychischen und der Verhaltensebene. Demzufolge muss die Therapie auch auf allen Ebenen ansetzen und dazu ist das Ineinandergreifen mehrerer Disziplinen notwendig. Unsere Behandlungsprogramme bauen auf dem BEEP-Prinzip auf. BEEP steht für Bewegung, Entspannung, Ernährung und Psychohygiene und diese vier Punkte sollten in der Behandlung von Burnout ebenso wie in der Prävention berücksichtigt werden. Tabelle 14 Seite 112 zeigt das i b o s-Behandlungsmodell auf Grundlage des Burnoutphasenmodells. Je nach Burnoutstufe der Klienten wird aus unterschiedlichen Bausteinen ein Paket geschnürt, wobei die medizinisch-psychotherapeutische Komponente bei höheren Burnoutstufen umso wesentlicher wird. Angemessene Bewegung im Alltag mit dementsprechenden Entspannungsphasen sowie ausgewogene Ernährung sind Grundlage für Gesundheit bzw. deren Wiederherstellung.

# BEEP-Prinzip für Behandlung und Prävention

Tabelle 13

<p><b>Bewegung</b></p>	<p>Täglich mindestens eine Stunde in Bewegung verbringen; hier ist nicht nur Leistungssport gemeint sondern insbesondere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewegungschancen im Alltag nutzen: Stiegensteigen, Bewegung von und zur Arbeit, Spaziergänge, Bewegung im Spiel mit Kindern.</li> <li>• Bewegungspausen im Alltag einlegen: Wird der Arbeitstag sitzend verbracht, nach jeweils längstens 1,5 Stunden eine Pause von zehn bis 15 Minuten einlegen und mit Bewegung verbinden. Die Muskeln werden aktiviert und man ermüdet nicht so rasch (<i>siehe Kap. Büro-workout für zwischendurch S. 180, Übungen zum Auftanken S. 208</i>).</li> <li>• Bewegungsprogramme in den Alltag einbauen: von Yoga über Nordic Walking, Qi Gong, Tai Chi bis hin zu Laufen, Gymnastik (insbesondere Wirbelsäulengymnastik, Aquagymnastik usw.), Langlaufen, Roller Skaten, Trekking, Wandern, Radfahren, Schneeschuhwandern usw. Wichtig ist, dass die Bewegung Spaß macht und zu einem passt; Trainingspläne mit professioneller Begleitung erstellen.</li> </ul>
<p><b>Entspannung</b></p>	<p>Balance zwischen Anspannungs- und Entspannungsphasen entwickeln und halten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entspannungschancen im Alltag nutzen: am Weg von und zur Arbeit kleine Übungen einlegen, die Gedanken ziehen lassen, in Ruhe eine Tasse heißen Tee oder Kaffee trinken (<i>siehe Kap. Atmung S. 196</i>).</li> <li>• Entspannungspausen im Alltag einlegen: regelmäßig kleine Entspannungsübungen durchführen (<i>siehe Kap. Übungen zum Auftanken S. 208</i>).</li> <li>• Entspannungsprogramme in den Alltag einbauen: Yoga-, Qi Gong- und Tai Chi-Übungen haben unter anderem den Vorteil, dass sie Bewegung mit Entspannung kombinieren. Man kann sich aber auch verwöhnen lassen unter anderem mit Shiatsu, einer Craniosacralbehandlung oder mit Therapeutischer Berührung.</li> </ul>
<p><b>Ernährung</b></p>	<p>Wird der Körper optimal mit Nährstoffen versorgt, steigt auch die Stressresistenz; je ausgewogener und bunter der Ernährungsplan, desto vielfältiger die Zufuhr an schützenden Antioxidantien.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Essenspausen im Alltag einplanen: täglich mindestens drei Mahlzeiten einnehmen, zumindest eine davon warm, zwei bis drei Liter Flüssigkeit pro Tag, im besten Fall Wasser und/oder bekömmliche Tees. (<i>siehe Kap. Essen im Stress und Burnout ab S. 216</i>)</li> </ul>
<p><b>Psychotherapie Psychohygiene</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die eigenen Grenzen und Möglichkeiten entdecken und wahren</li> <li>• Gesundheitsfördernde Denk- und Handlungsmuster entwickeln</li> <li>• Sich auf körperliche Warnsignale sensibilisieren</li> <li>• Innere und äußere Stressoren identifizieren und reduzieren</li> <li>• Eigene Erwartungshaltungen und Glaubenssätze überdenken</li> <li>• Energiediebe und Energiebringer erkunden</li> <li>• Überlebensstrategien auf ihre gegenwärtige Tauglichkeit überprüfen</li> <li>• Handlungs- und Rollenvielfalt erweitern</li> <li>• Soziales Netz entwickeln, raus aus der Isolationsspirale</li> <li>• Freizeitgestaltung überdenken</li> <li>• Sinn- und Wertebezüge im Leben reflektieren</li> </ul> <p>(<i>siehe Kap. Psychohygiene S. 228</i>)</p>

## Behandlungsmodell nach dem BEEP-Prinzip

Tabelle 14

	Idealistisches Überengagement			Anpassungs- und Resistenzphase		
<b>Edelwich</b>	Phase 1: Idealistische Begeisterung, Überidentifikation			Phase 2: Stillstand, Enttäuschung		
<b>Freudenberger</b>	Phase 1: Engagement, idealistische Begeisterung	Phase 2: Verstärkter Einsatz für Ziele	Phase 3: Subtile Ver- nachlässigung eigener Bedürfnisse	Phase 4: Verdrängung von Konflikten und von Bedürfnissen	Phase 5: Umdeutung von Werten	

### Behandlungsmodule

<b>Medizinisch</b>	Diagnostisches Erstgespräch, sonst bei Bedarf	Diagnostisches Erstgespräch Bei Bedarf Bestimmung von Entzündungsparametern, Erstellung eines Blutbildes
	TCM – Traditionelle Chinesische Medizin: präventiv vier bis acht Sitzungen innerhalb von vier bis sechs Wochen, dann weitere vier bis acht Sitzungen in größeren Abständen, jeweils 40 bis 60 Minuten Homöopathie: Anamnese und Begleitung bei Bedarf	
<b>Psychotherapie/ Selbsterfahrung</b>	Diagnostisches Erstgespräch Eventuell Einzeltherapie	Diagnostisches Erstgespräch Einzeltherapie wöchentlich oder 14-tägig je 50 Minuten
	Gruppentherapie: Psychodrama wöchentlich oder 14-tägig, 90 bzw. 180 Minuten	
	Selbsterfahrungsworkshops oder Regenerationswochen (Steiermark, Griechenland) Genusstraining, Achtsamkeitstraining, Aufstellungsarbeit, Life-Balance usw.)	
<b>Coaching</b>	Einzelcoaching: 14-tägig oder monatlich, insgesamt ein bis zehn Stunden	
<b>Energetische Behandlung</b>	Energiearbeit: Therapeutische Berührung, ein Mal pro Woche über fünf Wochen Shiatsu: ein Mal pro Woche, später in größeren Intervallen Craniosacral: ein Mal pro Woche, später in größeren Intervallen	
<b>Entspannung</b>	Offene Gruppe: Gelenkte Tiefenentspannung, ein Mal pro Woche (Kompetenzen aufbauen für den Alltag, Rückfallprophylaxe) Workshops zum achtsamen Umgang und Stressverarbeitung (ein bis zwei Tage)	
<b>Ernährung</b>	Ernährungsberatung	
<b>Fitness</b>	Sportmedizinischer Fitnesscheck: Individuelle Trainingsprogrammerstellung, eigene sportliche Vorlieben wiederentdecken und umsetzen	

						<b>Existenzielle Erschöpfung</b>	
Phase 3: Frustration und Rückzug			Phase 4: Apathie			Phase 5: Krise/Intervention	
Phase 6: Verleugnung auftretender Probleme	Phase 7: Rückzug von der Umwelt	Phase 8: Verflachung des Lebens	Phase 9: Depersona- lisation	Phase 10: Innere Leere	Phase 11: Schwere Depression	Phase 12: Zusammen- bruch	

Diagnostisches Erstgespräch, Befundbesprechung, Erstellung eines Blutbildes zur Bestimmung von Entzündungsparametern Nach Bedarf Überweisung zu Facharzt zwecks psychopharmakologischer Einstellung		In jedem Fall psychiatrische Abklärung notwendig Erstellung eines Blutbildes zur Bestimmung von Entzündungsparametern		Überweisung Klinik	
TCM – Traditionelle Chinesische Medizin: sechs Behandlungen innerhalb von drei Wochen; bzw. ein Mal pro Woche über zwei bis drei Monate je 40 bis 60 Minuten Homöopathie: bei Bedarf 14-tägig oder ein Mal pro Monat					
Diagnostisches Erstgespräch Einzeltherapie: wöchentlich oder Intensivprogramm zwei bis drei Mal pro Woche je 50 Minuten					
Gruppentherapie: ein bzw. zwei Mal pro Woche je 90 Minuten					
Intensivtherapieprogramm in Lemnos (Griechenland) oder in der Steiermark in Kooperation mit dem Hotel Retter, in Kombination mit anderen Methoden					
Coaching nur in Kombination mit Psychotherapie					
Energiearbeit: Therapeutische Berührung, ein Mal pro Woche über fünf Wochen Shiatsu: ein Mal pro Woche, später in größeren Intervallen Craniosacral: ein Mal pro Woche, später in größeren Intervallen					
Offene Gruppe: Gelenkte Tiefenentspannung inkl. Qi Gong oder anderen Entspannungsverfahren wie Yoga, Progressive Muskelentspannung, Atemübungen usw.					
Ernährungsberatung bei Bedarf, in Abstimmung mit medizinischer Behandlung					
Einfache Bewegungsabläufe, Übungen in den Alltag integrieren					

Fokus in der  
Begleitung

### Welche Haltung liegt Ihrem Behandlungsmodell zugrunde?

Lisa Tomaschek-Habrina: Unser Zugang ist ganzheitlich und ressourcenorientiert und schließt sich damit dem Konzept der Salutogenese an, welches nach den Bedingungen und Faktoren sucht, die Gesundheit bei Menschen erhalten bzw. wiederherstellen (*siehe auch Kap. Salutogenes Management S. 162*). Und dieses dynamische Gleichgewicht Gesundheit ist abhängig von den jeweiligen inneren und äußeren Ressourcen, deren Verfügbarkeit und Nutzung. Durch das besondere Augenmerk auf die Förderung und Stärkung der körperlichen, psychischen und sozialen Kompetenzen der Klienten, sind sie wieder in der Lage sich zu erholen und in ein Gleichgewicht zu bringen. Wir unterstützen Menschen dabei, Verantwortung für ihre Reaktionen auf krankmachende, konflikthafte Situationen zu übernehmen (Krankheitsverständnis, Selbstverantwortung) und Verhaltensstrategien zu entwickeln, die ihrem Leben, ihrer Selbstentfaltung und Körperlichkeit förderlich sind (Selbstkompetenz) und die das schöpferische und kreative Potential zur Umsetzung des eigenen Lebensentwurfs stärken (Selbstakzeptanz, Selbstwert, Selbstbild und Zukunftsbild).

## Fragestellungen nach dem Prinzip der Salutogenese

- Was erhält den Menschen gesund, trotz der vielen potentiellen – chemischen, mikrobiologischen, physikalischen, psychologischen, sozialen, kulturellen – Krankheit erzeugenden Einflüsse?
- Wie schafft es der Mensch, sich von Erkrankungen zu erholen?
- Was ist das Besondere an Menschen, die trotz extremer Belastungen nicht krank werden?

### Welche Personen kommen vorwiegend zu Ihnen ans Institut?

Lisa Tomaschek-Habrina: Zu uns kommen Menschen im Alter von 20 bis 60 Jahren, wobei die größte Gruppe die 30- bis 50-Jährigen darstellen und die Zahl der jungen Burnoutbetroffenen tendenziell steigt. Die Menschen befinden sich meist in einem fortgeschrittenen Stadium von Burnout mit starken körperlichen Symptomen.

### Wie lange sind Betroffene durchschnittlich bei Ihnen in Betreuung?

Lisa Tomaschek-Habrina: Die durchschnittliche Dauer der Betreuung am Institut beträgt neun bis zwölf Monate. Das bedeutet für die Betroffenen jedoch nicht, dass sie während der gesamten Zeit arbeitsunfähig sind. Unsere Klienten werden meist ambulant betreut und können somit auch ihrer beruflichen Tätigkeit nachgehen und neu erarbeitete Strategien in ihrem gewohnten Umfeld ausprobieren. Manche Klienten nehmen eine längere Auszeit von drei bis sechs Monaten, um sich neu zu orientieren. Aus einer schweren akuten Erschöpfung ist man meist nach zwei bis drei Monaten draußen. Warum Klienten dennoch länger in Behandlung bleiben, ist auf die psychotherapeutischen Prozesse zurückzuführen, diese brauchen einfach Zeit.

Nicole Bäcker: Am allermeisten geholfen hat mir die Psychotherapie. Ich hätte mich mit all diesen Fragen und Themen nicht beschäftigt, hätte mir nicht die Zeit genommen, nicht den Mut gehabt, wenn mich nicht jemand angeleitet und dort hingeführt hätte. Und Erkenntnis ist der erste Schritt! In den USA ist es üblich, einen Therapeuten zu haben. Jetzt weiß ich auch warum, es tut gut! Ich möchte Betroffenen wirklich die Scheu davor nehmen; ich habe viel zu lange damit gewartet.

O-Ton

### Worauf muss man am Anfang einer Begleitung besonders achten?

Lisa Tomaschek-Habrina: Wir setzen zwar auf mehreren Ebenen an, achten aber darauf, dass die Klienten einen bis maximal zwei Termine an verschiedenen Tagen in der Woche haben. Um Behandlungsstress zu vermeiden, versuchen wir die einzelnen Settings auf einen Tag zu beschränken, zum Beispiel Psychotherapie und Entspannung. Es besteht sonst die Gefahr, dass Klienten sich abermals überfordern mit dem Wunsch, schnellstens wiederhergestellt zu werden. Ungeduld kann die Genesung hemmen, weil wieder mehr desselben passiert; das heißt, nicht zu viel auf einmal machen und vor allem eines nach dem anderen; beispielsweise bei der Bewegung müssen wir darauf achten, dass Klienten in höheren Burnoutstadien nicht gleich ein Fitnessprogramm auffahren als wären sie Spitzensportler. Weniger ist mehr. Meist geht auch nicht mehr, als erst einmal mit kurzen Spaziergängen zu beginnen; und danach kann man sich langsam steigern. Die wichtige Arbeit passiert zwischen den Sitzungen, wenn die Klienten die Erfahrungen in den Alltag integrieren. Wir arbeiten mit dem Ziel, dass die Menschen wieder die Regie für ihr Leben übernehmen und wir auf lange Sicht überflüssig sind.

### Phasenbehandlung nach dem BEEP-Prinzip

Tabelle 15

Phasen	Bewegung	Entspannung	Ernährung	Psychotherapie
<b>Eigene Standortbestimmung</b>	Bewegungschancen im Alltag nutzen	Entspannungsübungen kennenlernen	Ernährung auf den Zustand der Erschöpfung ausrichten	Stressdynamiken erkunden
<b>Veränderungsszenarien durchspielen</b>	Kleine Bewegungseinheiten einplanen	Entspannungsübungen erlernen	Stressmindernde Lebensmittel auswählen	Innere Antreiber entdecken, innere Erlauber erarbeiten
<b>Neue Verhaltensweisen festigen</b>	Steigerung der Bewegungseinheiten	Entspannungsübungen als Rituale im Alltag durchführen	Ernährung bewusst einhalten und anpassen	Veränderungsszenarien leben, Alternativen abwägen

**O-Ton** Herbert Tischler: Mir hat das Ineinandergreifen unterschiedlicher Behandlungsformen hier am Institut gefallen. Ich war zuerst in Einzeltherapie und wechselte nach einem halben Jahr in die Gruppentherapie. Es hat mir sehr geholfen auf Menschen zu treffen, die meine Situation nachvollziehen konnten, weil sie entweder wie ich mittendrin waren oder dies kürzlich erlebt hatten. Die körpertherapeutische Begleitung war immer sehr entspannend und auf-tankend zugleich, und ich konnte meine Energiereserven mobilisieren. Seither kann ich Entspannungsübungen selbständig ausführen und sie gehören heute zu meinem Alltag.

**Einfach zum  
Nachdenken** Es kann die Ehre dieser Welt, dir keine Ehre geben.  
Was dich in Wahrheit hebt und hält, muss in dir selber leben.  
Wenn's deinem Innersten gebricht an echten Stolzes Stütze,  
ob dann die Welt dir Beifall spricht, ist all dir wenig nütze.  
Das flücht'ge Lob des Tages Ruhm magst du dem Eitlen gönnen.  
Das aber sei dein Heiligtum vor dir bestehen können.

Theodor Fontane

#### Literatur zum Vertiefen

Bauer, Joachim (2004):  
Gedächtnis des Körpers. Wie Beziehungen und Lebensstile  
unsere Gene steuern  
München/Zürich: Piper

Aronson, Elliot; Pines, Ayala M.; Kafry, Ditsa (1983):  
Ausgebrannt. Vom Überdruß zur Selbstentfaltung  
Stuttgart: Klett-Cotta

Spicker, Ingrid; Sprengels, Gabriele (2008):  
Gesundheitsförderung stärken  
Wien: Facultas

# Homöopathie und Orthomolekulare Medizin

Lass die Nahrung deine Medizin sein  
und Medizin deine Nahrung.

Hippokrates

Homöopathie und Orthomolekulare Medizin können Ergänzung oder Alternative zur schulmedizinischen Behandlung sein, in der Stresstherapie wie in der Burnoutprävention.

**Lisa Tomaschek-Habrina im Gespräch mit:**

Dr. Elisabeth Doenicke-Wakonig, Ärztin für Allgemeinmedizin, Akademische Expertin für Palliativmedizin, Akupunktur, Orthomolekulare Medizin, Arbeitsmedizin, Ernährungsmedizin, Homöopathie. Ausbildungen in Neuraltherapie und Komplementärer Onkologie, zertifizierte Simonton-Beraterin SCC, Vorstandsmitglied des Landesverbandes Hospiz NÖ, Ärztin im mobilen Palliativteam Wr. Neustadt/Neunkirchen, Vortrags- und Lehrtätigkeiten. [www.doenicke-wakonig.at](http://www.doenicke-wakonig.at)



**Dr. Elisabeth  
Doenicke-  
Wakonig**

## Homöopathie und Orthomolekulare Medizin

Der Begriff Homöopathie stammt vom Begründer Dr. Samuel Hahnemann (1755–1843) und wäre mit „ähnliche Leiden“ (griechisch homoion = ähnlich und pathos = Leiden) zu übersetzen. Das Ähnlichkeitsprinzip ist Grundlage jeder homöopathischen Behandlung – Ähnliches möge mit Ähnlichem geheilt werden. Eine Verstärkung der Krankheitssymptome stimuliert die körperliche Abwehr und bringt den Heilungsprozess in Gang. Die heute verwendeten Arzneiformen sind Globuli (Rohrzuckerkügelchen), die Dilution (alkoholische Lösung als Trägermedium) und Ampullen (physiologische Kochsalzlösung als Basis), alle in unterschiedlichen Potenzen. Die Bezeichnung der Potenz gibt den jeweiligen Verdünnungsgrad an.

Die Orthomolekulare Medizin (Nährstoffmedizin, nutriologische Medizin) basiert auf naturwissenschaftlichen Erkenntnissen und beschäftigt sich mit dem biochemischen Gleichgewicht des Körpers, mit Vitaminen, freien Radikalen und Antioxidantien, Mineralstoffen, Spurenelementen, Aminosäuren, Hormonen, Enzymen und anderen Mikronährstoffen. Sie weiß sich der Schulmedizin verpflichtet und bildet die Grundlage für verschiedene komplementärmedizinische Richtungen. Die orthomolekulare Nährstofftherapie hat ihren Ursprung in den USA und wird dort seit mehr als 50 Jahren in der Behandlung akuter wie chronischer Erkrankungen aber auch in der präventiven Medizin eingesetzt. Von Nobelpreisträger L. Pauling wurde sie als „Orthomolekulare Medizin (OM)“ wissenschaftlich definiert.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Definition laut ÖGOM (Österreichische Gesellschaft für Orthomolekulare Medizin) siehe auch unter [www.oegm.at](http://www.oegm.at)

Ganzheitliche  
Anamnese

### Welche Erfahrungen hast du mit Homöopathie bei gestressten Menschen?

Elisabeth Doenicke-Wakonig: Wenn der Patient zur Anamnese zu mir kommt, dann befrage ich ihn nach dem Schema der Homöopathie von Kopf bis Fuß durch. Man muss sich den ganzen Menschen ansehen, um sein Konstitutionsmittel herauszufinden. Im Laufe der Jahre ist mir bewusst geworden, dass Homöopathie ohne Orthomolekulare Medizin gar nicht so wirken kann. Patienten kommen selten mit der Diagnose Burnout zu mir, es stellt sich oft erst später heraus, dass ihre Symptome Folge von Erschöpfung sind. Der Patient kommt, weil er Bluthochdruck hat, weil plötzlich Darmprobleme auftauchen, und da gehört die Darmflora untersucht. Der Darm ist unser größtes Immunsystem und wie soll der Körper Mineralstoffe und Vitamine aufnehmen, wenn die Darmflora nicht in Ordnung ist. Ich biete den Patienten eine Vollblutanalyse an, um festzustellen, wo ihre Defizite liegen. Bei Stress oder auch bei Bluthochdruck ist besonders das Coenzym Q10 ein Kriterium.

Homöopathische  
Arzneien  
bei Stress und  
Burnout

### Welche homöopathische Arznei ist empfehlenswert, wenn jemand schon in einer höheren Burnoutstufe ist?

Elisabeth Doenicke-Wakonig: In der Homöopathie müssen wir immer auf die Persönlichkeit des Patienten schauen. Calcium carbonicum, der Austernschalen-Kalk, ist das Breitband-Anxiolytikum. Dieses Mittel hebt das Selbstbewusstsein, holt heraus, was in einem schlummert und bringt einen zum Leuchten.

### Homöopathische Arzneien wie Staphisagria und Ignatia werden auch als sogenannte Stressarzneien bezeichnet, was ist das Besondere an ihnen?

Elisabeth Doenicke-Wakonig: Staphisagria ist das Mittel bei tiefer Kränkung, Missbrauch, Ausbeutung – auch im beruflichen Sinne. Ignatia ist ein Mittel gegen Kummer, das ich auch häufig anwende. Man muss es sich aber immer ganzheitlich ansehen.

### Da Stress ja meist psychische Hintergründe hat, ziehen Homöopathen Hochpotenzen vor. Welche Erfahrung hast du damit?

Elisabeth Doenicke-Wakonig: Auch ich gebe Hochpotenzen. Die Erfahrung hat mir gezeigt, dass Hochpotenzen auf psychischer Ebene wirksamer sind. Bei psychischen Symptomen kann es zwar manchmal zu einer Verschlechterung kommen, aber dann war die Potenz nicht hoch genug und man kann die Einnahme wiederholen. Ich kann sagen, Patienten geht es mit Hochpotenzen einfach besser.

### Man hört von Homöopathen oft die Begriffe Konstitutionsmittel und Resonanz, in welchem Zusammenhang stehen diese mit Stress und Erschöpfung?

Elisabeth Doenicke-Wakonig: Jeder Mensch hat sein eigenes Konstitutionsmittel, und es gibt Phasen, in denen man es immer wieder braucht, da es vielleicht verbraucht ist. Ich habe Patienten, die ein Mal im Jahr oder auch alle zwei Jahre zu mir kommen, sie erhalten eine Dosis ihres Konstitutionsmittels und es passt wieder. Ich frage natürlich nach und teste sie auch aus. Voraussetzung ist immer eine ordentliche Anamnese, und dass man sich Zeit für alles nimmt. Mangelnde

Resonanz steht in Verbindung mit Energieblockaden. Eine Energieblockade kann entstehen, wenn der Körper in der Starre oder in ständiger Anspannung ist, wie das im Dauerstress ja oft der Fall ist. Dann kann der Körper nicht in Resonanz gehen, weil er einfach nichts aufnehmen kann.

### Was kann die Wirksamkeit homöopathischer Arzneien stören?

Elisabeth Doenicke-Wakonig: Für mich gar nichts. Ich bin kein klassischer Homöopath mehr, der meint, man dürfe daneben nichts anderes anwenden. Ich habe damals bei meiner Krebserkrankung eine Chemotherapie erhalten. Parallel dazu nahm ich Nux vomica in einer Hochpotenz und konnte die Therapien somit ohne große Übelkeit bestreiten und auch Antiemetika waren nicht notwendig.

Homöopathie und Schulmedizin?

### Worauf sollte man achten, wenn man bereits andere Medikamente wie Antidepressiva oder Betablocker einnimmt?

Elisabeth Doenicke-Wakonig: Da sehe ich kein Problem. Wenn das gewählte homöopathische Mittel das richtige ist, dann wirkt es auch, unabhängig davon was der Patient sonst noch einnimmt. Ich nehme den Menschen so, wie er ist, auch mit der gegenwärtigen Medikation, und ich würde keinem Internisten hineinpfuschen. Aber ich versuche, die Nebenwirkungen aufzuheben. Wenn zum Beispiel ein Patient Beta-Blocker nimmt, bekommt er von mir zusätzlich ein Q10, weil Beta-Blocker meist den Q10-Spiegel blockieren.

### Wann entscheidest du dich für eine homöopathische Behandlung und wann für Orthomolekulare Medizin?

Elisabeth Doenicke-Wakonig: Es gibt kein entweder, oder. Homöopathie und Orthomolekulare Medizin ergänzen einander, genauso wie diese komplementär zur Schulmedizin eingesetzt werden. Und so wende ich die Methoden auch an. Kürzlich kam eine Patientin mit Burnout zu mir und ich habe sie sowohl homöopathisch, orthomolekular als auch schulmedizinisch behandelt. Sie meinte: „Ich habe heute Abend noch einen Termin beim Neurologen“, und ich antwortete: „Dann informieren Sie ihn bitte auch über meine Medikation!“ Es gibt immer alles gemeinsam.

Oscar Wilde hat es auf den Punkt gebracht:

„Es kommt darauf an, den Körper mit der Seele und die Seele durch den Körper zu heilen.“

Goethe war damals noch ganz anderer Meinung, was aufgrund seiner naturwissenschaftlichen Schriften geradezu erstaunt:

„Gesunde Menschen sind die, in deren Leibes- und Geistesorganisation jeder Teil eine vita propria hat.“

Einfach zum Nachdenken

### Literatur zum Vertiefen

Zimmermann, Michael; Schurgast, Hugo; Burgerstein, Uli P. (2007):  
Burgersteins Handbuch Nährstoffe  
Stuttgart: Haug, 11. Auflage

Morschitzky, Hans (2007):  
Somatoforme Störungen  
Wien/New York: Springer

Hahn, Andreas (2006):  
Nahrungsergänzungsmittel  
Stuttgart: WVG Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH

Ross, Julia (2010):  
Was die Seele essen will. Die Mood Cure  
Stuttgart: Klett-Cotta

# Psychotherapie bei Burnout

Man kann einem Menschen nichts beibringen,  
man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.

Galileo Galilei

Neben der medizinischen Abklärung ist eine psychotherapeutische Begleitung in höheren Stufen von Burnout Standard in der Behandlung. Obwohl die Hemmschwelle, zum Psychotherapeuten zu gehen, weitaus geringer ist als noch vor einigen Jahren, haben viele Menschen nach wie vor die Befürchtung, als verrückt abgestempelt zu werden. Diese Angst ist unbegründet, denn Psychotherapie ist Reflexionsarbeit, die entscheidend zur seelischen Weiterentwicklung jedes Menschen beitragen kann. Ablauf, Vorgehensweise und die Themen in einer Therapie sind Gegenstand des nun folgenden Abschnitts.



## Psychische Gesundheit

Aus Sicht des Individuums ist psychische Gesundheit kein statischer Zustand, sondern ein dynamisches Gleichgewicht des Wohlbefindens, in dem der Einzelne seine intellektuellen und emotionalen Fähigkeiten ausschöpfen, die normalen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv und fruchtbar arbeiten und einen Beitrag zur Gemeinschaft leisten kann.

Grunddefinition des Mental Health Report der WHO, in welchem psychische Gesundheit als dynamisches Prozessgeschehen beschrieben wird:

„Psychische Gesundheit ist das Resultat komplexer dynamischer Interaktionen zwischen biologischen, psychologischen und sozialen Faktoren. Psychische Gesundheit ist somit nicht ein Zustand, der sich als Folge von persönlicher Disposition und individuellem Verhalten manifestiert, sondern ein sehr vielschichtiger Prozess, der neben individuellen Aspekten maßgeblich von sozio-ökonomischen, kulturellen und ökologischen Faktoren beeinflusst wird.“<sup>25</sup>

<sup>25</sup> WHO: World Health Report 2001. Mental Health: New Understanding, New Hope. Geneva.

Psychotherapie  
bei Burnout

### Worum geht es in der Psychotherapie bei Burnout?

Lisa Tomaschek-Habrina: In der psychotherapeutischen Begleitung befassen sich Burnoutbetroffene oder -gefährdete mit ihren inneren Antreibern und Mustern, um herauszufinden, warum sie sich immer in stressigen Situationen wiederfinden. Ziel ist, andere Strategien sowie die bereits erwähnten Erlauber zu entwickeln und zu üben, diese im Alltag einzusetzen. Die Muster bestehen meist schon seit der Kindheit, sind unbewusst, tief verankert und bis heute wirksam. Dieser Bewusstwerdungsprozess braucht Zeit und das widerspricht der Wesensart und Einstellung vieler Burnoutbetroffener, die nicht selten einen kurzen Geduldsfaden haben und am liebsten rasch wiederhergestellt werden möchten.

### Welche ersten Schritte leiten den psychotherapeutischen Prozess ein?

Lisa Tomaschek-Habrina: Der erste Schritt ist eine Anamnese durch das Erstgesprächsteam bestehend aus einem Arzt und einem Psychotherapeuten. Im Anschluss wird die Überweisung an einen Psychotherapeuten veranlasst und mit diesem ein Erstgesprächstermin vereinbart, um einander kennenzulernen, biographische Hintergründe zu erörtern und Therapieziele zu vereinbaren. Die Zuweisung erfolgt nach Indikation der Methodenwahl, nach freier Kapazität und Zeitwunsch der Klienten, nach Behandlungsschwerpunkt sowie der Präferenz für einen weiblichen oder männlichen Psychotherapeuten.

**O-Ton** Nicole Bäcker: In einem Erstgespräch mit einer Ärztin und Lisa (*Tomaschek-Habrina*) wurden ein Belastungsprofil und ein Bild meiner momentanen beruflichen und privaten Situation erstellt. Im Anschluss gab es Laboruntersuchungen zur Erfassung der körperlichen Auswirkungen. Ich hatte bereits nach diesem Erstgespräch Hoffnung in mir und war überzeugt, wieder gesund zu werden, wie lange es auch dauern möge. Von Beginn an war eine Vertrauensbasis zu meinen Begleitern gegeben, was nahezu das Wichtigste bei einer Therapie ist. Ich fühlte mich immer gut aufgehoben betreut und fasste den Mut es anzugehen.

### Dauer **Wie lange dauert eine psychotherapeutische Begleitung und wie oft trifft man sich zu einer Sitzung?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Das akute Burnout ist in der Regel nach zwei bis drei Monaten überwunden; doch diese Zeit reicht für eine nachhaltige Verbesserung nicht aus, man würde in Kürze wieder in denselben Trott verfallen, der einen schon einmal ins Burnout geführt hat. Erst nach der Akutbehandlung beginnt die eigentliche Arbeit an den Mustern. Diese dauert durchschnittlich ein Jahr oder länger, je nach Person und Schweregrad der psycho-physischen Belastung. Ich arbeite zunächst in Einzeltherapie und führe dann in eine Gruppe<sup>26</sup> über, wo

<sup>26</sup> Psychotherapeutische Jahresgruppen „Genug ist nicht genug“. Informationen unter [www.ibos.co.at](http://www.ibos.co.at)

mit anderen Menschen gemeinsam an deren und den eigenen Themen gearbeitet wird; dieses Vorgehen hat sich sehr bewährt. Damit eine therapeutische Beziehung entstehen kann, vereinbart man zunächst wöchentliche Einzeltermine. Wenn die gemeinsame Arbeit Fortschritte zeigt, kann man die Intervalle auf 14 Tage ausweiten. Meine Gruppentherapietreffen finden 14-tägig statt.

### Wie reagieren Ihre Klienten, wenn sie erfahren, dass ihnen mindestens ein Jahr Therapie bevorsteht?

Lisa Tomaschek-Habrina: Die meisten haben schon damit gerechnet, manche werden sehr nachdenklich. Ich erzähle dann die Geschichte vom Indianer, der mit dem Zug fährt: Ein Indianer fährt mit dem Zug. Am Ende seiner Fahrt steigt er aus, setzt sich auf den Bahnsteig und wartet. Menschen, die an ihm vorbeigehen, wundern sich ob seines Verhaltens, bis einer auf ihn zugeht und fragt: „Was machen Sie da?“ Der Indianer antwortet: „Ich warte.“ „Worauf warten Sie?“, fragt ein anderer und der Indianer sagt: „Ich muss warten bis die Seele nachkommt!“ Wenn ich diese kleine Geschichte erzähle, reagieren die meisten so wie Sie jetzt, sie lächeln und nicken, als spürten sie ein Gefühl, das sie kennen aber schon lange nicht mehr gefühlt haben. Und die Frage nach der Dauer ist damit nebensächlich.

Nicole Bäcker: Es war ein langer Weg, es hat sicher zwei Jahre gedauert, bis ich meine Muster erforscht hatte und erkannte, die Welt dreht sich auch ohne mich weiter. Diese Zeit muss man sich auch einräumen. Ich war nach der Einzeltherapie noch in Gruppentherapie, wo ich Menschen in ähnlichen Situationen kennenlernte, und das war gut!

O-Ton

### Worauf baut eine erfolgreiche Psychotherapie bei Burnoutpatienten auf?

Lisa Tomaschek-Habrina: Ein wesentlicher Aspekt ist, am Beginn der Behandlung gemeinsam Ziele zu definieren. Einfach nur „raus aus dem Burnout“ oder „ich will, dass es mir wieder gut geht“ ist ungenau und zu kurz gegriffen. Ich frage dann nach: Wenn Sie dieses Ziel erreicht haben, was machen Sie dann konkret anders als jetzt? Wenn zum Beispiel ein Ziel lautet, ich möchte wieder mehr Zufriedenheit in meinem Leben erreichen, dann frage ich: Und wenn Sie diese Zufriedenheit wiedererlangt haben, was machen Sie dann konkret anders als jetzt und woran werden Sie im Alltag erkennen, dieses Ziel erreicht zu haben? Klienten können meist gut beschreiben, was ihnen zurzeit fehlt und sie wiedererlangen möchten. Sie müssen nur konsequent danach gefragt werden, sonst bleiben die Ziele nebulös. Häufige Antworten sind dann: Ich treffe mich wieder mit Freunden; ich habe Zeit, meinen Hobbys nachzugehen; ich beginne wieder zu schreiben; ich mache Spaziergänge, besuche Konzerte; die Arbeit ist dann nur noch ein Teil meines Lebens, nicht mehr der Wichtigste usw. Diese Ziele werden genau notiert, im Laufe der Behandlung bei Bedarf angepasst und sind Grundlage für die Evaluierung am Ende der Therapie.

Themen  
und Ziele

**O-Ton** Herbert Tischler: Die Formulierung von Zielen am Anfang der Therapie war für mich ganz wesentlich, um zu definieren, woran ich arbeiten möchte. Ich hatte schon Erfahrung mit Therapie aber hier am Institut erlebte ich sie besonders zielgerichtet. Ich habe gelernt, einen inneren Dialog mit mir zu führen und die Warnsignale meines Körpers wirklich ernst zu nehmen und habe mit diesem Rüstzeug in meinem Leben ziemlich aufgeräumt. Ich habe gelernt, nein zu sagen und ertrage es jetzt auch, wenn nicht jeder mit meinen Entscheidungen einverstanden ist. Das war anfangs hart, da ich es immer allen recht machen wollte. Die größte Veränderung passierte im Umgang mit mir selbst.

Nicole Bäcker: Die Gesprächstherapie war für mich zeitweise sehr anstrengend, mich ausschließlich mit mir zu beschäftigen. Ich nahm mir bis dahin nicht die Zeit, mutig jene Punkte zu beleuchten, die vielleicht schon lange anstanden und die ich am liebsten verdrängen wollte. Wer macht das schon gerne? Das war manchmal schon hart.

## Themen und Ziele in der Psychotherapie

- Körperliche und psychische Warnsignale wahrnehmen und deuten lernen
- Die eigenen Grenzen und Möglichkeiten entdecken und wahren
- Gesundheitsfördernde Denk- und Handlungsmuster entwickeln
- Bewusstsein für die eigenen Bedürfnisse und Gefühle schärfen
- Innere und äußere Stressoren identifizieren und reduzieren
- Eigene Erwartungshaltungen und Glaubenssätze überdenken
- Innere Antriebe orten und innere Erlauber erarbeiten
- Eigene Ängste greifbar und verstehbar machen
- Den liebevollen, fürsorglichen Umgang mit sich selbst und seiner Umgebung stärken
- Innere Bilanz ziehen
- Energiediebe und Energiebringer erkunden
- Das eigene Timemanagement beleuchten
- Festgefahrene Überlebensstrategien hinterfragen und auf ihre gegenwärtige Tauglichkeit hin überprüfen (der Perfektionist, Everybodies Darling, der Verantwortliche, der Zuständige usw.)
- Handlungs- und Rollenvielfalt erweitern
- Das eigene Kreativitäts- und Spontaneitätspotential nutzen
- Balance zwischen Anspannungs- und Entspannungsphasen entwickeln
- Beziehungen hinterfragen, soziales Netz entwickeln und heraus aus der Isolationsspirale
- Freizeitgestaltung überdenken
- Sinn- und Wertebezüge im Leben reflektieren
- Humorvolle Sicht aufs Leben integrieren
- Arbeitsfreie Inseln gestalten und Raum fürs Genießen schaffen

### Wie werden diese Ziele am Ende einer Therapie überprüft?

Die Ziele der Klienten werden schriftlich festgehalten und jedenfalls zu Beginn und am Ende der Behandlung auf einer Skala von eins bis zehn, von „nicht optimal“ bis „optimal“, bewertet; zwischendurch wird immer wieder Bilanz gezogen und fallweise werden die Ziele adaptiert. So bekommen die Klienten ein Gefühl für ihre Entwicklung, die Ergebnisse lassen sich miteinander vergleichen und die Erreichung der Ziele überprüfen. Ein weiteres, standardisiertes Instrument zur Evaluierung ist das MBI, das vom Klienten vor dem Erstgespräch sowie am Ende der Begleitung ausgefüllt wird. Der Maslach Burnout Inventory ist das gängigste Instrument zur Erfassung von Burnout, anhand von 22 Items werden gezielt die drei Dimensionen emotionale Erschöpfung, Depersonalisierung und reduzierte, persönliche Leistungsfähigkeit erfasst.

Nicole Bäcker: Ich habe mich von vielen unwichtigen Dingen verabschiedet, die ich mir selber auferlegt hatte. Zum Beispiel muss meine Wohnung nicht immer perfekt staubfrei sein, das erwartet niemand von mir. Ich habe mich von Bekanntschaften und sogenannten Freunden distanziert, die mir Energie entzogen, und ich achte heute mehr auf Qualität als auf Quantität. Sobald ich diesen Fokus gesetzt hatte, wurde mir vieles klar, zum Beispiel dass ich nicht für alles zuständig und verantwortlich bin und dass mein Umfeld, vor allem meine Familie, mehr in die eigene Verantwortung genommen werden musste. Den Menschen diese Verantwortung zurückzugeben, war nicht einfach, ich war es ja ganz anders gewohnt. Ich habe mir wieder Platz in meinem Leben eingeräumt und mich auf meine Bedürfnisse konzentriert, die ich lange Zeit ignoriert hatte. Und das habe ich wirklich gut geschafft.

O-Ton

## Wirkung von Psychotherapie

Von der Beeinflussbarkeit des Gehirns durch zwischenmenschliche Beziehungen profitiert die Psychotherapie und ihre tiefgreifenden Wirkungen kann man mit bildgebenden Verfahren sichtbar machen: „Wie Arthur Brody und Lewis Baxter von der University of California in Los Angeles mit der PET (Positronen-Emissions-Tomographie) beobachteten, hatten sich im Zustand der Depression sichtbare Veränderungen der Hirnaktivität im Bereich des Gyros cinguli (und in einigen weiteren Bereichen) zurückgebildet, wenn die Patienten eine erfolgreiche Psychotherapie durchlaufen hatten. (...) Eine vergleichbare Beobachtung gelang dem Engländer Stephen Martin mit der SPECT-Methode (Single-Photonen-Emissions-Computertomographie). Die durch Psychotherapie veranlasste, mittels PET und SPECT sichtbar gemachte Normalisierung des Gehirnstoffwechsels entsprach der Normalisierung, die bei einer Vergleichsgruppe von Patienten unter alleiniger Medikamententherapie erzielt worden war.“<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Bauer, Joachim (2004): Das Gedächtnis des Körpers. Wie Beziehungen und Lebensstile unsere Gene steuern. München/Zürich: Piper, S. 217

## Überlebensstrategien

### Sie haben Themen, Ziele sowie Muster und Strategien angesprochen, woran arbeiten Sie mit Ihren Klienten?

Lisa Tomaschek-Habrina: Um unser „Überleben“ in der Gesellschaft zu sichern, entwickeln wir insbesondere in unserer Kindheit Strategien und Glaubenssätze als Grundlage für unser Handeln. Diese entstehen meistens durch Erleben. Kinder beobachten ganz genau, was ihre Umgebung tut und vor allem wie. Parolen, Mottos, häufig zitierte Sprichwörter, die Eltern für erzieherisch wertvoll halten, aber auch (Bindungs-)Erfahrungen, traumatische wie erfreuliche, sind für das Entstehen von Überlebensstrategien verantwortlich; dazu zählen auch die Muster zur Stressbewältigung. Im Laufe der Zeit bewähren und festigen sich diese Muster mehr oder weniger, manche werden adaptiert und weiterentwickelt, häufig aber bleiben sie unverändert. Und daraus entstehen die sogenannten inneren Antreiber. Ein häufiger Antreiber von Burnoutpatienten ist zum Beispiel: Ich muss durchhalten! Die Erfahrung sagt, wer durchhält, bekommt Anerkennung und das bewährte Muster wird durchgezogen, selbst wenn die eigenen Grenzen überschritten werden oder die Anerkennung gar nicht so groß ist (*siehe auch Kap. Psychohygiene S. 228*).

### Wie gehen Sie in der Psychotherapie vor?

Lisa Tomaschek-Habrina: Schon beim therapeutischen Erstgespräch werden verschiedene biographische Punkte beleuchtet, um die bestehenden Muster zur Stressbewältigung erklären und in weiterer Folge Alternativen entwickeln zu können. Nicht selten arbeiten 30- bis 40-Jährige mit Mustern aus jungen Jahren, da gerade in Ausnahmesituationen wie permanenter Stress diese alt eingesessenen Muster schnell abgerufen werden können. Diese Strategien zu ändern bzw. anzupassen ist ein Nachreifungsprozess, der eine gewisse Zeit dauert. Der Fokus liegt dabei auf AWARENESS und das steht für Achtsamkeit, Wertschätzung, Ausgleich, Reduktion, Entspannung, Nein sagen, soziale Stützsysteme und Sport.

Abbildung 19

<b>A</b>	<b>Achtsamkeit</b>	gegenüber Warnsignalen
<b>W</b>	<b>Wertschätzung</b>	meiner Person und anderer
<b>A</b>	<b>Ausgleich</b>	finden, regelmäßig Pausen einlegen
<b>R</b>	<b>Reduktion</b>	realistische Ziele setzen
<b>E</b>	<b>Entspannung</b>	regelmäßig üben
<b>N</b>	<b>Nein sagen</b>	lernen, Abgrenzung üben
<b>E</b>	<b>Ernährung</b>	beachten
<b>S</b>	<b>Soziale Stützsysteme</b>	pflügen
<b>S</b>	<b>Sport</b>	Bewegung regelmäßig in den Alltag integrieren

### Wie sieht Ihre Arbeit in der Gruppentherapie aus?

Lisa Tomaschek-Habrina: Meine Methode in der Arbeit mit Gruppen ist das Psychodrama, eine anerkannte, humanistische psychotherapeutische Methode. Im Psychodrama werden psychische Störungen als Beziehungsstörungen dargestellt, die durch Rollenfixierung, Rollendefizite und Behinderungen in der Verwirklichung kreativer Möglichkeiten entstanden sind. Psychodrama ist in seiner Lebendigkeit und Vielfalt ein originelles, integratives Verfahren zur Förderung kreativer Lebensgestaltung. Die szenische Darstellung gegenwärtiger, vergangener, zukünftiger oder erfundener Situationen oder die Aufstellungsarbeit innerhalb der Gruppe, in Paar- oder Einzelsitzungen, bringt bei den Klienten nicht nur auf gedanklich-kognitiver Ebene einiges in Gang; durch das Erleben wird vielmehr die Gefühlsebene angesprochen und damit wird Erkenntnis eindrücklicher, im wahrsten Sinne des Wortes. Außerdem kommt auch in der Gruppe der spielerische Humor nicht zu kurz.

### Wo liegen die Vorteile der Gruppentherapie?

Lisa Tomaschek-Habrina: Gerade Burnoutbetroffene sind oft Einzelkämpfer, die zwar gerne und viel über berufliche Themen sprechen aber viel zu selten über Persönliches, über Gedanken und Gefühle. In der Gruppe treffen sie auf andere in ähnlichen Situationen, können Parallelen und Unterschiede entdecken und Erfahrungen austauschen. Burnout ist auch mit sozialem Rückzug verbunden; die Arbeit in der Gruppe hilft dabei, wieder soziale Nähe aufzubauen, die Klienten können Verhaltensweisen und deren Wirkung ausprobieren und später besser in ihren Alltag integrieren. Am Beginn der Begleitung steht zwar Einzeltherapie, aber der Schritt in die „Gruppe Gesellschaft“ ist einfacher aus einer Therapiegruppe.

### Sie haben vorhin Humor erwähnt, welche Rolle spielt dieser in der Psychotherapie?

Lisa Tomaschek-Habrina: Humor gehört zu den aktiv provozierten Formen des „positiven“, Freude bringenden Eustresses, wie auch Urlaub, ein Hobby, Sport oder musische Betätigung, während Krankheit, Verlust, Unglück und Misserfolg dem „negativen“ Distress zugeordnet werden. Humor fördert eine gewisse Immunität gegenüber Distress, man kann ihm entgegenwirken, indem man zum Beispiel lacht, auch wenn man nichts mehr zu lachen hat. Lachen hat einen erheblichen, positiven Einfluss auf unsere Gesundheit (*siehe Tab. 16 S. 128*).

Humor als  
Burnout-  
prophylaxe

## Gelotologie

- Gelotologie leitet sich vom griechischen Wort Gelos (= Lachen) ab und ist die Wissenschaft, die das Lachen erforscht. Die ersten Forschungen darüber stellte der Psychiater William F. Fry 1964 an der Stanford-University an. Er gilt auch als Begründer der Gelotologie.
- Kinder lachen oder lächeln etwa 400 Mal pro Tag, Erwachsene durchschnittlich nur 15 Mal.
- Vor 40 Jahren wurde laut Forschung etwa drei Mal so viel gelacht wie gegenwärtig.

Tabelle 16

## Wirkung von Humor

<b>Emotional</b>	Löst Hemmungen Reaktiviert verdrängte Gefühle Fördert einen unmittelbaren, spontanen Ausdruck von Gefühlen
<b>Kognitiv</b>	Regt die Kreativität an Aktiviert Entscheidungsprozesse Provoziert einen Perspektivenwechsel
<b>Kommunikativ</b>	Festigt die Beziehung Fördert ein Klima der Gleichwertigkeit Reduziert Widerstände
<b>Effekte des Lachens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Inneres Jogging“ für die Muskeln, Balsam für die Seele</li> <li>• Aktivierung von bis zu 300 verschiedenen Muskeln</li> <li>• Reduzierte Ausschüttung der Stresshormone Adrenalin und Cortisol</li> <li>• Förderung der Ausschüttung von Endorphinen</li> <li>• Senkung des Blutdrucks</li> <li>• Erweiterung der Bronchien</li> <li>• Senkung des Cholesterins durch verbesserte Ausscheidung</li> <li>• Aktivierung der Abwehrzellen des Immunsystems</li> <li>• Anregung der Atmung</li> <li>• Förderung des Stoffwechsels</li> <li>• Erhöhung des Gasaustauschs bei der Atmung</li> <li>• Erhöhung der Sauerstoffanreicherung im Blut</li> <li>• Massage des Zwerchfells und dadurch Anregung der Verdauung</li> </ul>

Gelingen einer  
Psychotherapie

### Was ist ausschlaggebend für eine erfolgreiche Psychotherapie?

Lisa Tomaschek-Habrina: Ich meine, das Wichtigste ist die Vertrauensbasis zwischen Patient und Therapeut. Die Therapiemethode ist nahezu unerheblich, wenn die Beziehung stimmig ist. Auch die Geduld und die Ansprüche der Patienten sind maßgeblich für ein Gelingen. Am Anfang ist alles neu, man gewinnt neue Erkenntnisse auf bislang unbekanntem Terrain in einem selbst, Veränderungen geschehen und man spürt den Fortschritt. Im Laufe der Therapie gibt es aber auch Zeiten, die der Patient als Stillstand wahrnimmt, die jedoch der Verinnerlichung von neuen Erfahrungen dienen, um sie danach Schritt für Schritt in den Alltag zu integrieren. Da ist Geduld gefragt; an dieser Stelle die Therapie abzubrechen, würde die Entwicklung gefährden, da alles noch auf wackeligen Beinen steht. Wenn es über einen längeren Zeitraum gelingt, die neuen Strategien einzusetzen und wirklich zu leben und die Wahrnehmung von Warnsignalen und Empfindungen geschärft ist, können Patient und Therapeut den Prozess gemeinsam beenden. Die Ziele, die zu Beginn formuliert wurden, bilden während der gesamten Therapie das Gerüst für den Prozess und am Ende die Grundlage für eine Evaluierung. Ich empfinde es jedes Mal als großes Geschenk, Menschen in solchen Prozessen begleiten und mit ihnen diese Zeit erleben zu dürfen.

## Einsamkeit schädigt das Immunsystem

Menschen mit mangelnden sozialen Kontakten fühlen sich häufiger einsam und leiden eher unter Depressionen als andere. Dies beeinflusst die Lebensqualität nachhaltig, schädigt die Gesundheit und fördert das Sterberisiko, so eine US-amerikanische Studie. Nach Ansicht der Forscher stellt soziale Isolation ein enormes Gesundheitsrisiko dar, schädigt das Immunsystem und übertrifft teilweise Risikofaktoren, die durch Rauchen, Fettleibigkeit oder Bewegungsmangel entstehen. Die Studie der Brigham Young University in Utah macht deutlich, dass die Lebenserwartung von Menschen mit intakten Sozialkontakten um bis zu 50 % höher ist als bei Menschen, die über ein geringes soziales Umfeld verfügen. Die Forscher vermuten, dass das Verantwortungsbewusstsein anderen gegenüber die Persönlichkeit positiv beeinflusst. Julianne Holt-Lunstad und Timothy Smith haben die Daten aus 148 Studien von insgesamt 300.000 Menschen über 7,5 Jahre hinweg analysiert.

Einfach zum  
Nachdenken

## Literatur zum Vertiefen

Titze, Michael (1995):

Die heilende Kraft des Lachens

München: Kösel Verlag

Tomaschek-Habrina, Lisa (2010):

Paare im Burnout. ProtagonistInnen und ihre GegenspielerInnen

In: Zeitschrift für Psychodrama. Heft 1/April 2010, S. 129–147

Bauer, Joachim (2006):

Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation  
und das Geheimnis der Spiegelneuronen

Hamburg: Hoffmann und Campe, 9. Auflage

# Was können Angehörige tun?

Auch eine Reise von 1.000 Meilen  
beginnt mit einem Schritt.

Laotse

Nicht nur für die Betroffenen beginnt mit dem Ausbruch eines Burnouts eine schwierige Phase, auch für ihr soziales Umfeld. Es belastet in jedem Fall mehr oder weniger, wenn ein Familienmitglied, ein geliebter Mensch, Freund oder Kollege krank ist. Auch für das soziale Umfeld ist die Situation neu, die Menschen wissen noch nicht, wie sie reagieren sollen, sie möchten helfen, aber nicht jeder hat die Kraft dazu oder kann die Krankheit nachvollziehen. Insbesondere die Familie muss sich auf Veränderungen gefasst machen, diese sind zeitlich und inhaltlich ungewiss und das überfordert Angehörige nicht selten. Wie Mitbetroffene Burnoutpatienten unterstützen und mit der Situation umgehen können, ist Gegenstand des folgenden Gesprächs.

Zu kleinen Schritten ermutigen **Wie können Angehörige Burnoutpatienten sinnvoll unterstützen, ohne über die eigenen Belastungsgrenzen zu gelangen?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Es ist wichtig, dass Angehörige geduldig sind, zuhören und Mut und Hoffnung machen. Schuldzuweisungen und die Aufforderung, der Patient möge sich zusammenreißen, nützen dagegen gar nichts. Menschen in einer Erschöpfungsdepression würden nichts lieber tun, als sich zusammenzureißen, nur leider geht es nicht. Das Serotoninmangelsyndrom, wie eine Depression auch genannt werden kann, hemmt den Antrieb und lässt uns niedergeschlagen und lustlos sein. Die Ermutigung zu kleinen Schritten ist hier die Strategie der Wahl: einen kleinen Spaziergang unternehmen, Musik hören, einen kleinen Einkauf wagen. Keinesfalls aber darf man Burnoutpatienten wie hilflose kleine Kinder behandeln, die Autonomie des Kranken sollte immer gewahrt bleiben. Eine gute Einstellung ist: Es ist momentan schwierig und wir werden es schaffen!

**O-Ton** Nicole Bäcker: Für mich war besonders wichtig, dass die Familie mir Zeit gibt und ihre Erwartungshaltung herunterschraubt. Niemand sollte damit rechnen, dass sich bereits nach der dritten Therapiesitzung etwas sichtbar ändert oder dass ich am Ende wieder die Alte bin. Ich konnte selbst nicht sagen, wohin der Weg mich führt, das Ende war offen. Meine Familie musste geduldig sein, auch mit mir, denn ich war sehr anstrengend!

Auf eigene Kräfte achten **Worauf sollte man als Angehöriger achten?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Die Familie, insbesondere der Partner, ist von der

Erschöpfungsdepression immer mitbetroffen; mit einem Menschen im Burnout zusammenzuleben, ist eine typische Dauerstresssituation, meist muss der Partner des Erkrankten nun das gesamte System stützen. Darum ist es für Angehörige wichtig, dass sie auf sich achten, mit ihren Kräften gut haushalten und für Entlastung zu sorgen, indem sie sich zwischendurch Auszeiten nehmen, Gespräche mit Freunden oder einem Therapeuten suchen. Ein Partner kann auch in die Behandlung miteinbezogen werden oder er lässt sich andernorts beraten.

### Was tun, wenn der Partner wirklich Selbstmordabsichten äußert?

Lisa Tomaschek-Habrina: Derartige Äußerungen dürfen keinesfalls ignoriert sondern müssen unbedingt ernst genommen werden. Der Betroffene oder der Partner sollte nicht zögern, einen Arzt oder Psychotherapeuten zu kontaktieren.

### Was sollten Angehörige unbedingt über Krankheitsverlauf oder Symptomatik von Burnout wissen?

Lisa Tomaschek-Habrina: Um Burnout an sich oder anderen erkennen zu können, ist es hilfreich, sich an der Burnout-Triade zu orientieren (*siehe auch Abb. 12 S. 60*). Erlebt man bei seinem Partner die drei Merkmale – emotionale Erschöpfung, Zynismus oder Depersonalisation und damit einhergehende Leistungseinbuße – kann man von Burnout sprechen. Das Heimtückische an der Dynamik der Erschöpfungsspirale ist die Schwierigkeit, den Punkt zu bestimmen, an dem man sich gerade befindet. Die ersten Zeichen einer beginnenden Erschöpfung sind in der Regel unspezifische körperliche Symptome, die wir vielleicht beim Hausarzt behandeln lassen aber nicht als Stufe in der Erschöpfungsspirale wahrnehmen. Und dazwischen gibt es auch immer wieder kleine Phasen der Besserung, die einen hinwegtäuschen. Als Angehöriger kann man diesbezüglich den Zusammenhang von Krankheitshäufigkeit und Arbeitsaufkommen im Auge behalten, mit Symptomen wie immer wiederkehrende Schlafstörungen, Hyperaktivität, Gedankenkreisen, Verspannungen, Infektanfälligkeit, Konzentrationsschwierigkeiten, das Gefühl nie Zeit zu haben usw. Angehörige sollten auch immer bedenken, dass der Kranke unter seiner Unfähigkeit, Gefühle auszudrücken und Nähe zuzulassen, selbst am meisten leidet.

Dynamik  
von Burnout

### Können Sie typische Verhaltensweisen von Betroffenen beschreiben?

Lisa Tomaschek-Habrina: Symptomatisch für Menschen mit beginnender Erschöpfung ist neben vielen anderen Anzeichen auf körperlicher, geistiger, emotionaler und der Verhaltensebene (*siehe Abb. 15 S. 68*), dass sie Anregungen von Freunden oder dem Partner, auf sich zu achten und kürzer zu treten, aufgrund des inneren Drucks eher als Kritik denn als Hilfe empfinden. Sie können die gut gemeinten Ratschläge nicht annehmen und greifen zu einfachen Erklärungsmustern wie: Ich würde ja gerne etwas weniger tun, aber das Projekt muss abgeschlossen werden; wenn ich weniger mache, kündigen sie mich; wenn das Projekt fertig ist, dann wird es besser. Die realistische Einschätzung geht allmählich verloren, sie halten alle Anforderungen für unabänderlich und entscheidend für Karriere oder Jobsicherheit. Oft vertrösten sie sich auf „bessere Zeiten“.

**O-Ton** Eduard Tell: Es gab physische Warnhinweise wie Müdigkeit und Abbau der körperlichen Fitness, ich arbeitete permanent und nur im Sitzen und hatte keine Zeit mehr zum Ausgleich. Kleine Unfälle wie Schnittwunden von Papier verheilten langsamer. Ich stand immer wieder vor Stopp-Schildern, nur habe ich die nicht wahrgenommen, sie wurden völlig überdeckt von dem Bild: Deckel drauf, gar nicht aufmachen, gar nicht anschauen.

### Was passiert, wenn anfängliche Warnsignale ignoriert werden?

Lisa Tomaschek-Habrina: Wenn Warnsignale einmal ignoriert wurden, dann gewinnt die Erschöpfungsspirale an Fahrt und Dynamik, ähnlich wie ein Auto, das unbemannt den Berg hinabrollt, weil der Besitzer vergessen hat, die Handbremse anzuziehen. Wer noch beim Losrollen hineinspringt und die Handbremse zieht, kann das Auto stoppen. Ist es erst einmal richtig in Fahrt, stoppt es nur noch der Zusammenstoß mit einem Hindernis.

### Was könnte ein solches Hindernis sein?

Lisa Tomaschek-Habrina: Hindernisse und somit Auslöser sind seelische, soziale aber auch körperliche Belastungen, die unter normalen Umständen eigentlich problemlos zu bewältigen sind – nur nicht jetzt, da der Betroffene ohnehin schon auf „dünnem Eis“ steht. Die Ereignisse können sowohl positiver wie negativer Natur sein, beispielsweise Infektionen, kleine Unfälle, Operationen, Schwangerschaftsabbruch, Konflikte mit Angehörigen oder Kollegen ebenso wie Geburt, Urlaub, ein bestandenes Examen, Beförderung oder der glückliche Ausgang eines langwierigen Gerichtsverfahrens. Jede Art von Aufregung kann das Fass schließlich zum Überlaufen bringen. Und wenn es dann soweit ist, können fortgeschrittene Symptome wie Depression oder Angst- und Panikattacken die Folge sein, was in jedem Fall einer professionellen Begleitung bedarf.

**O-Ton** Karin, Partnerin eines Burnoutbetroffenen: Ich finde einfach keine Lösung: Im Geschäftsalltag spielt mein Mann seine Rolle perfekt, aus Angst vor Imageverlust. Die Freunde haben sich schon zurückgezogen und in seiner Familie ist jeder zu sehr mit sich selbst beschäftigt. Ich bin auch nicht die richtige Ansprechpartnerin, bin selbst mit allem überfordert. Ratschläge bekomme ich zwar von allen Seiten, aber wirklich darauf einlassen will sich niemand. Mein Mann kann nichts von mir annehmen und keine Nähe mehr zulassen. Er empfindet alles als Kritik. Ich erkenne ihn nicht wieder. Zu einem Arzt ist er nicht zu bewegen, er meint, er müsse sich nur ausruhen können. Was mir am meisten zu schaffen macht, ist diese Ungewissheit. Ich weiß nicht, was mich als nächstes erwartet und wie ich mich verhalten könnte. Ich würde ihm so gerne aus diesem Tief heraus helfen, merke aber, dass ich aufpassen muss, nicht selbst hinein zu fallen.

### Wie verhält man sich als Angehöriger, wenn der Betroffene keine Krankheitseinsicht hat?

Wenn keine Krankheitseinsicht?

Lisa Tomaschek-Habrina: Als Angehöriger muss man begreifen, dass depressiv sein in erster Linie eine Lähmung der Willenskraft bedeutet – „Ich kann nicht wollen!“ heißt das ausgezeichnete Buch der Psychiaterin Brigitte Woggon. Aus diesem Grund sind auch alle wohlmeinenden Ratschläge und Appelle an den Willen des Kranken von vornherein zum Scheitern verurteilt, weil sie auf etwas abzielen, das dem Depressiven verloren gegangen ist. Der Angehörige unternimmt eine ständige Gratwanderung zwischen dem Wunsch zu helfen und aufzumuntern und einem geduldigen Warten. Das oft unverständliche Verhalten des Depressiven ist Ausdruck der Krankheit und weder Böswilligkeit noch Provokation.

### Was können Sie Angehörigen empfehlen?

Lisa Tomaschek-Habrina: Ich empfehle Partnern, Freunden und Verwandten, Zeitungsartikel, Bücher oder CDs zum Thema offen im Haushalt liegen zu lassen. Erstens können sich Angehörige selbst informieren und zweitens können die Betroffenen immer wieder einen Blick hinein werfen, ohne dazu genötigt zu sein. Freunde können, wenn vorhanden, über ihre eigenen Erschöpfungserlebnisse berichten, und darüber wie sie es wieder herausgeschafft haben. Die eigene Krankheitseinsicht ist der beste Motor für eine Behandlung, ohne Einsicht ist eine Behandlung kaum möglich.

Detlef Brunner, Projektleiter in einem internationalen Bauunternehmen:  
In einem Gespräch mit einer Freundin, die das alles schon selbst erlebt hatte, erkannte ich viele Parallelen. Sie war hier am Institut i b o s in Begleitung und hat mir auch gleich die Telefonnummer gegeben. Ich habe dann noch ein wenig im Internet recherchiert, da gibt es verschiedene Checklisten und Selbsttests, wo einem sowieso gleich schlecht wird, weil man die meisten Fragen mit Ja beantwortet. ... Das Schwierigste war, es mir selbst einzugestehen. Bei mir dauerte das mindestens ein halbes Jahr. Ich war zuerst einmal hier am Institut, hatte ein Erstgespräch und mir wurde eindrücklich vermittelt: Wir müssen etwas tun! Ich sagte, gut ich tu was, aber nebenbei. Erst ein weiteres halbes Jahr später gestand ich mir ein, dass es so nicht weitergehen kann. Endlich meldete ich mich krank, raus aus diesem Trott. Das war eine immense Überwindung für mich. Ich war 13 Jahre lang nicht im Krankenstand und musste zu meinem Chef sagen: Ich melde mich krank – obwohl ich kein äußerlich sichtbares Leiden wie einen gebrochenen Fuß oder Ähnliches hatte! Das war schon schwierig genug. Ich sehe, wie sehr es mir geholfen hat, dass eine Freundin damals offen über ihre Erlebnisse gesprochen hat, mir berichtete, wie sie es angegangen ist, und ich spreche seitdem auch sehr offen über das Thema. Es ist eine große Erleichterung zu erkennen, dass man nicht der Einzige ist.

O-Ton

Selbsthilfegruppen

### Gibt es Selbsthilfegruppen für Angehörige?

Lisa Tomaschek-Habrina: In Österreich, Deutschland und der Schweiz gibt es zahlreiche Selbsthilfegruppen. In den jeweiligen Verzeichnissen (*siehe auch Kap. Service S. 245*) kann man die für sich Passende finden. Selbsthilfegruppen für Angehörige schaffen Entlastung über den Austausch von Erfahrungen mit anderen in ähnlichen Situationen. Burnoutbetroffene sind anstrengend für ihre Umgebung, insbesondere anfangs, wenn sie noch keine Hilfe annehmen wollen. Angehörige sind natürlich irritiert, häufig auch sauer auf ihre Partner, da sie diese anders kennen. Auch hier gilt wieder: Angehörige sollten darauf achten, immer wieder aufzutanken, denn die Co-Abhängigkeit, neben einem Erschöpften selbst zu erschöpfen, ist eine große Gefahr.

Rolle der Angehörigen bei Behandlung

### Welche Rolle spielen Angehörige, wenn der Betroffene bereits in Behandlung ist?

Lisa Tomaschek-Habrina: Angehörige und das soziale Netz spielen eine zentrale Rolle in der Genesung. Betroffene können Kraft daraus schöpfen, wenn sie spüren, dass der Partner, die Familie oder Freunde hinter ihnen stehen. Ohne sozialen Rückhalt ist die Behandlung langwieriger. Angehörige dürfen generell keine schnellen Veränderungen erwarten. Ist die Depressivität schon sehr groß und der Therapiebeginn wurde zu lange aufgeschoben, dann ist umso mehr Zeit notwendig. Die Geduld der Angehörigen wird sicherlich auf eine harte Probe gestellt. Zuerst müssen sie Geduld haben, bis der Betroffene sich endlich in Behandlung begibt und dann müssen sie Geduld haben, bis die Behandlung die erhoffte Entlastung bringt. Das ist eine große Herausforderung.

### Worauf können sich Angehörige gefasst machen?

Lisa Tomaschek-Habrina: Auf Überraschungen! Die individuelle Umsetzung der BEEP-Faktoren bringt Veränderungen im familiären Zusammenleben. Burnoutpatienten lernen mehr und mehr ihre Wahrnehmung zu schärfen, achtsam mit ihrem Körper umzugehen, ihre Ernährung anzupassen, Signale adäquat zu deuten, Einstellungen und Glaubenssätze zu ergründen, Verhaltensmuster zu ändern und sie hinterfragen auch ihre Beziehungen. Auch die zu ihren engsten Angehörigen.

### Wie sollten sich Angehörige verhalten?

Lisa Tomaschek-Habrina: Ein Angehöriger sollte den Prozess auf sich zukommen lassen und davon ausgehen, dass der Partner danach nicht mehr der oder die „Alte“ sein wird, weil Menschen im Burnout genau über diese alten Muster geradewegs in die Erschöpfung geraten sind. Sie werden auch nicht zu völlig anderen Menschen aber viele Verhaltensweisen werden verändert sein. Angehörige müssen sich auf eine spannende Reise, auf ein erneutes Kennenlernen ihres Partners einlassen. Verändertes Verhalten eines Mitglieds einer Familie regt aus systemischer Sicht natürlich auch Veränderungen bei den anderen Mitgliedern an, bei Kindern, Geschwistern, Eltern.

### Sollten Angehörige beispielsweise auch eine Psychotherapie machen?

Lisa Tomaschek-Habrina: Das muss nicht unbedingt sein, ist aber aus meiner Sicht oft sogar notwendig. Ich binde häufig die Angehörigen, so sie dazu bereit sind, in die psychotherapeutische Begleitung ein, damit sie einen Einblick bekommen, wie hier gearbeitet wird, und um Parthemen zu besprechen. Bei diesem Veränderungsprozess kommt auch bei den Angehörigen etwas in Gang. Ihre eigenen Überlebensstrategien werden in dieser Stresssituation abgerufen und auf die Probe gestellt, und diese Strategien interagieren mit den neu erlernten der Betroffenen. Es ist für beide Partner nicht einfach.

### Fallbeispiel

Frau Z. hat wegen Überlastung in der Arbeit und im Haushalt, wegen eines depressiven Erschöpfungssyndroms auf Burnoutstufe 7 die Behandlung aufgenommen. Frau Z. ist ein Mensch, der sich immer für alles verantwortlich fühlt und viele Aufgaben übernimmt ohne daran zu denken, auch einmal nein zu sagen. Neben der psychotherapeutischen Begleitung versucht sie, auch wieder mehr körperliche Bewegung zu machen. Insgesamt gewinnt sie in der Psychotherapie mehr und mehr Selbstbewusstsein und Autonomie. Und gerade dieser persönliche Fortschritt führt zu massiven Ehekonflikten. Frau Z. nimmt sich nach erfolgreicher Psychotherapie nun auch mit Freude selbständiges Handeln heraus. Ihr Mann, der Frau Z. nie anders kannte als selbstunsicher und ängstlich, erlebt diese neu gewonnene Selbständigkeit seiner Frau als Verrat und als autoritär. Das kennt er aus seiner Kindheit: Sein Vater war ein Tyrann, was er sagte galt. Er wollte immer anders sein als sein Vater und so versuchte er in Konflikten mit seiner Frau großzügig und väterlich zu sein, all das, was sein Vater nie war. Doch nun, da seine Frau sich nein zu sagen traut, interpretiert ihr Mann das als autoritär. Er verweigert sich, zieht sich zurück und spricht nicht mehr mit ihr. Das Verweigern ist für das Kind im Mann ein Fortschritt, den er als Kind nicht machen konnte. Den Rückzug von ihrem Mann deutet Frau Z. wiederum als etwas, das sie gut kennt: Ich muss still und brav sein, nur keine Probleme machen! Diese Beziehungsdynamiken sind auf den ersten Blick nicht immer gleich zu erkennen, und deshalb ist es wichtig, diese aufzuspüren, anzusprechen und aufzuarbeiten.<sup>28</sup>

### Arbeiten Sie dann auch mit dem Angehörigen?

Lisa Tomaschek-Habrina: Nur auf der Paarebene und auch nur in vereinzelten Sitzungen. Wenn Angehörige eine Einzeltherapie oder das Paar gemeinsam eine längere Therapie machen möchte, empfehle ich Kollegen aus dem Institut, da sonst Interessenskonflikte oder Unsicherheiten entstehen könnten, und das wäre dem Prozess nicht zuträglich.

<sup>28</sup> Diesen Prozess hat Reinhard T. Krüger sehr eindrücklich als „neurotische Allergie“ bezeichnet. Was für die Partnerin mit dem Hintergrund ihrer Kindheit ein Fortschritt ist, löst beim Partner spezifisch einen alten neurotischen Konflikt aus, und was umgekehrt für den Partner mit dem Hintergrund seiner Kindheit ein Fortschritt wäre, trifft wiederum bei der Partnerin spezifisch in eine alte neurotische Wunde. Vergl. Krüger (2010), S. 83–92

Einfach zum  
Nachdenken Marie Curie, Entdeckerin des Radiums, sagte:  
„Man sieht immer das, was nicht getan wurde und nie das, was schon  
bewältigt ist.“

#### Literatur zum Vertiefen

Krüger, Reinhard T. (2010):

Der Durchgang durch die gegenseitige neurotische Allergie  
in längeren Paarbeziehungen

In: Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie 1/2010, S. 83–92

Tomaschek-Habrina, Lisa (2010):

Paare im Burnout. ProtagonistInnen und ihre GegenspielerInnen.

In: Zeitschrift für Psychodrama. Heft 1/April 2010, S. 129–147

# Unternehmen

## Was können Unternehmen tun?

Nachdem wir das Ziel endgültig  
aus den Augen verloren hatten,  
verdoppelten wir unsere Anstrengungen.

Mark Twain

Burnout ist nicht nur ein persönliches Problem, sondern es gefährdet aufgrund seiner „ansteckenden“ Natur auch das berufliche Umfeld des Betroffenen. Menschen mit einer hohen Stressbelastung sind weniger kreativ, produktiv und effizient; Urteilskraft und Entscheidungsfähigkeit sind beeinträchtigt, ebenso wie ihre Fähigkeit zum Kooperieren. Stress und seine Folgen verursachen Kosten in Millionenhöhe.

### Was bedeutet es für Unternehmen, wenn Mitarbeiter an Burnout erkranken?

Lisa Tomaschek-Habrina: Unternehmen sind soziale Systeme. Wenn es in einer Organisation auffallend viele Menschen aus der Bahn trägt, liegt es vermutlich auch an den Strukturen und nicht am Unvermögen des Einzelnen. Das Reinszenieren von Stress verursachenden Faktoren und das Fehlen von regenerativen Phasen können zu einem organisationalen Burnout führen. Umso wichtiger ist es für Unternehmen zu hinterfragen, inwieweit die herrschenden Bedingungen Mitarbeiter ans Limit treiben. Der strategische Umgang mit Burnout ist Chefsache.

Organisatio-  
nales Burnout

### Welche Auswirkungen haben Burnoutfälle in Unternehmen?

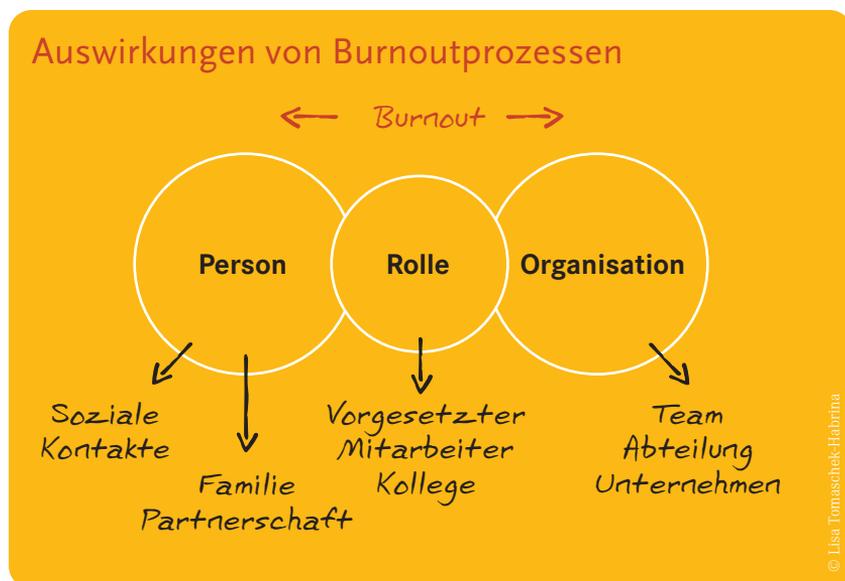
Lisa Tomaschek-Habrina: Geht man davon aus, dass im Normalfall die Betroffenen vom Beginn der Erkrankung bis zu ihrer Behandlung noch rund neun Monate arbeiten, wird klar, wie groß der Schaden für den Arbeitgeber sein kann. Die Betroffenen und damit auch ihre Vorgesetzten erkennen in der Regel sehr spät, dass sie Hilfe benötigen, häufig erst wenn der völlige Erschöpfungszustand bereits eingetreten ist. Im Vorfeld kann es aber zu verminderter Produktivität, Fehlzeiten, Fehlern im Arbeitsablauf und zu Konflikten oder Missverständnissen mit Kollegen und Vorgesetzten kommen. Burnout entsteht immer an der Schnittstelle von Person und Organisation, aus einer Diskrepanz zwischen dem Wesen des Menschen und seiner Rolle im sozialen Gefüge des Unternehmens.

### Welche Auswirkungen hat Burnout auf das soziale Umfeld?

Lisa Tomaschek-Habrina: Aus systemischer Sicht haben Burnoutprozesse weitreichende Auswirkungen über die betroffene Person hinaus (*siehe Abb. 20*).

Systemische Prozesse lassen sich anhand eines Mobiles erklären: Wenn ein Element des Mobiles sich in Bewegung setzt, reagieren auch alle anderen Teile. Somit hat Burnout nicht nur Auswirkungen auf die Person selbst, auf ihre Familie und Freunde, sondern auch auf ihre Rolle als Mitarbeiter und in weiterer Folge auf Kollegen und Vorgesetzte, die Abteilung und somit das gesamte organisationale Gefüge. Je mehr Menschen in die Erschöpfungsspirale gezogen werden, desto größer sind die Auswirkungen auf die Leistungseffizienz eines Unternehmens.

Abbildung 20



Umkehr der Unternehmensphilosophie

### Wo liegen in betroffenen Unternehmen die Wurzeln des Problems?

Lisa Tomaschek-Habrina: Die Wurzeln liegen häufig in den wirtschaftlichen Trends, der Technologie und auch der Management-Philosophie: Dass viele Unternehmen ihren Eigenwert in Geld ausdrücken (müssen), wirkt sich negativ auf die Rahmenbedingungen des Arbeitsplatzes aus. Anstatt eine Basis für langfristiges Wachstum zu schaffen, investieren Unternehmen, um kurzzeitige Aktiengewinne zu erzielen. Kreditschulden heizen das ohnehin schon rasante Tempo bei Fusionen und Übernahmen zwischen internationalen Unternehmen an und bewirken, dass diese überdimensional aufgeblasen und überschuldet sind. Aufgrund des enormen und anhaltenden Drucks ist ihre oberste Priorität, den Cash-Flow zu erhöhen, um Schulden zurückzahlen zu können, und nicht um ausgezeichnete Produkte herzustellen oder eine starke Gemeinschaft aufzubauen – was die Mitarbeiter aber begrüßen würden.

### Was resultiert daraus?

Lisa Tomaschek-Habrina: Es kommt zu einer Umkehr der Unternehmensphilosophie: Das Unternehmen existiert nicht, damit Menschen ihren Lebensunterhalt verdienen, eher sind die Menschen gezwungen, sich bis aufs Letzte für das Unternehmen einzusetzen. Das ist vergleichbar mit der Fürsorgepflicht

in Familien: Eltern sind für das Wohl ihrer Kinder verantwortlich. Momentan erleben wir in der Wirtschaft das Gegenteil. Damit es den unternehmerischen „Eltern“ gut geht, müssen die „Kinder“ alles geben, bis zur Selbstaufgabe; die Wahrscheinlichkeit für ein persönliches und in Folge organisationales Burnout ist sehr hoch. Führungskräfte sind also gefordert, Krisen bei Mitarbeitern frühzeitig wahrzunehmen und angemessen zu reagieren.

### Wie sieht es mit dem vielzitierten Humankapital aus?

Lisa Tomaschek-Habrina: Viele Unternehmen werden nicht müde zu betonen, das Humankapital sei ihr wichtigstes Aktivum, obwohl dieses in der Bilanz genauso wenig aufscheint wie ihr Know-how; Patente und andere immaterielle Güter hingegen sind in der Bilanz angeführt. Wird ein Unternehmen verkauft, so prüft der potentielle Käufer in der Regel nur die rechtliche und finanzielle Situation. Das wichtigste Aktivum, das Humankapital, wird hingegen kaum beachtet, allenfalls wird ein flüchtiger Blick auf die Fluktuationsrate beim Personal oder auf die Personalkosten geworfen.

Humankapital,  
Faktor Mensch

### Humankapital ist also nur eine Worthülse?

Lisa Tomaschek-Habrina: Es scheint so, aber es sollte mehr sein als nur ein Begriff; denn die Rate an Burnoutfällen in einem Unternehmen, insbesondere im Quervergleich mit anderen in der Branche, enthält aussagekräftige Informationen über den Zustand des Humankapitals, die längerfristigen Perspektiven des Unternehmens und sogar über den Stil des Managements.

### Welche Kosten entstehen einem Unternehmen durch Burnout?

Lisa Tomaschek-Habrina: Bei Ausfall eines Know-how-Trägers entstehen Folgekosten von umgerechnet einem Jahresgehalt und mehr für ein Unternehmen. Laut einer Wifo-Studie, die von der Arbeiterkammer in Auftrag gegeben wurde, entstehen durch physische und psychische Arbeitsplatzbelastungen jährlich gesamtwirtschaftliche Kosten von 5,6 Milliarden Euro oder 2,4 bis 2,6 % des BIP.<sup>29</sup> Die Folgen sind erhöhte Fehlzeiten, hohe Fluktuation, Nichteinhalten von Fristen, Disziplinarprobleme, verringerte Produktivität, Unfälle und Ansteigen der Fehlerhäufigkeit.

Kosten  
von Burnout

### Krank in den Job<sup>30</sup>

- 90 % der Arbeitnehmer gehen auch dann zur Arbeit, wenn es ihnen nicht so gut geht.
- 71 % arbeiteten im letzten Jahr, obwohl sie sich wirklich krank fühlten.
- 50 % und mehr warten das Wochenende zur Erholung ab.
- 65 % befürchten berufliche Nachteile bei einer Krankmeldung.
- 20 % greifen auf Urlaubstage zurück.

<sup>29</sup> Arbeiterkammer, Juli 2008, [www.arbeiterkammer.at/online/studie-krankmacher-und-was-sie-kosten-45771.html](http://www.arbeiterkammer.at/online/studie-krankmacher-und-was-sie-kosten-45771.html)

<sup>30</sup> Quelle: „Niedrigster Krankenstand seit 10 Jahren/Zwei Drittel der Beschäftigten befürchten berufliche Nachteile bei Krankmeldungen“, Angaben des WlDO, Wissenschaftlichen Instituts der AOK; Presseportal, 25.05.2004

Tabelle 17

## Kostenerhebung bei Ausfall eines Mitarbeiters

Allgemeine Erhebung	Kosten
Vom Beginn der Erkrankung bis zum Erkennen von Erschöpfungssymptomen (ca. 9 Monate noch arbeitend): Verminderte Produktivität, Fehlzeiten, Fehler im Arbeitsablauf, Konflikte	
Lohnfortzahlung bei vorzeitiger Freistellung ohne Arbeitsleistung	
Monate von Kündigung bis Ausscheiden	
Abfindung	
Kosten der Abwicklung in der Personalabteilung	
Anwerbungskosten (Anzeigen, Personalberatung, Vorbereitung der Ausschreibung durch die Personalabteilung)	
Auswahlkosten (Sichtung, Gespräche, Assessments, Reisekosten)	
Zusätzliche interne und externe Qualifizierung	
Geschätzte Zeit der Einarbeitung ins Unternehmen und in den speziellen Aufgabenbereich bis zum Erreichen vergleichbarer Leistung wie Vorgänger	
Geschätzte Kosten des Mehraufwands und geringerer Produktivität bzw. Fehlerhäufigkeit anderer Mitarbeiter durch Ausfall oder Wechsel	
Monatliches Entgelt für neuen Mitarbeiter	

Burnout-  
prävention in  
Unternehmen

### Was können Unternehmen zur Prävention von Burnout tun?

Lisa Tomaschek-Habrina: Die Gesundheit der Mitarbeiter und den Schutz vor Burnout als Unternehmensziel bzw. als bewusste Führungsaufgabe zu deklarieren, ist eine wichtige Grundlage. Führungskräfte als Multiplikatoren für Gesundheitsthemen wie Stress- und Burnoutawareness weiterzubilden, ist ein nächster Schritt; ebenso wichtig ist eine offene Rückmeldungskultur, durch die jedem Mitarbeiter Respekt und adäquate Anerkennung zuteil werden. Neben der fachlichen Qualifikation müssen in Zukunft in der Auswahl von Entscheidungsträgern auch Führungskompetenz und soziale Kompetenz im Vordergrund stehen. Managen ist nicht gleich Führen, das wird häufig verwechselt (*siehe Tab. 22 S. 159*).

### Welche Formen der Prävention gibt es?

Lisa Tomaschek-Habrina: Wir unterscheiden generell drei Ansätze, Primär-, Sekundär- und Tertiärprävention (*siehe Abb. 21*). Die Primärprävention umfasst alle spezifischen Aktivitäten vor Eintritt von Burnoutsymptomen. Auf betrieblicher Ebene ist das eine adäquate Anpassung der Arbeitsanforderungen, auf individueller Ebene sind dies Maßnahmen zur Sensibilisierung für Stressfaktoren und Burnout. Die Sekundärprävention beschreibt alle Strategien zur Früher-

kennung von Belastung und Wiederherstellung der Gesundheit. Und die Tertiärprävention ist im weiteren Sinne die wirksame Behandlung von Erkrankungen mit dem Ziel der Genesung und Rückfällen vorzubeugen.

Prävention in Unternehmen			
	Primärprävention	Sekundärprävention	Tertiärprävention
Betrieb	Anpassung der Arbeitsorganisation	Reduktion von Belastungen Mitarbeitergespräche	Reintegrationsmanagement
Individuum	Information Sensibilisierung Stressmanagement	Coaching Arbeitspsychologische oder medizinische Beratung	Behandlung Rückfallprophylaxe
Pathogenese	Krankheit vermeiden	Krankheit früh erkennen	Krankheit behandeln
Salutogenese	Gesundheit fördern	Gesundheit wiederherstellen	Gesundheit sichern

Abbildung 21

© Lisa Tomaschek-Habrma

## Rahmen für Burnoutprävention

Tabelle 18

Gesundheit am Arbeitsplatz oder Schutz vor Burnout als deklariertes Unternehmensziel und bewusste Führungsaufgabe definieren

Arbeitsorganisation verbessern

Salutogenes Management implementieren

Arbeitsbelastung in einem adäquaten Maß halten

Für ausreichende Anerkennung und Belohnung der Mitarbeiter sorgen

Klare Rollen- und Aufgabendefinitionen formulieren

Unter anderem Coaching als Maßnahme zur Burnoutprävention anbieten

Die Führungskraft als Vorbild für gelebte Life-Balance

Fürsorgepflicht für burnoutgefährdete Beschäftigte übernehmen

Aus- und Fortbildungen zum Thema Gesundheit am Arbeitsplatz organisieren

### Worauf sollten sich Unternehmen vorbereiten?

Lisa Tomaschek-Habrina: Auf die demographische Entwicklung; denn wir werden in Zukunft mehr ältere Mitarbeiter beschäftigen, das Thema Gesundheit ist umso bedeutender. Arbeitstempo und -intensität sowie Anforderungen an die Flexibilität der Beschäftigten werden weiter zunehmen – in Folge auch der Druck und psychische Belastungen. Wenn darüber hinaus die Belastung der Mitarbeiter noch erhöht wird, weil Führungskräfte nicht ausreichend qualifiziert sind, wenn Zeitdruck durch schlechte Abläufe verstärkt wird und Überstunden, Unsicherheit, ungelöste Konflikte zur Tagesordnung gehören, ist das Unternehmen über kurz oder lang nicht mehr wettbewerbsfähig. Es ist wichtig hier gegenzusteuern. Die sechs Punkte nach Maslach (*siehe Tab. 9 S. 75*), wie wir sie schon bei den äußeren Auslösebedingungen für Burnout gesehen haben, geben eine Orientierung für mögliche Maßnahmen.

Tabelle 19

### Unternehmensstrategien zur Burnoutprävention

<b>Arbeitbelastung</b>	Arbeitsüberlastung und Zeitdruck in einem adäquaten Maß halten: Sabbatical-Regelungen, Regenerationsphasen einplanen
<b>Einfluss/Kontrolle</b>	Mitbestimmung und Gestaltungsmöglichkeit: klare Arbeits- und Rollendefinitionen, Übernahme von Verantwortung und autonomen Bereichen, Schaffung von Innovationsräumen
<b>Anerkennung</b>	Für ausreichende Belohnung bzw. Anerkennung sorgen: wertschätzende Rückmeldung, finanzieller Ausgleich
<b>Gemeinschaft</b>	Gemeinschaftssinn und Teamarbeit fördern: Gute Beziehungen motivieren, stärken das Vertrauen, verringern das Konfliktpotential und erleichtern Phasen intensiven Arbeitsaufkommens.
<b>Fairness</b>	Respektvoller, fairer, wertschätzender Umgang: faire, transparente Regelungen bei Nachbesetzungen und Konflikten, Glaubwürdigkeit von Strategien
<b>Werte</b>	Transparente, gelebte Wertekultur: Das Unternehmen lebt seine ethischen Richtlinien, sie sind sinnvoll und handhabbar, die Mitarbeiter können sich damit identifizieren.

In Anlehnung an Maslachs „Äußere Auslösebedingungen“ Tab. 9 S. 75

### Generation 50+ Inwiefern sollten Unternehmen diese demographische Entwicklung berücksichtigen?

Lisa Tomaschek-Habrina: Der Mensch in den besten Jahren wird wirtschaftlich gesehen in zweierlei Hinsicht unterschätzt: als Arbeitskraft und als kaufkräftiger Konsument. Gerade in einer Wissensökonomie aber auch in Zeiten des wachsenden Fachkräftemangels werden die Stärken älterer, erfahrener Know-how-Träger immer wichtiger. Das verfügbare Arbeitskräftepotential und die Kompetenzen der Generation 50+ müssen in den nächsten Jahren besser und konsequenter genutzt werden. Das erfordert neben der Anpassung der Arbeitsverhältnisse an

die Ressourcen reiferer Menschen auch ein gutes Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten. Ein Betrieb, der ältere Kompetenzträger wertschätzend integriert, gewinnt selbstbestimmte, kreative und produktive Mitarbeiter; er schafft eine Grundlage für ein stabiles, gutes Betriebsklima und setzt ein deutliches Zeichen dafür, dass niemand um seinen Arbeitsplatz fürchten muss, wenn er eine gewisse Altersgrenze überschritten hat. Vom harmonischen Miteinander mehrerer Generationen können alle profitieren.

### **Inwiefern wird der kaufkräftige Konsument der Generation 50+ unterschätzt?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Das Konsumverhalten der Generation 50+ wird meiner Meinung nach über die Zukunft vieler Unternehmen entscheiden. Während sich Produkte und Dienstleistungen vorrangig an jüngeren Konsumenten orientieren, wächst die Generation der über 50-Jährigen beständig und ist vor allem äußerst kaufkräftig, sie sind die heimlichen Könige unter den Kunden. Mit 17 Jahren hat man Träume, mit 50 erfüllt man sich diese dann: Auto, Haus, Reisen und andere Konsumgüter. Deshalb ist den vorwiegend jung besetzten Entwicklungsabteilungen und den Produktmanagern anzuraten, ältere Know-how-Träger in die gesamten Innovationsprozesse einzubinden; sonst gehen dem Handel in Zukunft lukrative Geschäfte durch die Lappen und reifere Kunden wenden sich frustriert ab.

### **Was sollten Unternehmen in Zukunft hinsichtlich der Generation 50+ bedenken?**

Pro-Aging

Lisa Tomaschek-Habrina: Sie sollten eine Wertschätzung in ihr Unternehmen integrieren, die ältere Mitarbeiter ob ihrer Kompetenzen, ihrer langjährigen Leistungen für Unternehmen und Gesellschaft sowie ihrer Loyalität schätzt und nicht als unrentablen Kostenfaktor betrachtet. Maßnahmen, wie sie Anti-Aging Programme vorgaukeln, sind wenig wirksam, denn Altern ist nicht reversibel. Der Abbauprozess des Alterns beginnt um das 24. Lebensjahr, um das 40. Lebensjahr sind die ersten äußeren Anzeichen sichtbar, und jeder ist davon betroffen. Zielführender ist es, sich mit den Grundkenntnissen des Pro-Aging vertraut zu machen, vom Defizit- zum Kompetenzdenken zu gelangen. Es wird in Zukunft stärker als bisher darauf zu achten sein, die Lebensarbeit entsprechend den natürlichen Gegebenheiten zu gestalten. Ein einmal erlernter Beruf wird nicht bis zum Ende der Erwerbstätigkeit in derselben Form ausgeübt werden können; er sollte an die Ressourcen jedes Lebensabschnitts angepasst werden, beispielsweise mit weniger körperlicher Anforderung verbunden sein. Im Sport gilt dieses Prinzip schon lange: Ab etwa 30 Jahren tritt häufig ein eklatanter Abfall der persönlichen Spitzenleistungen ein, während die gleiche Person als Coach oder Trainer erst reif für die Weitergabe von Erfahrungswerten wird. Dieses Prinzip lässt sich auch auf die Wirtschaft umlegen. Man kann in reiferen Jahren auf vorhandenes Wissen aufbauen und damit besser Zusammenhänge erkennen; Verantwortungsbewusstsein und soziale Kompetenz nehmen zu; und Stress ist oft leichter zu bewältigen, nicht zuletzt weil die Urteilsfähigkeit im Allgemeinen zunimmt und damit eine gewisse Form der Gelassenheit das Arbeiten erleichtert.

## Welche arbeitsrechtlichen Möglichkeiten gibt es generell für Unternehmen, um die zur Burnoutprävention erwähnten Strategien umzusetzen?

Lisa Tomaschek-Habrina: Da gibt es einiges auch schon gut Erprobtes. Im Abschnitt zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (*siehe Kap. BGF ab S. 171*) gehe ich noch näher darauf ein. Ein Beispiel ist: Beschäftigte des Magistrats der Stadt Wien haben die Möglichkeit, ein Sabbatical auf Basis einer 60:40 Regelung in Anspruch zu nehmen; für einen vereinbarten Zeitraum, ich glaube derzeit drei bis fünf Jahre, bekommt man bei einer 40-Stunden Anstellung 60 % des Gehalts ausbezahlt, danach kann der Arbeitnehmer jedoch ein Jahr lang bei 40 % Bezug seines Gehalts eine Auszeit nehmen. In anderen Unternehmen gibt es zum Beispiel Business Club-Räume, wo man ungestört von Anrufen, Parteien- und Mailverkehr konzentriert Arbeiten durchführen kann. Auch das Homeoffice ist gut eingeführt und hat sich vielerorts schon bewährt.

## Arbeitsrechtliche Möglichkeiten für Unternehmen

- Arbeitgeber sind durch die Rahmenrichtlinie 89/391/EWG über Gesundheit und Sicherheit in der EU zu einem arbeitsbedingten Stressmanagement verpflichtet.
- Die Fürsorgepflicht der Arbeitgeber/in ist im § 1157 ABGB und im § 18 AngG geregelt.
- Im Rahmen des ASchG werden Arbeitgebende in §3(1) dazu verpflichtet, neben der Vermeidung von Risiken den Faktor Mensch in Bezug auf Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz zu berücksichtigen.

## Konkrete Maßnahmen

- Bewusstsein für Burnout vor allem im Top Management schaffen
- Qualifizierung für Zeit-, Stress- und Konfliktmanagement insbesondere der Führungskräfte oder Projektleiter aber auch der übrigen Belegschaft
- Seminare, Workshops zur Persönlichkeitsentwicklung verstärkt in die Personalentwicklungsmaßnahmen integrieren
- Implementierung eines externen Coaching-Pools für Einzel- und Teamcoaching
- BGF-Maßnahmen einführen: Gesundheitschecks, Gesundheitszirkel, Projekte zum Thema „Gesundes Arbeiten“
- Sabbatical-Vereinbarungen ermöglichen: Der Arbeitnehmer erhält über einen bestimmten Zeitraum nur einen Teil seines Bezugs ausbezahlt, der Rest wird angespart und dient der Finanzierung einer längeren Auszeit.
- Bildungskarenz ermöglichen und vereinbaren
- Möglichkeiten für Job Rotation schaffen
- Arbeitszeitaudit: zur Beurteilung innerbetrieblicher Arbeitszeiten durch den Betriebsrat hinsichtlich Stress und Burnout erzeugender Faktoren wie Überstunden, Fluktuation, Fehlzeiten
- Regelmäßige Mitarbeitergespräche, ein Mal pro Quartal empfehlenswert
- Jour fixe für Teambesprechungen einplanen
- Führungskräfteprechstunden ausgeben für niedrigschwelligen Zugang

- Adäquate Räume für Pausen und Entspannung zur Verfügung stellen und eventuell Erstellung von Pausenplänen, Escape Areas
- Business Club Räume für lautloses Arbeiten schaffen
- Silent Rooms mit Betten ausstatten
- Zusammenarbeit mit externen Instituten oder Fachleuten zum Thema Burnout und Stressmanagement, zur Prävention bzw. zur Akutbetreuung von Mitarbeitern
- work@home bzw. Homeoffice mit flexiblen Arbeitszeiten ermöglichen
- Neben der Bereitstellung von üblichem Arbeitsmaterial wie Handy oder Laptop eventuell Zuschüsse für die Kinderbetreuung gewähren, Betriebskindergärten gründen und bei Bedarf organisationale Hilfe bei der Suche von Haushalts- oder Pflegehilfen bieten
- Errichtung interner Fitnessmöglichkeiten: Lauf- oder Radräume, Rückenschulen, Entspannungskurse (Yoga, Qi Gong, PME), Massage
- Sportaktionen starten: Skiausflüge, Bergtouren, Badminton- oder Tennisgruppen usw.
- Impfaktionen starten und Gesunden- und Vorsorgeuntersuchung anbieten
- Fitness-Checkpoints mit periodischen Stressmessungen organisieren
- Alternative Besprechungsmodi einführen, z.B. Walking Conferences, Moving Appointments, Besprechungen in Bewegung im Gehen oder auf dem Laufband (Walking Conference Room, mit PP-, Audio- und Videoausstattung usw.)
- Regelmäßige Befragungen zur Arbeitssituation, z.B. Impuls Stressanalyseverfahren (ÖGB, AUVA) um Ausbildungs- oder Präventionsmaßnahmen maßzuschneidern
- Urlaubsaufbau und Urlaubsabbau beachten
- Gleitzeitmodelle entwickeln
- Teilzeitarbeit in weniger arbeitsintensiven Zeiten ermöglichen
- Entwicklung von Regenerationszeiten für Projektleiter nach Spitzenzeiten in Projekten, z.B. durch Vergabe einer anderen Rolle im Team oder eines anderen Aufgabenbereichs
- Werksküche oder Kantinenverpflegung optimieren
- Mentoring-Systeme implementieren (Buddy-Prinzip)
- Mix der Mitarbeiter optimieren (Top Performer und andere), Recruiting dementsprechend ausrichten
- In international agierenden Unternehmen, Berücksichtigung kultureller Differenzen (Feiertage, gesetzliche Arbeitszeiten, Mentalitäten usw.)
- Social oder Cultural Events, Come-together übers Jahr verteilt organisieren wie z.B. Weihnachtsfeier, Company Brunch oder „C in C Events“ (Company in concert), Kabarett- oder Kinoabende usw.
- Vermeidung von Überforderung (fachlich wie persönlich) durch adäquaten Einsatz von Mitarbeitern, „fordern und fördern versus überfordern“
- Kommunikationssysteme im Unternehmen optimieren und Spielregeln der Erreichbarkeit definieren
- Reintegrationsmanagement definieren und durchführen im Falle eines Ausfalls
- Burnoutkompetenzteam einrichten für gefährdete oder bereits betroffene Mitarbeiter (z.B. bestehend aus Betriebsrat, Betriebsarzt oder -psychologe, Personalleiter usw.)

## Einfach zum Nachdenken

Der Arbeitgeber hat bekanntlich die Pflicht, die psychische und physische Gesundheit des Arbeitnehmers zu schützen. Das heißt, er hat dafür zu sorgen, dass dieser wenn möglich gar nicht erst krank wird. Vernachlässigt er diese Pflicht, wird er dem Arbeitnehmer gegenüber schadenersatzpflichtig. Dieser Grundsatz des Arbeitsrechts besteht seit Jahrzehnten; neu hingegen ist, dass Arbeitnehmer vermehrt auf die ihnen daraus zustehenden Rechte pochen.

### Literatur zum Vertiefen

Wendt, Natascha; Ensle, Michael (2008):

Stress- und Burn-out-Prävention. Handbuch für Führungskräfte, Betriebsräte und Arbeitsmediziner

Wien: ÖGB-Verlag

Gabriel, Theresia (2010):

Burnout-Leitfaden zur Betrieblichen Gesundheitsförderung in Großbetrieben

Wien: Fonds Gesundes Österreich

### Internetseiten zur Demographie

- [www.statistik.at/web\\_de/statistiken/soziales/gender-statistik/demographie/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/soziales/gender-statistik/demographie/index.html)
- [demographie-netzwerk.de](http://demographie-netzwerk.de)
- [www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/02/blank/dos/demographie\\_im\\_internet.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/02/blank/dos/demographie_im_internet.html)

# Unterstützung von Unternehmen

Wenn du das, was du tust, liebst,  
wirst du erfolgreich sein.

Albert Schweitzer

Am Departement für Burnoutprävention und Resilienztraining der E•S•B•A (European Systemic Business Academy, [www.esba.eu](http://www.esba.eu)) werden vor allem in der Primär- und Sekundärprävention Leadership Competence Programme, auf Basis langjähriger Erfahrung in den Bereichen Managementtraining, Coaching Erfahrung in den Bereichen Managementtraining, Coaching und Consulting angeboten.

Wir stehen Organisationen zur Seite, die in ihrer Organisation sensibilisieren, eine gesundheitsförderliche Kultur etablieren oder bereits gefährdete oder erkrankte Mitarbeiter professionell betreuen lassen wollen. In den letzten Jahren haben sich vor allem kurze Impulsworkshops von 3 bis 4 Stunden bewährt, die in 2- bis 3-monatlichen Abständen in Kombination mit Einzelcoachings zum individuellen Transfer der Teilnehmenden durchgeführt werden.

## E•S•B•A Portfolio für Unternehmen

Tabelle 20

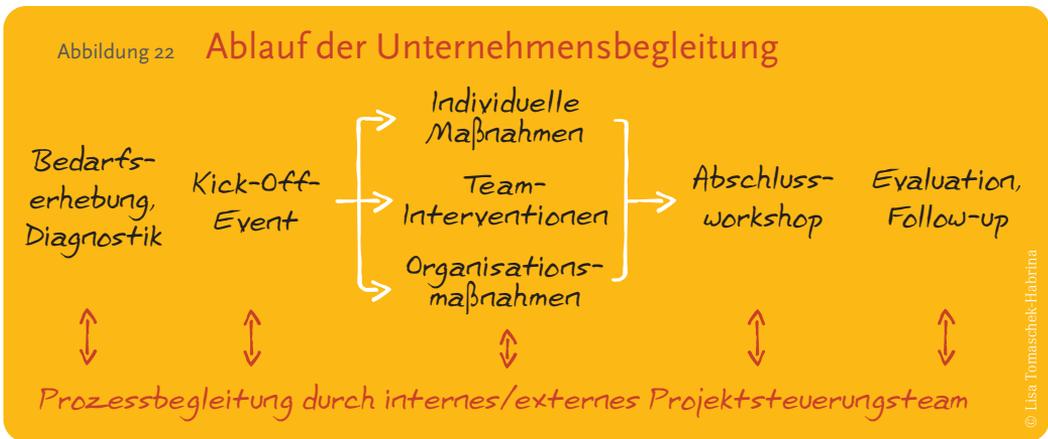
	Individuum	Team	Organisation
<b>Primär- und Sekundärprävention:</b> <b>Unternehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorträge</li> <li>• Stress Assessment</li> <li>• Einzelcoaching</li> <li>• Supervision</li> <li>• Themenworkshops</li> <li>• Entspannungstraining</li> <li>• Regenerationswochen in Österreich und Griechenland (Summer Academy)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamsupervision</li> <li>• Teamcoaching</li> <li>• Teamentwicklung mit thematischem Schwerpunkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorträge</li> <li>• Impulsworkshops Belastungs- und Ressourcendiagnostik</li> <li>• Gesundheitszirkel</li> <li>• Leadership Competence Programme</li> <li>• Salutogenes Management</li> <li>• Generationenmanagement</li> <li>• Summer Academy</li> </ul>
<b>Tertiärprävention:</b> <b>Einzelpersonen mit Stress- bzw. Burnout-symptomatik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching</li> <li>• Fachmedizin</li> <li>• Psychotherapie</li> <li>• Entspannung</li> <li>• Energiearbeit</li> <li>• STAP-Staff Assistance Program (Behandlungspakete)</li> <li>• Regenerationswochen in Österreich und Griechenland (Summer Academy)</li> </ul>	Bei Erkrankung eines oder mehrerer Teammitglieder zur Stabilisierung der übrigen Belegschaft: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamsupervision</li> <li>• Teamcoaching</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung und Begleitung bei Reintegrationsmanagement (auf Ebene der Unternehmensführung, der Betriebsräte, von Betriebsarzt oder Psychologen, Abteilungsleitern usw.)</li> <li>• Krisenintervention</li> </ul>

<sup>31</sup> Näheres unter [www.esba.eu](http://www.esba.eu)

Systemisches  
Verständnis

**Nach welchem Prinzip gehen Sie in der Begleitung vor?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Wir entwickeln Präventionsmaßnahmen aus einem systemischen Verständnis heraus, das heißt stets mit Blick auf den jeweils spezifischen Kontext und dessen Bedingungen. Das Denken in Zielen und Lösungen verbinden wir mit der Achtung vor den Ressourcen und Werten jedes Menschen. Wir gehen davon aus, dass Veränderung, über die Entwicklung angemessener Handlungsalternativen auf individueller Ebene hinaus, eine Verankerung in der Organisationskultur braucht, um nachhaltig Wirkung zu zeigen. Wenn mehrere Mitarbeiter eines Unternehmens ins Burnout geraten, reicht es aus systemischer Sicht nicht aus, nur die Betroffenen individuell zu betreuen, auch auf struktureller Ebene müssen Erneuerungen eingeleitet werden; denn Burnout entsteht an der Schnittstelle von Person und Organisation. Als Partner in der Entwicklung gesundheitsfördernder Maßnahmen arbeiten wir gemeinsam mit dem Unternehmen im Anschluss an eine Bedarfserhebung konkrete Ziele und mögliche Ansätze auf individueller sowie auf Team- und Organisationsebene aus (siehe Tab. 20 S. 147). Wir begleiten die Umsetzung der geplanten Einzelschritte immer mit Blick auf die Organisation, ihre Dynamik und Verknüpfungen. In wechselseitigem Austausch werden die Ergebnisse reflektiert und anhand fundierter Methoden evaluiert.



Methode und  
Werkzeuge

**Welche Maßnahmen oder Interventionen sind das im Konkreten?**

Lisa Tomaschek-Habrina: In der Bedarfserhebung werden die Belastungen und Ressourcen, die Arbeitszufriedenheit und das Gesundheitsverhalten sowie die Stressbelastung im Unternehmen ermittelt. Als Grundlage dienen bereits vorhandene Daten sowie Ergebnisse eigener Erhebungen mittels Interviews, ausgewählter Tests, Fragebögen oder einer medizinischen Stressdiagnostik. Nach dieser Ersterhebung wird gemeinsam mit dem Auftraggeber entschieden, welches Programm wir für die jeweilige Zielgruppe entwickeln (siehe Abb. 22). Allen Maßnahmen gemein ist die Sensibilisierung für Gesundheit und sie sollen dem Aufbau individueller Kompetenzen dienen. Themen sind beispielsweise „Zeit-, Stress- und Konfliktmanagement“, „Sinnorientiertes Führen“, „Vom Sinn

zum Gewinn“ oder „Soziale Kompetenzen und Führungsstärke als strategische Erfolgsfaktoren“ u.v.a.m. In sogenannten Leadership Competence Programmen für Burnoutawareness begleiten wir Unternehmen über einen längeren Zeitraum, um auch die Multiplikatoren zu sensibilisieren. Einer unserer Eckpfeiler in der Unterstützung von Unternehmen ist Coaching, sowohl in sogenannten von der Unternehmensführung zur Verfügung gestellten Coaching-Pools als auch begleitend zu den Competence Programmen zum individuellen Transfer in die Praxis.

## Systemisch-konstruktivistisches Coaching

Grundsätzlich versteht man unter Coaching personenzentrierte Beratung zur Unterstützung von Menschen auf verschiedenen Ebenen ihrer beruflichen Tätigkeit. Es ist eine Möglichkeit der Optimierung individueller Kompetenzen und Bestandteil moderner Personalentwicklung. Der Coach ist für den Kunden ein Begleiter im Prozess der Reflexion und der Lösungsfindung. Wir unterscheiden Einzel- und Teamcoaching. Systemisch-konstruktivistisches Coaching bedeutet, neben der Einzelperson immer das Ganze und den strukturellen Kontext des relevanten Systems im Auge zu behalten. Es ist ziel- und lösungsorientiert und zeichnet sich durch den grundlegenden Respekt vor den Kompetenzen und Werten jedes Einzelnen aus. Systemische Fragetechniken und Interventionen helfen Perspektiven zu eröffnen und neue, gangbare Wege zu erschließen.

### Wie wird Coaching in Unternehmen eingesetzt?

Lisa Tomaschek-Habrina: In der Akutbetreuung Einzelner ist Coaching für Betroffene bis Stufe vier des Freudenbergerschen Stufenmodells sinnvoll. In dieser Phase sind die Menschen meist noch in der Lage, die erarbeiteten Ziele auch im Arbeitsalltag umzusetzen; ab Stufe fünf kann Coaching Psychotherapie und medizinische Betreuung ergänzen. In der Prävention ist Coaching als begleitende Reflexions- und Lernplattform zu sehen, die sich insbesondere an Personen im Unternehmen richtet, die zum Beispiel neue Aufgaben übernehmen, wie junge Führungskräfte, oder strukturelle Veränderungen zu bewältigen haben. Hier kann sowohl Einzel- wie Teamcoaching sinnvoll sein. Gruppencoaching dient beispielsweise der Förderung von Teambuildingprozessen; Ziel ist es, gemeinsam Fragen zur Zusammenarbeit zu reflektieren, Alternativen zu entwickeln und etwaige Konflikte aufzulösen. Anlass für Teamcoaching können Umstrukturierungen im Unternehmen sein, die Integration eines neuen Teammitglieds oder die Veränderung festgefahrener Abläufe, die Konfliktpotential in sich bergen.

### Wie sieht eine Begleitung im Einzelfall für burnoutbetroffene Mitarbeiter aus?

Lisa Tomaschek-Habrina: In der Tertiärprävention bieten wir Akutpakete für betroffene Mitarbeiter an, sogenannte STAP (Staff Assistance Program) die einen Kostenzuschuss seitens des Unternehmens für einen begrenzten Zeitraum beinhalten. Dieser ist vom Unternehmen als gesundheitsfördernde Personalentwicklungsmaßnahme absetzbar. Nach Auslaufen kann der Betroffene die weiteren Kosten mit der jeweiligen Krankenkasse rückverrechnen, was den Vorteil

hat, dass die Begleitung bei den bereits gewohnten und bewährten Behandlern fortgesetzt werden kann. Ich habe bezüglich dieser Pakete mit einigen Unternehmen schon sehr gute Erfahrungen gemacht, da sie großes Interesse haben, ihre Know-how-Träger, die ins Burnout geraten sind, zu unterstützen und wieder in den Arbeitsalltag zu integrieren (siehe Kap. Das Modell für Behandlung und Prävention S. 109). Unsere Behandlungspakete kombinieren schul- und komplementärmedizinische, psychotherapeutische sowie energetische Maßnahmen zu einem individuellen und konsistenten Programm. Allem voran wird jedenfalls eine zweistündige Erstdiagnostik durchgeführt (Arzt, Psychotherapeut und Klient).

## Programme zur Regeneration und Prävention

Impulswochenenden und Regenerationswochen in Österreich und Griechenland

- „Genug ist nicht genug“ lautet der Titel der Impulswochenenden in Kooperation mit dem bekannten Seminar- und Wellnesshotel Retter in der Steiermark ([hotel.retter.at](http://hotel.retter.at)). Eigene Standortbestimmung, Sensibilisierung für die Vorbildwirkung der eigenen Führungsrolle in Bezug auf Stressmanagement und Burnout sowie Anregungen für den Umgang mit stressigen Situationen im Alltag sind hier die Themen.
- Regenerationswochen zum Thema „Timeout statt Burnout“ finden im steirischen Hotel Retter ebenso wie im Rahmen der Summer Academy auf der griechischen Insel Lemnos in der nördlichen Ägäis statt. Die Summer Academy ist ein Stützpunkt der E•S•B•A (European Systemic Business Academy, [www.esba.eu](http://www.esba.eu)); im hauseigenen Seminarzentrum „Mandra“ finden jedes Jahr zwischen Juni und September Seminare und Workshops statt und in diesem außergewöhnlichen Rahmen veranstaltet das Institut i b o s auch seine Regenerationswochen.

Begleitung von **Welche Einflussgrößen muss man in der Begleitung von Unternehmen berücksichtigen?**  
Mitarbeitern

Lisa Tomaschek-Habrina: Als wichtigste Einflussgrößen erweisen sich das Engagement der Belegschaft, die Akzeptanz des Managements, Führungsstil, Betriebsklima sowie die bestehende Unternehmenskultur. Ausschlaggebend für die Lebendigkeit, die Innovationskraft und die Erneuerungsfähigkeit einer Organisation aus sich heraus sind die Führenden.

### Welche Anfragen stellen Unternehmen am häufigsten?

Lisa Tomaschek-Habrina: Das Interesse an Primär- und Sekundärprävention wächst zunehmend. Schulungen für Führungskräfte zu Burnoutawareness im Rahmen von Leadership Competence Programmen oder Impulsvorträgen sind sehr gefragt; und auch die Akutpakete des STAP gewinnen zunehmend an Interesse; besteht dringender Handlungsbedarf, werden aber die Betroffenen meist selbst aktiv. Aus systemischer Sicht versuchen wir jedoch, das Unternehmen immer mit ins Boot zu holen; der Arbeitnehmer erhält einen Kostenzuschuss für die Behandlung, behält seinen Arbeitsplatz, und ein Umdenken auf Organisations-ebene bringt dem Arbeitgeber zufriedene und leistungsfähige Mitarbeiter.

## Entgrenzung von Arbeit macht krank

Durch das Nebeneinander unterschiedlichster Managementkonzepte ergeben sich auch dazugehörige Arbeitsformen und -bedingungen als Reaktion auf die Marktverhältnisse. Die „Schlankheitskuren“ der 90er Jahre haben in den meisten Organisationen zu beträchtlichen Einsparungen an Ressourcen geführt etwa durch „downsizing“, „outsourcing“, „reducing slack“ oder durch Erhöhung des Zeitdrucks infolge von „just-in-time-Lieferverpflichtungen“. Letzten Endes läuft das alles auf mehr Arbeit im gleichen Zeitraum wie zuvor und auf parallele Erledigung verschiedener Aufgaben hinaus. In Summe bewirken diese ganz unterschiedlichen Anforderungen und Belastungen moderner Arbeitsformen erhebliche Instabilität und Unsicherheit. Verlässlichkeit und Erwartungssicherheit sind andererseits aber unabdingbare Voraussetzungen für effektives und flüssiges kollektives Handeln in Organisationen. Unerfüllbare Anforderungen können mangels ausreichender Ressourcen letztlich nicht mehr bewältigt werden. So birgt diese naive Art des Bemühens um mehr Effizienz stets die Gefahr in sich, in einen Teufelskreis fortgesetzter Zersetzung von Leistungsbereitschaft abzugleiten.<sup>32</sup>

Einfach zum  
Nachdenken

### Literatur zum Vertiefen

Hillert, Andreas; Marwitz, Michael (2006):

Die Burnout Epidemie

München: Beck

Ratheiser, Klaus (2006):

Der missachtete Mensch: Vom Überleben in krankmachenden Organisationen

Wien: Seifert

Meckel, Miriam (2007):

Das Glück der Unerreichbarkeit

Hamburg: Murmann

<sup>32</sup> Vergl. Brödner, Peter (Hrsg) (2002): Macht Arbeit wieder krank? Flexibilität und nachhaltige Gestaltung von Arbeit. In: Nachhaltige Arbeitsgestaltung-Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen. S. 10ff, München: Hampp

# Burnout im Unternehmen

Wenn man nicht weiß, in welchen Hafen  
man segeln will, ist kein Wind der richtige.

Seneca

Bei der Diskussion über Burnout steht meist der ausgebrannte Mitarbeiter als Einzelner im Fokus. Geraten in einer Organisation mehrere Menschen zwischen die Speichen, sollte auch die Organisation unter die Lupe genommen werden, um einen allzu häufig unterschätzten Prozess des organisationalen Burnouts zu verhindern.



Mag. Dorothee  
Rathjen

## Lisa Tomaschek-Habrina im Gespräch mit:

Mag. Dorothee Rathjen, Psychologin und Psychotherapeutin mit Schwerpunkt in systemischer Arbeits- und Gesundheitspsychologie. Sie war bis 2012 auch Lehrbeauftragte für systemisches Coaching an der E•S•B•A (European Systemic Business Academy), Senior Coach des ACC und DBVC und Trainerin in Non-Profit- und Profit-Unternehmen sowie in der Potentialanalyse und im Human Resources Management.

## Gefährdung der Unternehmen

### Wie gefährdet sind nun eigentlich Unternehmen?

Dorothee Rathjen: Wenn Burnout in einem Unternehmen gehäuft auftritt, sind vor allem Organisations- und Führungskultur dafür verantwortlich, ein unmittelbarer Zusammenhang mit der Größe des Unternehmens besteht nicht. In großen Organisationen existieren manchmal burnoutgefährdete Teams und Abteilungen neben solchen, in denen die Mitarbeiter ihr Jobengagement wunderbar genährt finden. Faktoren wie Arbeitsbelastung (lassen sich die Ziele mit den zur Verfügung stehenden Mitteln erreichen), Feedback und Kommunikationskultur (gibt es Rückmeldung über Gelingen und Nichtgelingen, können Fragen gestellt und Probleme diskutiert werden) sowie Unterstützung und Rückhalt innerhalb des Teams, auch wenn der Druck von außen steigt, bestimmen das Risiko für Burnout.

### Wie sieht es in Klein- und Mittelbetrieben aus?

Dorothee Rathjen: In kleineren Unternehmen ist es einfacher, Sinn und Wert der eigenen Arbeit zu erkennen und das Gefühl zu haben, mitgestalten zu können; und die Kommunikation läuft meist unmittelbarer. Dafür mangelt es manchmal an Personal, das bei Krankenstand oder Urlaub einspringen kann, Organisationsabläufe sind oft ungeregelt und eine Führungskultur fehlt. In den letzten Jahren ließ sich allerdings in vielen Start-up Unternehmen beobachten, dass junge, sehr engagiert und idealistisch startende Teams durch chronisch zu hochgesteckte Ziele, durch ein Ineinanderfließen von Arbeit und Privatleben und die daraus entstehende Teamdynamik gemeinsam ausbrennen.

### Wann wird Burnout im Unternehmen zum belastenden Thema?

Dorothee Rathjen: Burnout entsteht in einer Wechselwirkung von Arbeitsumfeld und Mitarbeiter, das unmittelbare Umfeld ist immer mitbelastet; je größer das Unternehmen, desto weniger fällt dies natürlich bei einem einzelnen Betroffenen rechnerisch ins Gewicht. Doch jeder Fall von Burnout verursacht beträchtliche Kosten. Sehr oft werden über längere Zeit Entscheidungen aufgeschoben bzw. Fehlentscheidungen getroffen und vertuscht, es gehen Kunden verloren, Konflikte unter Kollegen mehren sich und infolge auch überdurchschnittlich lange Krankenzustände. Ein einziger durch Burnout ausgelöster Selbstmord (wie es in der näheren Vergangenheit immer wieder vorgekommen ist) kann ganze Abteilungen bzw. Unternehmen lähmen.

### Worin liegt die größte Gefahr für Unternehmen, in denen Burnout auftritt?

Tabuisierung

Dorothee Rathjen: Burnout zu tabuisieren bzw. zu individualisieren – der Einzelne war nicht stark genug, den Anforderungen nicht gewachsen, konnte mit dem Stress nicht umgehen usw. – erzeugt ein Klima der Angst. Gefährdete Mitarbeiter versuchen umso mehr ihre Überforderung zu verdecken und zu vertuschen und desto schwieriger wird es, rechtzeitig zu reagieren. Und es demotiviert. Burnout betrifft die besonders engagierten Mitarbeiter, die sich mit ihrer Aufgabe identifizieren; verlassen diese ausgebrannt das Unternehmen bzw. werden sie womöglich gekündigt, bedeutet das für die Verbleibenden: Wer sich hier engagiert gerät unter die Räder.

### So paradox das jetzt klingen mag, worin liegen die Chancen für ein Unternehmen?

Erkennen von Dynamiken

Dorothee Rathjen: Das Unternehmen ist aufgefordert zu hinterfragen: Welche Konflikte treten unter Umständen in einer Position auf, welche widersprüchlichen Erwartungen, Kommunikationsprobleme, Teamdynamiken werden durch einen Symptomträger deutlich usw. Diese Erkenntnisse sind Grundlage für Veränderung, und darin liegt die Chance. Oft genug habe ich erlebt, dass ein Burnout sich wiederholt bzw. ein Nachfolger in der gleichen Position mit den gleichen Aufgaben nach kurzer Zeit unter ähnlichen Problemen leidet. Die kreative Kraft von Einzelnen und Teams entfaltet sich in einem Umfeld, in dem es erlaubt ist, Fehler zu machen, über Unsicherheiten zu sprechen und Unterstützung zu erhalten. Nur so entsteht in Unternehmen durch Lernen neues Wissen, und das Arbeitsengagement bleibt erhalten.

### Mit welchen Folgen ist zu rechnen, wenn der Faktor Mensch im Wirtschaftsleben vernachlässigt wird?

Faktor Mensch

Dorothee Rathjen: Menschen wirtschaften, um ihr Leben zu sichern und die Lebensqualität zu erhöhen. Wir arbeiten, auch um unsere Fähigkeiten und Talente in eine Gemeinschaft einzubringen und dadurch Sinn zu erfahren. Was passiert, wenn Menschen auf ihre Rolle als Produktionsfaktor reduziert werden, sehen wir zum Beispiel in China, wo Verzweiflung und Empörung darüber zu Selbstmordserien in Unternehmen (z.B. Foxconn 2010) geführt hatte bzw. massive

soziale Unruhen auslöste. Ein (Wirtschafts-)System, das Menschen zum Wohle einiger weniger ausbeutet, gefährdet letztlich das eigene Überleben; diese Menschen reagieren mit Rückzug wie innere Emigration, Krankheit oder Kündigung und/oder sie schlagen zurück in Form von Sabotage, Streiks oder politischen Aktivitäten und der Entwicklung von Alternativsystemen.

### Welche Vorteile bringt die Integration der psychosozialen Komponente in unser Wirtschaftsleben?

Dorothee Rathjen: Ich bin überzeugt, dass jede Unternehmung drei Perspektiven braucht, um stabil aufgestellt und damit erfolgreich zu sein: die wirtschaftliche, die psychosoziale und eine sinnstiftende Perspektive, ein Unternehmensziel oder eine Unternehmensvision. Unternehmer träumen davon, dass die Mitarbeitenden selbst wirtschaftlich denken und handeln; dem werden sie sich nur annähern in einem Klima von gegenseitigem Respekt und Anerkennung der Bedürfnisse und der Leistungen und wenn alle Beteiligten ein überzeugendes Wozu für sich erkennen können.

Aktive  
Burnout-  
prävention

### Welchen Weg kann das Unternehmen, die Organisation beschreiten, um einen Beitrag zur aktiven Burnout- und Stressprävention zu leisten?

Dorothee Rathjen: Burnout ist ein systemisches Phänomen, das in Wechselwirkung von persönlichen Faktoren, Organisationsfaktoren sowie familiären und gesellschaftlichen Umständen entsteht. Hilfreich ist es, ein gemeinsames Wissen darüber zu verbreiten, was gesundheitsförderlich und Motivation erhaltend ist. Besonders wirksam sind Führungskräfte, die ihre Verantwortung ernst nehmen und auch mit ihrer Gesundheit rücksichtsvoll umgehen. Führungskräfte, die einen Laissez-faire-Stil betreiben, tragen nachweislich zur Burnoutgefährdung ihrer Mitarbeiter bei (*Maunz 2006*). Es lohnt sich daher, in Führungskräfteausbildungen zu investieren und dabei Themenbereiche wie Selbstwirksamkeit, gesundes Führen sowie Stress- und Burnoutprävention zu inkludieren. Burnout entsteht nicht von heute auf morgen, es entwickelt sich schleichend, sodass Zeit bleibt zu reagieren, wenn die Warnsignale rechtzeitig erkannt werden.

Einfach zum  
Nachdenken

Wie hinter fortgewehten Hüten, so jagen wir Terminen nach,  
vor lauter Hast und Arbeitswüten, liegt unser Innenleben brach.  
Wir tragen Stoppuhren in den Westen und gurgeln abends mit Kaffee,  
wir hetzen von Geschäft zu Festen und denken stets im Exposé.  
Wir rechnen in der Arbeitspause und rauchen 15 pro Termin.  
Wir kommen meistens nur nach Hause, um frische Wäsche anzuzieh'n.  
Wir sind tagaus, tagein im Traben und sitzen kaum beim Essen still.  
Wir merken, daß wir Herzen haben, erst wenn die Pumpe nicht mehr will.

Erich Kästner

### Literatur zum Vertiefen

Maslach, Christina; Leiter, Michael P. (2007):

Burnout erfolgreich vermeiden. Sechs Strategien, wie Sie Ihr Verhältnis zur Arbeit verbessern

Wien/New York: Springer

Maslach, Christina; Leiter, Michael P. (2001):

Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können

Wien/New York: Springer

Unger, Hans P.; Kleinschmidt, Carola (2006):

Bevor der Job krank macht

München: Kösel Verlag

Kypta, Gabriele (2008):

Burnout erkennen, überwinden, vermeiden

Heidelberg: Carl-Auer Verlag

# Die erschöpfte Führungskraft

Wohlgetan ist es,  
die Gesunden sorgfältig zu führen,  
damit sie nicht krank werden.

Hippokrates

Viele Führungskräfte fühlen sich im Alltag zwischen den Stühlen von Unternehmens-, Mitarbeiter- und Eigeninteressen. Und in dieser Situation drohen sie mehr und mehr aufgerieben zu werden. Führungskräfte sollen Vorbilder für ihre Mitarbeiter sein, unter dem herrschenden Druck können sie ihren eigentlichen Aufgaben jedoch kaum noch gerecht werden.

## Psychosomatische Erkrankungen bei Führungskräften

Neben vieler Vorteile von Führungspositionen ist ein Nachteil: die hohe Anfälligkeit von Führungskräften für psychosomatische Leiden. Das berichten Wissenschaftler der Universität Toronto ([www.utoronto.ca](http://www.utoronto.ca)) in der Zeitschrift *Social Science and Medicine*. Sie untersuchten 1.800 US-Amerikaner aus verschiedenen Sektoren und Betriebsebenen nach ihrem körperlichen und psychischen Befinden. Besonderes Augenmerk legten sie dabei auf die Gruppe jener, die Leitungsaufgaben inne haben und über Bezahlung, Einstellung oder Entlassung von Mitarbeitern entscheiden.

### Fallbeispiel

Nicole Bäcker, Führungskraft in einem großen Telekommunikationsunternehmen, seit fünf Jahren in unterschiedlichen Positionen tätig, hoch motiviert und kreativ ist derzeit als Projektleiterin im Client Service Departement im Einsatz. Sie ist als Troubleshooterin bekannt und beliebt, neue Ziele scheinen ihr stets Schwung zu geben und sie erreicht sie alle. Zwölf-Stunden-Arbeitstage sind die Regel, oft auch am Wochenende, Freizeit gibt es kaum. Das Überschreiten körperlicher Grenzen äußert sich in Symptomen wie Verspannungen und Herzstechen, diese werden aber nicht ernst genommen. Morgens im Auto zur Arbeit leidet sie immer öfter an Atemnot und verspürt ein Stechen in der Brust, manchmal muss sie anhalten, weil eine Panikattacke sie niederstreckt. Weder ihr Partner und ihre Kinder noch ihre Kollegen ahnen etwas von Nicoles Beschwerden; ihre Freunde rufen sie kaum noch an, da sie im letzten Jahr zu oft Treffen wegen un-aufschiebbarer beruflicher Termine absagen musste. Um sich abends etwas zu erholen, greift sie in letzter Zeit regelmäßig zu einem Gläschen Wein, sie kann dann besser einschlafen und dem Gedankenkreisen um die Firma entgehen; und ihr Tabakkonsum ist auf zwei Packungen Zigaretten täglich angestiegen. Zärtlichkeiten mit dem Partner? Daran könne sie sich kaum noch erinnern, die Arbeit gehe vor, als Führungskraft müsse man da durch, meint sie. Und wenn sie mal keinen Schlummertrunk zu sich nimmt, dann hält sie das Gedankenkreisen abends noch lange wach.

### Führungskräfte haben in der Regel einen interessanten Job und verdienen gut – bedeuten diese Aspekte auch mehr Erfüllung in der Arbeit, weniger Stress und bessere Gesundheit?

Kehrseite der Führungsposition

Lisa Tomaschek-Habrina: Führungsverantwortung zu tragen ist eine schöne, bereichernde Aufgabe, gleichzeitig ist die Gefahr interpersoneller Konflikte und eine Unterwanderung des Privatlebens durch Berufsaufgaben größer als in anderen Positionen, wie wir im Fall von Nicole Bäcker (*siehe S. 156*) sehen. Wird etwa ein Zuviel an Arbeit zuhause erledigt, schwappt der Berufsstress auf das Privatleben über, was psychischen Druck, Ärger und schlechte Gesundheit nach sich zieht. Führungsverantwortung besitzt eine Kehrseite, die viele Vorteile zunichte machen kann.

### Was erwarten Führungskräfte von ihrer Position?

Seelische Verarmung

Lisa Tomaschek-Habrina: In einer Zeit, in der die meisten Arbeitnehmer ein gewisses Wohlstandsniveau erreicht haben – auch wenn es derzeit gefährdet erscheint –, ist der Wunsch nach einer Arbeit, die Inspiration, Freude und innere Befriedigung verschafft umso größer. In der Praxis haben Führungskräfte wie Mitarbeiter jedoch zu Recht den Eindruck, dass dieses immaterielle Ziel heute weitaus schwerer zu erreichen sei als früher, dass nämlich der Berufsalltag zurzeit vielmehr zu seelischer Verarmung führe.

## Manager im Visier

- 70 % der Manager arbeiten mehr als 50 Stunden pro Woche, der durchschnittliche Arbeitstag hat zehn Stunden.
- Mehr als 80 % der deutschen Führungskräfte arbeiten regelmäßig auch an den Wochenenden.
- 65 % der Manager wünschen sich mehr Zeit für Familie und Partner.
- Weniger als ein Drittel der Führungskräfte ist mit dem eigenen Zeitmanagement zufrieden.
- Mehr als 80 % der weiblichen Führungskräfte in Deutschland haben keine Kinder.<sup>33</sup>

### Was wird heute von einer Führungskraft verlangt?

Genug ist nicht genug

Lisa Tomaschek-Habrina: Der Kampf um Zahlen und materielle Ziele ist in vielen Unternehmen das alles beherrschende Thema. Spitzenmanager starren wie hypnotisiert auf ihre Bilanzen und vergessen, dass sie nicht nur den Shareholdern, sondern auch den Mitarbeitern und der Gesellschaft gegenüber Verantwortung tragen. Oder, um es persönlicher zu formulieren, sie vergessen oder sehen keine Möglichkeit mehr das zu tun, was einer Führungskraft doch eigentlich Befriedigung verschaffen sollte: Arbeitsplätze schaffen, anstatt sie abzubauen; funktionierende, motivierte Teams bilden, anstatt Druck auf Mitarbeiter auszuüben; Kunden zufriedenstellen und Zulieferer respektieren, anstatt sie zu manipulieren oder auszubeuten.

<sup>33</sup> Quelle: Hunzinger, A.; Kestimg, M. (2004): „Work-Life-Balance“ von Führungskräften. In: Badura, B.; Schellschmidt, H.; Vetter, C. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2003

Tabelle 21

## Führungsaufgaben und Erwartungen

Eigentliche Führungsaufgaben	Was im Alltag erwartet wird
Arbeitsplätze schaffen	Personalabbau
Funktionierende, motivierte Teams bilden	Druck auf Mitarbeiter ausüben
Klare Ziele definieren und einhalten	Verlust an Commitment
Für Nachhaltigkeit sorgen	Kurzfristige Gewinnmaximierung
Werteorientiertes Führen	Shareholder value orientiertes Führen
Kompetenzgerechter Einsatz von Mitarbeitern	Einsatz nach zeitlicher Verfügbarkeit
Für adäquates Arbeitsaufkommen sorgen	Enough is not enough
Investition und Innovation fördern	Kostenreduktion und Effizienz
Definierte Arbeitszeiten	Ständige Verfügbarkeit
Soft Facts und Soft Skills orientiertes Führen	Hard Facts zählen, Soft Facts sind zweitrangig
Inspiration, Freude und innere Befriedigung schaffen	Faktor Mensch als Lippenbekenntnis – seelische Verarmung wird in Kauf genommen
Zufriedenheit der Mitarbeiter im Auge haben	Zufriedenheit der Unternehmensführung ist vorrangig
Vertrauen in die Zusammenarbeit stärken	Der Fokus auf Karriereschritte ist handlungsleitend
Identifizierung mit dem Unternehmen und der Unternehmensführung stärken	Undurchschaubarkeit der Konsortien und Investorengruppen schüren
Einfühlungsvermögen und situatives Gespür	Geht-mich-nichts-an-Mentalität, „Teflon-Haut“
Kommunikations- und Konfliktfähigkeit	Eskalierungskompetenz einsetzen
Fort- und Weiterbildung planen	Kostensenkung, einige wenige werden bedacht
Produktivität und Kreativität fördern	Permanente, destruktive Reorganisationen und Umstrukturierungen mittragen
Gesundheitsförderliches Arbeiten stärken	Auf die eigene Gesundheit und die der Mitarbeiter keine Rücksicht nehmen
Fürsorgepflicht gegenüber Mitarbeitern übernehmen	Bei Nichteinsatzbarkeit kündigen
Kunden zufriedenstellen und Zulieferer respektieren	Kunden ruhig halten, manipulieren und Zulieferer klein halten

Managen  
versus Führen

### Es gibt aber auch Managertypen, die mit Druck anders umgehen können?

Lisa Tomaschek-Habrina: Ich glaube, wir müssen unterscheiden: Es gibt leider Manager, die nur ihren Vorteil im Sinn haben und Soft Facts ignorieren, da es um Maximierung ihres Profits am Ende ihres befristeten Vertrags geht. Und dann gibt es Führungskräfte, die wirklich Menschen führen, begleiten und anleiten wollen. Managen ist nicht gleich Führen, beides ist wichtig, verfolgt jedoch unterschiedliche Ziele (*siehe Tab. 22 S. 159*). Auch mit den besten Absichten ist eine

Führungskraft heutzutage kaum in der Lage glaubhaft zu führen und vor ihrer Mannschaft zu bestehen, wenn durch permanente Reorganisationen oder Kostensenkungsprogramme eine immer kürzere Halbwertszeit bei Entscheidungen besteht. Die Glaubwürdigkeit und damit das Standing von Vorgesetzten leidet dadurch erheblich, werden sie doch in Sippenhaftung für nicht nachvollziehbare Entscheidungen genommen. Dies führt letztlich zu Unzufriedenheit und Verzweiflung auf beiden Seiten: bei den Mitarbeitern, die sich mit ihren Ängsten und auch Wünschen alleine gelassen fühlen, aber auch bei den Führungskräften selbst, die den Spagat zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeiter schaffen müssen, die ebenfalls alleine gelassen werden mit den Worten von oben: Da müssen wir jetzt durch!

## Im Vergleich

Tabelle 22

Managen	Führen
Fokus auf das Tagesgeschäft	Zukunftsorientierung
Erstellung von Plänen	Gestaltung einer Vision
Lösen von Problemen	Strategisches Denken
Organisation der Details	Ein Gesamtbild sehen
Verteilung von Arbeit und Aufgaben	Teams gründen
Kommunikation von Plänen und Zielen	Koalitionen aufbauen
Überwachung und Korrektur	Andere inspirieren und begeistern
Umsetzung/Implementierung von Plänen	Barrieren überwinden
Veränderungsmanagement	Impulse für Veränderungen liefern
Delegieren	Coaching-like unterstützen

### Wie wappnen sich Unternehmen für die Zukunft?

Lisa Tomaschek-Habrina: Mit einer schlankeren Organisation und Umstrukturierungen im großen Stil wollen die meisten Unternehmen ihren Weg in die Zukunft ebnen. Dieser Kampf ums Überleben beeinflusst aber in zunehmendem Maße die innerbetriebliche Zusammenarbeit. So gehen Mitarbeiter untereinander inzwischen mit immer härteren Bandagen zur Sache. Gewarnt werden muss vor einer wachsenden innerbetrieblichen Kälte; der seelisch-mentale Stressballast in Folge rüden Führungsverhaltens ist ein gefährlicher, unterschätzter Sprengsatz. Die harte innerbetriebliche Gangart macht viele Mitarbeiter bereits zu angeschlagenen Kämpfern, bevor sie überhaupt mit ihrer Arbeit beginnen und das konterkariert die Bemühungen um einen der vorderen Plätze im Markt.

Inner-  
betriebliche  
Kälte

### Wie reagieren höhere Führungsetagen?

Lisa Tomaschek-Habrina: Aus meiner Erfahrung steht mittlerweile auch die oberste Führungsriege schon dermaßen unter Druck, dass sie diesen nur noch weitergeben können. Ich war vor kurzem in einem IT-Unternehmen und dort

meinten mehrere Spitzenmanager: „Wenn es noch lange so weitergeht wie jetzt, schaffe ich das nicht mehr – aber es ist kein Ende in Sicht!“ Selbst die, die es in der Hand hätten eine andere Gangart einzulegen, tun es nicht. Auch sie sind Getriebene.

Verbesserung  
der sozialen  
Beziehungen

**Die Leistungsfähigkeit und das Engagement von Führungskräften werden wesentlich von deren Wohlbefinden und Gesundheit beeinflusst. Wenn ich Sie so sprechen höre, scheint dieser Zusammenhang in der unternehmerischen Realität nicht berücksichtigt?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Ja, bedauerlicherweise. Wo emotionale Kälte in Unternehmen einzieht, brennen die Menschen zusehends aus. Beziehungen, die sich durch wechselseitige Unterstützung, Vertrauen und Anteilnahme auszeichnen, stärken die Menschen, ihr Wohlbefinden und ihre Gesundheit. Eine Verbesserung der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz bedeutet auch eine Förderung der Gesundheit. Führungskräfte müssten sich wieder auf ihre eigentlichen Aufgaben besinnen: Menschen führen und sie bei ihren Tätigkeiten motivieren und unterstützen, ein Klima der Kooperation und Wertschätzung schaffen. Zahlreiche Studien ergaben, dass die soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen dazu beiträgt, dass Mitarbeiter Arbeit als weniger belastend erleben und ihre Zufriedenheit steigt; und das fördert die Gesundheit des Einzelnen und des Unternehmens. Gut funktionierende Beziehungen aktivieren generell unsere Motivationssysteme im Gehirn und beeinflussen erheblich unser Stresserleben.

Führungskraft  
als Vorbild

**Was raten Sie Führungskräften?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Ich rate ihnen, ein Vorbild für ihre Mitarbeiter zu sein, auf die eigene psychische Gesundheit zu achten und diese Botschaft auch zu leben. Eine Führungskraft, die jede zusätzliche Arbeit übernimmt und ständig Überstunden macht, geht nicht mit gutem Beispiel voran. Vielmehr sollte ein Vorgesetzter sich Auszeiten genehmigen, auch mal mindestens zwei Wochen am Stück Urlaub machen und zu bestimmten Zeiten auf sein Handy verzichten und nicht erreichbar sein.

**Viele Menschen interpretieren das als Führungsschwäche!**

Lisa Tomaschek-Habrina: Leider wird ein solches Verhalten von vielen als Schwäche ausgelegt, und als Führungskraft darf man keine Schwächen zeigen, man könnte sich Karrierechancen verbauen. Im Netzwerk strategisch wichtiger Beziehungen von Entscheidungsträgern ist es keinem erlaubt, persönliche Probleme oder Selbstzweifel offenzulegen, da die anderen immer auch potentielle Konkurrenten sind. Und auch den eigenen Mitarbeitern gegenüber zeigt man sich besser stets stark und einsatzbereit. Ich hingegen verstehe diese vermeintliche Führungsschwäche als klare Positionierung. Ich setze Grenzen, achte respektvoll auf meine psychische Gesundheit und erhalte damit meine Leistungsfähigkeit. Wenn ein Vorgesetzter etwaige eigene Unzulänglichkeiten, Unsicherheiten oder Zweifel benennen und zeigen kann, büßt er nichts an Selbstsicherheit, Überlegenheit oder Führungskompetenz ein. Vielmehr zeigt er sich als Mensch

und befreit Mitarbeiter von dem Druck, ihre Schwächen verbergen zu müssen, und ein Kooperieren gestaltet sich wesentlich einfacher. Wer allzeit bereit ist zu arbeiten, ist auch allzeit bereit, sich zu überfordern und zu verausgaben; und dies führt geradewegs in die Erschöpfung.

Eine amerikanische Studie ermittelte fünf US-Firmen, die zwischen 1972 und 1992 im Jahresdurchschnitt die höchsten Gewinne pro Aktie erzielten. Die Untersuchung dieser Unternehmen auf Gemeinsamkeiten brachte folgendes Ergebnis: Keines der Unternehmen war ein Massenproduzent, noch verfügte es über eine beherrschende Marktposition oder über eine einzigartige Technologie; sie agierten auch nicht speziell in Wachstumsmärkten oder unterhielten besondere Beziehungen zu ihren Zulieferern. Vielmehr zeigte sich ein gemeinsamer und entscheidender Erfolgsfaktor, nämlich der pflegliche Umgang mit dem Personal.

Einfach zum  
Nachdenken

#### Literatur zum Vertiefen

Kohtes, Paul J.; Rosmann, Nadja (2006):

Hören Sie auf zu rennen

Bielefeld: Kamphausen

Bubeck, Thomas (2010):

Aus der Giftküche des Managements

Weinheim: Wiley-VCH

Seiler, Stefan (Hrsg.) (2010):

Führung neu denken. Im Spannungsfeld zwischen Erfolg,

Moral und Komplexität

Zürich: Orell Füssli Verlag

Tomaschek, Hans; Nagy, Thomas (2008):

Coaching am Rande des Burnout

Klosterneuburg: Meisterklasse publishinghouse

# Salutogenes Management: Werteorientiertes Führen

Ganz Mensch ist der Mensch eigentlich nur dort,  
wo er ganz aufgeht in einer Sache,  
ganz hingegeben ist an eine andere Person. Viktor Frankl

Führung muss in Zukunft mehr bedeuten als die Zahlenklaviatur auf- und abspielen zu können. Die Führungsebene kann ihre derzeitige Krise überwinden, wenn sie endlich wieder für Werte eintritt, die den Menschen und seine Bedürfnisse in den Vordergrund stellen. Nur dieser Ansatz kann dem Wunsch der Beschäftigten, Kunden und Zulieferer nach Anerkennung, Respekt und Mitmenschlichkeit gerecht werden. Die Berücksichtigung dieser zentralen Aspekte kann Menschen wieder darin beflügeln, ihre Arbeit als Inspiration, Freude, innere Befriedigung und als Möglichkeit für persönliches Wachstum zu sehen. Salutogenes Management als Prophylaxe gegen Burnout.

Salutogenes  
Management

## Was versteht man nun unter Salutogenem Management?

Lisa Tomaschek-Habrina: Salutogenes Management definiert Gesundheitsförderung und -erhaltung der Mitarbeiter als ein Unternehmensziel. Das Konzept der Salutogenese wurde vom amerikanischen Soziologen Aaron Antonovsky in den 1970er Jahren entwickelt. Pathogenese untersucht die Ursachen von Krankheit während in der Salutogenese der Frage nachgegangen wird, was den Menschen gesund erhält. Salutogenes Management richtet sich am Menschen und seinen Bedürfnissen aus. Es baut auf dem Prinzip der kohärenten Führung auf, eine Verbindung der Aspekte Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit von Arbeitsprozessen (*siehe Abb. 23 S. 164*). Die Erhaltung bzw. Wiederherstellung des dynamischen Gleichgewichts Gesundheit hängt ab von der Verfügbarkeit und der Nutzung innerer (persönlicher) und äußerer (situativer, organisationaler und sozialer) Ressourcen. Je nachdem wie gut der Balanceakt gelingt, werden diese Ressourcen in der Arbeit gänzlich aufgebraucht oder sie werden auch wieder aufgefüllt. Das Kohärenzgefühl (sense of coherence) spielt dabei eine wesentliche Rolle. Es ist eine globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß man ein durchdringendes, andauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat.



## Aaron Antonovsky

„... Meine fundamentale philosophische Annahme ist, dass der Fluss der Strom des Lebens ist. Niemand geht sicher am Ufer entlang. Darüber hinaus ist für mich klar, dass ein Großteil des Flusses sowohl im wörtlichen wie auch im übertragenen Sinn verschmutzt ist. Es gibt Gabelungen im Fluss, die zu leichten Strömungen oder in

gefährliche Stromschnellen und Strudel führen. Meine Arbeit ist der Auseinandersetzung mit folgender Frage gewidmet: Wie wird man, wo immer man sich im Fluss befindet, dessen Natur von historischen, soziokulturellen und physikalischen Umweltbedingungen bestimmt wird, ein guter Schwimmer?“

Aaron Antonovsky, Übersetzung durch Franke 1997, S. 92

## Gesundheit

Gesundheit ist eine Fähigkeit zur Problemlösung, durch die ein positives seelisches und körperliches Befinden, insbesondere ein positives Selbstwertgefühl, und ein unterstützendes Netzwerk sozialer Beziehungen erhalten oder wiederhergestellt wird.

## Gesunde Organisation

Das National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) in den USA definiert gesunde Organisationen als „solche, deren Kultur, Klima und Prozesse Bedingungen schaffen, welche die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter ebenso fördern wie ihre Effizienz“.

Lowe 2003

## Salutogenes Management

Gesundheitsförderliches Führen arbeitet in zwei Richtungen:

- Auswirkungen der Führungskultur auf die Gesundheit der Mitarbeiter
- Auswirkungen der Führungsrolle auf die Gesundheit der Führungskraft

## Kohärente Führung

Gesunde, ausgeglichene Führungskräfte, die ein nützliches und kohärentes gesundheitsförderliches Führungsverhalten zeigen, tragen zur Robustheit der einzelnen Mitarbeiter und des Unternehmens bei.

### Welche Auswirkungen hat die Arbeitssituation auf das Kohärenzgefühl?

Kohärenzgefühl

Lisa Tomaschek-Habrina: Die Arbeitssituation in ihrer Gesamtheit hat eine deutliche Wirkung auf das individuelle Kohärenzgefühl mit seinen Komponenten Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und – hier im Besonderen – Sinnhaftigkeit; sie hat aber auch Einfluss auf das betriebliche (Leistungs-)Geschehen. Fast ein Fünftel der Beschäftigten ist unzufrieden an seinem Arbeitsplatz, hat nur eine geringe emotionale Bindung an das Unternehmen und arbeitet vielleicht sogar aktiv gegen die Interessen des Arbeitgebers. Viele leisten Dienst nach Vorschrift und nur wenige fühlen sich dem Unternehmen verbunden und dürfen somit als besonders produktiv eingeschätzt werden. Bei einem hohen Kohärenzgefühl ist die Identifikation mit dem Unternehmen weitaus größer und damit auch die Leistungsbereitschaft und die Effizienz.

### Was macht Salutogenes Management erfolgreich?

Mensch  
im Zentrum

Lisa Tomaschek-Habrina: Salutogenes Management bringt kreative, engagierte Manager und Führungskräfte hervor, verlässliche Partner, die in ihrem Umfeld Orientierung finden und geben können. Diesen kohärenten Führungskräften gelingt es, aus Verbundenheit und Respekt ein Arbeitsklima zu schaffen und

zu erhalten, das jeden beflügeln kann. Sie bestätigen ihre Mitarbeiter und vermitteln ihnen ein persönliches Wertgefühl, das ihnen Boden unter den Füßen gibt und sie trägt. Ein synergetisches Miteinander hat eine unglaubliche Wirkkraft. Im Salutogenen Management steht der Mensch im Zentrum und nicht allein das rechnerische Ergebnis. Ursprünglich wurden Unternehmen gegründet, um die Lebensgrundlage für jene zu schaffen, die darin arbeiten, zurzeit sorgen wir uns mehr um die Gesundheit der „Zahlen“ als um unsere eigene und setzen diese damit aufs Spiel.

**Hinter den Zahlen verbergen sich doch Menschen, die Gewinne machen wollen?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Viele Unternehmen werden von undurchsichtigen Konsortien, unbekanntem Shareholdern und Investoren usw. geleitet, zu denen keine Beziehung besteht. Keiner kennt diese Menschen, diese Unbekannten verlangen dennoch permanente Kostenreduktion bei steigender Effizienz und mutieren damit zu Feindbildern, die keine Identifikation mehr zulassen.

Abbildung 23



**Geisteshaltung Wo setzt Salutogenes Management an?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Salutogenes Management ist keine Wunderwaffe. Es ist eine Unternehmenskultur, eine Geisteshaltung, die von allen Ebenen der Organisation getragen und gelebt werden muss und nicht nur als Vision auf Papier bestehen darf. Salutogenes Management ist werteorientiertes Führen, und unsere Gesundheit ist ein Wert. Wenn Kohärenz herrscht und Arbeit verstehbar, handhabbar und sinnvoll ist, dann sind Menschen auch engagiert, motiviert und mit dem Herzen bei der Sache. Es entsteht Verbundenheit, sie kooperieren

und sind produktiv. Das erhält die Gesundheit des Einzelnen sowie die des Unternehmens, die in einer Wechselwirkung zueinander stehen. Salutogenes Management orientiert sich an Ressourcen und Kompetenzen und schafft im Unternehmen die nötigen Rahmenbedingungen für ein förderndes Miteinander. Ein gutes Informations- und Stressmanagement und die Sensibilisierung auf Soft Skills sind einflussreiche Faktoren.

### Was macht die Führungskraft von morgen aus?

Lisa Tomaschek-Habrina: Haupteinflussgröße auf die Gesundheit in einem Unternehmen ist die Führungskultur und damit einhergehend die Wahrnehmung der Rolle als Führungskraft. Nachfolgende Tabelle ist eine Gegenüberstellung „alter“ und „neuer“ Anforderungen an Führungskräfte. Sie erklärt nicht alles bisher Dagewesene für hinfällig, sondern zeigt jene Bereiche auf, in denen eine Wende in der Führungskultur bzw. eine Neuorientierung oder Anpassung seitens der Führungskraft notwendig ist.

Führungskraft von morgen

### Fokus für Führungskräfte

Tabelle 23

Von	Zu
Selbstmanagement, Erzielen von Ergebnissen durch eigene Arbeit	Management von anderen, Ergebnisse werden von anderen erzeugt
Entwicklung fachlicher Fähigkeiten	Entwicklung von Führungsfähigkeiten
Fokus auf persönliche Entwicklung und Leistungen	Fokus auf Erfolg des Teams, der Gruppe – auch auf die Entwicklung von anderen
Fokus auf kurzfristige persönliche Erfolge	Fokus auf mittel- bis langfristige Geschäftserfolge
Anerkennung für selbst erbrachte, qualitativ hochwertige professionelle oder technische Leistungen und Ergebnisse	Anerkennung für Führungsaufgaben, Geschäftserfolge
Geringer Einfluss auf die Organisation, Netzwerke für eigene Ergebnisse	Erweiterter Einflussbereich, breites Netzwerk für Team-Ergebnisse
Akzeptanz und Einhalten der Unternehmensregeln und -werte	Aktive Kommunikation und Vorbild für Unternehmensregeln und -werte

### Wie können Führungskräfte die Stressbelastung ihrer Mitarbeiter verringern?

Lisa Tomaschek-Habrina: Die sechs Aspekte aus Maslachs Unternehmensstrategien zur Burnoutprävention (siehe Tab. 19 S. 142) geben Führungskräften eine gute Orientierung für ihr Handeln. Ein adäquates Maß an Arbeitsbelastung und Zeitdruck, Mitbestimmung und Gestaltungsmöglichkeiten für Mitarbeiter, ausreichend Anerkennung, Förderung des Gemeinschaftssinns und ein respektvoller, wertschätzender Umgang miteinander sind die Punkte, auf die zu achten ist. Im Idealfall ist eine dementsprechende Unternehmenskultur implementiert. In jedem Fall ist es sinnvoll, Führungskräfte dahingehend zu schulen und zu sensibilisieren (siehe Kap. Unterstützung von Unternehmen S. 147).

Burnout bei Mitarbeitern

### Wie sehen Sensibilisierungsmaßnahmen aus?

Lisa Tomaschek-Habrina: Hier gibt es unterschiedliche Formate. Ein Vortrag alleine kann ein Anfang sein; die Halbwertszeit solcher Aktionen ist jedoch bekannt und für ein nachhaltiges Ergebnis bedarf es tiefer gehender Maßnahmen. Im besten Fall enthalten die regelmäßigen Führungskräfte Aus- und Weiterbildungen auch die Themen Stressmanagement und Burnoutawareness; und begleitend ist Coaching ein sehr effektiver Weg zur Vertiefung der Kompetenz im Alltag.

### Was können Führungskräfte tun, wenn sie einen Verdacht auf Burnout bei einem Mitarbeiter haben?

Lisa Tomaschek-Habrina: Sie sollten in der Lage sein, den Betroffenen darauf anzusprechen. Bewahrheitet sich der Verdacht, sind gemeinsam entsprechende Maßnahmen zu vereinbaren. Betroffene fühlen sich erleichtert, wenn sie wahrgenommen werden und über ihren Zustand offen und angstfrei sprechen dürfen. Dann können sie sich auch ihrer Genesung widmen.

### Bei Verdacht auf Burnout

- Den Mitarbeiter zu einem Gespräch einladen
- Konkrete Beobachtungen mitteilen
- Den Mitarbeiter zu seiner Sicht befragen
- Gesundheit überprüfen, berufliche und private Belastungsfaktoren erörtern
- Eventuell den Betriebsarzt oder Betriebsrat mit einbeziehen
- Gemeinsam Maßnahmen entwickeln
- Eventuell Beratung bzw. Begleitung durch Experten organisieren, sowohl für Mitarbeiter als auch für Führungskräfte
- Eventuell Kostenzuschussregelung vereinbaren
- Maßnahmen, Ziele und Zeitrahmen festlegen

Abbildung 24



**Welche Faktoren spielen bei der Arbeitsbewältigung eine Rolle?**

Lisa Tomaschek-Habrina: In welchem qualitativen und zeitlichen Rahmen ein Mensch sein Arbeitspensum bewältigt, ist abhängig von der Person, ihren Ressourcen und von den Bedingungen im Unternehmen. Ihre Rolle im Unternehmen ist die Schnittstelle zwischen ihrem Wesen und dem Wesen der Organisation (siehe Abb. 24 S. 166). Betriebliches Wachstum ist somit untrennbar mit persönlichem Wachstum verbunden. Diese Einsicht ist entscheidend. Bleibt persönliches Wachstum zugunsten des unternehmerischen auf der Strecke, ist Frustration die Folge. Entweder kündigt der Betroffene, oder er bleibt im Unternehmen und brennt aus oder langweilt sich zu Tode. Eine erfolgreiche Führungskraft behält immer Mensch und Organisation im Auge. Gute Führungskräfte verbannen die Gefühlsebene nicht aus ihren Handlungen, betonen sie aber auch nicht überaus. Zu ihrem Handwerkszeug gehören ganz selbstverständlich Einfühlungsvermögen und situatives Gespür – Menschlichkeit eben.

**Es gibt jede Menge Managementkonzepte, die in wenigen Schritten den Weg zur erfolgreichen Unternehmensführung beschreiben. Wie kompatibel sind diese mit Salutogenem Management?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Salutogenes Management ist als komplementärer Ansatz zu betrachten, der andere bewährte betriebswirtschaftliche Konzepte ergänzt. Die Hard Facts – Zahlen, Daten, Fakten – haben ihren Stellenwert in unserem Wirtschaftssystem, diesen in Frage zu stellen ist nicht das Thema. Im Zentrum steht jedoch immer der Mensch. Eine beiderseitig fördernde Beziehung zwischen Mitarbeiter und Organisation ist die beste Voraussetzung dafür, dass auch die Zahlen stimmen. Die Soft Facts mit einzubinden ist der Ansatz und das Anliegen von Salutogenem Management. Am Eisbergmodell (Abb. 25) lässt sich das Verhältnis von Hard und Soft Facts darstellen: Die Hard Facts sind nicht zu



vernachlässigen, sie sind die Spitze des Eisbergs, der große, beeindruckende – sichtbare – Teil. Der weitaus größere Teil befindet sich jedoch unterhalb der Wasseroberfläche, er ist nicht erkennbar, stellt aber die Grundfesten der Spitze dar. Für das Führen von Menschen bedeutet es, dass fachliches Know-how und wirtschaftliches Denken notwendig sind, um ein positives Ergebnis zu erlangen, dass aber die Soft Facts – Einstellungen, Werte und Beziehungen – letztlich über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

### Welche Voraussetzungen braucht ein Betrieb um Salutogenes Management umsetzen zu können?

Lisa Tomaschek-Habrina: Es ist wichtig, im Unternehmen ein Bewusstsein für die Bedeutung persönlicher und sozialer Ressourcen und deren Verletzlichkeit zu schaffen. Ein sozial nachhaltiges Arbeitssystem beruht auf der Einsicht, dass die Ressourcen lebendiger Arbeit – Können und Wissen, Kreativität und Reflexionsfähigkeit und die Qualität sozialer Beziehungen – im Arbeitsprozess nicht nur verbraucht, sondern auch wieder aufgefüllt werden, ja sogar wachsen sollen. Die Arbeitsintensität darf daher einen gewissen, freilich schwierig zu bestimmen Schwellenwert nicht überschreiten.

## Salutogenes Management: Gesundheitsförderliches Führen

- **Führungsqualität reflektieren**  
Kohärente Führung: verstehbar, handhabbar, sinnvoll, Fähigkeit zur Empathie für eigene Mitarbeiter, Reflexion über eigene Wirkungsdimension
- **Gute Arbeitsbeziehungen fördern**  
Bestätigung und persönliches Wertgefühl vermitteln, Mitarbeiter Boden unter den Füßen geben, Dazugehörigkeitsgefühl vermitteln, Controlling by trust
- **Transparenz und Feedback kultivieren**  
Regelmäßige Anerkennung und Rückmeldung, erreichbare Ziele definieren und Visionen verständlich vermitteln, Entscheidungen transparent machen, Commitment
- **Fort- und Weiterbildung aktivieren**  
Für sich und Mitarbeiter langfristige Fortbildungen im Einklang mit Zielen und Visionen planen und verwirklichen
- **Systematische Reflexion etablieren**  
Regelmäßig Coaching oder Supervision in Anspruch nehmen und Mitarbeitern zur Verfügung stellen
- **Adäquate Arbeitszeitregelungen finden**  
Arbeit ist nur eine Säule des Lebens, Führungskraft als gelebtes Vorbild
- **Behandlungs- und Begleitungsmöglichkeiten regeln**  
Für burnoutbetroffene Mitarbeiter, gemeinsam mit Betriebsarzt und Personalverantwortlichen Programme erstellen und Abläufe organisieren sowie Experten zur Begleitung heranziehen

### Wodurch ergibt sich die Nachhaltigkeit?

Lisa Tomaschek-Habrina: Nachhaltigkeit orientiert sich immer am konkreten Nutzen in der Praxis. Sie ergibt sich aus der Beobachtung und der Reflexion über zyklische Gestaltungsprozesse, die daraufhin immer wieder individuellen und kollektiven Anpassungen unterworfen werden. Im Theater spricht man von Work in progress-Produktionen. Bewährtes wird angewendet, man beobachtet aufmerksam die Abläufe, reflektiert und adaptiert dann je nach Möglichkeiten und Anforderungen. Salutogenes Management möchte die Beziehung zwischen Kohärenzgefühl und nachhaltigem wirtschaftlichen Erfolg deutlich machen. Durch eine salutogene Unternehmens- und Führungskultur kommt es zu einer Win-win Situation für Mitarbeiter und Unternehmen. Der Fokus liegt dabei eindeutig auf dem praktischen Nutzen, dem Ziel einer gesunden Entwicklung von Mitarbeiter und Unternehmen, einem Salutogenen Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

#### „Ätzende“ Vorgesetzte

Dieser Typ Vorgesetzter ist wirklich ätzend, nimmt in dem Maße zu, in dem die Karriereristen nur noch kurz auf den jeweiligen Positionen verbleiben, nur über Zielvereinbarung geführt werden, die monetäre aber keine weichen Ziele mehr beinhalten, und damit auch dem rücksichtslosen Umgangston Vorschub leisten. Der Kahlschlag in der Mitarbeiterbeziehung und der Verlust an Commitment wird nicht sanktioniert. Aber die Dinge stinken vom Kopf her, Wasser predigen und Wein trinken ist ja derzeit in, und das geht bis unten durch, es geht nicht mehr um Miteinander, sondern um Machtausübung. Mit anderen Worten: Das Trachten einer sich ausbreitenden Generation von Führungskräften gilt aus charakterlichen wie institutionellen Gründen mitnichten mehr einer gemeinsamen Sache, sondern einzig und allein ihren Zielen, sich selbst. Ein solches Verhalten bedeutet für das Unternehmen große Gefahr. Heißt diese Einstellung doch: Abwertung von Personen und Teams, die nicht den eigenen Zwecken dienen; ungenügende Förderung und Nutzung der ungehoben in den Mitarbeitern schlummernden Fähigkeiten. Den meisten Betrieben fehlt es nicht an kreativen, innovativen Köpfen, die Verbesserungen anstoßen können. Wohl aber an den Fähigkeiten, mit ihnen umzugehen und deren Potentiale zu nutzen! Es fehlt nicht an großen Geistern unter den Mitarbeitern. Was zu schaffen macht, sind die vielen kleinen Geister auf den Chefsesseln!<sup>34</sup>

Einfach zum  
Nachdenken

<sup>34</sup> Volk, Hartmut (2010): Führungskräfte müssen für Korpsgeist sorgen In: Der Standard. Print 30./31.1.2010, Download unter: [derstandard.at/1263706318654/Fuehrungskraefte-muessen-fuer-Korpsgeist-sorgen](http://derstandard.at/1263706318654/Fuehrungskraefte-muessen-fuer-Korpsgeist-sorgen) (Zugriff am 26.5.2010)

### Literatur zum Vertiefen

Seiler, Stefan (Hrsg.) (2010):

Führung neu denken. Im Spannungsfeld zwischen Erfolg,  
Moral und Komplexität

Zürich: Orell Füssli Verlag

Graf, Helmut (2007):

Die kollektiven Neurosen im Management. Viktor E. Frankl Wege  
aus der Sinnkrise in der Chefetage

Wien: Linde Verlag

Antonovsky, Aaron (1997):

Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit

Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie

# Betriebliche Gesundheitsförderung

Wenn Sie immer das tun, was Sie bisher getan haben,  
werden Sie auch immer das bekommen,  
was Sie bisher bekommen haben.

Henry Ford

Jedes Unternehmen ist stets auf gesunde, leistungsfähige Mitarbeiter angewiesen und insbesondere in Krisenzeiten. Aus diesem Grund sollte Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) auch in jedem Unternehmen ein Thema sein.

## Ziele Betrieblicher Gesundheitsförderung

- Arbeitsfähigkeit und Arbeitsmotivation während des gesamten Erwerbslebens erhalten
- Vorzeitige Abnutzungserscheinungen vermeiden
- Krankheiten vorbeugen
- Gesundheitspotentiale stärken
- Wohlbefinden am Arbeitsplatz verbessern
- Life-Balance von Familie und Beruf ermöglichen

Betriebliche Gesundheitsförderung begann in Österreich im Jahr 1993 mit dem Start eines Pilotprojektes. Nächster Meilenstein war die 1995 im Auftrag der Europäischen Kommission erfolgte Gründung des „EU-Netzwerkes betriebliche Gesundheitsförderung“, in deren Folge ein Jahr später in Österreich die „Nationale Kontaktstelle“ eingerichtet wurde. Im Laufe der Jahre wurden viele auch international beachtete Aktivitäten durchgeführt und nunmehr befindet sich unter dem Dach der Österreichischen Kontaktstelle ein Netzwerk, das in jedem Bundesland eine Regionalstelle unterhält.<sup>35</sup>

### Welche Betriebe sind offen für Betriebliche Gesundheitsförderung?

Lisa Tomaschek-Habrina: Im Grunde sind die meisten Betriebe offen dafür, das häufigste Argument der Klein- und Mittelbetriebe sind die Kosten. Arbeitsbedingter Stress wird im Kontext Betrieblicher Gesundheitsförderung eher von Großunternehmen behandelt, in Unternehmen mit über 250 Beschäftigten.

### Wer im Unternehmen kann Gesundheitsförderungsmaßnahmen evozieren?

Lisa Tomaschek-Habrina: Die Einstellung und Haltung der Geschäftsführung gegenüber der Thematik ist entscheidend für die Durchführung von BGF-Aktivitäten, ebenso wie für das weitere Vorgehen, für eine langfristige und nachhaltige Verbesserung. Die Geschäftsführung wird als wesentlicher interner Stakeholder gesehen, ebenso wie der Betriebsrat, der Betriebsärztliche Dienst oder wenn

<sup>35</sup> Meggeneder, Oskar: Betriebliche Gesundheitsförderung in Österreich – Ein Rückblick mit Perspektiven. [www.netzwerk-bgf.at/dokumente/b22\\_BGFSoSi.doc](http://www.netzwerk-bgf.at/dokumente/b22_BGFSoSi.doc) (Zugriff am 25.04.2004)

vorhanden Arbeitspsychologen und natürlich auch das höhere und mittlere Management, die diese Maßnahmen unterstützen und mittragen sollten.

### Wie läuft das im Allgemeinen ab?

Lisa Tomaschek-Habrina: Häufig werden externe Institutionen für die Projektplanung, Analyse und Evaluation herangezogen, ebenso für die Moderation von Gesundheitszirkeln oder Workshops. Man sollte bei jenen Abteilungen beginnen, wo sowohl der Handlungsbedarf als auch die Bereitschaft der Mitarbeiter am größten ist. Anfangs- und Enevaluation geben über den Projekterfolg Auskunft und weitere Hinweise auf Adaptierungen in der unternehmerischen Gesundheitsvorsorge.

#### Kostenfaktor **Welchen finanziellen Rahmen braucht Betriebliche Gesundheitsförderung?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Die Kosten Betrieblicher Gesundheitsförderung werden in der Regel in Bezug auf die Krankheitskosten oder auf die krankheitsbedingten Fehlzeiten (Absentismus) ermittelt. Unabhängige US-amerikanische Studien<sup>36</sup> gehen beispielsweise bei den Krankheitskosten von einem ROI-Return on Investment, einem Kosten-Nutzen-Verhältnis von 1:2,3 bis 1:5,9 aus. Das bedeutet, dass im erstgenannten Ergebnis mit jedem in Betriebliche Gesundheitsförderung investierten US-Dollar 2,3 US-Dollar durch reduzierte Krankheitskosten eingespart werden<sup>37</sup>. Für Europa gilt Ähnliches, der ROI bewegt sich hier zwischen 1:2 und 1:5; ein Euro für betriebliche Gesundheitsvorsorge bringt zwei bis fünf Euro Ersparnis bei den Krankheitskosten.

### Wie effizient ist BGF?

- BGF führt zur Reduktion von Fehlzeiten, zu einem Einsparungspotential von zwölf bis 36 %.
- Falls BGF zu einer Reduktion der Krankenstandstage in der angenommenen Bandbreite von 12 bis 36 % führt, verringern sich die Krankheitskosten auf bis zu 1,84 Milliarden Euro bzw. 0,8 % des BIP.
- Eine österreichweite Implementierung von BGF kann eine Einsparung von 338,- Euro pro Beschäftigten pro Jahr ergeben.<sup>38</sup>
- Die Einsparung bei den Ausgaben für Behandlungen durch BGF beträgt 199,- Euro pro Person.

### Wie kann man den finanziellen Aufwand für Betriebliche Gesundheitsförderung im Rahmen halten?

Lisa Tomaschek-Habrina: Wenn ausschließlich externe Fachkräfte zugezogen werden, ist der finanzielle Aufwand höher. Es ist also empfehlenswert, interne Fachkräfte dahingehend zu schulen und beispielsweise für die Moderation eines

<sup>36</sup> u. a. Aldana 2001, Chapman 2003 u. 2005, Golaszewski 2001, Pelletier 2001 u. 2005

<sup>37</sup> Vergl. Kreis, J.; Bödeker, W. (2003): Gesundheitlicher und ökonomischer Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. [www.iga-info.de/fileadmin/texte/iga\\_report\\_3.pdf](http://www.iga-info.de/fileadmin/texte/iga_report_3.pdf)

<sup>38</sup> Helmenstein, C.; Hofmarcher, M.; Kleissner, A.; Riedel, M.; Röhring, G.; Schnabl, A. (2004): Ökonomischer Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung, Endbericht Studie im Auftrag des Bundeskanzleramts, Sektion Sport, Institut für Höhere Studien (IHS), Wien ESCE, S. 44

Gesundheitszirkels einzusetzen. Im Rahmen eines Projekts können geeignete betriebsinterne Personen ausgewählt werden, die von externen Fachkräften zu Experten für zukünftige innerbetriebliche Projekte ausgebildet werden. Dieses Vorgehen ist nicht nur finanziell attraktiv, es gewährleistet auch die nachhaltige Wirkung Betrieblicher Gesundheitsförderung im Unternehmen, weil es dann über eigene Ansprechpartner zum Thema Gesundheit verfügt. Die Wirtschaftskammer Österreich, die Bundesarbeiterkammer und der Österreichische Gewerkschaftsbund bieten Beratungsleistungen an, die Unternehmen in ihren BGF-Aktivitäten unterstützen; ebenso gibt es Schulungen, die Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens befähigen, eigenständig Projekte im Sinne der Qualitätskriterien Betrieblicher Gesundheitsförderung durchzuführen. Kommt betriebsintern diesbezüglich niemand in Frage, ist der Einsatz einer Beratungsinstitution sinnvoll und finanziell leistbar.

### Was passiert bei einem Gesundheitszirkel und wer nimmt daran teil?

Lisa Tomaschek-Habrina: Ein Gesundheitszirkel ist ein moderierter innerbetrieblicher Arbeitskreis zur Analyse und Bewertung möglicher Belastungsfaktoren und dem gemeinsamen Erarbeiten geeigneter Lösungen. Die Teilnehmer können aus einer oder mehreren Abteilungen kommen, sie sollten jedoch in einem funktionellen Zusammenhang stehen und auf derselben Hierarchieebene angesiedelt sein. Diese Gesprächsrunden haben erfahrungsgemäß über das inhaltliche Ergebnis hinaus eine positive Wirkung auf das Arbeitsklima; sie setzen den Fokus auf Ressourcen und stärken den Zusammenhalt sowie die Selbstverantwortung. Die Arbeitsgruppen treffen im Durchschnitt sechs Mal für zwei Stunden zusammen.

Gesundheitszirkel

### Welche Kriterien sollte man beachten, wenn man BGF-Projekte initiieren will?

Lisa Tomaschek-Habrina: Entscheidend ist, in Unternehmen nicht nur individualszentrierte Maßnahmen durchzuführen, sondern einen ganzheitlichen Ansatz zu verfolgen, insbesondere die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsumgebung auf Grundlage eines Assessments. Die Umgebungsfaktoren können – neben physischen Beeinträchtigungen und gesundheitlichen Gefährdungen – auch psychische Fehlbeanspruchungen hervorrufen, etwa wenn sie Prozesse der Wahrnehmung (z.B. ungünstige Lichtverhältnisse) oder der Konzentration (z.B. Lärm) negativ beeinflussen. Daher stellt eine optimal gestaltete Arbeitsumgebung eine Voraussetzung für Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten dar. Um nachhaltig agieren zu können, muss – wie in anderen Projekten auch – eine Ist-Stand-Analyse durchgeführt werden. Hier geht es nicht allein darum, Missstände aufzuspüren, sondern auch Gesundheitsressourcen. Unter Umständen lässt sich feststellen, dass gute Ergebnisse von Abteilungen auf deren gesundheitsförderlich organisiertes Arbeitsumfeld zurückgehen; und Bewährtes kann und soll auch beibehalten werden. Aufgrund der Ist-Stand-Analyse werden die erforderlichen Maßnahmen aufbereitet und interpretiert, damit nun Entscheidungsträger entsprechende Prozesse planen, kommunizieren und schließlich durchführen können; und Einzel- bzw. Teamcoachingeinheiten als

Ganzheitlicher Ansatz

Ergänzung zu beispielsweise Schulungsmaßnahmen stärken das Bewusstsein für die Thematik und erleichtern die Umsetzung im Alltag. Am Ende jeder Maßnahme wird abermals evaluiert, um Entwicklungsschritte sichtbar zu machen und etwaige Follow-ups evozieren zu können.

## Ganzheitlicher Ansatz von BGF

Die Arbeitsorganisation betreffend

- Vergrößerung des Handlungsspielraums
- Vielseitigkeit der Arbeitsaufgaben
- Verbesserung der Kommunikation
- Verminderung von Störquellen

Die Arbeitsumgebung betreffend

- Anschaffung einer ergonomischen Einrichtung
- Verminderung von Lärm

Den individuellen Umgang mit Stress betreffend

Erhöhung der Stresskompetenz durch:

- Erlernen von Entspannungstechniken
- Vermittlung von Zeitmanagement im Rahmen von Seminaren und Vorträgen
- Sensibilisierung für Burnout
- Betreuung spezifischer individueller Probleme durch den Betriebsärztlichen Dienst
- Coaching
- Überweisung an externe Institute und Beratungsstellen

## Kriterien für erfolgreiche Projekte

Auf Basis der Qualitätskriterien der Luxemburger Deklaration 1997 werden folgende Merkmale für ein erfolgreiches Projekt festgelegt:

- Einbeziehung aller Betroffenen (Partizipation) unter dem Aspekt der Freiwilligkeit
- Ermöglichung zur aktiven Teilnahme der Betroffenen in den einzelnen Projektphasen
- Verankerung des Grundgedankens „gesunde Mitarbeiter in gesunden Unternehmen“ in die Unternehmensphilosophie wie auch Berücksichtigung dieser hinsichtlich der Entscheidungsprozesse
- Systematische Abwicklung des Projekts mit Analyse, Intervention, Evaluation

Stressmanagementinstrumente

- Entwicklung und Durchführung von Maßnahmen auf Verhältnis- und Verhaltens-ebene – wobei zu berücksichtigen ist, dass der Fokus auf der Veränderung der Arbeitsbedingungen liegen sollte (vgl. ebenso Bamberg et al. (2003), S. 172)
- Erzielen der Vermeidung bzw. Verminderung von Stressoren einerseits, wie auch Aktivierung und Steigerung der Ressourcen andererseits
- Theoretische Fundierung der eingesetzten Instrumente
- Evaluierung der umgesetzten Maßnahmen zur Ermittlung des Erfolgs und der Nachhaltigkeit

## Die vier Gewinner bei BGF-Projekten

Tabelle 24

<b>Mitarbeiter</b> Die Mitarbeiter haben die Chance, ihre Gesundheit entscheidend zu verbessern bzw. zu erhalten, was ihre Motivation und das gesamte Betriebsklima sowie ihr Familienleben positiv beeinflusst. Die Maßnahmen zur Gesundheitsförderung ermöglichen ihnen, den notwendigen Ausgleich zum Alltagsstress zu finden und das ist ein wichtiger Faktor in der Burnoutprävention. Außerdem würden sie im Rahmen der Mittelstandsinitiative einen finanziellen Vorteil aufgrund niedrigerer Versicherungsprämien erhalten.	<b>Unternehmen</b> Auch der Unternehmer profitiert von einer Mittelstandsinitiative, da er einerseits Präventionsmaßnahmen kostengünstig umsetzen kann und andererseits von der rückläufigen Anzahl an Krankenstandstagen profitiert. Gerade bei den KMU sind diese Maßnahmen besonders ratsam, da in kleineren Unternehmen der Ausfall eines Mitarbeiters meist eine finanziell und betriebstechnisch schwer zu füllende Lücke hinterlässt. Des Weiteren können, aufgrund der gesunden Produktivität der Mitarbeiter als Folge der Präsentismusrückgang, Reklamationen vermindert werden.
<b>Versicherungsträger</b> Der Versicherungsträger profitiert genauso wie der Unternehmer von der sinkenden Anzahl der Krankenstandstage und den daraus resultierenden geringeren Kosten im Gesundheitsbereich. Dieser finanzielle Vorteil würde auch im Rahmen einer Mittelstandsinitiative bestehen bleiben. Denn weniger Burnouterkrankungen bedeuten gleichzeitig weniger langfristige Kuren, Therapien und medikamentöse Behandlungen.	<b>Bundshaushalt</b> Auch auf den Bundshaushalt wirkt sich die finanzielle Entlastung des Gesundheitssystems positiv aus. Weitere Vorteile entstehen aus einem vertieften Gesundheitsbewusstsein der Bevölkerung und auch der Betriebe.

Die dramatische Serie von Selbstmorden in Frankreich erschreckt in jüngster Zeit die Öffentlichkeit. In ihren Abschiedsbriefen machen die Betroffenen ihre Arbeitgeber, die Unternehmen verantwortlich, beklagen sie unmenschlicher Arbeitsbedingungen. Der Staat zieht erstmals deutliche Konsequenzen und stoppt Umstrukturierungen bei France Telecom – einem Konzern, in dem sich binnen 18 Monaten 24 Menschen umbrachten.

Einfach zum  
Nachdenken

### Literatur zum Vertiefen

Badura, Bernhard; Hehlmann, Thomas (2003):  
Der Weg zur gesunden Organisation  
Berlin: Springer

Spicker, Ingrid; Sprengels, Gabriele (2008):  
Gesundheitsförderung stärken  
Wien: Facultas

Prager, Sonja; Hlous, Nora (Hrsg.) (2006):  
Psychosoziale Krisen in Unternehmen. Praxishandbuch für Führungskräfte  
Wien: Facultas

Kuhn, Detlef; Sommer, Dieter (Hrsg.) (2004):  
Betriebliche Gesundheitsförderung: Ausgangspunkte, Widerstände,  
Wirkungen  
Wiesbaden: Gabler Verlag

Spicker, Ingrid; Lang, Gert (Hrsg.) (2009):  
Gesundheitsförderung auf Zeitreise. Herausforderungen  
und Innovationspotenziale auf dem Weg in die Zukunft.  
Wien: Facultas

Hurrelmann, Klaus; Klotz, Theodor; Haisch, Jochen (Hrsg.) (2010):  
Lehrbuch Prävention und Gesundheitsförderung  
Bern: Verlag Hans Huber, 3. Auflage

Von Weissenbach, K.; Pfeiffer-Karabin, M. (2002):  
Absenzmanagement: Schritt für Schritt zu einer neuen Arbeitskultur  
Salvo – Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz

#### Internetseiten

- **Praktizierte Maßnahmen für Unternehmen**  
[www.beruf-und-familie.de/index.php?c=infothek.massnahmen](http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=infothek.massnahmen)
- **BKK – Bundesverband/Europäisches Informationszentrum (Hrsg.) (1999):  
Qualitätskriterien betrieblicher Gesundheitsförderung.** Essen.  
Download unter: [www.arbeitsinspektion.gv.at/NR/rdonlyres/86C084CB-1C95-4E69-9DE4-F52F2FCCEB00/0/Qualitaetskriterien\\_betriebliche\\_Gesundheitsfoerderung.pdf](http://www.arbeitsinspektion.gv.at/NR/rdonlyres/86C084CB-1C95-4E69-9DE4-F52F2FCCEB00/0/Qualitaetskriterien_betriebliche_Gesundheitsfoerderung.pdf)
- **ENWHP (1997): Luxemburger Deklaration zur betrieblichen  
Gesundheitsförderung in der Europäischen Union**  
Download unter:  
[www.netzwerk-unternehmen-fuer-gesundheit.de/fileadmin/rs-dokumente/dateien/Luxemburger\\_Deklaration\\_Juli2010.pdf](http://www.netzwerk-unternehmen-fuer-gesundheit.de/fileadmin/rs-dokumente/dateien/Luxemburger_Deklaration_Juli2010.pdf)

# Gesund mit BEEP<sup>39</sup>

## Wie viel Bewegung braucht der Mensch?

Zu unserer Natur gehört die Bewegung.  
Die vollkommene Ruhe ist der Tod.

Blaise Pascal

Bewegung ist Leben und Leben ist Bewegung. Bewegung als Zeichen von Lebendigkeit ist einfach in den Alltag einzubauen, es muss kein mehrstündiger Kraftakt sein, es genügen schon ein paar Minuten. Bewegung soll vor allem Spaß machen, denn nur wer sein Bewegungstraining mit Freude absolviert, wird es auch regelmäßig tun.

**Obwohl auch Bewegung Voraussetzung für Gesundheit ist und Wohlbefinden bringt, bewegen wir uns zu wenig, wo sehen Sie die Ursachen?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Viele Menschen arbeiten im Sitzen und am Computer, sie kommunizieren über E-Mail und Telefon und ihr Alltag ist geprägt von Zeitdruck und Zwang zum Multitasking. In diesen Berufen passiert Bewegung nicht von selbst und durch Social Media wie Facebook oder Netlog verbringen viele auch ihre Freizeit vor dem Bildschirm. Die Notwendigkeit für Bewegung fehlt und das verleitet zur Trägheit.

**Wie kann man da entgegenwirken?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Bewegung muss aktiv und bewusst in den Alltag eingebaut werden. Schon kleine Bewegungsreize führen zu einer Verbesserung der Koordination, fördern die Funktionalität und verbrauchen Energie. Bewegung bedeutet nicht zwangsläufig Leistungssport. Viele meiner Klienten schnaufen, wenn ich ihnen sage, dass sie sich pro Tag mindestens 60 Minuten bewegen sollten – wo doch der Alltag viele Möglichkeiten für Bewegung bietet. Es liegt an uns, diese Gelegenheiten zu erkennen und zu nutzen. Dazu die Bewegungstrias<sup>40</sup> von Bewegungschancen, Bewegungspausen und Bewegungsprogrammen.

<sup>39</sup> Das Modell für Behandlung und Prävention von Burnout und das BEEP-Prinzip werden ab S. 109 vorgestellt, hier wollen wir uns nun in der Tiefe damit auseinandersetzen und die einzelnen Ebenen Bewegung, Entspannung, Ernährung und Psychohygiene genauer betrachten.

<sup>40</sup> Univ.-Prof. Dr. Norbert Bachl und Mag. Dr. Werner Schwarz haben auf der Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse eine Bewegungs-Trias entwickelt und das Bewegungs-Rad kreiert.

Abbildung 26

## Bewegungstrias



### Bewegungschancen im Alltag nutzen

- Bereits im Bett können Sie sich dehnen, strecken, auf eine Seite rollen, um langsam in Sitzposition zu gelangen.
- Nach einem Glas lauwarmen Wasser verbessern Sie beim Zähneputzen im Einstand Ihr Gleichgewicht.
- Auf dem Weg zur und von der Arbeit: Parken Sie Ihr Auto etwas weiter entfernt oder steigen Sie eine Station früher aus dem öffentlichen Verkehrsmittel und gehen ein Stück zu Fuß.
- Vielleicht gibt es die Möglichkeit, per Rad oder Scooter in die Arbeit zu gelangen.
- Statt dem Aufzug können Sie die Treppe nehmen.
- Jedes Telefongespräch ist eine hervorragende Gelegenheit, um aufzustehen und ein paar Schritte zu machen.
- Besprechungen mit Arbeitskollegen können vielleicht im Gehen abgehalten werden – eine Runde um den Häuserblock.
- Sie können gelegentlich auf einen Sitzball ausweichen, um dem passiven Sitzen eine dynamische Sitzposition entgegenzubringen.

### Bewegungspausen im Alltag einlegen

- Hier ist das bewusste Einlegen von Pausen zwecks Bewegung gemeint: Wenn Sie müde und unkonzentriert sind und spüren, wie die Kraft Sie verlässt, machen Sie ein paar Minuten Bewegung und aktivieren Sie Ihre Muskeln.
- Wird der Arbeitstag sitzend verbracht, nach jeweils längstens 1,5 Stunden eine Pause von zehn bis 15 Minuten einlegen und mit Bewegung verbinden. Vermeiden Sie daher in dieser Zeit zur Ablenkung Computerspiele zu spielen; stehen Sie auf, verlassen Sie den Raum usw., machen Sie jedenfalls etwas anderes als zuvor. Abwechslung ist wichtig, denn jede Handlung evoziert unterschiedliche neuronale Vernetzungsketten in rechter und linker Gehirnhälfte. Macht man immer dasselbe, wird das Gehirn nur einseitig beansprucht und andere Vernetzungen verkümmern. Für eine optimale Nutzung unseres Steuerungsorgans, muss es auch unterschiedlich gefordert werden. Hier eignen sich die Übungen „Büroworkout für zwischendurch“ ab S. 180.

## Bewegungsprogramme in den Alltag einbauen

- Alle Trainingsmaßnahmen müssen zu den biologischen und psychologischen Besonderheiten der jeweiligen Altersstufe des Menschen passen.
- Neue Sportarten sollten immer unter professioneller Anleitung erlernt werden.
- Die Trainingsplanerstellung ebenfalls mit professioneller Begleitung durchführen, da der Plan auf Ihre individuellen Bedürfnisse abgestimmt sein sollte; Sporteinsteiger haben andere Anforderungen als Trainierte oder Wiedereinsteiger.
- Die Morgenstunden eignen sich hervorragend für Kraft- und Ausdauerprogramme.
- Das Tagestief nach der Mittagszeit kann durch Aktivierung mittels Walking oder Schritten am Stand für fünf bis zehn Minuten überwunden werden.
- Abends lassen sich die Muskeln optimal dehnen und dabei entspannt sich auch die Psyche. Wenn Sie in der Früh Mühe haben aufzustehen, können Sie das Programm natürlich auch umdrehen.
- Bewegungsprogramme können von Yoga über Qi Gong, Tai Chi bis hin zu Nordic Walking, Laufen, Gymnastik (insbesondere Wirbelsäulengymnastik, Aquagymnastik usw.), Langlaufen, Roller Skaten, Trekking, Wandern, Radfahren, Schneeschuhwandern usw. sein. Wichtig ist, dass die Bewegung Spaß macht und zu einem passt!

### Innerer Schweinhund

Meist ist von der Überwindung des inneren Schweinehundes die Rede, spricht von Selbstdisziplin zur Erledigung mancher Aufgaben. Der Begriff Schweinehund taucht bereits im Sprachgebrauch der Studenten des 19. Jahrhunderts als grobes Schimpfwort auf und geht auf den „Sauhund“ zurück. Dieser wurde auf der Wildschweinjagd eingesetzt und seine Aufgabe war, die Wildschweine zu hetzen, zu ermüden und festzuhalten. Dieses Bild wurde dann auf bissige Menschen übertragen. Der „innere Schweinehund“ existiert nur in der deutschen Sprache.

Einfach zum  
Nachdenken

### Literatur zum Vertiefen

Nögus (Hrsg.) (2008):

Besser bewegen

Horn: Gesundheitsforum NÖ

Potente, Franka; Schellenberg, Karsten (2009):

Kick ass, das alternative Workout

München: Wilhelm Goldmann

# Büroworkout für zwischendurch

Das Glück ist mit Müdigkeit  
und Muskelkater billig erkaufte.

Leo Tolstoi

Machen Sie es sich zur Gewohnheit, Ihre Sitz- oder Stehtätigkeit nach jeweils längstens 1,5 Stunden mit einer Pause von zehn bis 15 Minuten für Bewegung zu unterbrechen, um durch körperliche Aktivität oder Entspannungsübungen neue Energie zu schöpfen. Für die folgenden Übungen brauchen Sie weder viel Zeit noch Trainingsbekleidung oder -geräte, trainieren Sie einfach vor dem Schreibtisch, auch das Büro kann ein perfekter Übungsplatz sein. Das Workout fördert die Durchblutung und dient der Entspannung aller besonders beanspruchten Körperregionen wie z.B. Schultern und Nacken.

## Wadenpumpe



Aufrechter, aktiver Sitz oder Stand, Füße auf den Boden. Nun die Fersen so weit wie möglich vom Boden abheben, kurz halten, Fersen senken und kurz vor Bodenkontakt anhalten. 20 bis 30 Mal wiederholen. Kräftigt die Wadenmuskulatur, verbessert die Beindurchblutung.

## Armstreckter



Aufrechter, aktiver Sitz oder Stand, Füße schulterbreit öffnen. Einen Arm nach vorne strecken, Finger nach oben schauen lassen, mit der anderen Hand Finger des gestreckten Armes zurückziehen. Dehnung 20 Sekunden halten, Seite wechseln. Dehnt die Unterarmmuskulatur und lockert die Hände.

© Lisa Tomaszek-Habrina

Wenn Sie lange am Computer arbeiten, die Konzentration abnimmt und Nackenverspannungen sich verstärken, kann es zu Spannungskopfschmerzen kommen, da die vorderen Halsmuskeln geschwächt sind und die hinteren Nackenmuskeln zu stark arbeiten müssen. Dann sorgen folgende Übungen für Entspannung und Dehnung, der Bewegungsradius wird vergrößert und gleichzeitig die Blutzufuhr zum Gehirn erhöht. Die in diesen Bereichen blockierte Körperenergie wird wieder ins Fließen gebracht und Aufmerksamkeit, Konzentration und Gedächtnisleistung verbessern sich.

### Seitlicher Nackenbereich

Aufrechter, aktiver Sitz oder Stand, Schultern entspannt und gesenkt, Blick geradeaus. Kopf mit der Hand am Ohr zur Seite drücken bis ein Dehnungsgefühl deutlich zu spüren ist. 20 Sekunden halten und die Seite wechseln.



### Hinterer Nackenbereich

Aufrechter, aktiver Sitz oder Stand, Schultern entspannt und gesenkt, Blick geradeaus. Kopf langsam nach vorne rollen und die Dehnung 20 Sekunden halten, dabei ruhig weiteratmen.



### Eulen-Übung

Aufrechter, aktiver Sitz oder Stand. Die rechte Hand packt fest den oberen Teil der linken Schulter. Atmen Sie tief ein und beim Ausatmen drehen Sie den Kopf von der Hand weg bis Sie über die rechte Schulter sehen. Beim nächsten Einatmen bringen Sie den Kopf wieder zurück.



Atmen Sie tief aus und lassen Sie jetzt dabei das Kinn langsam Richtung Brust sinken. Atmen Sie ein und heben Sie dabei den Kopf wieder an. Wiederholen Sie die Übung drei Mal.



Packen Sie nun den oberen Teil der rechten Schulter fest mit der linken Hand und wiederholen Sie die Übung auf der anderen Seite, wie eine Eule. Hilft bei Nackenverspannungen und erfrischt die Wahrnehmung.

### Apfelpflücken

Aufrechter, aktiver Sitz oder Stand, Füße schulterbreit öffnen. Nun die Arme so weit wie möglich abwechselnd nach oben strecken, als ob Sie jeweils einen Apfel weit oben vom Baum pflücken wollten. Zehn bis 15 Mal wiederholen. Aktiviert Schulter- und Rückenmuskulatur.





### Vorderer Schulterbereich und Brust

Aufrechter, aktiver Sitz oder Stand. Ellenbogen auf Brusthöhe anheben, kräftig nach hinten drücken, dabei den Rücken gerade halten und ruhig atmen. 20 Sekunden halten und die Arme ausschütteln. Wiederholen Sie, so oft es Ihnen angenehm ist.



### Rückseite der Beine

Aufrechter, aktiver Sitz auf der Stuhlkante. Bei geradem Rücken den Oberkörper nach vorne neigen, das rechte Bein strecken und 20 Sekunden dehnen. Danach das linke Bein. Bei Bürosesseln mit Rollen den Sessel mit der Rückenlehne an den Schreibtisch stellen, um ein Wegrollen zu verhindern.

© Lisa Tomasschek-Habrna

### Literatur zum Vertiefen

Besser Bewegen, Gesünder leben in Niederösterreich  
NÖGUS – Agentur für Gesundheitsvorsorge

Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Auf und nieder – immer wieder!

Mehr Gesundheit im Büro durch Sitz-Steh-Dynamik

Druckverlag Kettler, Bönen, 3., durchgesehene Auflage, Juli 2010

[www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A52.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A52.pdf?__blob=publicationFile)

# Entspannung

Auch die Pause gehört zur Musik.

Stefan Zweig

Unser Organismus braucht Entspannung, um sich zu regenerieren. Teilweise läuft Entspannung autonom ab, sie kann aber auch mittels verschiedener Techniken willkürlich und bewusst herbeigeführt werden, sobald der Körper einen erhöhten Anspannungstonus signalisiert. Zur Ausübung der meisten Entspannungsmethoden bedarf es keiner besonderen Geschicklichkeit oder körperlichen Fitness. Die positive Wirkung auf den Organismus ist schon nach kurzer Zeit spürbar und mit entsprechender Motivation und Ausdauer sind die Übungen bald selbstverständlich; wir müssen uns nicht mehr überwinden, sondern sie gehören zu unserem Alltag wie Essen und Trinken. Die Tabelle Entspannungstechniken ab S. 184 gibt einen Überblick über verschiedene Ansätze.

## Die Wege zur Entspannung führen über:

- Berührung
- Bewegung
- Atmung
- Meditation
- Imagination/Suggestion
- Kreativität: Musizieren, Malen, Spielen
- Licht



Abbildung 27

Methoden	Herkunft	Technik
----------	----------	---------

### Entspannung durch Berührung

<b>Akupressur</b>	China	Basiert auf der Meridian-Lehre der TCM, der sanfte Druck / Massage der Akupunkturpunkte befreit von Blockaden und bringt das Qi wieder zum Fließen, gut zur Selbstbehandlung geeignet.
<b>Reflexzonen-massage</b>	China	Reflexzonen sind Nervenpunkte, die eine direkte Verbindung zu den Organen und Muskeln haben. Durch die Massage der Reflexzonen (meist an Hand oder Fuß) erreicht man eine bessere Durchblutung des entsprechenden Organs.
<b>Shiatsu</b>	Japan	Japanische Variante der Akupressur. Shiatsu ist eine eigenständige, ganzheitliche Körperarbeit, deren Grundlage die gleichmäßige Verteilung der Energie in den Meridianen ist. Wird als Druck-massage hauptsächlich gegen Müdigkeit, Erschöpfung und Nervosität angewendet.
<b>Therapeutische Berührung</b>	Österreich, Gabriele Wiederkehr	Die Therapeutische Berührung besagt, dass jeder Mensch durch Berührung und Anwendung von Techniken aus der „Bioenergetischen Funktionsdiagnostik“ (Rosalyne L. Bruyère), aus „Therapeutic Touch“ (Dolores Krieger, Dora Kunz) und „Healing Touch“ (Mentgen, Janet, RN et.al., USA) therapeutisch wirksam ist.
<b>Reiki</b>		Reiki ist eine spirituelle Lehre und Massagetechnik basierend auf der Kunst des Handauflegens und bedeutet „universelle Lebensenergie“. Reiki mobilisiert die Selbstheilungskräfte des Körpers durch Energiefluss. Die Ausübung ist nicht an persönliche Fähigkeiten oder Voraussetzungen gebunden, also von jedem Menschen in eigens dafür angebotenen Kursen erlernbar.
<b>Tuina</b>	China, Tuina setzt sich zusammen aus den chinesischen Wörtern tui (schieben, drücken) und na (greifen, ziehen).	Tuina ist eine selbständige, chinesische manuelle Medizin und hat innerhalb des Konzepts der Traditionellen Chinesischen Medizin (TCM) einen hohen Stellenwert. Das System der Tuina-Therapie schließt die meisten westlichen Therapien wie Chiropraktik, Akupressur, verschiedene Massagetechniken und die manuelle Therapie mit ein, ebenso wie impulserzeugende, manipulative Behandlungen und selbständige Übungsformen wie beispielsweise isometrische Übungen.

### Entspannung durch Bewegung

<b>Progressive Muskel-entspannung nach Jacobson (PME)</b>	PME geht auf den amerikanischen Arzt, Physiologen und Psychologen Edmund Jacobson (1885–1976) zurück.	Die einzelnen Muskelpartien des Körpers werden in einer bestimmten Reihenfolge zunächst angespannt, die Spannung wird für einige Sekunden gehalten und anschließend wieder gelöst. Dieses Verfahren wird angewandt, um Entspannung und Ausgeglichenheit beim Patienten in Stresssituationen zu erreichen. PME ist leichter und schneller zu erlernen als autogenes Training.
---	---	--

Methoden	Herkunft	Technik
<b>Entspannung durch Bewegung</b>		
<b>Qigong/ Chigong/ Chi Kung</b>	China, Grundlage ist die daoistische Lehre von den komplementären Kräften Yin und Yang.	Leicht erlernbare, langsame Bewegungsabfolgen sowie Körper-, Atem- und Visualisierungsübungen, die den Kreislauf regulieren und Muskelverspannungen lösen, die Energie (Qi) harmonisieren und zum Fließen bringen; ebenso Meditation im Stehen, Sitzen und Liegen.
<b>Tai Chi/ Taijiquang</b>	China, im ersten vorchristlichen Jahrtausend, ursprünglich im Kampfkunsttraining angewendet	Das Tàijíquán, auch chinesisches Schattenboxen genannt, ist eine im Kaiserreich China entwickelte Kampfkunst für den bewaffneten oder unbewaffneten Nahkampf. Vor allem in jüngerer Zeit wird es häufig als allgemeines System der Bewegungslehre oder der Gymnastik betrachtet, das einerseits der Gesundheit sehr förderlich ist, andererseits der Persönlichkeitsentwicklung und der Meditation dienen kann.
<b>Pilates</b>	Deutschland, Joseph Hubertus Pilates	Der Schwerpunkt liegt bei Pilates auf einer haltungsgerechten Ausrichtung des Körpers sowie einer korrekten Atmung. Mit den Übungen werden vor allem die beiden Kraftzentren des Körpers, die untere und die tiefe Bauchmuskulatur gestärkt sowie die mittlere Rücken- und Schultergürtelmuskulatur. Dies geschieht durch kontrollierte und fließende Übungen.
<b>Feldenkrais</b>	Moshé Feldenkrais (1904–1984), ukrainischer Physiker	Die Feldenkrais-Methode® ist eine Bewegungslehr- und Lernmethode mit dem Ziel, sich harmonischer und wirksamer zu bewegen und das Körpergefühl zu verbessern. In der Gruppenarbeit erhält man verbale Anleitungen zu Bewegungsfolgen in unterschiedlichen Positionen, z.B. im Liegen, Sitzen, Stehen. Viele Bewegungen orientieren sich an der kindlichen Entwicklung, z.B. am Rollen, Krabbeln, Aufrichten, Aufstehen, Gehen, Laufen.
<b>Alexander-Technik</b>	Frederick Matthias Alexander (1869–1955), australischer Rezitator und Schauspieler	Die Alexander-Technik dient der Schulung der körperlichen Haltung und Bewegung zur Optimierung körperlicher dysfunktionaler Gewohnheiten. Diese Technik ist unter Schauspielern, Musikern und Tänzern verbreitet. Zur Behandlung von Rücken-, Schulter-, und Kopfschmerzen sowie zum Stressmanagement.
<b>Yoga</b>	Yoga ist eine indische philosophische Lehre, die eine Reihe geistiger und körperlicher Übungen umfasst.	In der Medizin spielen vor allem die Muskelübungen (Asanas) und die Atemübungen (Pranayamas) eine Rolle, die zusammen mit den Reinigungsübungen als Chikitsa-Yoga bezeichnet werden. Die stressabbauende und konzentrationssteigernde Wirkung wird ebenso therapeutisch genutzt wie die positive Wirkung bei Asthma und Rücken- oder Kopfschmerzen. Stoffwechsel, Kreislauf und Immunsystem werden aktiviert.
<b>Fünf Tibeter</b>	Sie gehören zu den ältesten fernöstlichen Methoden.	Die Fünf „Tibeter“® sind eine einfache und geniale Kombination von fünf Bewegungsabläufen für Entspannung, Wohlbefinden und Fitness und um neue Kräfte und Energie zu tanken.

© Lisa Tomaschek-Habrina

Methoden	Herkunft	Technik
----------	----------	---------

### Entspannung durch Meditation

<b>Zen</b>	Form des Buddhismus, die vermutlich von Indien nach China und im 12. Jh. nach Japan gelangte	Ziel ist, den Strom der Gedanken völlig zur Ruhe zu bringen und Erleuchtung zu erlangen, die Einsicht in die universelle Einheit. Technik: Zum „Zazen“ wird im Fersensitz auf einem Kissen oder Bänkchen meditiert.
<b>Clinical standardized meditation (CSM)</b>	Die Psychiaterin Patricia Carrington entwickelte die Technik in den 1970er Jahren für Forschungen über Meditation an der Princeton University.	Ein Sanskriti Mantra oder ein beliebiges klangvolles Wort, das möglichst keinerlei emotionale Bedeutung hat, wird laut und rhythmisch gesprochen, dann immer leiser wiederholt, bis es kaum noch hörbar ist und in Gedanken weiterschwingt. Wird zwei Mal täglich 20 Minuten durchgeführt.
<b>Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR)</b>	Von Jon Kabat-Zinn, emeritierter Molekularbiologe der Universität Massachusetts, Ende der 1970er Jahre entwickelte Meditationstechnik	Das Trainingsprogramm enthält Yogaübungen und Bestandteile der buddhistischen Vipassana-Meditation, vermeidet jedoch religiöse oder esoterische Bezüge. Sitzmeditation mit gedanklichem Durchwandern und Abtasten des eigenen Körpers sowie Konzentration auf den Atemvorgang.
<b>Benson-Meditation</b>	Vom amerikanischen Kardiologen Herbert Benson entwickelt, dient v.a. der Stressbewältigung und soll Herz-/Kreislauf-Erkrankungen vorbeugen	Die Aufmerksamkeit wird auf den Atem und auf ein frei wählbares Wort, einen Laut oder einen Satz fokussiert; dieses „Mantra“ wird jeweils beim Ausatmen wiederholt. In ruhiger entspannter Sitzhaltung mit geschlossenen Augen wird die Übung ein bis zwei Mal pro Tag für jeweils zehn bis 20 Minuten praktiziert.
<b>Vipassana</b>	Achtsamkeits-Meditation, die vor allem in Burma, Thailand und Sri Lanka verbreitet ist	Meditation, bei der vor allem liebevolle Güte, Freude, Mitgefühl und Gleichmut entwickelt werden sollen. Bei der Atemmeditation ist Sitzen mit aufrechter Wirbelsäule vorgeschrieben. Der Atem dient als Anker der Konzentration. Achtsamkeitsübungen wie etwa das gedankliche Abtasten des Körpers sollen das Bewusstsein auf den Augenblick lenken.
<b>Kawwanot</b>	Gebetspraxis mit jüdischen Wurzeln	Sie wird v.a. im Chassidismus sowie in der Kabbala, einer Form des jüdischen Mystizismus, praktiziert und soll der Verbindung mit Gott dienen. Mantra-Meditation, bei der göttliche Namen oder religiöse Formeln wiederholt werden.

### Entspannung durch Imagination/Suggestion

<b>Autogenes Training</b>	Vom Berliner Psychiater Heinrich Schultz im Jahr 1932 entwickelt	Das autogene Training ist eine Entspannungsmethode, die auf Autosuggestionen beruht, sie kann in Gruppen aber auch in Eigenregie zuhause erlernt werden. Man unterscheidet beim autogenen Training zwei Stufen, Unterstufe und Oberstufe. Die Unterstufe dient in erster Linie der Entspannung; sie besteht in der Regel aus sechs
---------------------------	--	--

Methoden	Herkunft	Technik
----------	----------	---------

### Entspannung durch Imagination/Suggestion

		Übungseinheiten. In der Oberstufe geht es um Selbsterkenntnis und „Charakterbildung“. Die Beherrschung der Unterstufe ist Voraussetzung für die Entspannungsübungen der Oberstufe. Autogenes Training kann bei Nervosität, Unruhezuständen, Schlafstörungen, psychosomatischen Beschwerden wie Kopfschmerzen oder Verdauungsstörungen sowie Bluthochdruck eingesetzt werden.
<b>Fantasiereise/ Imaginationen</b>		Fantasie-, Märchen- oder Traumreisen sind imaginative Verfahren, die als Entspannungstechnik therapeutisch wirken können. Sie werden von einem Sprecher vorgelesen oder erzählt. Ein tiefer Ruhe- und Erholungszustand wird durch eine entspannte Körperposition (mit geschlossenen Augen auf dem Rücken liegend), die Zuwendung durch den Sprecher sowie die Hingabe an die meist als angenehm erlebten Bilder in der eigenen Fantasie erzielt.

### Entspannung durch Musik

<b>Klangschalen-therapie</b>	Ing. Peter Hess, Herstellung des Schwingungsgleichgewichts	Melodie, Rhythmus und Klang wirken auf Körper und Seele und lösen Empfindungen aus. Musik kann den Puls anregen, die Atmung, den Stoffwechsel und die Gehirntätigkeit beeinflussen. Die spezielle „Klangschalenmassage“ nach Ing. Peter Hess ist eine sanfte Methode, um das Schwingungsgleichgewicht im Körper wiederherzustellen. Muskelverkrampfungen und Blockaden werden gelöst, der ganze Körper entspannt sich und die Energiezentren entlang der Wirbelsäule werden harmonisiert.
<b>Musizieren, Singen</b>		Musik stimmt uns glücklich, traurig, mutig, aggressiv, entspannt uns oder putscht uns auf. Für jede Stimmung gibt es eine „be-stimmte“ Musik. Durch das Spielen eines Instruments werden Belohnungs-module im Gehirn aktiviert und die emotionalen und sensitiven Schaltzentralen stimuliert.
<b>Musik hören</b>		Klassische Musik zum Ausprobieren: Vivaldis „Vier Jahreszeiten“ weckt morgens müde Geister; Mozarts „Kleine Nachtmusik“ lässt im Job kreative Ideen sprudeln; Schuberts Sinfonie „Die Unvollendete“ legt man entspannungshalber auf, wenn es gerade stressig war; und Griegs „Peer Gynt“ vertreibt Trübsinn.

### Entspannung durch Kreativität

<b>Stricken, Sticken, Handarbeit</b>		Handarbeit fördert die Feinmotorik, ist ordnungsgebend und musterbildend, beruht auf Wiederholung und benötigt Ausdauer, Geduld und Konzentration. Wer sich auf diesen Prozess schon einmal eingelassen hat, weiß wie entspannend sich zum Beispiel Stricken oder Sticken auf Körper und Geist auswirken kann.
--------------------------------------	--	--

Methoden	Herkunft	Technik
----------	----------	---------

### Entspannung durch Kreativität

<b>Theater spielen</b>		Durch das Hineinschlüpfen in andere Rollen, den körperlichen, geistigen und seelischen Ausdruck im Miteinander mit anderen wird der kreative, spielerische und spontane Geist im Menschen geweckt und in Verbindung mit Humor werden ebenso die Lebenssäfte aktiviert. Folgen davon sind hormonelle Harmonisierung und seelisches Wohlbefinden.
<b>Mandala malen</b>		Ein Mandala ist eine Zeichnung, die immer nach einer bestimmten Ordnung aufgebaut ist und dadurch Ordnung im Kopf schafft, eine wichtige Voraussetzung für Konzentration. Mandalas lassen einen zu sich selbst kommen und wirken beruhigend auf die Nerven.

### Entspannung durch Licht

<b>Lichttherapie/ Heliotherapie</b>		Die Lichttherapie ist ein von der wissenschaftlichen Medizin anerkanntes Verfahren zur Behandlung von Depression und damit verbundenen Schlafstörungen. Der Patient schaut täglich für etwa 20 bis 60 Minuten, bevorzugt in den Vormittagsstunden oder direkt nach dem Erwachen, in eine helle Lichtquelle. Bei einer Exposition von 10.000 Lux für eine halbe Stunde ist die Wirksamkeit gut nachgewiesen.
<b>Farb- und Lichttherapie Chromotherapie</b>		Basiert auf der Erkenntnis, dass Farben und Licht die Menschen sowohl positiv als auch negativ stimmen können. Bei der Farbtherapie (Chromotherapie) wird die psychologische Wirkung von Farben genutzt, um Krankheiten vorzubeugen oder körperliche und psychische Probleme zu behandeln (z. B. verschiedene Alltagsbeschwerden oder Hauterkrankungen). Bei beiden Therapien wird der Körper mit farbigem Licht bestrahlt.

### Sonstige Entspannungsmöglichkeiten

<b>Aromatherapie</b>	Frankreich, geht auf den französischen Chemiker René-Maurice Gattefossé aus dem südfranzösischen Ort Grasse zurück	Das Wissen um die gesundheitsfördernde Wirkung ätherischer Öle ist alt. Bereits die alten Ägypter, Sumerer, Assyrer, Chinesen, Römer und Polynesier experimentierten mit duftenden Pflanzenessenzen und setzten diese ein. Die meisten ätherischen Öle enthalten Monoterpene, die leicht durch Zellmembranen dringen und bereits nach wenigen Minuten im Blut nachgewiesen werden können.
<b>Sauna, Dampfbad, Hamam</b>		Sauna und Dampfbad haben eine vergleichbare Wirkung. Der Vorteil der Sauna ist, dass der gewünschte Effekt – Entspannung, Überwärmung und Ausschwemmung – rascher eintritt. Das Dampfbad hat eine besonders angenehme Wirkung auf die Schleimhäute, die Atemwege und die Haut.

Methode	Herkunft	Technik
---------	----------	---------

### Sonstige Entspannungsmöglichkeiten

<b>Thalasso</b>		Die Thalasso-Therapie steht für medizinische und kosmetische Behandlungen mit Produkten des Meeres. Hierbei gibt es verschiedene Techniken: die Algentherapie (Algenwickel oder Algenbäder), Hydrotherapie (Strahldusche, Dusche oder Bad mit Meerwasser), Kinetherapie (Massagen und Gymnastik im Saal oder im Schwimmbad), Sauna und Dampfbad mit Meerwasser.
<b>Balneotherapie</b>		Balneotherapie ist eine Kur über mehrere Wochen, bei der verschiedene Anwendungen mit Heilwasser, Kälte, Wärme, Moor oder Schlamm durchgeführt werden. Die Therapie umfasst alle Behandlungsmethoden in Kurorten mit Kurmitteln: natürliche Heilquellen (mit Kohlensäure, Mineralien, Schwefel und Sole), Heilpeloide (Fango, Moor, Schlick) sowie Heilgase.
<b>Hydrotherapie</b>	Hydrotherapie zählt zu den von Pfarrer Sebastian Kneipp formulierten „Fünf Säulen“ der klassischen Naturheilverfahren.	Die Anwendung von Wasser zu medizinischen Zwecken ist schon wesentlich älter. In der Hydrotherapie wird neben der mechanischen Reizauslösung von Wasser auf der Haut vor allem seine Eigenschaft als idealer Träger von Wärme und Kälte genutzt. Mittels flüssigem kalten oder warmen Wasser oder Dampf werden Reize erzeugt, um Stoffwechsel und Kreislauf anzuregen, das Immunsystem zu stärken und Schmerzen zu lindern.
<b>Liquid Sound</b>		Liquid Sound steht für das Baden in Klang, Farben und Licht. Man treibt in solehaltigem Wasser und wird durch das komplexe Erleben von Musik und Beleuchtung entspannt. Das Wasser wird zum Klangraum und der menschliche Körper zum Klangkörper.
<b>La Stone Therapie</b>	Von Mary Dolores Nelson, Heilmasseurin aus USA, entspringt u.a. einer schamanistischen Heilmethode	Diese außergewöhnliche Methode bedient sich bis zu 40 unterschiedlich großen, warmen Lavasteinen und verteilt diese auf die Energiepunkte des Körpers. Sie lockern die Muskulatur, fördern die Durchblutung und wirken sehr entspannend.
<b>Biofeedback</b>	Seit den 1970er Jahren wissenschaftlich fundiertes Verfahren in der Verhaltensmedizin	Bei dieser Methode werden dem Übenden biologische Körperfunktionen, die normalerweise nicht wahrgenommen werden können wie z.B. Puls, Hautleitwert oder Hirnströme, mittels elektronischer Hilfsmittel akustisch oder visuell zurückgemeldet und damit bewusst gemacht. Der Übende lernt, autonome Körperfunktionen willentlich und objektiv messbar zu beeinflussen. Biofeedback-Methoden können als eigenständige Verfahren angewandt oder zur Unterstützung beim Erlernen von Entspannungsverfahren genutzt werden.

# Entspannung und Energiearbeit bei Stress

Es gibt Wichtigeres im Leben, als beständig seine Geschwindigkeit zu erhöhen.

Mahatma Gandhi

Bei so viel Anspannung im Alltag ist ein Entschleunigen, ein Herunterfahren unerlässlich. Entspannung stärkt die Gesundheit, fördert die Vitalität, erleichtert viele Krankheiten und baut Stress ab. Entspannungstechniken bewirken ein Loslassen und schaffen innere Ausgeglichenheit. Inwieweit Entspannungstechniken und Energiearbeit im Speziellen zur Stressverarbeitung beitragen können, ist Gegenstand des folgenden Interviews.

## Lisa Tomaschek-Habrina im Gespräch mit:



© Georg Lembergh

Gabriele Wiederkehr

Gabriele Wiederkehr, DKP, Akademische Lehrerin für Gesundheits- und Krankenpflege, Ausbildung in „Energiefelder & Bioenergetische Funktionsdiagnostik“ bei der kalifornischen Heilerin, Forscherin und Lehrerin Rosalyn Bruyère und Ken Weintrub (Qi Gong); Forschungsprojekte in vier Wiener Krankenhäusern, freie Vortragstätigkeit zum Thema „Energetische Heilmethoden“ in Gesundheits- und Krankenpflegeschulen, der Akademie AKH; Konzeption und Leitung der einjährigen Weiterbildung „Energetische Modelle und Methoden – Therapeutische Berührung“ gemäß § 64 GuKG 2003, Gründung Zentrum Lebensenergie e.U. 2005. Als Gründungsmitglied von i b o s und freiberufliche Mitarbeiterin bietet sie „Gesundheitsförderung mittels Energiearbeit“ und leitet eine offene Qi Gong-Gruppe. [www.zentrum-lebensenergie.at](http://www.zentrum-lebensenergie.at)

Was ist Energiearbeit?

## Was versteht man unter Energiearbeit?

Gabriele Wiederkehr: Beruhend auf Grundsätzen der TCM, der Traditionellen Chinesischen Medizin, gehen energetische Heilmethoden von der Existenz von Lebensenergie aus, dem Qi, das jeder Mensch in sich trägt. Energiearbeit moduliert durch sanfte Berührungen das Energiefeld, die Aura. Die Hände des Therapeuten nehmen schmerzende und disharmonische Stellen wahr, bringen stagnierte Stellen ins Fließen und balancieren Asymmetrien aus. Der Vorgang ist für den Klienten tief entspannend und die Berührung aktiviert die Selbstheilungskräfte. Die Klienten spüren Wärme und eine leichte Vibration. Energiearbeit ist ein stark intuitionsgeleiteter Vorgang, welcher Aufmerksamkeit, Zentriertsein und Präsenz erfordert. Der Fokus der Sitzung wird durch eine eingehende Anamnese erarbeitet. Für die Verlaufskontrolle werden Wahrnehmungen vor und nach der Sitzung sowie die angewendete Technik dokumentiert.

## Welches Zustandsbild, welche Symptome bemerkst du bei deinen Burnout- und Stressklienten?

Symptome  
der Klienten

Gabriele Wiederkehr: Unsere Klienten erinnern mich sehr oft an ein straff gespanntes Seil, der Muskeltonus ist zu hoch und so kann nicht viel fließen. Im Bereich Solarplexus – das dritte Energiezentrum und der Ort, von dem aus die Gefühle im Körper verteilt werden – ist das Zwerchfell meistens stark angespannt und dadurch die Atmung nur oberflächlich. Unterdrückte Wut und Frustration sind typische Emotionen, wenn Betroffene wenig vital, ständig müde und ohne Erfolgsgefühl ihren oft überfordernden Tätigkeiten nachgehen. Verspannungen, besonders im Schulter- und Nackenbereich, am Kiefer – man muss die „Zähne zusammenbeißen“ – sowie Kopf- oder Rückenschmerzen sind häufig.

## Was bewirkt Stress in unserem Körper?

Gabriele Wiederkehr: Schmerzen, Ängste und Stress bewirken Verspannungen und Schonhaltungen, diese führen zur Stagnation des Energieflusses und zu flacher Brustatmung. Mit der Zeit nimmt der Körper eine gebeugte Haltung ein, die Schultern sind permanent hochgezogen, schieben sich nach vorne und die Vitalität verringert sich noch mehr – der gebeugte Leidende ist ein bekanntes Bild. Kombiniert mit einer Einschränkung im Gefühlsausdruck kommt es zu Unbehagen oberhalb des Herzzentrums. Fatalerweise nicht nur bei der betroffenen Person, sondern auch bei deren Kollegen. Aufgrund unserer Spiegelneuronen im Gehirn spüren wir, wie es dem anderen geht.<sup>41</sup> Aus Sicht der Schulmedizin werden zu diesem Zeitpunkt womöglich Bluthochdruck oder kardiale Beschwerden diagnostiziert.

## Was kann Energiearbeit bei Burnout und Stresserkrankungen leisten?

Energiearbeit  
bei Burnout

Gabriele Wiederkehr: Durch sanfte Berührung entsteht Wahrnehmung und man spürt sich selbst wieder. Die Aktivierung des Qi-Flusses löst Stagnationen und Disharmonien, Energie bewegt sich und die Atmung wird tiefer. Die durch die Anwendung initiierte Tiefenentspannung bewirkt vermehrt Alpha-Gehirnwellen, die körpereigene Apotheke setzt ein. Dieser Wirkungsansatz lässt sich durch die Psycho-neuro-endokrino-immunologie erklären. Menschen sind interdisziplinär vernetzte Systeme, Gesundheit ist ebenso interdisziplinär und ganzheitlich zu unterstützen. Ich arbeite mit der Selbstheilungskraft des Menschen. Diese versuche ich auf möglichst individuelle und aktuelle Weise zu stärken. Das Gedächtnis des Körpers lernt von Sitzung zu Sitzung und der Betroffene verändert nach und nach seine selbstschädigenden Verhaltensweisen.

Behandlungs-  
raum



© Lisa Tomaszek-Habrina

<sup>41</sup> Vergl. Bauer, Joachim (2006): Warum ich fühle, was du fühlst – Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneuronen, Hamburg: Hoffmann und Campe, 9. Auflage

Jeden Tag  
mindestens vier  
Umarmungen

### Heilende Hände sind seit Jahrtausenden ein einfaches und zugleich wirkungsvolles Mittel gegen allerlei Beschwerden, warum ist das so?

Gabriele Wiederkehr: Der Mensch braucht pro Tag mindestens vier Umarmungen, jede körperliche Zuwendung oder Umarmung nimmt ein wenig Angst und macht Menschen sicherer. Die leiseste Berührung wird ins Gehirn gemeldet und landet im limbischen System, der Gefühlssteuerung. In der Hypophyse wird das Hormon Oxytocin freigesetzt und eine hormonelle Kaskade beginnt. Messbare Effekte sind die Steigerung der Durchblutung, eine Senkung des Blutdrucks, die Reduzierung der Ausschüttung von Stresshormonen und die Ankurbelung des Immunsystems und der Verdauung.

Atmung

### Warum ist die Atmung für Entspannung so wesentlich?

Gabriele Wiederkehr: Atmen ist Leben. Die willentliche Beeinflussung der Atmung ermöglicht jederzeit, an jedem Ort Einfluss auf unsere Entspannungsfähigkeit, auf die Herzfähigkeit und auf das seelische Befinden zu nehmen. Durch die Atmung holen wir uns zehn bis zwölf Mal pro Minute frisches Qi und Sauerstoff in den Körper. Das brauchen wir zum Lebendigsein ebenso wie Sonnenlicht. In der Entspannung können wir tiefer atmen, durch die vertiefte Atmung werden wir entspannter. Auf das Tun kommt es an! Entspannen bedeutet vor allem lange ausatmen, mindestens doppelt so lange, noch besser dreimal so lange wie einatmen und vielleicht unterstützt durch Stöhnen oder Seufzen. Das löst Verspannungen und fördert ein Loslassen und Abgeben, vor allem im Kiefer- und Zwerchfellbereich (*siehe Atemübungen S. 198 und S. 208*).

Freie Radikale

### Bei Stress entstehen auch freie Radikale im Körper. Wie machen sich diese im Energiekörper bemerkbar?

Gabriele Wiederkehr: Das Thema freie Radikale ist interessant, der Prozess der Freisetzung kann auf Prozesse in der Gesellschaft umgelegt werden. Freien Radikalen fehlt in ihrer chemischen Struktur ein Elektron und so greifen sie andere Moleküle im Körper an, um ihnen dieses Elektron zu rauben. Dann fehlt dem anderen wieder eines und es klaut beim nächsten Molekül usw. Sind viele freie Radikale im Körper unterwegs, greifen diese die Zellmembran, den Stoffwechsel, die Erbstruktur und das Immunsystem an; der Mensch erkrankt. Und in der Gesellschaft können wir einen solchen Prozess beobachten, wenn Menschen mit Energiemangel sich auf Menschen mit viel „Licht“ stürzen – oft verbal mit negativen Geschichten, die sie loswerden wollen – und diesen ihr Licht rauben. Sind viele Räuber unterwegs, die anderen Menschen Energie entziehen, leuchten diese immer weniger, sind zunehmend grantig und genervt. Das ist der Effekt, der sich sehr gerne in Betrieben ausbreitet. Wir bezeichnen deshalb Burnout auch als ansteckende Krankheit. Mit ausgewogener Ernährung, positiven Gedanken, Worten und Begegnungen, Atmung und Bewegung in der Natur sammeln wir Energie und können nicht „radikal“ von anderen leer gezapft werden.

### Was ist Therapeutische Berührung?

Gabriele Wiederkehr: Dieses Pflegekonzept hat seine Wurzeln in der tradi-

tionellen Praxis des Handauflegens und blickt auf 40 Jahre Anwendung und Forschung im Klinikbereich zurück. In Wien wurde kürzlich eine Studie mit Hörsturzpatienten (SMZ Ost, HNO Abteilung, A. Pieczara) präsentiert. Vor zwei Jahren arbeiteten wir mit Neugeborenen von drogenabhängigen Müttern nach der Geburt (Preyer'schen Kinderspital, K. Fleissner) und vor drei Jahren verglichen wir die Wirkung der Therapeutischen Berührung und Qi Gong an Pflegepersonen (Krankenhaus Hietzing).

## Therapeutische Berührung

Die Therapeutische Berührung (TB) besagt, dass jeder Mensch mittels Berührung therapeutisch wirksam ist. Die Methode beinhaltet vorwiegend Techniken der „Bioenergetischen Funktionsdiagnostik“ entwickelt von Rosalyn L. Bruyère und ist auf das Basiswissen der aus dem Pflegeberuf stammenden Konzepte „Therapeutic Touch“ (in den 1970er Jahren von der Pflegewissenschaftlerin und Krankenschwester Dolores Krieger und der hellstichtigen Dora Kunz für den Einsatz im Krankenhaus entwickelt, USA) oder des weiterentwickelten Konzepts „Healing Touch“ (Mentgen, Janet, RN et.al, USA) aufgebaut. Der heilbringende Nutzen beruht auf dem ausgleichenden und harmonisierenden Effekt. Dieser Anschauung liegt ein Weltbild zugrunde, das auf Kenntnisse aus der Metaphysik aufbaut. Alles Leben innerhalb des Universums ist Teil einer sich ständig verändernden Energie, alle Lebewesen stehen zueinander in Beziehung und interagieren (dissipative Systeme). Jeder Organismus ist ein „offenes, komplex vernetztes System und keine solide, starre Masse“.<sup>42</sup>

© Lisa Tomaszek-Habirna



„Brainbalance“  
nach Rosalyn  
L. Bruyère

### Wo hast du diesbezüglich deine Erfahrungen mit Patienten gesammelt?

Gabriele Wiederkehr: Meine ersten Erfahrungen machte ich 1998 im Donauespital an der Radioonkologie beim Pilotprojekt „Therapeutische Berührung“ mit Dr. Anita Ritt-Wollmersdorfer. Danach arbeitete ich zwei Jahre mit Brustkrebspatientinnen während der Strahlentherapie am Kaiser Franz Josef Spital. Wesentlich ist – vor allem wenn sanfte Methoden angewandt werden – sich auch der wissenschaftlichen Welt zu öffnen und Therapieerfolge mittels anerkannter Kriterien zu überprüfen. Die Kombination von neuesten Erkenntnissen der Forschung und dem Wissen aus der Überlieferung alter Heiltraditionen stellt heute eine moderne und ganzheitlich orientierte Begleitmethode für Menschen dar.

### Welche Wirkung kann man mit Therapeutischer Berührung bei Erschöpfung und Erschöpfungsdepression erreichen?

Gabriele Wiederkehr: Einem Erschöpften oder Depressiven Bewegung und Sport zu empfehlen, ist nicht sinnvoll und macht nur Schuldgefühle, weil der Kranke diese Anforderungen nicht erfüllen kann. In dieser Phase ist es konstruktiver,

<sup>42</sup> Vgl. Rogers, Martha: amerikanische Pflege-theoretikerin (1914–1994)



© Gabriele Wiederkehr

passive Körper- und Energiearbeit anzubieten. Bei der TB liegt der Klient und der Therapeut aktiviert stagniertes Qi, dies fühlt sich an wie eine heilende Meditation. Der erschöpfte Klient darf loslassen und sich hingeben, was für die meisten schwierig ist. Die aufgelöste Körperspannung kann sich am nächsten Tag wie ein Muskelkater anfühlen. Manche nehmen erst nach der ersten Sitzung die Tiefe ihrer Erschöpfung wahr und schlafen sehr viel. Danach werden die körpereigenen Endorphine ausgeschüttet und die Selbstheilungskraft beginnt einzusetzen.

### Wie befreit man den Körper am besten von Stress?

**Gabriele Wiederkehr:** In erster Linie geht es um die Früherkennung persönlicher Stresssymptome. In welcher Situation, in welcher Umgebung, in Anwesenheit welcher Menschen werde ich unruhig, hektisch und angespannt? Das erfordert Selbstbeobachtung und Achtsamkeit. Das Stresshormon Adrenalin wird durch Bewegung und sportliche Betätigung rascher abgebaut. Am besten ist täglich ein Fußmarsch von 20 bis 30 Minuten.

### Ausgleich der Gefühlszentren 2. und 4.Chakra

Das Finden der inneren Balance wird durch Kontrastprogramme erreicht. War der Tag gefüllt mit Aktivität und Bewegung, dann empfiehlt sich Ruhe und ein kurzes Schläfchen. An kopflastigen Tagen, die im Sitzen verbracht werden, benötigt der Mensch Ausgleich durch Bewegung, Spiel und kreative Betätigung.

### Körper entstressen

#### Welche Tipps für zwischendurch gibst du?

**Gabriele Wiederkehr:** Lachen hilft immer, oder an ein freudiges Erlebnis zu denken. Außerdem tut es gut, tief in den Bauch zu atmen, laut zu seufzen, zu stöhnen und zwecks Leberreinigung die Zunge herauszustrecken. Manchmal hilft ein festes Aufstampfen mit den Beinen, damit aufgestaute Emotionen wie Ärger und Wut sich aus dem Gewebe lösen. Ebenfalls zu empfehlen ist eine entspannende, stimulierende Selbstmassage der Kiefer- und Mundmuskeln, diese verbessert die Atmung und die Energiezufuhr zum Gehirn, befeuchtet die Augen und der Druck in Kopf und Kiefer lässt nach.

### Rituale

#### Wie erkennst du eigene Stressreaktionen und wie entspannst du dich?

**Gabriele Wiederkehr:** In stressigen Situationen werde ich grantig und bekomme kalte Hände. Es hilft mir tief durchzuatmen, eine Pause einzulegen oder die Tätigkeit zu wechseln. Am besten entspanne ich jedoch zu Hause durch alltägliche Dinge wie beispielsweise Duschen und Schlafen. Auf Einzelsitzungen mit Klienten im i b o s bereite ich mich mit einem Entspannungsritual vor, um Kräfte zu sammeln und Energie zu tanken, und mache zwei Stunden Hatha Yoga. Das wöchentliche Anleiten der Qi Gong-Gruppe fällt meist auf denselben Tag wie die Einzelsitzungen, das ist praktisch, vor allem aber entspannend, da ich nach der Arbeit mit meinen Klienten meinen gesamten Körper abklopfen und alte, erschöpfte Energie ausleiten kann. Danach fühle ich mich immer sehr lebendig, gelöst und unternehmungslustig.

## Welche leicht erlern- und im Alltag durchführbaren Entspannungsübungen kannst du empfehlen?

Entspannungs-  
übungen

Gabriele Wiederkehr: Ich empfehle am liebsten Qi Gong, das Arbeiten und Kultivieren des Qi. Einfache Übungen aktivieren und harmonisieren den Energiefluss im Körper: zum Beispiel beide Hände kräftig reiben und die erwärmten und magnetisierten Hände auf die Nieren legen bis diese sich feucht-warm anfühlen; diese Übung kann man leicht in den Alltag integrieren. Qi Gong ist eine Methode zur Erlangung von innerer Ruhe. Es ist eine Kombination aus Bewegung, Atmung und Meditation, welche die Funktionen des Körpers unterstützt und verbessert. Bei regelmäßiger Anwendung fördert Qi Gong die spirituelle Entwicklung und es kann ergänzend zu jeder anderen Therapie sowie präventiv eingesetzt werden.

Wenn ich stehe ...

Ein in der Meditation erfahrener Mann wurde einmal gefragt, wie er trotz seiner vielen Beschäftigungen immer so gesammelt sein könne. Er sagte: „Wenn ich stehe, dann stehe ich, wenn ich gehe, dann gehe ich, wenn ich sitze, dann sitze ich, wenn ich esse, dann esse ich, wenn ich spreche, dann spreche ich ...“. Da fielen ihm die Fragesteller ins Wort und meinten: „Das tun wir auch, aber was machst du noch darüber hinaus?“ Er antwortete wiederum: „Wenn ich stehe, dann stehe ich, wenn ich gehe, dann gehe ich, wenn ich sitze, dann sitze ich, wenn ich esse, dann esse ich, wenn ich spreche, dann spreche ich ...“. Wieder sagten die Leute: „Das tun wir auch.“ Er aber sagte zu ihnen: „Nein. Wenn Ihr sitzt, dann steht Ihr schon, wenn Ihr steht, dann lauft Ihr schon, wenn Ihr lauft, dann seid Ihr schon am Ziel.“

Ein Zen-Mönch

Einfach zum  
Nachdenken

### Literatur zum Vertiefen

Bauer, Joachim (2006):

Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation  
und das Geheimnis der Spiegelneuronen

Hamburg: Hoffmann und Campe, 9. Auflage

Bruyère, Rosalyn L. (1994):

Das Geheimnis der Chakras – Unsere Licht- und Energiezentren

München: Heyne

Sayre-Adams, Jean; Wright, Steve G. (1997):

Therapeutische Berührung in Theorie und Praxis

Berlin/Wiesbaden: Ullstein Mosby

# Unsere Atmung

Wer nur halb atmet, lebt nur halb.  
So wie ich atme, so lebe ich!

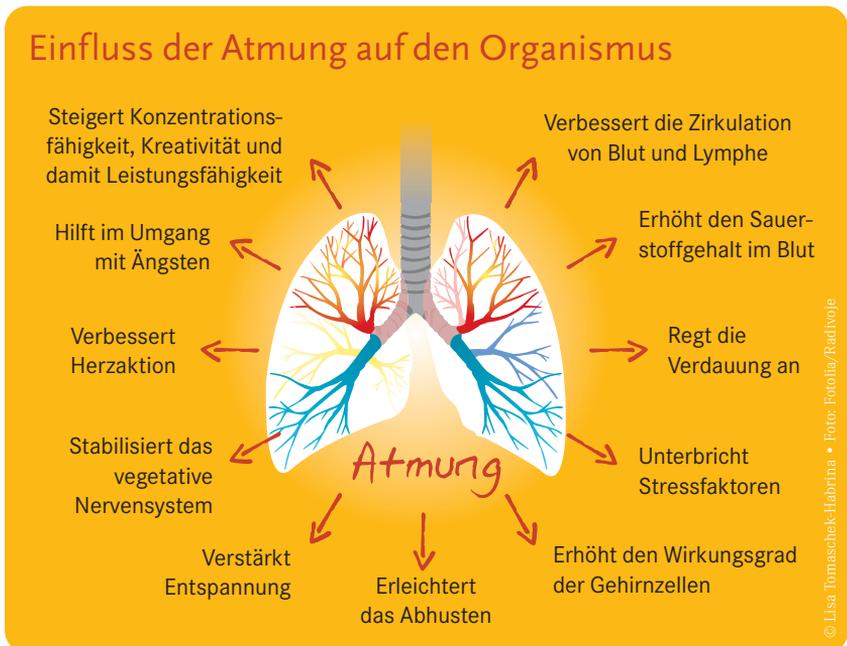
Chinesisches Sprichwort

Schon seit Jahrtausenden ist die Atmung in Entspannungstechniken des Ostens wie des Westens zentrales Element der Übungen. Gezielte Bewegungen und Atemübungen tragen entscheidend zu innerer Ausgeglichenheit und Entlastung bei.

## Inwiefern ist die Atmung ein zentrales Element der Entspannung?

Lisa Tomaschek-Habrina: Die einfachste Entspannungstechnik, die wir erlernen können, ist auf unsere Atmung zu achten. Die Atmung und mit ihr die Lunge ist das einzige Organ, das wir bewusst und willentlich beeinflussen können. Wir können dem Herzen nicht befehlen, schneller zu schlagen, den Nieren nicht anordnen besser zu filtern, wir können jedoch bewusst langsamer und tiefer ein- und ausatmen und damit unseren Spannungszustand beeinflussen. Deshalb ist eine der ersten Übungen, die wir mit unseren Klienten machen, auf die eigene Atmung achten zu lernen und sie gegebenenfalls zu modulieren. Das Gute ist, wir können nicht einfach sagen, wir atmen nicht; und beherrschen wir die Übungen, können wir sie überall, auf der Straße, in der U-Bahn oder im Auto und jederzeit unmerkelt durchführen.

Abbildung 28



### Wie kann man mit der Atmung die Stressdynamik beeinflussen?

Lisa Tomaschek-Habrina: Wenn Menschen in Stresssituationen geraten, verändert sich auf der physiologischen Ebene merklich die Atmung. Sie wird zusehends flacher, das heißt, wir atmen meist nur im Schulter- und Brustbereich, kennzeichnend dafür ist kurzatmiges Schnaufen. In dieser Kurzatmigkeit kann die Lunge ihrer Aufgabe der Reinigung nur unzureichend gerecht werden, dazu ist die Tiefenatmung, auch Bauch- oder Zwerchfellatmung vonnöten. Der gute Nebeneffekt der Tiefenatmung ist eine merkliche Entspannung des Körpers.

Atmung  
im Stress

### Womit atmen wir?

Lisa Tomaschek-Habrina: Wir atmen mit der Lunge, einem kegelförmigen, paarigen Organ. Die oberen Abschnitte umfassen die Nasenhöhle mit ihren Nebenhöhlen und den Rachen, die unteren den Kehlkopf, die Luftröhre und den Bronchialraum. Alles zusammen sind die Atemwege. Wenn wir durch die Nase einatmen, erwärmt sich die Luft und Bazillen und andere Unreinheiten werden herausgefiltert. Bei der Atmung durch den Mund geschieht dies nicht.

Atmungs-  
organe

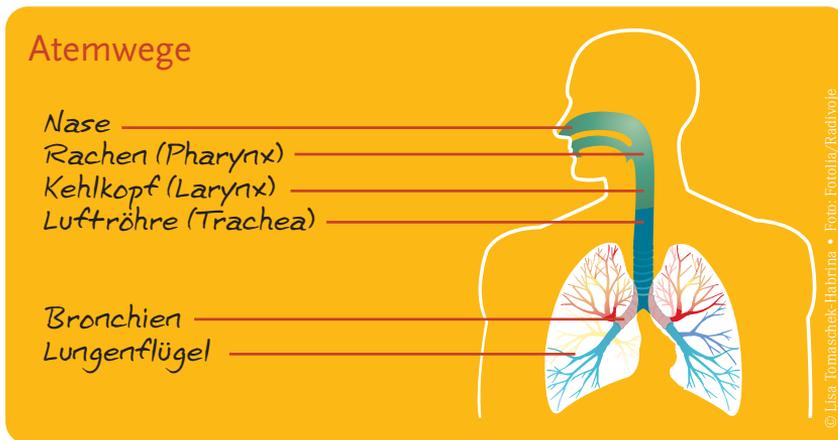


Abbildung 29

### Inwiefern hängt die Durchblutung von unserer Atmung ab?

Lisa Tomaschek-Habrina: Das Blut wird vom Herzen durch den Körper gepumpt, es strömt durch die Arterien in winzigen Blutgefäßen namens Kapillaren. Blut transportiert Sauerstoff und lebenswichtige Nährstoffe in jeden Teil des Körpers. Wenn es durch die Venen zum Herzen zurückströmt, ist es voll von Abfallstoffen, die beim Stoffwechsel freigesetzt wurden. Vom Herzen fließt es weiter in die Lunge, wo ein gründlicher Reinigungsprozess stattfindet. Wie gründlich gereinigt wird, hängt von der Atmung ab, denn sie reichert das Blut mit lebenswichtigem Sauerstoff an. Vor allem das Verdauungssystem benötigt Sauerstoff; eine schlechte Verdauung hat nicht selten ihre Ursache in ungenügender Atmung.

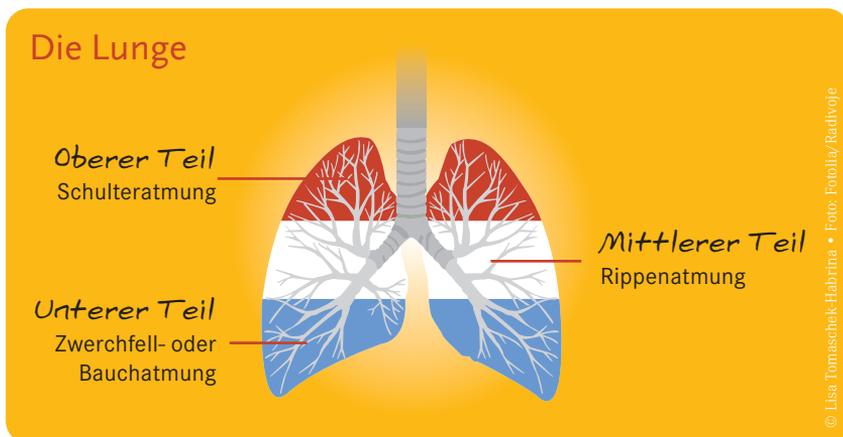
Atmung,  
Durchblutung  
und Verdauung

### Welche Arten von Atmung gibt es?

Lisa Tomaschek-Habrina: Wir unterscheiden die Schulteratmung, die Rippenatmung und die Bauch- oder Zwerchfellatmung.

Arten von  
Atmung

Abbildung 30



#### Übung 1 **Atmung wahrnehmen**

Wir versuchen, uns die drei Atmungstypen bewusst zu machen und die Unterschiede in der Qualität wahrzunehmen. Bei den Übungen atmen wir immer durch die Nase ein und durch den Mund aus.

**Schulteratmung:** Aufrechter Sitz oder Stand, eine Hand auf die Brust legen, dort hineinatmen und dabei die Schultern hochziehen, durch den Mund wieder ausatmen. So atmen wir meistens, wenn wir im Stress sind.

Kennzeichen: Kurzatmigkeit, Atemnot

**Rippenatmung:** Aufrechter Sitz oder Stand, eine Hand auf die Brust legen, beim Einatmen Brust und Rippen nach außen richten und gedanklich in den Brust- und Rippenraum hineinatmen, durch den Mund wieder ausatmen.

Kennzeichen: Atmung gelangt schon ein wenig tiefer, dennoch hat man das Gefühl, als bliebe die Luft stecken.

**Bauch- oder Tiefenatmung:** Aufrechter Sitz oder Stand, eine Hand auf die Brust, die andere auf den Bauch legen, beim Einatmen die Bauchwand oberhalb des Bauchnabels nach außen drücken wie beim Aufblasen eines Luftballons, durch den Mund wieder ausatmen, doppelt so lange wie eingeatmet wurde. Die kohlendioxidreiche Luft fließt aus der Lunge über die Bronchien, die Luftröhre und den leicht geöffneten Mund nach außen. Beim Ausatmen senkt sich die Bauchdecke wieder langsam nach innen. Achten Sie darauf, wie viel Platz Sie auf einmal im Inneren schaffen. Haben Sie die gesamte verbrauchte Luft ausgeatmet, folgt eine kurze Atempause, bis Ihr Gehirn den Befehl zum erneuten Einatmen gibt.

Kennzeichen: Diese Entspannungsatmung kann Menschen wieder zur Ruhe bringen, sie stabilisiert das vegetative Nervensystem und auch Angstzustände lassen sich besser kontrollieren.

### Achtung bei Bauchatmung

Falls Ihnen schwindelig wird und Ihre Hände und Füße zu kribbeln beginnen, beenden Sie die Bauchatmung. Das ist nicht schlimm, wahrscheinlich haben Sie es zu gut gemeint und die Übung ein wenig übertrieben. Das Kribbeln und der Schwindel sind Anzeichen für eine Hyperventilation, für eine gesteigerte Atmung durch schnelles, aufeinanderfolgendes tiefes Ein- und Ausatmen. Bei einer Hyperventilation wird vermehrt Kohlendioxid ausgeatmet; in der Folge nimmt die Kohlendioxidkonzentration im Blut ab und der Sauerstoffspiegel ist im Verhältnis dazu zu hoch. Sie können hyperventilieren, wenn Sie die Bauchatmung beschleunigt haben oder zu viel Luft ein- und ausgeatmet haben. Zur Abhilfe bleiben Sie noch kurz sitzen oder liegen und atmen Sie wie gewohnt weiter. Stehen Sie dann langsam auf und bewegen Sie sich. Sie werden sehen, die Anzeichen verschwinden. Ihr Organismus muss sich erst an die Tiefenatmung gewöhnen, das nächste Mal geht es schon viel besser.

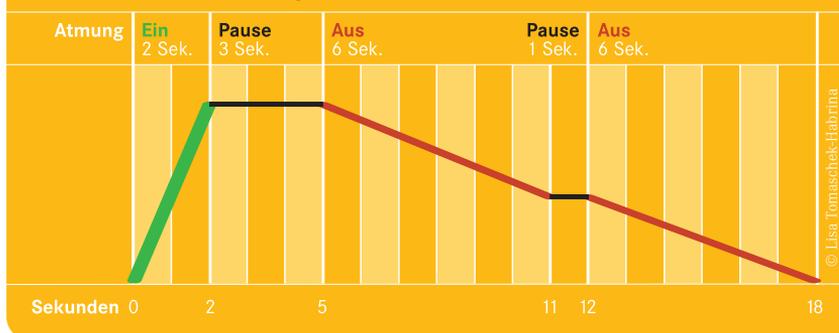
#### Atemgeschwindigkeit ermitteln

Übung 2

Setzen Sie sich aufrecht auf einen Sessel, Beine hüftbreit, Fußsohlen auf dem Boden, Hände locker auf die Oberschenkel legen und ausruhen. Zählen Sie jetzt Ihre Atemzüge während 30 Sekunden, ein Atemzug ist ein Mal ein- und ausatmen. Verdoppeln Sie dieses Ergebnis und Sie erhalten die Anzahl der Atemzüge in einer Minute. Kommen Sie auf 16 oder mehr Atemzüge pro Minute, können Sie Übung 1 Bauch- oder Tiefenatmung (*links*) machen. Die Übung kann auch im Liegen ausgeführt werden.

### Die Tiefenatmung

Abbildung 31



#### Wie oft soll man üben?

Lisa Tomaschek-Habrina: Mindestens zwei Mal täglich 15 Minuten üben, die Atmung wird langsamer und Entspannung stellt sich ein. Wenn Übung 2 eine Atemgeschwindigkeit von 16 und mehr Atemzügen pro Minute ergibt, sollte das Ziel für eine entspannte Atmung acht Atemzüge pro Minute sein. Auch hier gelten kleine Schritte, eine langsame Reduzierung von 16 auf 15, dann auf 14

usw. Wenn man zu schnell vorgeht, kann der Körper nicht folgen und sich nicht an die Entschleunigung anpassen. Auch hier gilt: Weniger ist mehr!

## Bauchatmung **Wozu dient die Bauchatmung?**

Lisa Tomaschek-Habrina: Die bewusste, tiefe Bauchatmung dient nicht nur der Stressbewältigung, indem sie die Körperreaktionen auf Stressfaktoren unterbricht; sie hilft auch bei Verdauungsbeschwerden: Beim Einatmen zieht sich die Zwerchfellmuskulatur zusammen und drückt gegen den Darm, diese regelmäßige Massage regt die Nahrungspassage durch den Darm und damit die Verdauung an. Mit einer bewussten Bauchatmung kann man auch wesentlich leichter abhusten. Außerdem verbessert sie die Herzaktion und die Zirkulation von Blut und Lymphe in den jeweiligen Bauchgefäßen.

### Einfach zum Nachdenken

- Leiden Sie manchmal unter Atemnot?
- In welchen Situationen bleibt Ihnen der Atem stehen?
- Was bringt Sie schnell, was weniger außer Atem?
- Wann müssen auch Sie mal Dampf ablassen?

### Literatur zum Vertiefen

Hanh, Thich Nhat (2003):  
Das Wunder des bewussten Atmens  
Stuttgart: Theseus-Verlag

Lee, Ilchi (2008):  
Gehirnatmung. Wie Ihr Gehirn kreativer, friedfertiger und produktiver wird  
Freiamt: Arbor Verlag

# Meditation

Der Augenblick ist jenes Zweideutige,  
darin Zeit und Ewigkeit einander berühren. Soren Kierkegaard

Seit Jahrzehnten ist bekannt, dass Meditation ein wirkungsvolles Mittel zum Abbau von Stress ist. Dennoch bezweifeln viele Mediziner weiterhin die medizinischen Effekte kontemplativer Praktiken.

## Bedeutung

Meditation heißt sich besinnen (meditare), zur Mitte kommen (medio) und dies mit einem bestimmten Mittel (medium). Meditation ist eine Form der Bewusstseins-schulung, die der Selbstführung dient.

### Was kann Meditation bewirken?

Lisa Tomaschek-Habrina: Erwiesen ist, dass Meditation den Herzschlag und das Nervensystem beruhigt, für eine tiefere und gleichmäßigere Atmung sorgt, den Sauerstoff im Blut erhöht sowie den Pegel des Stresshormons Cortisol senkt. Und sie hilft, den Blutdruck zu senken, die Konzentrationsfähigkeit zu verbessern und das Immunsystem zu stärken. Fast allen Methoden sind zwei wesentliche Elemente gemein: die Konzentration auf den Augenblick und die Schulung der Achtsamkeit. Menschen, die regelmäßig meditieren, aktivieren im Kopf ganz

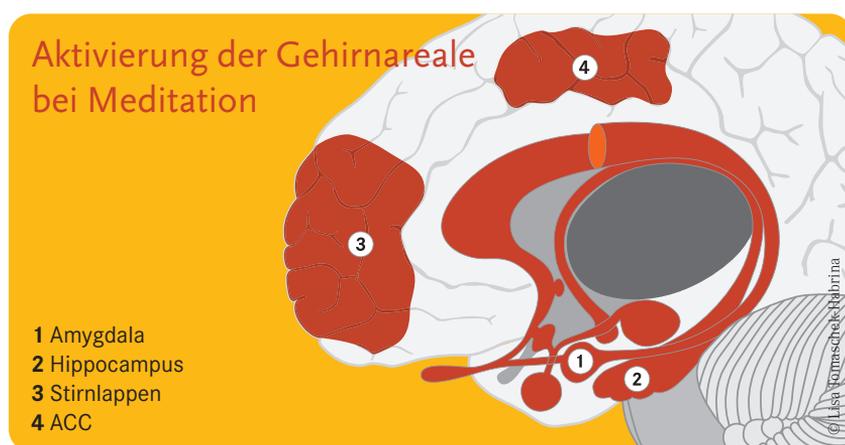
Wirkung von  
Meditation



Abbildung 32

besonders jene Areale, die uns aufmerksam sein lassen. Dieses Gebiet reicht von den Stirn- bis zu den Scheitellappen der Großhirnrinde. Darüber hinaus fallen in Untersuchungen von Meditierenden die sogenannte Insula im Schläfenbereich und der ACC (anterior cingulate cortex) auf, der wie ein „drittes Auge“ tief hinter der Stirnmitte aufscheint. Man vermutet, dass die Areale eine Brücke zwischen Gefühlen und Bewusstsein schlagen. In jedem Fall wird das limbische System in der Mitte des Kopfes, vor allem der Hippocampus und die Amygdala, in Erregung versetzt. Diese beiden Strukturen im Gehirn sind in erster Linie für die emotionale Bewertung unserer Sinneswahrnehmungen zuständig. Meditation beruhigt das vegetative Nervensystem und kann der Alterung im Kopf entgegenwirken; denn mit den Jahren können Nervenverbindungen im Hirn ausdünnen. Durchs Meditieren angeregte Regionen aber werden messbar dicker.

Abbildung 33



### Kann Meditation auch psychischen Leiden vorbeugen?

Lisa Tomaschek-Habrina: Der Psychologe Dr. Johannes Michalak von der Universität Bochum beschreibt die Wirkung meditativer Techniken und kommt zu dem Schluss, dass sie zur Vorbeugung und Behandlung psychischer Leiden beitragen können, speziell bei Depressionen und Angststörungen. Durch das Fokussieren auf die Wahrnehmung des Augenblicks erkenne man mit der Zeit Gedanken und Gefühle als das, was sie tatsächlich sind: mentale Prozesse, die kommen und gehen und mit denen man sich nicht identifizieren muss. Dadurch gewinnt man allmählich Distanz zu ihnen.

### Wirksamkeitsnachweis

#### Gibt es einen Nachweis, dass Meditation wirkt?

Lisa Tomaschek-Habrina: Wissenschaftler des Zentrums für evidenzbasierte Praxis der University of Alberta im kanadischen Edmonton, die 2007 alle international veröffentlichten Studien zum medizinischen Nutzen von Meditation untersuchten, kamen zu dem Schluss, dass ein eindeutiger Wirkungsnachweis nicht möglich sei. Problematisch ist vor allem, dass nicht jeder Mensch in gleicher Weise auf Meditation anspricht und dass es eine Fülle unterschiedlicher Techniken zu bewerten gilt, von Atemmeditation bis Zen.

## Welche Rolle spielt Meditation in der Behandlung von Burnout und Stresserkrankungen?

Fitness  
fürs Gehirn

Lisa Tomaschek-Habrina: Meditation hat einen hohen Stellenwert in der Behandlung von Burnout, den zuvor erwähnten Einfluss auf unseren Organismus betreffend. Neben der medizinischen und psychotherapeutischen Begleitung ist die körperenergetische und mentale Ebene ein wichtiger Ansatzpunkt in der Behandlung und hier ist Meditation äußerst hilfreich. Jeder findet seinen eigenen Zugang, manche finden ihn über das Gebet, andere wiederum in der Natur oder in bestimmten Bewegungsabläufen, Ritualen oder beim Handarbeiten. Im Regenerationsprogramm von i b o s in Griechenland und Österreich<sup>43</sup> ist Meditation ein fester Bestandteil, den die Klienten gerne annehmen. Die Heiligenfeld-Kliniken in Bad Kissingen in Deutschland waren vor knapp 20 Jahren unter den ersten Einrichtungen, die meditative Praktiken in psychosomatische Behandlungen integrierten.<sup>44</sup>

## Welche Technik ist insbesondere bei Burnout und Stresserkrankungen zu empfehlen?

Achtsamkeit  
im Hier  
und Jetzt

Lisa Tomaschek-Habrina: Grundsätzlich ist jede Form von Achtsamkeits-Meditation zur Schaffung von Sammlung und Ruhe zu empfehlen. Jon Kabat-Zinn, emeritierter Professor für Medizin an der Universität von Massachusetts, entwickelte Ende der 1970er Jahre ein Achtsamkeitstraining, das er Mindfulness-Based Stress Reduction, kurz MBSR nannte. Die Qualität der Aufmerksamkeit ist häufig der Schlüssel zum heilsamen Effekt. Achtsamkeit hat für Jon Kabat Zinn „vor allem etwas mit Aufmerksamkeit und Gewahrsein zu tun, und das sind Qualitäten, die für alle Menschen wichtig und von Wert sind. ... Meditation ist der Prozess, durch den wir unsere Aufmerksamkeit und unser Gewahrsein vertiefen, verfeinern und sie in unserem Leben besser nutzen lernen.“<sup>45</sup>

## Mindfulness-Based Stress Reduction – MBSR

**Herkunft:** Ende der 1970er Jahre erfolgreich für den Abbau von Stress und den Umgang mit Ängsten vom amerikanischen Professor für Medizin Jon Kabat-Zinn entwickelt. In einem Einführungsworkshop und einem achtwöchigen Programm mit mehreren Kurseinheiten erlernen die Teilnehmer die Techniken.

**Technik:** Sitzmeditation mit gedanklichem Durchwandern und Abtasten des eigenen Körpers sowie Konzentration auf den Atemvorgang. Das Trainingsprogramm enthält Yogaübungen und Bestandteile der buddhistischen Vipassana-Meditation, es vermeidet jedoch religiöse oder esoterische Bezüge.

## Welche Meditationsmethoden betreiben Sie?

Lisa Tomaschek-Habrina: Ich mache täglich meine Qi Gong-Übungen, die sehr meditativen Charakter haben. Außerdem erlaube ich mir, täglich mehrere Male ins „Narrenkastl“ zu schauen, ich starre in die Leere, lasse die Gedanken kommen

<sup>43</sup> Siehe auch Summer Academy auf [www.esba.eu](http://www.esba.eu)

<sup>44</sup> Siehe auch [www.heiligenfeld.de](http://www.heiligenfeld.de)

<sup>45</sup> Kabat-Zinn, Jon (2007): *Im Alltag Ruhe finden*. Frankfurt: Fischer, 5. Auflage, S. 11

und gehen, ohne sie zu bewerten; das sind sozusagen Minutenmeditationen. Hier können wir uns etwas von unseren Kindern abschauen, die machen das nämlich öfter am Tag zum Ausklinken, wenn es ihnen zu viel ist oder sie müde sind. Klienten von mir betreiben mit Erfolg die sogenannte WC-Meditation: Oftmals der einzige Ort, an den sie sich in Ruhe und legitimiert zurückziehen können, führen sie dann dort einfache Übungen aus.

#### Einfach zum Nachdenken

Achtsamkeit theoretisch zu beschreiben, ähnelt dem Versuch, das Besteigen eines Viertausenders durch Lesen zu vermitteln. Natürlich kann ich beim Lesen eine Menge dessen nachvollziehen, was während einer Bergbesteigung passiert. Aber mir fehlt ein fundamentaler Baustein: den Weg selbst zu gehen.

#### Literatur zum Vertiefen

Kabat-Zinn, Jon (2007):

Im Alltag Ruhe finden. Meditationen für ein gelassenes Leben

Frankfurt: Fischer, 5. Auflage

Tiefenthaler-Gilmer, Ulrike (2002):

Achtsamkeitsmeditation als klinische Intervention. Eine kontrollierte Studie zur Wirksamkeit eines Achtsamkeitsmeditationsprogramms an Patientinnen mit Fibromyalgiesyndrom

Dissertation: Universität Wien

# Spiritualität

Gebet ist eine innige Freundschaft,  
ein häufiges Zwiegespräch  
mit dem Geliebten.

Theresa von Avila

Dem spirituellen Hintergrund von Menschen bescheinigt man positive Effekte auf deren physische wie psychische Gesundheit, auf die Reduktion von Stress, die Bewältigung kritischer Lebensereignisse usw. Viele Zeitgenossen bestehen darauf, Spiritualität von Religiosität zu unterscheiden. Während sich der Begriff religiös auf konfessionell-kirchliche Glaubensüberzeugungen, Dogmen, vorgeschriebene Verhaltensweisen und Riten bezieht, sei Spiritualität „die persönliche Beziehung eines Menschen zu dem, was für ihn heilig oder transzendent ist.“<sup>46</sup>

## Versuch einer Definition von Spiritualität

Es wäre vermessen zu behaupten, man könne eine allgemeingültige Definition von Spiritualität formulieren, nachfolgend ein paar Überlegungen:

- Spiritualität als Erfahrung der Verbundenheit mit allem Leben
- Spiritualität als Beziehung zu Gott oder einem größeren Ganzen
- Spiritualität als Verbundenheit und Beziehung zu einem den Menschen übersteigenden, umgreifenden Letztgültigen.<sup>47</sup>

### Was unterscheidet in Stresssituationen spirituelle von nicht spirituellen Menschen?

Lisa Tomaschek-Habrina: Spirituelle Menschen sind meist sehr achtsam und positiv eingestellt, sich selbst und auch anderen gegenüber. Deshalb erkennen sie Stress meist früher und können eher gegensteuern. Meist üben sie auch gesundheitsförderliche meditative Praktiken aus.

Spirituelle  
Menschen

### Was kann Beten bewirken?

Lisa Tomaschek-Habrina: Beten hat eine ähnliche Wirkung wie Meditation: Die Atmung verlangsamt sich, der Blutdruck sinkt, das Gefühl von Ruhe und Entspannung tritt ein, man verbindet sich mit etwas, das einem heilig erscheint und fühlt sich einem großen Ganzen zugehörig, was so manche Last erträglicher macht. Oftmals beten Menschen in Gemeinschaft, dies fördert das Zusammengehörigkeitsgefühl und stabilisiert die Gesundheit. Der Glaube versetzt Berge, sagt man, und das erlebe ich auch in der Praxis mit Klienten, die gläubig sind.<sup>48</sup>

Wirkung  
von Gebeten

<sup>46</sup> Sinnott, Jan D. (2001): Introduction: Special issue on spirituality and adult development, Part 1. In: *Journal of Adult Development*, 8, S. 199–200

<sup>47</sup> Vergl. Bucher, Anton A. (2007): *Psychologie der Spiritualität*. Weinheim, Basel: Beltz Verlag, S. 56

<sup>48</sup> Vergl. Schmid-Bode, Wilhelm (2008): *Maß und Zeit. Entdecken Sie die neue Kraft der klösterlichen Werte und Rituale*. Frankfurt: Campus Verlag, S. 191

Rituale  
und Stress

### Was machen spirituelle Menschen anders als nicht spirituelle?

Lisa Tomaschek-Habrina: Spirituelle Menschen agieren nicht unbedingt ganz anders, vielleicht aber haben sie mehr Rituale in den Alltag eingebaut. Rituale strukturieren und stabilisieren unser Dasein. Meist sind wir uns derer im Augenblick ihres Vollzugs gar nicht bewusst, auch die meisten festlichen Rituale zelebrieren wir automatisch. Die Kraft von Ritualen liegt oft nicht im Wissen ihrer eigentlichen Bedeutung sondern in der Gewissenhaftigkeit, mit der wir sie zelebrieren. Sie sind sozusagen der Kitt des Lebens, der Menschen miteinander verbindet, sie bilden ein Kontinuum, das uns Sicherheit und Geborgenheit gibt, und diese Sicherheit des Verbundenseins ist bei spirituellen Menschen besonders spürbar.

### Was macht Rituale so wirksam gegen Stress?

Lisa Tomaschek-Habrina: Rituale sind keine Kopfgeburten, sie werden aus Bedürfnissen, Ängsten, Sehnsüchten und Not(-wendigkeiten, um Nöte zu wenden) heraus entwickelt. Sie beruhigen und spenden Trost und Hoffnung in schwierigen Phasen. Das macht sie auch unverzichtbar in Stresssituationen. Rituale können helfen, in unwürdigen Situationen Würde zu bewahren: Um ihrer Selbstachtung willen erlebten viele KZ-Häftlinge abendliche Gebete, Tagebuch Führen, das allmorgendliche und abendliche Waschen in schmutzigen Trögen als rettend, da sie sich für wenige Augenblicke zurückziehen, besinnen und einkehren konnten. Wir kennen viele, teilweise sehr schmerzhaft und strenge religiöse Riten. Aber auch im weltlichen Kontext lässt sich beobachten, dass eine Mitgliedschaft umso begehrt erscheint, je härter das verlangte Opfer ist. Die Schulen und Universitäten mit den anspruchsvollsten Aufnahmebedingungen oder die Golfclubs mit den höchsten Beitrittsgebühren gelten als besonders interessant, da sie auch die Verbundenheit der Gruppenmitglieder untereinander stärkt.

Kontemplation

### Spirituelle Menschen sind häufig auch sehr kontemplativ?

Lisa Tomaschek-Habrina: Ja, das erleben wir auch bei der Meditation. Kontemplation kommt vom lateinischen Begriff *contemplatio* und bedeutet Betrachtung. Betrachtung ist etwas anderes als Beobachtung: Wer beobachtet, zieht eine Trennlinie zwischen sich, dem Subjekt, und dem beobachteten Objekt; in der Kontemplation wird diese Trennlinie aufgehoben. Wer etwas betrachtet, lässt sein Auge auf etwas ruhen, er verweilt und Zeit wird bedeutungslos. Im Umgang mit der Zeit liegt das eigentliche Geheimnis der kontemplativen Meditation. Das Zeitliche hebt sich zugunsten des Ewigen auf und das scheint uns mit unserer Endlichkeit zu versöhnen. Erleben wir stressige Zeiten, ist Meditation eine Möglichkeit, uns aus der Geschwindigkeit herauszuholen, damit wir uns wieder sammeln, uns mit etwas Unendlichem, etwas Göttlichem stärken und das Irdische leichter ertragen können.

## Rituale

Einfach zum  
Nachdenken

- Eine Klientin zelebriert ihre Kakaopause, wenn sie sich etwas Gutes tun will; sie setzt sich in Ruhe an den Tisch und schlürft genüsslich und ganz bewusst ihren Lieblingskakao.
- Sportler haben ganz eigene Rituale zur Konzentration oder Anfeuerung vor Wettkämpfen.
- Auch Schauspieler oder Sänger bereiten sich mit Ritualen auf ihre Vorstellungen vor.
- Viele Menschen haben morgens ihre persönlichen kleinen Rituale wie morgendliches Dehnen und Strecken, Atemübungen am offenen Fenster oder Rituale kosmetischer Natur.
- Die gemeinsame Mahlzeit ist häufig eines der wichtigsten Rituale von Paaren und Familien.
- Meine Großmutter betete immer ein Vaterunser, bevor wir mit dem Auto losfahren.
- Ein Tischgebet ist ein Ritual des Verbundenseins beim gemeinsamen Mahl.

## Literatur zum Vertiefen

Bucher, Anton A. (2007):  
Psychologie der Spiritualität  
Weinheim/Basel: Beltz Verlag

Schmid-Bode, Wilhelm (2008):  
Maß und Zeit. Entdecken Sie die neue Kraft der klösterlichen Werte  
und Rituale  
Frankfurt: Campus Verlag

Baier, Karl (2006):  
Handbuch Spiritualität. Zugänge, Traditionen, Interreligiöse Prozesse  
Darmstadt: WBG

# Übungen zum Auftanken

Ein schwacher Körper schwächt die Seele.

Jean Jacques Rousseau

Die folgenden Entspannungsübungen helfen in Minutenschnelle Druck abzubauen, Energie zu tanken, die Konzentration zu stärken und die Lebensgeister zu aktivieren. Probieren Sie die Übungen aus und finden Sie heraus, welche davon Ihnen gut tun und Spaß machen, dann steht einer regelmäßigen Anwendung nichts mehr im Weg. Am besten wählt man ein paar Übungen aus, stellt diese zu einem kleinen Programm zusammen und wiederholt sie regelmäßig, bis sie zu einem Alltagsritual wie Zähneputzen werden.

## Atemübungen

### Bauchatmung

*(siehe auch Übung 1 Atmung wahrnehmen S. 198)*

Aufrechter Sitz oder Stand, eine Hand auf die Brust, die andere auf den Bauch legen, beim Einatmen die Bauchwand oberhalb des Bauchnabels nach außen drücken, wie beim Aufblasen eines Luftballons, durch den Mund wieder ausatmen, doppelt so lange wie eingeatmet wurde. Die kohlendioxidreiche Luft fließt aus der Lunge über die Bronchien, die Luftröhre und den leicht geöffneten Mund nach außen. Beim Ausatmen senkt sich die Bauchdecke langsam wieder nach innen. Achten Sie darauf, wie viel Platz Sie auf einmal im Inneren schaffen können. Haben Sie die gesamte verbrauchte Luft ausgeatmet, folgt eine kurze Atempause, bis Ihr Gehirn den Befehl zum erneuten Einatmen gibt.

Kennzeichen: Die Tiefenatmung ist Entspannungsatmung, sie kann Menschen wieder zur Ruhe bringen, stabilisiert das vegetative Nervensystem und auch Angstzustände lassen sich besser kontrollieren.



### Durchblutung und Belüftung im Lungen- und Bronchienbereich anregen



Klopfen Sie mit lockeren Fäusten von allen Seiten auf Ihren Brustkorb. Summen Sie dazu oder singen Sie laut verschiedene Vokale: A, E, I, O, U. Mit dem Verklingen des Tones lassen Sie Ihre Arme einfach hängen. Lassen Sie die Einatmung geschehen und stöhnen Sie.

© Lisa Tomaszek-Habrma

### Atemübung zur Stressvorbeugung

**Energie tanken:** Mit dieser Übung tanken Sie neue Energie; so können Sie Stress wirksam vorbeugen. Die Übung eignet sich zum Beispiel für die Mittagspause, zur Unterbrechung der Büro- oder Hausarbeit.

1. Nehmen Sie mit den Fußsohlen guten Kontakt zum Boden auf. Bereits durch leichten Fußdruck und Druck der Zehen gegen den Boden gewinnen Sie mühelos die passende Haltung.
2. Neigen Sie sich mit gestrecktem Rücken vor. Legen Sie den Rumpf auf den Beinen ab. Beim Vorneigen singen Sie den Vokal U in drei Tonlagen abwärts.
3. Lassen Sie Kopf und Arme gut hängen. Bleiben Sie unten und warten Sie in Ruhe die Atemreaktion ab. Richten Sie sich mit Fußdruck auf und atmen Sie dabei mit weichem „Sch“ aus.



### Atemübung zum Wachwerden

**Atmung anregen:** Das Federn aus den Gelenken regt die Atmung an. Es belebt Ihren Körper von Kopf bis Fuß und macht Sie frisch und lebendig. Machen Sie diese Übung jeden Morgen ein bis zwei Minuten, und Sie beginnen Ihren Tag leichtfüßig und beschwingt.

1. Sie stehen in lockerer Körperhaltung, die Füße parallel, hüftbreit, die Knie leicht gebeugt. Fangen Sie an, aus den Fußgelenken zu federn, um von diesem Ausgangspunkt alle weiteren Gelenke und Muskeln zu erreichen.
2. Heben Sie dabei die Fersen vom Boden ab.
3. Beim Senken berühren die Fersen den Boden sanft. Im rhythmischen Auf und Ab lassen Sie Ihren Atem kommen und gehen, wie er mag.



### Atemübung zur Harmonisierung

Die Wechselatmung bringt die Lebensströme ins Gleichgewicht und harmonisiert die Persönlichkeit des Menschen. Geeignet ist sie in jeder Pause des Tages, in der Sie für einen Moment abschalten und sich regenerieren möchten.

1. Setzen Sie sich bequem hin, Rücken ist aufrecht und Schultern sind locker. Spreizen Sie jetzt den Daumen und den kleinen Finger der rechten Hand, verschließen Sie mit dem Daumen das rechte Nasenloch und atmen Sie links ein.





2. Schließen Sie nun mit dem kleinen Finger das linke Nasenloch und atmen Sie rechts aus. Atmen Sie wieder rechts ein und dann links aus. Wiederholen Sie diese Zyklen fünf bis 15 Minuten. Atmen Sie bewusst, langsam und kaum hörbar.

## Augenübungen

Spezielle Augenübungen lockern die Augen-, Nacken- und Gesichtsmuskulatur. Sie fördern die Produktion von Tränenflüssigkeit und den freien Energiefluss zu den Augen und zum Kopf. Außerdem dienen sie der Synchronisation beider Gehirnhälften und sie führen zu einem Zustand der entspannten Wachsamkeit (Alpha-State). Augenübungen können im Stehen oder Sitzen ausgeführt werden. Achten Sie auf eine bequeme Haltung, beide Fußsohlen sollten gleichmäßigen Kontakt zum Boden haben.

## Posaunen



Decken Sie das rechte Auge mit der rechten Handfläche ab. Lassen Sie die Hand ganz locker und das Auge geöffnet. Halten Sie die linke Hand locker ausgestreckt vor Ihrem Körper. Konzentrieren Sie den Blick auf Ihre linke Hand und bewegen Sie nun die linke Hand in Richtung linkes Auge und wieder zurück. Lassen Sie die Bewegung mit der Zeit schneller werden. Wiederholen Sie die Übung, indem Sie das linke Auge abdecken.

## Blicksprünge



Machen Sie Ihren Blick weich und stellen Sie sich einen runden Ball vor Ihnen in der Luft vor. Der Ball beginnt nun in abwechselnd kleinen und großen, schnellen und langsamen Bewegungen vor Ihren Augen zu springen. Er bewegt sich dabei in alle Richtungen. Folgen Sie dem Ball eine Weile mit den Augen. Schließen Sie anschließend Ihre Augen und spüren Sie die Lebendigkeit und Beweglichkeit.

## Geweitete Augen

1. Ballen Sie Ihre Hände zu Fäusten und kneifen Sie gleichzeitig die Augen fest zusammen.
2. Nach ca. fünf Sekunden geben Sie der Spannung nach und öffnen Hände und Augen. Beginnen Sie nun die Finger zu spreizen und öffnen Sie gleichzeitig ihre Augen weit. Wieder nach ca. fünf Sekunden geben Sie der Spannung nach. Wiederholen Sie die Übung einige Male.



## Konzentration und Gedächtnis

Jede unserer Bewegungen steht mit einem spezifischen Bereich unseres Gehirns in Verbindung. Wenn wir mit bestimmten Körperpartien arbeiten, werden diese Bewegungen übersetzt und regen bestimmte Areale des Gehirns an. Im Alltag neigen wir dazu, immer wieder die gleichen Bewegungen zu machen und deshalb stimulieren wir auch immer wieder die gleichen Gehirnregionen. Wollen wir weniger benutzte Bereiche des Gehirns anregen, müssen wir mit bisher vernachlässigten Körperpartien arbeiten. Mit den folgenden Übungen konzentrieren wir uns auf die Koordination rechter und linker Gehirnhälfte und auf die Stimulierung und Flexibilisierung des Gehirns.

## Abwechslung unterschiedlicher Handbewegungen

1. Beide Hände liegen auf der Brust, wobei die rechte zur Faust geballt und die linke geöffnet ist. Mit der linken offenen Hand reiben Sie auf der Brust einen Kreis und klopfen mit der rechten Faust gleichzeitig auf die Brust. Machen Sie diese Bewegungen gleichzeitig zehn Mal.
2. Wechseln Sie dann Bewegung und Stellung der Hände ab und wiederholen Sie wiederum zehn Mal.
3. Wechseln Sie noch einmal die Seiten und führen Sie weitere zehn Wiederholungen durch.



1. Beschreiben Sie mit der linken Hand einen Kreis und mit der rechten Hand ein Dreieck in der Luft.
2. Als Nächstes beschreiben Sie mit der linken Hand ein Quadrat und mit der rechten Hand ein umgekehrtes Dreieck.
3. Wiederholen Sie die Punkte 1 und 2 mit der jeweils anderen Hand.



### Denkmütze



Ohren entfalten: Beginnen Sie oben und massieren Sie am Ohr entlang nach unten. Ziehen Sie sanft an den Ohrläppchen. Die 400 Reflexpunkte an den Ohren werden aktiviert, das beseitigt Müdigkeit, steigert die Aufmerksamkeit, verbessert das Hörvermögen und das Gedächtnis und erhöht die körperliche und geistige Fitness; „Einschalten“ des inneren Ohres und des Gleichgewichtsinns, Kiefer-, Nacken-, Zungen- und Gesichtsmuskulatur entspannen sich, Atmung vertieft sich.

### Gähnen



Kiefer entspannt sinken lassen und öffnen bis sich der Gähnreflex automatisch einstellt. Dadurch entspannt sich der Kiefer-/Nackенbereich und ermöglicht den Schädelknochen eine freie Bewegung bei der Atmung.

### „Gehirnknöpfe“ massieren



Massieren Sie mit Daumen und zwei Fingern der einen Hand die Akupunkturpunkte Niere 27 rechts und links zwischen dem Schlüsselbein und der ersten Rippe. Mit zwei Fingern der anderen Hand halten Sie den Bauchnabel. Diese Übung harmonisiert die beiden Gehirnhemisphären, es wird intensiver mit Blut und Sauerstoff versorgt und das Energieniveau steigt.

### Über-Kreuz-Bewegung (Cross-Crawl)



Bringen Sie langsam und bewusst die rechte Hand und das linke Knie zusammen, wobei Sie das linke Bein so weit anheben, dass Sie mit dem Oberkörper möglichst aufrecht bleiben. Arm und gegenüberliegendes Bein bewegen sich dabei gleichzeitig. Wiederholen Sie die Bewegung zehn bis 20 Mal. Diese aktiviert beide Gehirnhemisphären, verbessert die Koordination von links und rechts sowie die Atmung.

## Ohrenachten

Legen Sie das linke Ohr auf den ausgestreckten linken Oberarm. Mit den Augen blicken Sie den Arm entlang über Ihre Finger hinaus. Kopf und Schulter bleiben während der Übung fest miteinander verbunden. Nun malen Sie mit dem Arm liegende Achten in die Luft. Beginnen Sie immer von der Mitte ausgehend nach links oder rechts. Nach einigen Malen wechseln Sie den Arm. Die Achten trainieren das Gedächtnis, entspannen Nacken und Augen und verbessern die Koordination von links und rechts.



## Selbstmassage – Klopfübung

Mit dieser Klopfübung sollen die Akupunkturpunkte, die entlang der Meridiane, der Energiebahnen des Körpers liegen, aktiviert und belebt werden. Am Ende der Übung werden Sie sich frischer und konzentrierter fühlen.

1. Nehmen Sie einen hüftbreiten Stand ein. Bilden Sie mit den Händen eine Art Klaue und klopfen Sie leicht mit den Fingerspitzen überall auf den Kopf.
2. Nun strecken Sie den linken Arm aus, mit der Handfläche nach oben, und klopfen mit der rechten Handfläche bei der Schulter beginnend abwärts bis zur linken Hand.
3. Drehen Sie die linke Hand um und klopfen Sie mit der rechten Handfläche wieder aufwärts bis zur linken Schulter.
4. Wiederholen Sie die Punkte 2 und 3 nun mit der anderen Hand und dem anderen Arm.
5. Klopfen Sie nun mit der rechten Hand auf die Brust zur Aktivierung der Thymusdrüse.
6. Klopfen Sie von der Brust ausgehend auf Ihre Rippen, den Bauch und die Seiten und wandern nun mit beiden Händen in die Gegend gleich unter dem rechten Brustkorb, wo Ihre Leber liegt.
7. Nun wandern Sie mit Ihren klopfenden Händen in die Gegend links unter dem Brustkorb, wo Ihr Magen liegt.
8. Jetzt klopfen Sie den Bereich Ihres unteren Rückens ab, wo Ihre Nieren liegen, und gehen klopfend so weit hinauf, wie Sie können. Dann klopfen Sie wieder abwärts bis zu den Pobacken.
9. Klopfen Sie von den Pobacken die Rückseite Ihrer Beine abwärts bis zu den Fußgelenken.





10. Klopfen Sie von den Fußgelenken an der Vorderseite entlang der Schienbeine hinauf bis zu den Hüften.
11. Klopfen Sie von den Hüften an der Außenseite der Beine abwärts bis zu den Fußgelenken.
12. Klopfen Sie von den Fußgelenken an der Innenseite der Beine aufwärts bis zu den Hüften.
13. Schließen Sie die Übung ab, indem Sie am Ende noch den ganzen Körper abstreifen, Arme, Beine, Gesäß und Becken.
14. Zum Abschluss können Sie den Unterbauch in Ruhe halten und noch leicht in den Knien nachwippen.

© Lisa Tomaszek-Habrina

### Imaginationsübung

Machen Sie es sich in einem ruhigen Raum gemütlich. Atmen Sie für ein paar Minuten konzentriert ein und aus, am besten in den Bauch. Vielleicht wollen Sie auch kurz die Augen schließen. Nun stellen Sie sich einen Ort vor, mit dem Sie schöne Erinnerungen verbinden. Was riechen Sie? Was hören Sie? Welche Farben und Formen sehen Sie? Konzentrieren Sie sich auf angenehme Sinneswahrnehmungen: die sanfte Berührung eines Windhauchs, weiches, kühles Gras, das Rauschen vom Wind, was auch immer. Schleichen sich andere Gedanken ein, lassen Sie sie zu, und lassen diese auch wieder weiterziehen, lösen Sie sich behutsam, um zu der von Ihnen geschaffenen Welt zurückkehren zu können. Verweilen Sie an dem für Sie angenehmen Ort für eine Weile, bis Sie sich von ihm verabschieden und wieder in den Raum zurückkehren, in dem Sie sich momentan befinden. Machen Sie langsam wieder die Augen auf und begrüßen sich selbst im Hier und Jetzt.

Solche Übungen können im Alltag helfen, anstrengende Situationen etwas leichter zu ertragen. Auch abends nach getaner Arbeit können Imaginationsübungen Energie-Tankstationen sein.

### Wie kann ich im Alltag entschleunigen?

Ideen und Anregungen – finden Sie heraus, was Ihnen gut tut:

- Regelmäßig Pausen einlegen, nach jeweils 1,5 Stunden für zehn bis 15 Minuten etwas anderes tun als bisher. Wenn Sie am Computer gearbeitet haben, vermeiden Sie in der Pause z.B. Computerspiele zu spielen, sondern gehen Sie in die Bewegung; stehen Sie auf, verlassen Sie den Raum usw., machen Sie jedenfalls etwas anderes als zuvor. Abwechslung ist wichtig, denn jede Handlung evoziert unterschiedliche neuronale Vernetzungsketten in rechter und linker Gehirnhälfte, wenn man immer dasselbe macht, verkümmern andere Vernetzungen, das Gehirn wird nur einseitig beansprucht. Für eine optimale Nutzung unseres Steuerungsorgans, muss es auch unterschiedlich gefordert werden.

- Gezielt und bewusst handyfreie Zeiten am Tag festlegen
- Oder Telefonsprechstunden ausgeben
- Gezielt und bewusst computerfreie Zeiten einplanen
- Werbemails unterdrücken
- Hintergrundgeräusche wie z.B. Radio minimieren
- Regelmäßige Bewegung: Unser Körper ist nicht dafür konzipiert, acht Stunden ausschließlich sitzend vor dem Computer zu verbringen.
- Bewegung bedeutet nicht Leistungssport oder in ein Fitnesscenter zu gehen. Man kann ganz einfach Bewegungseinheiten einlegen, indem man einmal nicht mit dem Aufzug fährt, sondern die Treppe nimmt, aus öffentlichen Verkehrsmitteln eine Station früher aussteigt und den Rest zu Fuß geht, man einmal eine Runde um den Häuserblock geht, anstatt Mengen von Kaffee zu konsumieren.
- Entspannungsübungen in den Tag einbauen z.B. Atemübungen, Dehnungsübungen, Progressive Muskelentspannung, Yoga oder Qi Gong usw.
- Meditationsübungen von ein bis fünf Minuten in den Alltag integrieren
- Richten Sie vielleicht sogenannte 30er-Zonen im Alltag ein, so wie es im Straßenverkehr verkehrsberuhigte Zonen gibt. Es kann auch hilfreich sein, zur Erinnerung eine Art Verkehrsschild in Ihrer Umgebung anzubringen. Entschleunigung ist angesagt!
- Nehmen Sie sich bewusst Zeit zum Essen anstatt zu schlingen und trinken Sie ausreichend, eine gefüllte Wasserflasche oder ein Teekrug am Tisch erleichtert den Überblick über die Flüssigkeitszufuhr.
- Eines nach dem anderen erledigen und „Erntezeiten“ einplanen, innehalten und Gelungenes und Vollbrachtes würdigen, anerkennen und wertschätzen, für sich ebenso wie für andere.
- Verzichten Sie auf unnötige Vergleiche, bleiben Sie bei sich und halten Sie es mit dem Wahlspruch der kleinen Pfadfinder: „So gut ich kann!“
- Richten Sie am Ende des Tages Ihren Blick auf Gelungenes.
- Stecken Sie sich täglich höchstens ein bis zwei wirklich realisierbare Ziele und vergessen Sie nicht zu „ernten“.
- Wenn Sie lesen, lesen Sie. Wenn Sie telefonieren, telefonieren Sie. Wenn Sie schreiben, schreiben Sie. Werden Sie achtsam bei den Dingen, die Sie gerade tun, im Hier und Jetzt. Vermeiden Sie, sich ständig Druck zu machen mit all den Dingen, die noch zu erledigen sind. Die Dinge werden getan, wenn sie getan werden können.
- Erlauben Sie sich, auch einmal etwas hintanzustellen und nicht sofort zu erledigen. Wenn Sie nach Hause kommen, kehren Sie einmal wirklich ein, nehmen Sie mal kurz Platz, bevor Sie sich an die Hausarbeit machen.
- Machen Sie nur jene Übungen, die Sie mögen und die für Sie sinnvoll sind und vermeiden Sie jeden Zwang.
- Versuchen Sie die Übungen ritualisiert in den Alltag einzubauen, bis Sie nicht mehr bewusst daran denken müssen, sondern sie „selbst-verständlich“ zu Ihrem Leben gehören, wie das tägliche Aufstehen und Zähneputzen.

# Essen im Stress und Burnout

Abwechslung ist von allem  
das Süßeste.

Aristoteles

Bei den meisten Menschen ändert sich in Stresssituationen das Essverhalten. Entweder sie essen zu viel oder zu wenig oder ungenügend gut. Eine bewusste, ausgewogene Ernährung kann bestimmte Stressdynamiken positiv beeinflussen.



© Eva Kern

Dr. Claudia  
Nichterl

## Lisa Tomaschek-Habrina im Gespräch mit:

Dr. Claudia Nichterl, Ernährungswissenschaftlerin und renommierte Ernährungsberaterin nach der Traditionellen Chinesischen Medizin (Fünf Elemente-Ernährung). Neben ihrer Beratungstätigkeit hält sie Kochkurse, Seminare und Vorträge und sie veröffentlichte bereits zahlreiche Bücher zum Thema. Die begeisterte Hobbyköchin ist Spezialistin für einfache, schnelle Gerichte. Zu ihren Stärken zählen Improvisation, Phantasie und die Liebe zu frischen, saisonalen Zutaten. [www.essenz.at](http://www.essenz.at)

## Oxidativer Stress

**Mit einer guten Ernährung reagiert man nicht nur gelassener auf Stress, sondern beugt auch Stressattacken vor und verbessert die Stimmung; ist der Körper optimal mit Nährstoffen versorgt, steigt auch die Stressresistenz. Stress wird oft auch als Nährstoffräuber bezeichnet, wie ist das gemeint?**

Claudia Nichterl: Stresssituationen erzeugen im Körper oxidativen Stress; das heißt, es entsteht ein Ungleichgewicht zwischen Pro- und Antioxidantien. Bei zahlreichen Stoffwechselprozessen aber auch durch äußere Einflüsse entstehen im Körper sogenannte Radikale. Radikale sind reaktionsfreudige Verbindungen, die sich mit anderen Substanzen zusammenschließen und neue Radikale bilden. Eine Kettenreaktion entsteht, was in ungünstigen Fällen zur Zerstörung lebensnotwendiger Zellbestandteile führen kann. Pro-Oxidantien fördern diese Radikalbildung, Antioxidantien können diese Kettenreaktion unterbrechen. Ist alles im Lot, läuft der Körper keine Gefahr zu erkranken. Durch Stress von außen kann sich aber der Anteil der Pro-Oxidantien erhöhen, und bei einer unzureichenden Nährstoffzufuhr mit Antioxidantien wie Vitamin C, Vitamin E, Beta-Karotin, Selen oder Zink kommt es zu oxidativem Stress. Da sich Antioxidantien gegenseitig regenerieren, ist es wichtig, sich mit der ganzen Palette an Antioxidantien zu versorgen und nicht nur allein auf beispielsweise einen hohen Vitamin C-Gehalt zu achten. Je ausgewogener und bunter die Ernährung, desto vielfältiger ist die Zufuhr an wichtigen schützenden Antioxidantien.

## Stresstypen

**Was versteht man unter dem Begriff Stressesser und welche Typen gibt es?**

Claudia Nichterl: Stressesser sind solche, die sich fürs Essen meistens keine Zeit „nehmen“, von sich behaupten, keine Zeit zu „haben“. Es wird im Stehen

oder im Gehen, vor dem Computer und in möglichst kurzer Zeit möglichst viel gegessen. Was die Menschen nicht bedenken: Das Sättigungszentrum im Gehirn wird erst nach 20 Minuten aktiviert. Das heißt, viele warten gar nicht das Signal des Körpers ab, sondern essen darüber hinaus. Zusätzlich wird geschlungen, schlecht gekaut und der Verdauungstrakt muss es büßen. Es gibt aber auch Stressesser, die beispielsweise emotionalen Stress mehr oder weniger mit Essen kompensieren. Es ist eine Tendenz in Richtung Frustesser zu spüren. Die aufgenommenen Nahrungsmittel sind meist nicht die gesündesten, es wird vorwiegend zu Süßem und Fettem gegriffen. Keiner denkt in solch einer Situation daran, einen Gemüseeintopf zuzubereiten. Denn der Frust muss gerade in diesem Moment – in diesem Fall mit Essen – bekämpft werden. Und Schokolade liegt dann eher bereit als gesundes Obst und Gemüse.

**Die Nahrungsauswahl ist in anstrengenden Stressphasen besonders wichtig und entscheidet auch darüber, wie man ihnen begegnen kann. Menschen in höheren Stufen von Burnout brauchen zusätzlich Nährstoffe, um sich zu regenerieren. Was können Sie hier empfehlen?**

Nährstoffe  
bei Burnout

Claudia Nichterl: Das Wohlbefinden steht und fällt mit der richtigen Nahrungsauswahl. Grundprinzip ist, nicht zu fettem, kohlenhydratreichen, hochkalorischen Fast Food zu greifen; man sollte also Pizzaschnitte, Hamburger, Pommes und Burenwurst meiden. Hochwertiges Eiweiß in Form von Geflügel, Fisch oder Hülsenfrüchten mit viel Gemüse und einer Beilage in Form von Kohlenhydraten (z.B. Reis, Hirse, Vollkornbrot oder Kartoffeln) ist die optimale Kombination. Man kann beispielsweise von einem Lieferservice Gebrauch machen, wenn man das Büro nicht verlassen möchte, oder man nimmt sich bewusst die Zeit und geht zu einem Italiener oder Asiaten und bestellt ein Reis- bzw. Gemüsegericht mit einem bunten Salat als Beilage. Die günstigste Variante ist, sich etwas Vorgekochtes von zu Hause mitzunehmen, sei es eine Suppe in der Thermoskanne oder ein Getreidesalat. Das gibt Kraft. Und das Argument, dafür keine Zeit zu haben, hält nicht; steht etwas Vorbereitetes bereits fertig in der Teeküche, muss bei Hunger kein Zeitaufwand für die „Suche nach Nahrung“ betrieben werden. Anfangs ist es für viele sicher ein Mehraufwand, aber mit ein paar Tipps und Tricks für Einkauf und Vorbereitung spart man letztendlich Zeit – und auch Geld.

**Es gibt unterschiedliche Meinungen darüber, wie oft man am Tag essen sollte. Die einen empfehlen drei Mahlzeiten mit drei bzw. fünf Stunden Pause dazwischen, die anderen mehr als drei, dafür aber kleinere Portionen. Woran soll man sich insbesondere im Stress oder bei Burnout halten?**

Wie viele  
Mahlzeiten  
pro Tag?

Claudia Nichterl: Die einen befürworten fünf Mahlzeiten mit dem Argument, dass ein konstanter Blutzuckerspiegel Heißhunger vermeidet und die Konzentration fördert. Die anderen sind Verfechter von drei Mahlzeiten und argumentieren mit nötigen Erholungspausen für die Verdauungsorgane bzw. der durch den niedrigeren Blutzuckerspiegel angekurbelten Fettverbrennung. Wie bei vielen Themen, sollte auch hier der Bauch entscheiden. Und der Mahlzeiten-

Rhythmus sollte in den Alltag passen. Wer eh schon gestresst ist, hat meist mit mehreren Mahlzeiten noch mehr Stress. Meine Erfahrung zeigt, dass die meisten Menschen sich mit drei Mahlzeiten sehr wohl fühlen. Die Mahlzeiten strukturieren den Tag; und wenn der Speiseplan ausgewogen ist, hat man zwischendurch auch keinen Hunger. Wichtig ist, bei jeder Mahlzeit etwas Protein, also Eiweiß in Form von Fleisch, Fisch oder Tofu dabei zu haben, damit sich Sättigung einstellt. Manche Menschen können nur kleine Mengen auf einmal essen und brauchen alle zwei bis drei Stunden eine Kleinigkeit. Anderen geht es besser, wenn sie drei Mal täglich ausgiebig essen. Wichtig ist eine gewisse Regelmäßigkeit. Der Körper gewöhnt sich an fixe Mahlzeitentermine. Wer täglich zu einer anderen Zeit isst, bereitet dem Körper Stress. Drei Mahlzeiten sollten es aber mindestens sein, denn mit nur einer oder zwei steigt das Risiko, nicht genügend erforderliche Nährstoffe zu erhalten. Große Portionen am Abend belasten außerdem das Verdauungssystem.

## Allgemein gilt

- Gegen Stress eignen sich immer Gerichte aus komplexen Kohlenhydraten (Kohlenhydrate mit Langzeitwirkung) und kleinen Eiweißportionen mit wichtigen Aminosäuren für den Aufbau von Antistresshormonen und Botenstoffen.
- Empfohlen werden drei Mahlzeiten pro Tag mit maximal fünf Stunden Zeitabstand, ansonsten ein kleiner Snack zwischendurch, damit der Blutzuckerspiegel nicht allzu tief in den Keller fällt.
- Gesundes Essen kann Spaß machen, soll Sie jedoch nicht zusätzlich stressen. Hier hat sich die Strategie der kleinen Schritte bei der Ernährungsumstellung bewährt. Wer nur noch gesund isst und andernfalls ein schlechtes Gewissen hat, keine Einladungen mehr annehmen möchte und die Genussfähigkeit verliert, macht sich unnötigen Stress und hebt die Wirkung der guten Nahrungsmittel wieder auf. Auch hier gilt: „Genug ist genug“, das Maß bestimmt die Wirkung!

**Stresshormone bauen wertvolle Proteine im Körper ab, damit kann nicht nur die Muskelmasse dahin schmelzen, sondern auch die Immunabwehr vermindert werden. Dauerhafter Stress steigert den Proteinbedarf. Welche Nahrungsmittel sind hier besonders zu erwähnen?**

Claudia Nichterl: Eiweiß ist in Fleisch und Fisch, Eiern, Hülsenfrüchten, Sojaprodukten wie Sojamilch und Tofu, in Nüssen und Samen und vor allem in Keimen und Sprossen enthalten. Gerade Keime und Sprossen sind faszinierende Nahrungsmittel, ebenso hochwertige Pilze wie der Austern- oder der Shiitakepilz. Diese Lebensmittel enthalten essenzielle Aminosäuren. Und auch Getreide wie Quinoa, Amaranth und Hirse sind für die Proteinzufuhr sehr zu empfehlen.

Antistress-  
Nahrungsmittel

### Was sind Antistress-Snacks?

Claudia Nichterl: Beispielsweise ein Couscous-Müsli: Couscous, Sesamsamen, geriebene Mandeln oder Nüsse, Cashewkerne, Zimt, klein geschnittene Trockenfrüchte und etwas Vanillezucker werden gut vermischt in einem Schraubglas oder einer Kunststoffdose im Büro oder sogar im Auto aufbewahrt. Bei Bedarf

einige Esslöffel davon in eine Schüssel geben, mit kochendem Wasser übergießen und fünf Minuten ziehen lassen. Das Müsli kann mit frischem Obst, z.B. Beeren oder einem geriebenen Apfel, ergänzt werden. Auch Studentenfutter, eine Handvoll Kürbis- und Sonnenblumenkerne oder knackiges Obst und Gemüse wie Karotten oder Selleriestangen sind geeignete Snacks für gestresste Menschen. Denn diese brauchen oft etwas zum Beißen, um sich „abzureagieren“.

## Antistress-Snacks und -Getränke für zwischendurch

- Obst: Bananen, Feigen, Datteln, Beeren, Mango, Papaya, Marillen, auch getrocknet und ungezuckert
- Gemüse: Karotten, roter und gelber Paprika, Gurken
- Müsliriegel, am besten ungesüßt
- Buttermilch, fettarmes Jogurt oder Sojajogurt mit Apfel, Banane, Kiwi u.a.
- Vollkornbrot mit Topfenaufstrich, fettarmen Käse oder Schinken
- Studentenfutter, ungesüßt
- Basilikumblätter (langsam kauen)
- Nüsse und Kerne: Kürbiskerne, Sonnenblumenkerne, Walnüsse u.a.
- Getränke: stilles Wasser, Früchtetees (z.B. Lemongras) und Kräutertees (Melisse, Baldrian, Hopfen, Käsepappel, Kamille, Johanniskraut) grüner und weißer Tee, frisch gepresster Orangen-, Karotten oder rote Rübensaft, Kakao mit Mager- oder Sojamilch, Molke
- Ein Stück dunkle Schokolade mit mindestens 70 % Kakaoanteil, keine ganze Tafel

### Was halten Sie von Schokolade zwischendurch?

Schokolade

Claudia Nichterl: Wenn man sich kaum Zeit zum Essen nimmt und das Falsche isst, führt das zu einer geschwächten Verdauungsfunktion. In der TCM spricht man von einer „schwachen Mitte“ oder einem Milz-Qi-Mangel. Ein typisches Symptom ist der Heißhunger auf Süßes. Dann folgt der Griff zur Schokolade. Prinzipiell sollte man erst einmal die Ernährung soweit umstellen, dass es der „Mitte“ wieder gut geht. Das heißt: unbedingt frühstücken, regelmäßig und bewusst essen, ausreichend kauen, gedünstete Speisen bevorzugen, Rohkost und kalte Mahlzeiten reduzieren. Je höher der Getreideanteil, vor allem in Form eines kräftigenden Frühstücks, desto geringer sind die Gelüste nach Süßem. Einfach einmal ausprobieren, z.B. ein Hafer-Porridge mit Apfel zum Frühstück oder Hirse mit Nüssen und Birnen. Prinzipiell ist aber gegen ein Stück Schokolade ab und zu nichts einzuwenden. Es sollte halt bei einem Stück oder einer Rippe bleiben und nicht bei einer ganzen Tafel enden. Je höher der Kakaoanteil, desto besser fürs Gewicht und für die Nerven.

### Mineralstoffe spielen eine wichtige Rolle im Kampf gegen Erschöpfung, Konzentrationsschwäche, Antriebslosigkeit. Welche Mineralien können vor Stress schützen und in welchen Nahrungsmitteln finden wir sie?

Mineralstoffe

Claudia Nichterl: Die wichtigsten Mineralien im Radikalstoffwechsel und somit in der Bekämpfung von oxidativem Stress sind die Spurenelemente Kupfer, Magnesium und Selen. Selen ist in Fleisch, Fisch, Eiern, Milchprodukten und

Gemüse enthalten. Kupferhaltige Nahrungsmittel sind Nüsse, Kakao, Weizenkeime und Weizenkleie, Hülsenfrüchte, Pilze, Muscheln und Leber. Mit beispielsweise drei Esslöffeln Studentenfutter täglich ist man ausreichend mit Kupfer versorgt. Magnesium befindet sich in Getreide aber auch in Sojabohnen.

Tabelle 26

## Empfehlungen

### Tipps fürs Frühstück:

- Beginnen Sie den Morgen mit einem Schluck warmen Wasser oder Tee und bereiten Sie den Magen schonend darauf vor, dass er gleich „Besuch“ bekommt.
- Nutzen Sie ein gemeinsames Frühstück zum Start in den Tag. Wie Sie den Tag beginnen, so begehen Sie ihn.
- Müsli, ungezuckert mit vorzugsweise Soja-, Reis- oder Hafermilch und Obst, kann mit Agavendicksaft gesüßt werden
- Getreidebreie
- Obst
- Ei mit Gemüse
- Vollkornbrot mit fettarmen Käse, Topfenaufstrich oder Schinken
- Fettarmes Jogurt
- Warmer Tee oder Wasser, Kaffee erst nach dem Essen, nicht auf nüchternem Magen
- Frisch gepresste Obst- oder Gemüsesäfte

### Morgens zu vermeiden:

- Das Frühstück auslassen
- Kaffee auf nüchternem Magen
- Deftiges wie Ham and Eggs
- Mehlspeisen, Torten, Kuchen
- Plunder und Blätterteiggebäck
- Fettreicher Käse, Speck oder Wurst
- Buttersemmel oder -kipferl mit Marmelade
- Essen und Trinken im Gehen
- Energygetränke

### Gesunde Gerichte, besonders in stressigen Zeiten:

- Alle Formen von Suppen (*siehe auch Rezept im Anschluss*)
- Gedünsteter oder gegrillter Fisch mit Reis und/oder Gemüse
- Wokgemüse mit Reis
- Puten- oder Hühnerbruststreifen auf Blattsalat
- Gemüse- oder Getreidelaiabchen
- Spinat mit Spiegelei und Kartoffeln
- Kleines Steak mit Gemüse
- Mozzarella mit Tomaten und Basilikum
- Linsen oder Pilze mit Vollkornsemmelknödel
- Gelegentlich Nudeln mit Gemüsesugo
- Rindercarpaccio mit Grana
- Rindfleischsülzchen mit Kürbiskernöl
- Getreide- und Gemüsebreie

### Gerichte, die besonders in stressigen Zeiten zu vermeiden sind:

- Besonders fettreiche Speisen mit Mayonnaise und Oberssaucen
- Sehr süße Torten, Kuchen oder Palatschinken mit Schokolade- oder Marmeladefüllung
- Pizza mit Salami
- Große Fleischportionen
- Spaghetti mit Oberssaucen

### Welche Mahlzeiten – Frühstück, Mittag- und Abendessen – sind in stressigen Zeiten unbedingt einzuhalten?

Claudia Nichterl: Das Wichtigste ist der Einstieg in den Tag: ein stärkendes Frühstück. Getreidebreie, Eierspeisen, Suppen oder auch ein gutes Müsli mit Joghurt und frischem Obst geben dem Körper, was er für den restlichen Tag braucht: Energie. Für mittags gibt es verschiedene Möglichkeiten: eine schnell zubereitete Mahlzeit, die gut haltbar und leicht zu transportieren ist oder eine bewusste Speiseauswahl in der Kantine oder einem Restaurant. Am Abend sollte man leichte Kost zu sich nehmen. Waren die anderen beiden Mahlzeiten ausreichend, so genügt am Abend eine wohlschmeckende Suppe. Wurde das Mittagessen etwas knapp gehalten, kann das Abendessen auch ausgiebiger ausfallen. Meist weiß man schon am Vortag, ob am nächsten Abend ein Geschäftsessen stattfindet oder ein gemeinsames Essen mit Freunden geplant ist. Entsprechend kann man Mittagmahlzeiten anpassen und auf diese Weise eine gute Tagesbilanz erreichen. Planung bewahrt uns auch davor, unter Zeitdruck immer wieder zum Gleichen zu greifen. Das Wichtigste ist, dass man isst und dies mindestens drei Mal täglich. Es ist doch erstaunlich, dass Menschen nicht vergessen, die wichtigsten Aktienkurse zu beobachten, die Schlagzeilen der Zeitung durchzulesen oder noch die letzten E-Mails zu checken, aber sehr wohl versäumen zu essen. Dabei sagte schon Sokrates: Wir leben nicht, um zu essen, sondern wir essen, um zu leben. Das vergessen leider viele Menschen.

Welche Mahlzeiten sind wichtig?

### Welche Nahrungsergänzungsmittel sind Ihrer Meinung nach zur Prävention aber auch in akuten Stressphasen besonders wirksam?

Claudia Nichterl: Prinzipiell ist der Körper bei einer ausgewogenen Ernährung ausreichend mit den wichtigsten Nährstoffen versorgt. Befindet sich der Körper aber bereits im Stress oder vielleicht gar kurz vor dem Burnout, kann man natürlich zusätzlich zu Nahrungsergänzungsmitteln greifen. Wichtig ist, dass die betroffene Person erkannt hat, dass diese Mittel allein ihr nicht helfen und sie aus dieser Teufelsspirale nur mit einer Änderung der Lebenssituation und des Ernährungsverhaltens herauskommt. Wichtig ist eine Kombination mehrerer Antioxidantien und nicht nur einseitig eines zu supplementieren. Aus Sicht der TCM hilft in so einem Fall auch eine Kraftsuppe: eine lang gekochte Hühnersuppe mit Gemüse und bei Bedarf chinesischen Kräutern entlockt unserem Körper ungeahnte Kräfte.

### Viele Gestresste konsumieren Energydrinks und nicht selten sind es mehrere Dosen pro Tag. Was machen diese Drinks mit unserem Organismus, vor allem wenn man sie über lange Zeit hindurch in hohem Maße konsumiert?

Claudia Nichterl: In der Regel wird am Arbeitsplatz viel Kaffee getrunken. Immer mehr Menschen greifen auch zu koffeinhaltigen Energydrinks. Sie bedenken dabei nicht, dass in den pinksüßen Energydrinks im Vergleich zu Kaffee meist ein Vielfaches an Koffein enthalten ist. Koffein macht munter, erhöht die Herzfähigkeit und den Blutdruck. Kurzfristig wird dadurch auch die Leistung gesteigert. Danach ermüdet man aber doppelt so schnell. Kaffee ist durchaus erlaubt, es sollten

Energydrinks und Stress

aber nicht mehr als drei Tassen täglich sein. Ein Zuviel an Koffein fördert nämlich die Ausschüttung des Stresshormons Cortisol. Leitungswasser, natriumarmes Mineralwasser mit oder ohne Kohlensäure, „aromatisiertes“ Wasser, mit einem Schuss Zitronen- oder Orangensaft oder mit einem Zweig Minze oder Zitronenmelisse, sowie ungesüßte Kräuter- und Früchtetees sind optimale Getränke; Grüner Tee und Mate Tee wirken anregend, aktivieren den Stoffwechsel und fördern die Fettverbrennung. Ausreichend Flüssigkeit – pro Tag mindestens zwei Liter – ist ganz wichtig. Bei Flüssigkeitsmangel macht unser Körper schlapp und wir werden geistig müde.

Suppen,  
Kompotte und  
Gekochtes bei  
Erschöpfung

**Was raten Sie Menschen generell, wenn die Stressbelastung sehr hoch ist oder jemand sogar schon in Stufe sechs des Burnouts ist?**

Claudia Nichterl: Aus Sicht der TCM ist kurz vor dem Burnout die Nierenenergie, die Essenz, nahezu aufgebraucht. Was an vorgeburtlicher Essenz verbraucht ist, kann leider nicht wieder aufgefüllt werden. Man kann aber ausreichend Energie erzeugen, um die nachgeburtliche Essenz wieder aufzufüllen, wie eine leer gefahrene Autobatterie, die man dann wieder auflädt. Im Burnout ist der Körper im wahrsten Sinne des Wortes „ausgebrannt“. Der kühlende Yin-Aspekt fehlt und Hitze überwiegt. Mit Suppen, Kompotten und reichlich gekochter oder gedünsteter Nahrung kann dieses fehlende Yin wieder aufgefüllt werden. Auf scharfe, bittere und stark gebratene oder gebackene Kost sollte konsequent verzichtet werden. Und trinken, trinken, trinken!

Snack-Packs

**Wo bekomme ich gutes Essen in der Mittagspause?**

Claudia Nichterl: Wir verfügen seit einiger Zeit über ein Lieferservice für Speisen aus biologischen Zutaten. Unser Angebot ist vielfältig, wir bieten zum Beispiel TCM-Gerichte nach den Fünf Elementen oder auf Metabolic Balance abgestimmte Gerichte zur Gewichtsreduktion. Aber wie gesagt, auch viele Kantinen kochen abwechslungsreiche Speisen und in Ballungsräumen finden sich immer mehr Möglichkeiten an Take Aways<sup>49</sup> und in Ethno-Restaurants, mit asiatischer oder mediterraner Küche mit viel Gemüse.

Ernährung nach  
Jahreszeiten

**Inwieweit beeinflussen die Jahreszeiten unseren Speiseplan?**

Claudia Nichterl: Schön, dass Sie das ansprechen! Vielen ist gar nicht mehr bewusst, dass wir mit der Natur leben sollten und auch können. Es ist heutzutage selbstverständlich, dass man das ganze Jahr über Tomaten erhält oder tropische Früchte isst. Eigentlich sollten wir uns den Jahreszeiten anpassen und das essen, was zur gegebenen Zeit in unseren Breiten wächst: in der heißen Jahreszeit viel knackiges, frisches Gemüse und Obst, gerne auch in roher Form, und hier sind auch stark kühlende Südfrüchte wie Bananen, Kiwis oder Orangen sinnvoll. In der kalten Jahreszeit sollte man hingegen auf diese kühlenden Lebensmittel gänzlich verzichten. Wurzelgemüse, Gewürze wie Zimt, Anis und Kardamom erwärmen innerlich und Fleischgerichte und Eintöpfe wie zu Großmutterns Zeiten stärken.

<sup>49</sup> z.B. [www.suppito.at](http://www.suppito.at) oder [www.pats-brainfood.com](http://www.pats-brainfood.com)

## Kochen kann meditativ und entspannend sein, was meinen Sie?

Claudia Nichterl: Gerade nach einem hektischen Tag kann Kochen gestresste Menschen „herunterbringen“. Sinnvoll ist es, den Kühlschrank ein bis zwei Mal pro Woche gut zu füllen, damit man nicht nach der Arbeit unter Druck einkaufen muss. Buntes Gemüse waschen, zerkleinern, anrösten und mit Gewürzen Düfte in die Küche zaubern, das hat in der Tat entspannende und beruhigende Wirkung. Außerdem finde ich, dass die „moderne“ Küche sehr schnell geht. Ich sage immer provokant: Eine Tiefkühlpizza würde mir zu lange dauern, wenn ich hungrig bin, da bin ich mit Kochen viel schneller! Die Teilnehmer meiner Kochkurse sehen mich dann skeptisch an und nach einer guten Stunde, beim Essen, wissen alle, was ich meine. Es ist nur eine Frage der gewählten Zutaten. Ein Stück gegrillter Lachs mit gebratenen Zucchiniestreifen ist in kurzer Zeit zubereitet und solch ein Gericht schmeckt mir persönlich auch besser als Tiefkühlpizza. Oder morgens, eine Eierspeise mit Tomaten ist in wenigen Minuten angerichtet, getoastetes Roggenbrot dazu und fertig; der Weg zum Bäcker würde länger dauern. Die dauernde Zeitnot ist sowieso ein Thema: Schauen Sie einmal, wie lange Menschen vor dem Fernseher oder Computer sitzen, und dann haben sie keine zehn bis 15 Minuten Zeit, ein einfaches Gericht zuzubereiten? Es ist wohl eher eine Frage der Priorität und oft auch des Nichtwissens – das ist gar nicht böse gemeint – und ich sehe hier meine Aufgabe, die Menschen zu informieren und anzuleiten, ohne erhobenen Zeigefinger.

Meditativer  
Charakter  
von Kochen

## Wie essen im Stress?

- Planen Sie Ihre Essenszeiten wie Termine ein, manchmal lassen sich Mahlzeiten mit Geschäftlichem zu einem Geschäftsessen verbinden.
- Gehen Sie gemeinsam mit Kollegen essen, je mehr Personen desto länger nimmt man sich Zeit für die Mahlzeit und man pflegt soziale Kontakte.
- Vermeiden Sie, Ihr Essen vor dem Computer, beim Fernsehen, beim Autofahren einzunehmen. Widmen Sie sich in Ruhe Ihrem Essen anstatt zu schlingen, nur so können Sie innere Signale des Geschmacks und der Sättigung wahrnehmen.
- Essen Sie lieber im Sitzen anstatt im Stehen oder Gehen, nehmen Sie bewusst kleine Bissen und kauen Sie gut.
- Versuchen Sie mindestens ein Mal pro Tag etwas Warmes zu sich zu nehmen.
- Vermeiden Sie fettreiche Speisen (*siehe Allgemein gilt S. 218*).
- Versuchen Sie nicht, in stressigen Zeiten eine Diät zu beginnen, das stresst noch mehr, versuchen Sie langfristig Ihre Ernährung umzustellen, damit keine Jojo-Effekte passieren.
- Heißhungerattacken lassen sich durch gezielte Bewegung verhindern, gehen Sie einige Schritte bevor Sie essen.
- Obst und Müsliriegel sowie Trockenfrüchte und Joghurt sind ideal für zwischendurch (*siehe auch Antistress-Snacks S. 219*) und lassen Sie Süßes nicht als Verführung herumliegen.
- Meiden Sie schwere üppige Speisen, wahre Powermahlzeiten für gute Konzentration und volle Leistungsfähigkeit sind Getreide- und Gemüseaufläufe.
- Schränken Sie Ihren Kaffeekonsum auf maximal zwei Tassen pro Tag ein.

- Legen Sie zur Abwechslung anstatt Kaffee- auch Kakao- oder Teeпаusen ein.
- Greifen Sie zu frischen Zutaten und saisonalen Produkten anstatt zu Fertiggerichten: Qualität vor Quantität.
- Bereiten Sie manchmal auch etwas zu Hause vor, das Sie bequem in einem Gefäß transportieren können, z.B. Salate, Aufstriche, Suppen, Breie usw.
- Ausreichend Trinken: Stellen Sie eine Wasserflasche oder eine Teekanne in Ihre Nähe, damit Sie einen Überblick über Ihre Trinkmenge haben: ein Liter vormittags, ein Liter nachmittags.

## Beispiele für stressige Tage

Frühstück: Sojajogurt mit Haferflocken, Obst und Sonnenblumenkernen  
 Vormittag: Banane  
 Mittag: Gemüsesuppe, Putenbruststreifen auf Blattsalat  
 Nachmittag: zwei Feigen oder anderes Obst, auch ungesüßte Trockenfrüchte  
 Abend: Gemüsewok mit Reis

Frühstück: weiches Ei mit Gemüse und Vollkornbrot  
 Vormittag: Buttermilch mit Banane  
 Mittag: Lachsfilet mit Gemüse  
 Nachmittag: Obst oder Müsliriegel  
 Abend: Gemüsesuppe

Frühstück: Vollkornbrot mit fettarmen Käse oder Topfenaufstrich  
 Vormittag: Obst  
 Mittag: Gemüsepfanne oder Gemüselasagne  
 Nachmittag: Joghurt mit Obst  
 Abend: gegrillter oder gedämpfter Fisch mit Gemüse

### Literatur zum Vertiefen

Nichterl, Claudia (2009):  
 Powerfood für Schule und Beruf  
 Wien: AVBuch

Nichterl, Claudia (2009):  
 Powerfrühstück: Energie für den ganzen Tag  
 Wien: AVBuch

Schneider, Karola (1999):  
 Kraftsuppen nach der chinesischen Heilkunde  
 Oy-Mittelberg: Joy Verlag

# Was du isst, das bist

## Rezepte

Wenn du merkst, du hast gegessen,  
hast du schon zu viel gegessen.

Sebastian Kneipp

Folgende Rezepte sind eine Auswahl einfacher, schmackhafter und gesunder Gerichte aus dem Kochbuch „Powerfood für Schule und Beruf“ der Ernährungsberaterin Dr. Claudia Nichterl. Sie könnten Stress- und Frustessern sowie Essensvergessern als Anregung dienen, mehr auf ihre Ernährung zu achten, und jenen, die vitaminreiche Kost von jeher schätzen, vielleicht neue Ideen liefern. Noch ein Tipp: Um einen eventuellen Schnelllesservirus zu identifizieren, stoppen Sie einmal die Zeit, die Sie für eine Mahlzeit benötigen und versuchen Sie, beim nächsten Mal drei Minuten langsamer zu sein, indem Sie jeden Bissen bewusst schmecken und genießen.

### Bürosuppe

#### Zutaten für 1 Portion:

1 Karotte  
1 Selleriestange  
50 g Lauch  
1/2 TL Ingwer gerieben  
1 TL Instant-Gemüsebrühe  
1 Prise Muskatnuss gemahlen oder Kurkumapulver  
100 g gekochtes Hühnerfleisch, kalter Braten oder Tofu  
250 bis 300 ml Wasser

**Zubereitung:** Karotte, Sellerie und Lauch waschen, putzen und in feine Ringe schneiden. Das Gemüse mit Ingwer, Gemüsebrühe, Muskat oder Kurkumapulver vermischen und in ein Gefäß (Frischhaltedose, Gefrierbeutel, Schraubglas) geben. Hühnerfleisch, Braten oder Tofu separat einpacken. Am Arbeitsplatz im Wasserkocher die entsprechende Menge Wasser erhitzen. Hühnerfleisch, Braten oder Tofu in kleine Würfel schneiden und mit dem Gemüse in eine Schüssel geben, mit kochendem Wasser übergießen, gut durchrühren und zwei bis drei Minuten ziehen lassen.

Statt Instant-Gemüsebrühe können Sie auch Miso verwenden. Bei der Gemüseauswahl können Sie saisonal variieren, gut schmecken in der Suppe auch Erbsen, Zucchini, Pilze, Knollensellerie, Frühlingszwiebel, Babyspinat oder grüner Spargel. Das Gemüse bleibt bei dieser Zubereitungsart knackig frisch. Wenn Sie es bekömmlicher möchten, dann das Gemüse vorher kurz dünsten.



## Glasnudelsalat mit Schafkäse

### Zutaten für 2 Portionen:

- 100 g Glasnudeln
- 150 g Schafkäse
- 100 g Rucola
- 10 Cocktailtomaten
- 1 Frühlingszwiebel
- Saft einer halben Zitrone
- 1 Chilischote, fein gehackt
- 1 TL Ingwer, fein gehackt
- 3 EL Kürbiskernöl
- 3 EL Apfelessig

**Zubereitung:** Wasser aufkochen und die Glasnudeln zwei bis drei Minuten weich kochen. Glasnudeln abgießen, mit kaltem Wasser abschrecken und in eine Schüssel geben. Schafkäse klein schneiden und darauf verteilen oder mit den Fingern darüber bröseln. Rucola und Tomaten waschen und in mundgerechte Stücke schneiden, Frühlingszwiebel waschen, den weißen Teil fein hacken und den grünen Teil in Ringe schneiden und ebenfalls in die Schüssel geben. Zitronensaft, gehackte Chili, gehackten Ingwer, Kürbiskernöl und Essig zugeben und alles gut durchmischen. Eventuell mit Salz und Pfeffer abschmecken.



## Zitronenpute mit Antipasti

### Zutaten für 4 Portionen:

- 600 g Putenbrust
- 2 EL Rapsöl
- Pfeffer aus der Mühle
- Salz
- 2 Zucchini
- 2 Fenchelknollen
- 2 EL Olivenöl
- 1 TL Basilikum
- 1 roter Paprika
- 2 Zitronen (unbehandelt)

**Zubereitung:** Putenbrust waschen und trocken tupfen. Rapsöl in einem großen Topf erhitzen und die Putenbrust bei großer Hitze von allen Seiten kräftig anbraten. Mit Pfeffer und Salz würzen. Dann auf mittlere Hitze zurückdrehen und die Putenbrust in 40 bis 45 Minuten fertig braten.

Backofen auf 200 °C vorheizen.

In der Zwischenzeit Zucchini und Fenchel waschen. Zucchini in Scheiben schneiden. Fenchel vierteln, den Strunk entfernen und blättrig schneiden. Das

Gemüse in eine Auflaufform geben und mit Olivenöl, Basilikum, Pfeffer und Salz würzen und gut vermischen. Im Backofen 25 bis 30 Minuten garen.

Die fertige Putenbrust aus dem Topf nehmen und auf einem Brett auskühlen lassen. Den Bratenrückstand mit 50 ml Wasser aufgießen und gut verrühren. Putenbrust in dünne Scheiben schneiden und in eine Frischhaltedose legen. Saft einer Zitrone auspressen, mit dem Bratensaft verrühren und über die Putenscheiben gießen. Die zweite Zitrone in dünne Scheiben schneiden und zwischen den Putenscheiben verteilen. Paprika waschen, Kerngehäuse entfernen, in kleine Würfel schneiden und auf der Putenbrust verteilen. Zugedeckt im Kühlschrank am besten über Nacht ziehen lassen. Das Antipasti-Gemüse ebenfalls ausgekühlt in einer Dose oder in einem Glas im Kühlschrank aufbewahren.

## Blitz-Folienpäckchen für den Backofen

### Zutaten für 1 Portion:

120 g Fischfilet  
200 g Gemüse der Saison (z.B. Blattspinat, Zucchini, Fenchel, Champignons)  
1 EL Olivenöl  
Salz, Pfeffer, Knoblauch

**Zubereitung:** Gemüse schneiden, Fischfilet darauf legen, würzen und in mit Öl bestrichene Folie einpacken, bei 180 °C ca. 20 Minuten backen.

## Knuspriges Reisgebäck

### Zutaten:

500 ml Milch  
1 EL Vanillezucker  
125 g Rundkornreis  
150 g Trockenfrüchte  
(z.B. Marillen, Zwetschken, Rosinen)  
50 g gekochte Maroni  
25 g Cashewkerne  
2 Eier  
2 EL Kokosflocken



**Zubereitung:** Backofen auf 180 °C vorheizen. Backblech mit Backpapier auslegen. Milch mit Vanillezucker und Rundkornreis aufkochen und zugedeckt auf kleiner Flamme 20 Minuten ausquellen lassen. Inzwischen Trockenfrüchte und Maroni in kleine Würfel schneiden. Den gekochten Reis mit Trockenfrüchten, Maroni, Cashews, Eiern und Kokosflocken gut verrühren. Mit feuchten Händen kleine Bällchen formen, auf das Backblech legen und im Backofen 30 bis 35 Minuten backen.

# Psychohygiene

Um von anderen verstanden zu werden,  
muss man den anderen verstehen.  
Um andere zu verstehen,  
muss man zuerst sich selbst verstehen.

Paul Watzlawik

Burnout entsteht, wenn wir nicht in unseren eigenen Schuhen gehen, wenn wir uns selbst jagen und jagen lassen, wenn unsere Prioritäten nicht klar sind, wenn wir unsere Gefühle und Bedürfnisse missachten und ignorieren. Es ist daher ratsam, von Zeit zu Zeit zu entschleunigen, inne zu halten, um einen inneren Dialog zu führen. Auch ein Gespräch mit Angehörigen, Freunden, mit einem Coach oder Psychotherapeuten kann uns helfen, die momentan bewegenden Dinge im Leben wieder zu ordnen und uns auf jene Themen auszurichten, die für uns persönlich wirklich wesentlich sind. Die Übungen im Anschluss (ab S. 230) können Hilfestellung zur Reflexion sein.

## Psychohygiene bedeutet:

- Die eigenen Grenzen und Möglichkeiten entdecken und wahren
- Gesundheitsfördernde Denk- und Handlungsmuster entwickeln
- Körperliche Warnsignale besser erkennen
- Bewusstsein für die eigenen Bedürfnisse und Gefühle schärfen
- Innere Antriebe orten und innere Erlauber erarbeiten
- Innere und äußere Stressoren identifizieren und reduzieren
- Energiediebe und Energiebringer erkunden
- Eigene Erwartungshaltungen und Glaubenssätze überdenken
- Überlebensstrategien auf ihre gegenwärtige Tauglichkeit hin überprüfen
- Handlungs- und Rollenvielfalt erweitern
- Liebevollen, fürsorglichen Umgang mit sich selbst und der Umgebung pflegen
- Begegnungen mit anderen bewusst gestalten und erleben
- Soziales Netz schaffen, erhalten und pflegen
- Immer wieder innere Bilanz ziehen
- Freizeitgestaltung überdenken
- Die eigene Identität stärken
- Sinn- und Wertebezüge im Leben reflektieren

Erfüllung **Was macht Ihrer Meinung nach Erfüllung im Leben aus?**

im Leben Lisa Tomaschek-Habrina: André Heller hat einmal sinngemäß auf eine ähnliche Frage Folgendes geantwortet: „Der Sinn des Lebens ist für mich, ein gelungener Mensch zu werden!“ Dieser Satz begleitet mich seither. Erfüllung im Leben, das Finden der eigenen Bestimmung, das Glück, die eigene Identität leben zu können, wird auch in den meisten Religionen nie als ein Status gesehen, den zu erreichen

wir uns bemühen sollten, sondern all dies beschreibt einen Prozess, der erst dann endet, wenn wir nicht mehr sind. Die Erfüllung des Lebens ergibt sich für mich immer wieder in Momenten, Begegnungen, innigen Erlebnissen oder in spontanen Situationen, meist in Beziehung zu jemandem oder zu etwas.

### Wie ist das zu verstehen?

Lisa Tomaschek-Habrina: Ich denke, erst wenn wir uns als Teil und zugehörig zu einem Ganzen fühlen, wird Sinn für uns ermöglicht. In allem ist unendlich mehr zu finden, als wir an der Oberfläche wahrnehmen. Diese Achtsamkeit im Alltag gilt es wirklich zu leben, sonst zieht das Leben an einem vorüber; und das erleben wir auch häufig. Die Begegnung mit dem Augenblick sollte unser Leitfaden sein, tagtäglich.

Begegnung  
mit dem  
Augenblick

Die Einwohner der italoamerikanischen Stadt Roseto, Pennsylvania, fielen den Forschern auf, weil sie deutlich gesünder waren als die Bewohner der benachbarten Städte Bangor und Nazareth, obwohl die Risikofaktoren nicht höher und die medizinische Versorgung vergleichbar war. Auch starben in Roseto deutlich weniger Menschen an Herzinfarkt. Warum? Alle Einwohner waren vor vielen Jahren gleichzeitig von Italien in die USA ausgewandert und hatten das heimatliche Modell der Großfamilie, bei der drei Generationen unter einem Dach leben, genauso fortgesetzt wie die intensive Pflege der familiären Bindungen und die enge soziale Vernetzung. Tradition und Religion hatten einen ebenso hohen Stellenwert wie gegenseitige Fürsorge. Über 50 Jahre hinweg beobachteten Wissenschaftler die Menschen in Roseto und sie stellten fest, dass nach wenigen Jahrzehnten, das Herzinfarktrisiko anstieg. Was war geschehen? Die Großfamilien waren zersplittert und das soziale Engagement und Interesse an den Mitmenschen hatte drastisch abgenommen. In der Roseto-Studie (1992) zogen die Forscher den Schluss: Ein ausgeprägtes Zusammengehörigkeits- und Gemeinschaftsgefühl stabilisiert die Gesundheit, umgekehrt erhöht dessen Vernachlässigung eindeutig das Risiko zu erkranken.

Einfach zum  
Nachdenken

### Literatur zum Vertiefen

Tomaschek-Habrina, Lisa (2004):

Begegnung mit dem Augenblick. Jakob Levy Morenos Theater- und  
Therapiekonzept im Lichte der jüdischen Tradition  
Marburg: Tectum

Bauer, Joachim (2004):

Gedächtnis des Körpers. Wie Beziehungen und Lebensstile  
unsere Gene steuern  
München/Zürich: Piper

# Übungen für die Psychohygiene

## Übung 1: ISO-Zertifizierung

- I** **Intention** ..... Was will ich in meinem Leben?
- S** **Sorgsamkeit** ..... Wie sorgsam gehe ich mit mir und anderen um?
- O** **Originalität** ..... Was entspricht meinem Original?

© Lisa Tomaszek-Habrina

1. Markieren Sie auf dem Zeitstrahl Ihr aktuelles Alter.



2. Markieren Sie auf dem Zeitstrahl Ihre durchschnittliche Lebenserwartung.  
(Männer 75 Jahre, Frauen 81 Jahre)

3. Markieren Sie nun die Zeit, die Ihnen noch verbleibt.

4. Und jetzt betrachten Sie den markierten Zeitraum und stellen sich folgende Fragen:

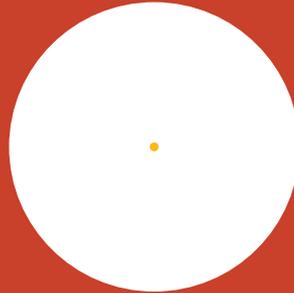
- Was will ich in meinem Leben?
  - Was will ich von mir sagen können, wenn ich auf mein ereignisreiches Leben zurückblicke?
  - Was möchte ich erlebt haben?
  - Was werden andere über mich zu berichten wissen?
- Wie sorgsam gehe ich mit mir und anderen um?
  - Wann habe ich das letzte Mal etwas bewusst für mich getan?
  - Wie streng und wie liebevoll bin ich mit mir und meiner Umwelt?
- Was entspricht meinem Original?
  - Was macht mich aus, ist typisch für mich, meine persönliche Note?
  - Was kann ich tun, um mein Original zu stärken?
  - Was müsste ich tun, um mein Original zu verhindern?

## Übung 2: Energie-Kuchen

Teilen Sie die folgenden Kuchen in Stücke, wobei Sie Anzahl und Größe laut Fragen bestimmen.

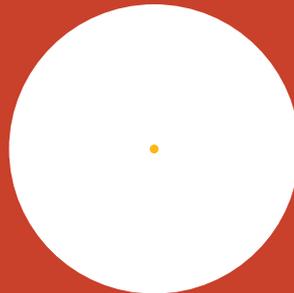
1. Wie viel Energie investieren Sie in einer Arbeitswoche in folgende Bereiche?

- Zum Beispiel:
- Beruf
  - Kinder
  - Partnerschaft
  - Haushalt
  - Ausbildung
  - Freizeit
  - Freunde
  - usw.



2. Wie viel Energie ziehen Sie aus den betreffenden Tätigkeiten?

- Zum Beispiel:
- Beruf
  - Kinder
  - Partnerschaft
  - Haushalt
  - Ausbildung
  - Freizeit
  - Freunde
  - usw.



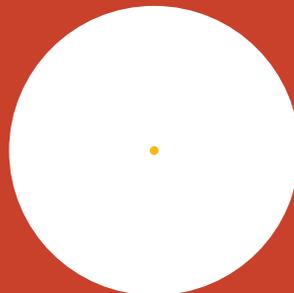
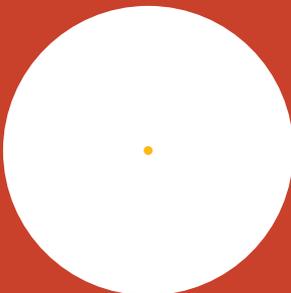
3. Vergleichen Sie nun die beiden Kreisdiagramme hinsichtlich der energetischen Kosten und Nutzen der einzelnen Tätigkeiten. Bezogen auf Ihre persönliche Bilanz, stimmt das Verhältnis für Sie?

.....

4. Wenn Sie die kommenden fünf Jahre antizipieren ...

Wie wird sich die Situation entwickeln?

Wie hätten Sie es gerne?



## Übung 3: Dem Stress auf die Spur kommen

Der erste Schritt zur besseren Bewältigung alltäglicher Belastungen besteht darin, möglichst genau jene Situationen zu analysieren, die Stress verursachen, und zu beobachten, was mit einem in diesen Situationen geschieht.

### Situation

Wann tritt der Stress auf? .....

.....

Wo geschieht das? .....

.....

Wer ist daran beteiligt? .....

.....

Was wird getan oder gesagt? .....

.....

### Bewertung

Wie bewerte ich die Situation, das Verhalten anderer, mich selbst?

.....

Welche Erwartungen habe ich an mich oder an andere? .....

.....

Welche Befürchtungen habe ich? .....

.....

### Reaktion

Wie reagiere ich in der Situation? Was spüre ich körperlich? .....

.....

Was fühle ich? .....

.....

Was tue oder sage ich? .....

.....

## Übung 4: Antreiber und Erlauber

### Antreiber = Stressprogramme (siehe Tab. 11 S. 81)

Antreiber sind interne, im Laufe unseres Lebens gelernte Anweisungen, die wir uns tendenziell selbst geben, wenn wir in Stress geraten bzw. wir uns in unserem Selbstbewusstsein angeknabbert fühlen. Antreiber werden von Autoritätspersonen verbal oder durch Modelle vermittelt. Dies geschieht durchwegs in gutem Glauben, auf diese Art auch gut durchs Leben zu kommen.

### Erlauber

Erlauber bilden eine Gegenkraft zu den Antreibern, sie weichen sie auf, sie sind wie Lizenzen, die uns einen neuen Zugang ermöglichen und uns erlauben, ein neues Verhalten, das wir sonst nicht in Erwägung ziehen würden, zu zeigen.

### Wirkung von Erlaubern

- Unterbrechen des gewohnten Ablaufs
- Formulieren einer innerlichen Gegenbotschaft
- Experimentieren mit neuem Verhalten

### Beispiele

Antreiber	Interner Glaube	Erlauber
Ich muss alles perfekt machen.	Ich müsste eigentlich alles noch besser machen.	Ich darf Fehler machen und aus ihnen lernen. Ich bin gut genug. Ich mache es, so gut ich kann.
Ich muss es sofort erledigen.	Ich müsste eigentlich viel fixer sein, ich werde nie fertig sein.	Ich darf mir die Zeit nehmen, die ich brauche. Ich darf meinen Rhythmus beibehalten und meine Form berücksichtigen.
Ich muss durchhalten.	Niemand darf merken, dass ich schwach, empfindlich und ratlos bin.	Ich darf offen sein für Zuwendung und auch für Konfrontation. Ich darf mir Hilfe holen.
Ich muss es allen recht machen.	Ich muss alle zufriedenstellen, sonst bin ich wertlos und nicht liebenswert.	Ich darf mich selber und meine Bedürfnisse ernst nehmen. Ich bin ok, auch wenn jemand unzufrieden mit mir ist.
Ich darf nicht schlapp machen.	Ich muss mich wenigstens bemühen, auch wenn es noch so schwierig ist. Oder: Was leicht geht, ist nichts wert.	Ich darf locker und mit Zielorientierung arbeiten. Ich darf erfolgreich sein und Erfolge genießen. Es darf Spaß machen.

Welche Antreiber habe ich? Welche Erlauber könnte ich im Gegenzug formulieren?

.....

## Übung 5: Alltägliche Belastungen

In meinem Alltag fühle ich mich belastet durch:	Ja	Nein	Punkte
Termindruck, Zeitnot, Hetze	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="range"/>
Schwierigkeiten Berufs- und Privatleben miteinander zu verbinden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="range"/>
Große familiäre Verpflichtungen (im Haushalt, Pflege von Angehörigen usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="range"/>
Unzufriedenheit mit der Verteilung der Hausarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="range"/>
Große soziale Verpflichtungen (Vereine, Organisationen usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="range"/>
Gesundheitliche Probleme (Krankheiten, Folgen von Krankheiten, chronische Leiden) bei mir oder anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="range"/>
Das Gefühl allgemein nicht ausgelastet zu sein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="range"/>
Lange Anfahrten zur Arbeit, häufige Dienstreisen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="range"/>
Ehe- oder Partnerschaftskonflikte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="range"/>
Probleme mit den Kindern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="range"/>
Finanzielle Sorgen (z.B. Arbeitslosigkeit, Schulden)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="range"/>
Hohe Verantwortung am Arbeitsplatz (z.B. großes Risiko Schaden zu verursachen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="range"/>
Unzufriedenheit mit meinem Arbeitsplatz (Unterforderung, mangelndes Interesse)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="range"/>
Unzufriedenheit mit meinen Arbeitsbedingungen oder -zeiten (z.B. Lärmbelästigung, Schichtarbeit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="range"/>
Störungen bei der täglichen Arbeit (z.B. ständiges Unterbrechen, schlechte Planung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="range"/>
Verschiedene Anforderungen am Arbeitsplatz, denen ich nicht gleichzeitig gerecht werden kann	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="range"/>
Zu viel Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="range"/>
Einführung neuer Arbeitsmethoden und Technologien Informationsüberflutung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="range"/>
Persönliche Spannungen am Arbeitsplatz (z.B. mit Kollegen, Vorgesetzten oder Kunden)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="range"/>
Mangelnde Anerkennung der eigenen Arbeitsleistung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="range"/>
Unstimmigkeiten im Verwandtenkreis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="range"/>
Häufig wiederkehrende Auseinandersetzungen mit anderen Personen (z.B. Vermietern, Mietern und Nachbarn)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="range"/>
Unzufriedenheit mit der Wohnsituation (z.B. Lärm, schlechte Lage, zu wenig Raum)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="range"/>
Zeiteinteilung des Tagesablaufs (z.B. zu wenig oder zu viel Freizeit, zu wenig Schlaf)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="range"/>
Befürchtungen einer drohenden Verschlechterung der bestehenden Lebenssituation (z.B. durch Arbeitslosigkeit, Krankheit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="range"/>
Sonstiges .....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="range"/>



## Übung 6: Identifikation persönlicher Werte

Welche der folgenden Werte sind für mich bedeutsam?

- Freiheit
- Liebe
- Aufregung
- Sicherheit
- Gesundheit
- Leidenschaft
- Ehrlichkeit
- Integrität
- Glaube
- Dinge bewegen
- Intelligenz
- Treue
- Der Beste sein
- Spaß
- Glück
- Mut
- Lernen
- Persönlichkeitsentwicklung
- Kreativität
- Macht
- Zusammenhalt
- Respekt
- Unterstützung
- Herausforderung
- Spielen
- Harmonie
- Ehrgeiz
- Loyalität
- Engagement
- Schönheit
- Macht
- Weisheit
- Geld
- Eleganz
- Humor
- Prinzipientreue
- Mitgefühl
- Unabhängigkeit
- Sinnlichkeit
- Toleranz
- Leichtigkeit
- Vertrauen
- Pflichterfüllung
- Selbstverwirklichung
- Selbstdarstellung
- Kommunikation
- Gefühlsbindung
- Akzeptanz
- Anerkennung
- Geistige Bindung
- Abenteuer
- Spiritualität
- Gerechtigkeit
- Fürsorge
- Freundschaft
- Pioniergeist
- Achtsamkeit
- Tatkraft
- Vergnügen
- Ernsthaftigkeit
- Geduld
- Demut
- Lust
- Echtheit
- Risikobereitschaft
- Durchsetzungskraft
- Vorsicht
- Offenheit

**1. Die fünf wichtigsten Menschen in meinem Leben sind:**

.....

.....

.....

.....

.....

**2. Welche Werte verkörpern diese Menschen für mich?**

.....

.....

.....

.....

.....

**3. Die fünf wichtigsten Leitwerte meines Lebens in ihrer Reihung:**

Das Leben ist für mich sinnlos ohne

.....

.....

.....

.....

Der wichtigste dieser Werte ist für mich

.....

**4. Wie haben mich diese Werte bisher in meinem Verhalten und in wichtigen Entscheidungen beeinflusst?**

.....

.....

.....

### 5. In welchem Ausmaß lebe ich diese Werte derzeit?

Wert	im beruflichen Kontext in %	im privaten Kontext in %
1 .....	.....	.....
2 .....	.....	.....
3 .....	.....	.....
4 .....	.....	.....
5 .....	.....	.....

### 6. Reflexionsfragen

Welchen Werten möchte ich mehr Platz oder Gewicht in meinem Leben einräumen?

.....  
.....  
.....

Wie würde sich das in meinem Verhalten ausdrücken (beruflich/privat)?

.....  
.....  
.....

Wer würde es als erstes bemerken (beruflich/privat)?

.....

Wer würde außer mir davon profitieren?

.....

Wer hätte eventuell etwas dagegen?

.....

Welcher Schritt wäre der erste?

.....

## Übung 7: Führen Sie ein Tagebuch oder schreiben Sie Briefe an sich selbst

Wenn Sie sich belastet fühlen oder momentan eine stressige Zeit durchmachen, hilft es, sich Dinge im wahrsten Sinne des Wortes von der Seele zu schreiben in Form eines Tagebuchs oder von Briefen an sich selbst.

Ein Tagebuch erfüllt mehrere Zwecke:

- Sie können einfach ohne Filter drauf losschreiben, was Ihnen einfällt, Ihre Gefühle, Gedanken, die Sie vielleicht sonst niemandem anvertrauen würden.
- Sie können Ihre Wünsche und Visionen, Ziele und Ambitionen entdecken und formulieren.
- Sie können Ihre tiefsten Geheimnisse ohne Hemmungen in Worte fassen.

Durch das Aufschreiben wird meist die Verleugnung durchbrochen. Es kommt in Ihnen etwas in Bewegung und Sie können Gefühle wie Wut, Ängste, Eifersucht oder Neid, Kümmernisse und Sehnsüchte sowie Bestrebungen, Pläne und langfristige Ziele in Ihrem Tagebuch durchdenken.

Schreiben Sie hin und wieder auch einmal einen Brief an sich selbst, so als würden Sie einem guten Freund schreiben. So können Sie in einen inneren Dialog treten. Versuchen Sie in diesem Brief zunächst einmal etwas Positives zu sich selbst zu sagen, vielleicht ein Kompliment darüber, was gelungen ist oder was Sie ganz besonders an sich schätzen. Danach können Sie auch Kritisches anmerken.

Liebe ...

Danke und bis bald!

## Übung 8: Meilensteine

Bei dieser Übung geht es um die Formulierung konkreter Ziele, den erforderlichen Schritten dorthin und die Belohnung dafür.

### Beispiel:

Ziel: *Meine Lebensfreude wiedererlangen*

Schritte dorthin:

- *Freundeskreis reaktivieren und kontaktieren*
- *2x pro Woche abends vor 19 Uhr daheim sein*
- *Morgens 10 Min. früher aufstehen und meine Dehnungsübungen machen*
- *Meine Leidenschaft, die Fotografie, wieder aufgreifen*
- *Ein Buch lesen, aus reiner Lust und ohne beruflichen Kontext*
- *Bewegung in Form von Radfahren in die Arbeit*
- *Regelmäßige Pausen tagsüber einhalten*

Auf diese Weise können Sie mit jedem Thema/Ziel in Ihrem Leben verfahren. Wichtig dabei ist, dass Sie sich kleine, realistische Schritte vornehmen.

Am Ende des Tages, einer Woche oder eines Monats – den Zeitraum bestimmen Sie – stellen Sie sich die Fragen:

- Was ist mir gelungen in Bezug auf ...?
- Woran möchte ich noch arbeiten?
- Was nehme ich mir in Bezug auf ... konkret als nächsten kleinen Schritt für die kommende Zeit vor?

Für Gelungenes schenken Sie sich einen Meilenstein. Die Form bleibt Ihnen überlassen. Manche meiner Klienten zeichnen die Meilensteine auf oder gestalten mit Steinen ein Bild und beschreiben, wofür diese stehen. Andere wiederum kleben Punkte als Belohnung in ihren Kalender.

Wozu das gut ist?

- Sie machen Ihre Erfolge sichtbar.
- Sie lernen sich auch für kleine Schritte zu belohnen.
- Sie erinnern sich regelmäßig an positive, gelungene Veränderungen.
- Sie nehmen sich immer wieder kleine Schritte, etwas für Sie Erreichbares vor.

## Übung 9: Soziales Atom

Funktionierende, tragfähige Beziehungen fördern das psychische Wohlbefinden. Soziale Unterstützung hat somit eine Schutzwirkung, die insbesondere dann zum Tragen kommt, wenn Menschen Belastungen ausgesetzt sind.

In dieser Übung erlangen Sie Bewusstsein darüber, wie es momentan um Ihr soziales Netzwerk bestellt ist, ob Sie gut eingebettet sind, welche Menschen in Ihrem Leben zur Zeit eine Rolle spielen und wie sich Ihr Verhältnis zu diesen darstellt. Sie brauchen dazu einige Gegenstände, die Sie auf einem Tisch auflegen können, z.B. Knöpfe, Gläser, Steine, Kerzen, Holzklötze oder Playmobilfiguren, was immer Sie für geeignet halten oder gerade zur Hand haben.

- Wählen Sie einen Gegenstand für sich aus und legen Sie ihn auf, er repräsentiert Sie. Anschließend bestimmen Sie jeweils einen Gegenstand für alle Menschen, die eine Rolle in Ihrem Leben spielen, positiv wie negativ; auch Verstorbene dürfen aufscheinen. Legen Sie die Gegenstände je nach Bezug zu Ihnen näher heran oder etwas weiter weg. Sie erhalten ein soziales Atom, ein Abbild Ihres aktuellen sozialen Netzwerks.
- Stellen Sie sich nun zu den einzelnen Personen jeweils folgende Fragen:
  - Was ist er/sie für mich?
  - Was bin ich für ihn/sie?
  - Seit wann ist dieser Mensch in meinem Leben? Seit wann nicht mehr?
  - Was schätzt diese Person an mir?
  - Was schätze ich an dieser Person?
  - Was stört diesen Menschen an mir?
  - Was stört mich an diesem Menschen?
- Wenn Sie Ihre Ist-Situation aufgelegt haben und die Personen mit den oben angeführten Fragen durchgegangen sind, dann legen Sie nun Ihr Wunschbild auf.
  - Wie soll mein soziales Netz in Zukunft aussehen?
  - Wer soll näher heran, wer weiter weg, wer noch hinzu?
- Wenn Sie dieses Wunschbild vor sich haben, können Sie nun überlegen:
  - Welcher Schritt könnte ein erster in Richtung Wunschbild sein?
- Wenn Sie nichts an Ihrem sozialen Atom ändern würden, stellen Sie sich die Frage:
  - Was kann ich tun, damit es so bleibt, wie es ist?

## Übung 10: Bin ich burnoutgefährdet?

Sie finden hier 15 Aussagen über arbeitsbezogene Gefühle und Gedanken. Wenn das jeweils angesprochene Gefühl im letzten Monat bei Ihnen überwiegend auftrat, kreuzen Sie Ja an, ansonsten kreuzen Sie bitte Nein an.

Gedanken und Aussagen	Ja Nein		
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1. Es fällt mir schwer, morgens zur Arbeit zu gehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> B
2. Ich bin vermehrt anfällig für körperliche Krankheiten und/oder habe Schmerzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> B
3. Ich bin schnell gereizt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> A
4. Es fällt mir schwer mich zu entspannen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> B
5. Kontakte mit anderen Menschen (z.B. Kunden, Klienten, Kollegen) sind mir oft zu viel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> A
6. Ich habe die Freude an meiner Arbeit verloren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> A
7. Ich fühle mich emotional erschöpft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> A
8. Es fällt mir im Vergleich zu früher schwer mich zu konzentrieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> C
9. Ich fühle mich körperlich ausgelaugt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> B
10. Ich bezweifle die Bedeutung meiner Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> C
11. Ich habe das Gefühl, meinen Aufgaben nicht gewachsen zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> C
12. Im Vergleich zu früher passieren mir öfter Fehler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> C
13. Es fällt mir schwer klare Entscheidungen zu treffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> C
14. Ich schlafe unruhig und wache oft auf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> B
15. Ich würde am liebsten alles hinwerfen und nur meine Ruhe haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> A

Zählen Sie bitte die Anzahl Ihrer Ja-Antworten getrennt nach den einzelnen Bereichen zusammen und tragen Sie diese in die Tabelle ein.

Fragen	Ja-Antworten			Bereich
	0 bis 1	2	3 bis 5	
A: 3, 5, 6, 7, 15				Emotionaler Bereich
B: 1, 2, 4, 9, 14				Körperlicher Bereich
C: 8, 10, 11, 12, 13				Kognitiver Bereich

Grün: Alles in Ordnung!

Orange: Warnsignale sollten ernst genommen werden!

Rot: Sie sollten auf jeden Fall etwas unternehmen!

## Auswertung

Burnout stellt eine Belastungsreaktion dar, die sich durch emotionale, geistige und körperliche Erschöpfung auszeichnet.

### **Alle Bereiche grün:**

Sie befinden sich auf allen drei Ebenen im „grünen Bereich“, es scheint Ihnen also insgesamt zu gelingen, ein ausgewogenes Maß an Engagement, Leistungsbereitschaft und Erholung zu finden. Sie verfügen über ausreichende Ressourcen, um potentielle Belastungen zu bewältigen und Sie wissen diese einzusetzen. Sollten sich subjektiv erste Warnsignale zeigen, nutzen Sie diese als Anregung, um aktiv für Ausgleich zu sorgen.

### **Einer oder mehrere Bereiche orange:**

Die orangefarbenen Bereiche zeigen an, dass sich Warnsignale bemerkbar machen, die auf chronische Überlastung hinweisen. Die Kapazitäten des Organismus, um sich selbst ins Gleichgewicht zu bringen, reichen nicht mehr aus. Es bedarf Ihrer aktiven und bewussten Unterstützung im Sinne der Selbstsorge! Auszeiten, in denen Leistung nicht im Vordergrund steht und sich Ihre Batterien wieder aufladen können, sind angesagt. Auch kann es sinnvoll sein, selbst- und fremdgesetzte Ziele zu überprüfen und neu zu definieren. Professionelle Begleitung bringt Erleichterung und kann ein weiteres Fortschreiten der Überlastung verhindern.

### **Einer oder mehrere Bereiche rot:**

Die roten Bereiche zeigen an, dass Ihr Organismus auf der jeweiligen Ebene deutliche Stoppsignale sendet. Diese ernst zu nehmen bedeutet, unmittelbar Maßnahmen zu setzen, damit Ihre Batterien sich wieder aufladen können und mittelfristig die Rahmenbedingungen und den Umgang mit sich selbst kritisch zu betrachten und zu verändern. Professionelle Unterstützung ist hier ratsam.



# Service

## Institute zum Thema Stress und Burnout in Österreich

Name	Kontakt	Internet/E-Mail
Kriseninterventionszentrum	Lazarettgasse 14a, A-1090 Wien Tel: +43/1/406 95 95-0	www.kriseninterventionszentrum.at
E•S•B•A Department Burnoutprävention und Resilienztraining	Dr. Lisa Tomaschek-Habrina (Leitung) Frankgasse 1/Top 3, A-1090 Wien Tel: +43/1/89 222 37	www.esba.eu info@esba.eu l.tomaschek@esba.eu
IBG – Institut für humanökologische Unternehmensführung GmbH	Mag. Dr. Theresia Gabriel Mariahilfer Straße 50/14, A-1070 Wien	www.ibg.co.at
Institut für systemische Therapie	Mag. Stefan Geyerhofer Heumarkt 9, A-1030 Wien	www.ist.or.at
Institut Frauensache – Institut für frauenspezifische Begleitung	Mag. Sabine Fabach Viaduktgasse 24, A-1030 Wien, Tel: +43/1/895 84 40	www.frauensache.at office@frauensache.at
Burnout-Center im Krankenhaus Goldenes Kreuz (Privatkrankenhaus)	Burn-Out-Hotline: +43/650/983 00 82	www.goldenes-kreuz.at/un- sere_leistungsbereiche/burn- out-center
Stresscenter Wien Gesundheitszentrum Döbling	Döblinger Hauptstraße 44, A-1190 Wien Tel: +43/1/369 40 40	office@stresscenter.at
ISS – Institut für Stressprophylaxe und Salutogenese	Prof. Dr. Rotraud A. Perner Bahnstraße 24, A-2243 Matzen Tel: +43/2289/278 78	iss.matzen@aon.at oder iss@perner.info
Health Consult – Gesellschaft für Vorsorgemedizin Ges.m.b.H.	Freyung 6, A-1010 Wien,	www.health-consult.at www.arbeitspsychologie.at
Österreichisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung	Referat Gesundheitsförderung und Vorsorgemedizin Gruberstraße 77, A-4020 Linz	www.netzwerk-bgf.at
Mobbing- und Bossingberatung des ÖGB	Laurenzerberg 2, A-1010 Wien, Tel: +43/1/534 44-163	www.oegb.at
I.A.S. Institut für anerkannte Stressforschung	Univ.-Prof. Sepp Porta Hauptplatz 2, A-8490 Bad Radkersburg Tel: +43/664/110 05 36	www.bro.at stresscenter@netway.at

## Selbsthilfegruppen in Österreich

Name	Kontakt	Internet/E-Mail
Ausgebrannte Seelen (BURN OUT)	Tel.: +43/316/68 13 25	www.selbsthilfesteiermark.at selbsthilfe@sbz.at
Selbsthilfegruppe für Menschen mit Burnout, Pro Mente Wien	Schönbrunnerstraße 4, A-1040 Wien Tel: +43/1/513 15 30-333	www.promente-wien.at gerhard.oberenzer@promente-wien.at
Gemeinsam Angst-Depression-Selbsthilfe	Hadikgasse 138/Tür 6, A-1140 Wien +43/664/316 31 35	www.angst-depression-selbsthilfe.at
Selbsthilfegruppe für Burnout und Depressionen	Kirchdorf-Molln, Oberösterreich Konakt: Christine Klausner Tel: +43/664/976 10 49	j.klausner@webspeed.at

## Institute in Deutschland

Vita Med Ambulanz	Dr. med. Vinzenz Mansmann, Facharzt für Allgemeinmedizin, Naturheilverfahren Badstr. 31C, D-88339 Bad Waldsee Tel: +49/7524/990-100	www.naturamed.de info@naturamed.de
GoAHEAD Institut	Dipl.-Ing. (FH) Alexander Hofbeck, Heilpraktiker Madaustraße 4a, D-83043 Bad Aibling Tel: +49/8061/37 00 82	www.goahead-institut.de info@gaoahead-institut.de
C.U.P. – Institut für integriertes Coaching und Persönlichkeitsentwicklung	Nymphenburger Straße 4, D-80335 München Tel: +49/89/81896884	www.cup-institut.de/index.php/burnout-therapie.html info@cup-institut.de
Insbire – Institut für Burnout-Prävention und interdisziplinäre Forschung	Ansprechpartnerin: Juliane Sprunk Tel: +49/521/252 50 60	www.insbire.de kontakt@insbire.de
IBP – Institut für Burnout-Prävention	Helen Heinemann Am Damm 33A, D-22175 Hamburg Tel: +49/40/64 08 92 65	www.work-life-balancing.de kontakt@ibp-hamburg.de
Institut lebenswert	Oberfeldstraße 180, D-12683 Berlin-Biesdorf (+ 2 weitere Standorte) Tel: +49/30/54 43 74-94	www.institut-lebenswert.de info@institut-lebenswert.de
Institut für BGF	Angebot auf: www.bgf-institut.de/Portal/index.html	www.bgf-institut.de

## Institute in Deutschland

Name	Kontakt	Internet/E-Mail
IPG – Istitut für psychosomatische Gesundheit	Dr. med. Dipl.-Soz. Päd. Stefan Hoppe, Ärztliche Leitung, Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie, Arzt für Sozialmedizin, Diplom-Sozialpädagoge Tel: +49/30/311 62 04 70	www.ipg-gesundheit.de info@ipg-gesundheit.de
Burnout Ambulanz	Burnout-Ambulanz, Dr. med Wolfgang Seifert, Privatpraxis in Zusammenarbeit mit Bettina von Wnuk-Lipinski (privat und alle Kassen) Argentinische Allee 17, D-14163 Berlin Tel: +49/30/805 8989 0	www.burnout-ambulanz.de
Burnout Fachberatung (richtet sich nicht an Einzelpersonen)	An der Ziegelhütte 15, D-86633 Neuburg/Donau Tel: +49/8431/640 67 60	www.burnout-fachberatung.de office@burnout-fachberatung.de
Burnout Institut Phoenix (richtet sich nicht an Einzelpersonen)	Dr. phil. Irmhild Poulsen TIP-Lübeck – Initiativen unter einem Dach Kanalstrasse 80, D-23552 Lübeck Tel: +49/170/773 53 65	www.burnout-institut.de info@burnout-institut.de

## Institute in der Schweiz

Owi – Open Way Institute	Reitweg 7, CH-8400 Winterthur Tel: +41/52/233 97 27	www.open-way-institute.org
Gesundheitspraxis Hans Wälchli	Blümlisalpstrasse 33 A, CH-3600 Thun Tel: +41/33/223 19 56	www.praxis-waelchli.ch praxis-waelchli@bluewin.ch
Praxisgemeinschaft Dr. Gaschen/ Frauchinger	Dr. med. Niklaus Gaschen, Psychiater Markus Frauchiger, Fachpsychologe für Psychotherapie FSP Falkenweg 8, CH-3012 Bern Tel.: +41/31/302 00 30	www.psychologische-beratung-bern.ch markus.frauchiger@bluewin.ch
Gesundheitsförderung Schweiz Forum BGM	Schwerpunkte sind die Themen „Psychische Gesundheit und Stress“ sowie „Arbeit und Alter“, fördert aktiv die Verbreitung von betrieblicher Gesundheitsförderung in der Ostschweiz.	www.gesundheitsfoerderung.ch www.bgm-ostschweiz.ch

## Kliniken in Österreich

Name	Kontakt	Internet/E-Mail
<b>Wien</b>		
AKH Wien	Währinger Gürtel 18-20, A-1090 Wien Tel: +43/1/404 0-0	www.akhwien.at
Krankenhaus der Barmherzigen Schwestern/Wien, Abteilung für interne Medizin und Psychosomatik	Stumpergasse 13, A-1060 Wien Tel: +43/1/599 88-0	www.bhs.at/wien office.wien@bhs.at
<b>Niederösterreich</b>		
Klinik Eggenburg	Grafenberger Straße 2, A-3730 Eggenburg Tel: +43/2984/20 228-20461	www.pszw.at info.eggenburg@pszw.at
Kur- und Gesundheitszentrum Knappenhof GmbH	Kleinau 34, A-2651 Reichenau Tel: +43/2666/536 33	www.knappenhof.at office@knappenhof.at
Bad Pirawarth – Kur- und Rehabilitationszentrum	Kurhausstraße 100, A-2222 Bad Pirawarth	www.klinik-pirawarth.at
<b>Oberösterreich</b>		
OÖ Rehabilitationszentrum Sonnenpark der Pro Mente Bad Hall	Parkstraße 5, A-4540 Bad Hall Tel: +43/7258/295 92	www.promente-reha.at reha-sonnenpark@promenteoee.at
<b>Salzburg</b>		
EMCO Privatklinik	Martin-Hell-Straße 7-9, A-5422 Bad Dürnborg/Salzburg Tel.: +43/6245/790-0	www.emco-klinik.at direktion@emco-klinik.at
<b>Steiermark</b>		
LKH/Univ.-Klinikum Graz, Abt. für Verhaltensmedizin, Gesundheitspsychologie, Empirische Psychosomatik	Villa Hahnhof Roseggerweg 50, A-8036 Graz Tel: +43/316/385-2292	
Privatklinik St. Radegund, Rehabilitation nach Depressionen, psychosomatischen Erkrankungen, Angststörungen, Burnout-Syndrom usw.	Diepoldsbergerstraße 38-40, A-8061 St. Radegund Tel: +43/3132/535 53	www.privatklinik-stradegund.at office@privatklinik-stradegund.at
Klinik Bad Aussee für Psychosomatik und Psychotherapie	Sommersbergseestraße 395, A-8990 Bad Aussee, Tel: +43/3622/521 00	www.klinik-badaussee.at
<b>Kärnten</b>		
Reha-Klinik für seelische Gesundheit GmbH von Pro Mente Kärnten	Grete Bittner Strasse 40, A-9020 Klagenfurt Tel: +43/463/430 00-7	www.seelischereha.com office@seelischereha.com

## Kliniken in Deutschland

Name	Kontakt	Internet/E-Mail
Fachklinik Heiligenfeld, für Psychosomatische Medizin, Psychotherapie und Psychiatrische Rehabilitation	Euerdorfer Straße 4-6, D-97688 Bad Kissingen Tel: +49/971/84-1000	www.heiligenfeld.de info@heiligenfeld.de
Parkklinik Heiligenfeld, Privatklinik für psychische & psychosomatische Erkrankungen für Privatversicherte und Selbstzahler	Bismarckstrasse 44, D-97688 Bad Kissingen Tel: +49/971/84-3000	www.heiligenfeld.de info@heiligenfeld.de
Adula-Klinik Oberstdorf, Fachklinik für Psychosomatik und Psychotherapie	Klinik Dr. Reisach GmbH & Co. KG In der Leite 6, D-87561 Oberstdorf Tel: +49/8322/709-0	www.adula-klinik.de info@adula-klinik.de
Habichtswaldklinik	Wigandstraße 1, D-34131 Kassel/Bad Wilhelmshöhe Tel: +49/561/31 08-0	www.1-habichtswald-klinik.de Info@habichtswaldklinik-ayurveda.de
Röher Parkklinik	Röher Straße 53, D-52249 Eschweiler Medizinisches Sekretariat: Tel: +49/2403/789 10, Verwaltung & Info-Line: +49/2403/789 158	www.roeher-parkklinik.de
Klinik Schwedenstein	Obersteinaer Weg, 01896 Pulsnitz Tel: +49/3595/547-0	www.klinik-schwedenstein.de info@klinik-schwedenstein.de
Oberberg-Klinik Berlin/Brandenburg	Am Großen Glubigsee 46, D-15864 Wendisch Rietz, Tel: +49/33679/641 00	www.oberbergkliniken.de

## Kliniken in der Schweiz

Klinik Schützen, Privatklinik für Psychosomatik, Psychiatrie und Medizinische Psychotherapie	Kliniksekretariat: Bahnhofstrasse 19, CH-4310 Rheinfelden Tel: +41/61/836 26 25	www.klinikschuetzen.ch info@klinikschuetzen.ch
Klinik Aadorf	Fohrenbergstrasse 23, CH-8355 Aadorf Tel. +41/52/368 88 88	www.klinik-aadorf.ch
Klinik Teufen – Für ambulante psychosomatische Rehabilitation AG	Landhausstrasse 1b, CH-9053 Teufen Tel: +41/71/335 60 00	www.klinikteufen.ch
Clinica Holistica Engiadina SA, Erste Burnout-Klinik der Schweiz, keine psychiatrische Klinik sondern Behandlungs- und Erholungsstätte	Plaz, CH-7542 Susch Tel. +41/81/300 20	www.clinica-holistica.com

## Links für Kuren und Rehabilitation

- Österreichischer Rehabilitationskompass:  
[rehakompass.oebig.at/](http://rehakompass.oebig.at/)
- Handbuch zur medizinischen Rehabilitation:  
[www.auva.at/mediaDB/MMDB114189\\_Handbuch%20zur%20medizinischen%20Rehabilitation.pdf](http://www.auva.at/mediaDB/MMDB114189_Handbuch%20zur%20medizinischen%20Rehabilitation.pdf)

## Gesetze/Vereinbarungen

- Richtlinie 89/391/EWG des Rates vom 12. Juni 1989 über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit, Amtsblatt Nr. L 183 vom 29/06/1989 S. 0001–0008;  
Download unter:  
[eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga\\_doc?smartapi!celexapi!prod!CELEXnumdoc&numdoc=31989L0391&model=guichett&lg=de](http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexapi!prod!CELEXnumdoc&numdoc=31989L0391&model=guichett&lg=de)
- ENWHP (1997): Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union.  
Download unter: [www.netzwerk-unternehmen-fuer-gesundheit.de/fileadmin/rs-dokumente/dateien/Luxemburger\\_Deklaration\\_Juli2010.pdf](http://www.netzwerk-unternehmen-fuer-gesundheit.de/fileadmin/rs-dokumente/dateien/Luxemburger_Deklaration_Juli2010.pdf)
- WHO (1986): Ottawa-Charta for Health Promotion.  
Download unter: [www.fgoe.org/gesundheitsfoerderung/glossar/copy\\_of\\_plonearticle.2005-08-19.1439819735](http://www.fgoe.org/gesundheitsfoerderung/glossar/copy_of_plonearticle.2005-08-19.1439819735)
- WHO (1997): Jakarta Declaration on Leading Health Promotion into the 21st Century (autorisierte deutsche Fassung).  
Download unter: [www.who-tag.de/2002themen\\_jakarta.htm](http://www.who-tag.de/2002themen_jakarta.htm)

# Quellen- und Literaturverzeichnis

## Bücher

Ankowitz, Christian; Stelzig, Manfred (2010): *Oh Tannentrauma*. Salzburg: Ecowin

Antonovsky, Aaron (1997): *Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit*.  
Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie

Badura, Bernhard; Heilmann, Thomas (2003): *Der Weg zur gesunden Organisation*.  
Berlin: Springer

Baier, Karl (2006): *Handbuch Spiritualität. Zugänge, Traditionen, Interreligiöse Prozesse*.  
Darmstadt: WBG

BAUA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2002):  
*Gesundheitsschutz: Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben*.  
Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Bauer, Joachim (2004): *Gedächtnis des Körpers. Wie Beziehungen und Lebensstile  
unsere Gene steuern*. München/Zürich: Piper

Bauer, Joachim (2006): *Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation  
und das Geheimnis der Spiegelneuronen*. Hamburg: Hoffmann und Campe, 9. Auflage

Bengel, Jürgen (1998): *Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der  
Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert*.  
Köln: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BzgA)

Benkert, Otto (2005): *Stressdepression. Die neue Volkskrankheit und was man  
dagegen tun kann*. München: Verlag C.H. Beck

Bierhoff, Hans-Werner; Herne, Michael Jürgen (2009): *Narzissmus – die Wiederkehr*.  
Bern: Verlag Hans Huber

Bischof-Köhler, Doris (2002): *Von Natur aus anders*. Stuttgart: Kohlhammer

Bubeck, Thomas (2010): *Aus der Giftküche des Managements*. Weinheim: Wiley-VCH

Buchenau, Peter (2009): *Der Anti-Stress Trainer. 10 humorvolle Soforttipps für mehr  
Gelassenheit*. Wiesbaden: Gabler

Bucher, Anton A. (2007): *Psychologie der Spiritualität*. Weinheim/Basel: Beltz Verlag

Burisch, Matthias (1994): *Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung*.  
Berlin/Heidelberg: Springer, 2. Auflage

Ehrenberg, Alain (2004): *Das Erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft  
in der Gegenwart*. Frankfurt/NewYork: Campus Verlag

Enzmann, Dirk; Kleiber, Dieter (1989): *Helfer-Leiden. Stress und Burnout in psychosozialen  
Berufen*. Heidelberg: Asanger

- Fabach, Sabine (2007): *Burn-out. Wenn Frauen über ihre Grenzen gehen.* Zürich: Füssli
- Fengler, Jörg (1998): *Helfen macht müde – Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation.* München: Verlag J. Pfeiffer
- Freudenberger, Herbert; North, Gail (1994): *Burnout bei Frauen.* Frankfurt am Main: Fischer
- Gaggl, Katharina (2006): *Konzept eines salutogenen Instruments zum Stressmanagement im Rahmen betrieblicher Gesundheitsförderung.* Linz: OÖGKK Hausdruckerei
- Graf, Helmut (2007): *Die kollektiven Neurosen im Management. Viktor E. Frankl Wege aus der Sinnkrise in der Chefetage.* Wien: Linde Verlag
- Hahn, Andreas (2006): *Nahrungsergänzungsmittel.* Stuttgart: WVG Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH
- Hanh, Thich Nhat (2003): *Das Wunder des bewussten Atmens.* Stuttgart: Theseus-Verlag
- Hillert, Andreas; Marwitz, Michael (2006): *Die Burnout Epidemie.* München: Beck
- Hurrelmann, Klaus; Klotz, Theodor; Haisch, Jochen (Hrsg.) (2010): *Lehrbuch Prävention und Gesundheitsförderung.* Bern: Verlag Hans Huber, 3. Auflage
- Hüther, Gerald (1998): *Wie aus Stress Gefühle werden. Betrachtungen eines Hirnforschers.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Kabat-Zinn, Jon (2007): *Im Alltag Ruhe finden. Meditationen für ein gelassenes Leben.* Frankfurt: Fischer, 5. Auflage
- Kallus; Jimenéz (2008) zitiert nach: *Burnout Leitfaden zur BGF (2010)*
- Kohtes, Paul J.; Rosmann, Nadja (2006): *Hören Sie auf zu rennen.* Bielefeld: Kamphausen
- Kuhn, Detlef; Sommer, Dieter (Hrsg.) (2004): *Betriebliche Gesundheitsförderung: Ausgangspunkte, Widerstände, Wirkungen.* Wiesbaden: Gabler Verlag
- Lee, Ilchi (2008): *Gehirnatmung. Wie Ihr Gehirn kreativer, friedfertiger und produktiver wird.* Freiamt: Arbor Verlag
- McEwen, Bruce S.; Lasley, Elizabeth Norton (2002): *The end of stress as we know it.* Washington, D.C.: Joseph Henry Press
- Maslach, Christina; Leiter, Michael P. (2001): *Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können.* Wien/New York: Springer
- Maslach, Christina; Leiter, Michael P. (2007): *Burnout erfolgreich vermeiden. Sechs Strategien, wie Sie Ihr Verhältnis zur Arbeit verbessern.* Wien/New York: Springer
- Morschitzky, Hans (2007): *Somatoforme Störungen.* Wien/New York: Springer
- Österreichische Gesellschaft für Arbeitsmedizin (Hrsg.) (1993): *Stress am Arbeitsplatz: Epidemiologische Erhebungen und ihre Bewertung.* Wien: Allgemeine Unfallversicherungsanstalt AUVA

- Pines, Ayala M.; Aronson, Elliot; Kafry, Ditsa (1983): *Ausgebrannt. Vom Überdruß zur Selbstentfaltung*. Stuttgart: Klett-Cotta
- Prager, Sonja; Hlous, Nora (Hrsg.) (2006): *Psychosoziale Krisen in Unternehmen. Praxishandbuch für Führungskräfte*. Wien: Facultas
- Potente, Franka; Schellenberg, Karsten (2009): *Kick ass, das alternative Workout*. München: Wilhelm Goldmann
- Ratheiser, Klaus (2006): *Der missachtete Mensch: Vom Überleben in krankmachenden Organisationen*. Wien: Seifert
- Rieder, Anita; Lohff, Brigitte (Hrsg.) (2004): *Gender Medizin – Geschlechtsspezifische Aspekte für die klinische Praxis*. Wien/New York: Springer
- Rösing, Ina (2003): *Ist die Burnout-Forschung ausgebrannt? Analyse und Kritik der internationalen Burnout-Forschung*. Heidelberg: Asanger
- Rossi, Ernest L. (2001): *20 Minuten Pause. Wie Sie seelischen und körperlichen Zusammenbruch verhindern können*. Paderborn: Junfermann Verlag, 5. Auflage
- Rudolf, Gerd; Henningsen, Peter (1998): *Somatoforme Störungen. Theoretisches Verständnis und therapeutische Praxis*. Stuttgart: Schattauer
- Schaufeli, Wilmar; Enzmann, Dirk (1998): *The Burnout Companion to Study and Practice. A Critical Analysis*. London: Taylor & Francis
- Schmid-Bode, Wilhelm (2008): *Maß und Zeit. Entdecken Sie die neue Kraft der klösterlichen Werte und Rituale*. Frankfurt: Campus Verlag
- Seiler, Stefan (Hrsg.) (2010): *Führung neu denken. Im Spannungsfeld zwischen Erfolg, Moral und Komplexität*. Zürich: Orell Füssli Verlag
- Siegrist, Johannes (2008): *Der Homo oeconomicus bekommt Konkurrenz*. Identity Foundation. Bezug über: [www.identityfoundation.de](http://www.identityfoundation.de)
- Spicker, Ingrid; Sprengels, Gabriele (2008): *Gesundheitsförderung stärken*. Wien: Facultas
- Spicker, Ingrid; Lang, Gert (Hrsg.) (2009): *Gesundheitsförderung auf Zeitreise. Herausforderungen und Innovationspotenziale auf dem Weg in die Zukunft*. Wien: Facultas
- Suter, Martin (2000): *Business Class. Geschichten aus der Welt des Managements*. Zürich: Diogenes
- Tiefenthaler-Gilmer (2002): *Achtsamkeitsmeditation als klinische Intervention. Eine kontrollierte Studie zur Wirksamkeit eines Achtsamkeitsmeditationsprogramms an Patientinnen mit Fibromyalgiesyndrom*. Dissertation: Uni Wien
- Tomaschek, Hans; Nagy, Thomas (2008): *Coaching am Rande des Burnout*. Klosterneuburg: Meisterklasse publishinghouse
- Tomaschek-Habrina, Lisa (2004): *Begegnung mit dem Augenblick. Jakob Levy Morenos Theater- und Therapiekonzept im Lichte der jüdischen Tradition*. Marburg: Tectum

Tomaschek-Habrina, Lisa (2005): **Genug ist nicht genug. Burnout, eine psychodramatische Betrachtungsweise.** Abschlussarbeit. Wien: Fachsektion Psychodrama

Tomaschek, Michael (2005): **Management & Spiritualität. Sinn und Werte in der globalen Wirtschaft.** Bielefeld: J. Kamphausen Verlag

Unger, Hans-Peter; Kleinschmidt, Carola (2007): **Bevor der Job krank macht.** München: Kösel Verlag

Vester, Frederic (2008): **Phänomen Stress.** München: dtv, 19. Auflage

Wendt, Natascha; Ensle, Michael (2008): **Stress- und Burn-out-Prävention. Handbuch für Führungskräfte, Betriebsräte und Arbeitsmediziner.** Wien: ÖGB-Verlag

Wirtschaftskammer Österreich, Bundesarbeiterkammer, Österreichischer Gewerkschaftsbund (Hrsg.) (2002): **Impuls. Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen.** Wien: Wirtschaftskammer Österreich, Bundesarbeiterkammer, Österreichischer Gewerkschaftsbund

Zimmermann, Michael; Schurgast, Hugo; Burgerstein, Uli P. (2007): **Burgersteins Handbuch Nährstoffe.** Kandern: Narayana Verlag, 11. Auflage

## Artikel, Broschüren, Downloads

Aldana, Steven G. (2001): **Financial Impact of Health Promotion Programs: A Comprehensive Review of the Literature.** In: American Journal of Health Promotion, V 15 (5), S. 296–320

AOK: **Niedrigster Krankenstand seit 10 Jahren/Zwei Drittel der Beschäftigten befürchten berufliche Nachteile bei Krankmeldungen.**  
Angaben des WIdO, Wissenschaftlichen Instituts der AOK; Presseportal, 25.05.2004

Arbeiterkammer (2008): **Studie: Krankmacher und was sie kosten.**  
[www.arbeiterkammer.at/online/studie-krankmacher-und-was-sie-kosten-45771.html](http://www.arbeiterkammer.at/online/studie-krankmacher-und-was-sie-kosten-45771.html)

BKK – Bundesverband/Europäisches Informationszentrum (Hrsg.) (1999): **Qualitätskriterien betrieblicher Gesundheitsförderung.** Essen.  
Download unter: [www.arbeitsinspektion.gv.at/NR/rdonlyres/86C084CB-1C95-4E69-9DE4-F52F2FCCEB00/0/Qualitaetskriterien\\_betriebliche\\_Gesundheitsfoerderung.pdf](http://www.arbeitsinspektion.gv.at/NR/rdonlyres/86C084CB-1C95-4E69-9DE4-F52F2FCCEB00/0/Qualitaetskriterien_betriebliche_Gesundheitsfoerderung.pdf)

Brödner, Peter (Hrsg) (2002): **Macht Arbeit wieder krank? Flexibilität und nachhaltige Gestaltung von Arbeit.** In: Nachhaltige Arbeitsgestaltung-Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen, S. 10ff, München: Hampp

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2010): **Auf und nieder – immer wieder! Mehr Gesundheit im Büro durch Sitz-Steh-Dynamik.** Druckverlag Kettler, Bönen, 3. durchgesehene Auflage. Download unter: [www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A52.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A52.pdf?__blob=publicationFile)

Campbell, Jacquelyn C. (2002): **Health consequences of intimate partner violence** Lancet. 359, S. 1331–1336 PDF

Chapman, Larry S. (2003): **Meta-Evaluation of Worksite Health Promotion Economic return Studies.** In: The Art of Health Promotion, V 6 (6), S. 1–10

Freudenberger, Herbert (1974): **Staff burn-out**. In: Journal of Social Issues 30/1: S. 159–165

Gabriel, Theresia (2010): **Burnout-Leitfaden zur betrieblichen Gesundheitsförderung in Großbetrieben**. Wien: Fonds Gesundes Österreich

Golaszewski, Thomas (2001): **Shining Lights: Studies That Have Most Influenced the Understanding of Health Promotion's Financial Impact**.

In: American Journal of Health Promotion, V 15 (5), S. 332–341

Greifeneder, Rainer (2010): **Mehr in der Lohntüte, und trotzdem nicht glücklicher**.

In: Psychologie heute, Juli 2010, S. 11

Heines, J. (1996): **Kriterien für den Einsatz von Regulationsdiagnostik**. In *Ärztezeitung* Naturheilverfahren, 11, S. 752–756

Helmenstein, Christian; Hofmarcher, Maria M.; Kleissner, Anna; Riedel, Monika; Röhring, Gerald; Schnabl, Alexander (2004):

**Ökonomischer Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung**. Endbericht Studie im Auftrag des Bundeskanzleramts, Sek. Sport, Institut für Höhere Studien (IHS), Wien  
ESCE Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Forschung, Eisenstadt, S. 44

Hillert, Andreas; Marwitz, Michael (2008):

**Burnout: Eine kritische Analyse mit therapeutischen Implikationen**.

In: *Ärztliche Psychotherapie und Psychosomatische Medizin*, 3 (4), S. 235–241

Hunzinger, A., Kesting, M. (2004): **„Work-Life-Balance“ von Führungskräften**.

In: Badura, B.; Schellschmidt, H.; Vetter, C. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2003*

*Jatros Gendermedizin* 1 /2009, Sonderpublikation SSN 0943-3341, Jahrgang 1 April 2009.

Download unter: [www.gendermedizin.at/inhalt/Download/Sp\\_GENDER\\_0901.pdf](http://www.gendermedizin.at/inhalt/Download/Sp_GENDER_0901.pdf)

Kohlbacher, Michael; Meggeneder, Oskar (2006):

**Zehn Jahre Betriebliche Gesundheitsförderung**.

In: Meggeneder, Oskar; Hirtenlehner, Helmut (Hrsg.): *Zehn Jahre Betriebliche Gesundheitsförderung in Österreich*. Frankfurt am Main: Mabuse-Verlag, S. 3

Kramer, Ina; Bödeker, Wolfgang (Autoren); BKK Bundesverband, BGAG – Institut Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung, AOK-Bundesverband, Arbeiter-Ersatzkassen-Verband (Hrsg.) (2008): **IGA-Report 16: Return on Investment im Kontext der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention. Die Berechnung des prospektiven Return on Investment: eine Analyse von ökonomischen Modellen**.

Download unter: [www.iga-info.de/fileadmin/texte/iga\\_report\\_16.pdf](http://www.iga-info.de/fileadmin/texte/iga_report_16.pdf)

Kreis, Julia; Bödeker, Wolfgang (2003): **Gesundheitlicher und ökonomischer Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention. Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz**. Download unter: [www.iga-info.de/fileadmin/texte/iga\\_report\\_3.pdf](http://www.iga-info.de/fileadmin/texte/iga_report_3.pdf)

Krüger, Reinhard T. (2010): **Der Durchgang durch die gegenseitige neurotische Allergie in längeren Paarbeziehungen**. In: *Zeitschrift für Psychodrama u. Soziometrie* 1/2010, S. 83–92

Kugler, Hans-Günter (2008): **Orthomolekulare Medizin beim Burn-out-Syndrom**.

In: *Naturheilpraxis*, Heft 4/2008. Zugriff am 13.8.2010 unter:

[www.diagnostisches-centrum.de/Publikationen/DCMS\\_Publikationen.htm](http://www.diagnostisches-centrum.de/Publikationen/DCMS_Publikationen.htm)

Lesky, Jürgen (2010): Kritik am Burnout Konzept. In: Sichere Arbeit (AUVA) 3/2010, S. 26–30

Meggeneder, Oskar (2002): Betriebliche Gesundheitsförderung in Österreich. Ein Rückblick mit Perspektiven.  
Zugriff am 25.04.2004: [www.netzwerk-bgf.at/dokumente/b22\\_BGFSoS.doc](http://www.netzwerk-bgf.at/dokumente/b22_BGFSoS.doc)

Meggeneder, Oskar; Hirtenlehner, H. (Hrsg.) (2006): Zehn Jahre Betriebliche Gesundheitsförderung in Österreich. Forschungsstand – Strukturen – Entwicklungen. Frankfurt am Main: Mabuse Verlag

Moorstedt, Tobias; Schrenk, Jakob (2010): Der Kult der Nullerjahre.  
In: Album – Der Standard, Printausgabe 02./03.01.2010

Pelletier, Kenneth R. (2001): A Review and Analysis of the Clinical and Cost-effectiveness Studies of Comprehensive Health Promotion and Disease Management Programs at the Worksite: 1998-2000 Update.  
In: American Journal of Health Promotion, V 16 82, S 107–116

ÖGB – Österreichischer Gewerkschaftsbund:  
Zahlen, Daten und Fakten zur Stressbelastung von ArbeitnehmerInnen. Download unter:  
[www.oegb.at/servlet/ContentServer?pagename=OEGBZ/Page/OEGBZ\\_Index&n=OEGBZ\\_3.9.c.a\\_neu](http://www.oegb.at/servlet/ContentServer?pagename=OEGBZ/Page/OEGBZ_Index&n=OEGBZ_3.9.c.a_neu)

PRIMA-EF (2008): Leitlinien zum Europäischen Handlungsrahmen für psychosoziales Risikomanagement: Ein Handbuch für Arbeitgeber und Arbeitnehmervertreter.  
Dieses Handbuch wurde 2008 von der Weltgesundheitsorganisation unter dem Titel „PRIMA-EF: Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management: A Resource for Employers and Worker Representatives (Protecting workers' health series, 9)“ veröffentlicht. Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) [www.baua.de](http://www.baua.de)

Sinnott, Jan D. (2001): Introduction: Special issue on spirituality and adult development, Part 1. In: Journal of Adult Development, 8, S. 199–200

Schütz, Evelyn (2008): Die drei großen „C“. In: Österreichische Ärztezeitung (12), S. 22–24

Tomaschek-Habrina, Lisa (2010): Paare im Burnout. ProtagonistInnen und ihre GegenspielerInnen. In: Zeitschrift für Psychodrama, Heft 1/April 2010, S. 129–147

Vogt, Ulla (2003): Gesundheitszirkel. In: Badura B.; Hehlmann, T. (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitspolitik: Der Weg zur gesunden Organisation. Heidelberg: Springer, S. 227–229

Volk, Hartmut (2010): Führungskräfte müssen für Korpsgeist sorgen. Download unter:  
[derstandard.at/1263706318654/Fuehrungskraefte-muessen-fuer-Korpsgeist-sorgen](http://derstandard.at/1263706318654/Fuehrungskraefte-muessen-fuer-Korpsgeist-sorgen)

WHO: World Health Report 2001. Mental Health: New Understanding, New Hope. Geneva.

# Die Plattform für Kompetenz und Austausch



Der Verlag verfügt über ein weitreichendes Netzwerk in unterschiedlichen Wissensdisziplinen. Durch diesen Zugang ist es uns möglich, neue Erkenntnisse und fundierte Wissensinhalte zeitnah zu entwickeln und zu verlegen. Bei den Publikationen stehen sinnstiftende, werteorientierte Ansätze und Modelle im Vordergrund. Der Verlag veröffentlicht darüber hinaus kreative Wege und neue Sichtweisen zur Entfaltung des persönlichen Originals. Erfahren Sie mehr über die Origo Publishing auf unserer Homepage!



[origo-publishing.com](http://origo-publishing.com)

## Der Fleiß und sein Preis

Stress und Burnout – die Kehrseiten der modernen Arbeitswelt – und was wir dagegen tun können ist Inhalt dieses umfassenden Interviews. Lebendig und verständlich berichtet die Autorin aus ihrer vielschichtigen Praxis als Psychotherapeutin und Coach; zusätzlich lässt sie Fachleute aus Medizin, Psychologie und Unternehmensberatung zu Wort kommen, die sich den Themen in kurzweiligen, pointierten Gesprächen aus der jeweiligen Expertensicht nähern und Einblick in ihr persönliches Stressmanagement gewähren. Das Buch unterstützt vor allem dabei, auf sich selbst zu hören, Warnsignale zu erkennen, mit Potentialen wertschätzend umzugehen und zu lernen, Wichtiges von Entbehrlichem zu unterscheiden.



### Dr. Lisa Tomaschek-Habrina

Leitung Department Burnoutprävention und Resilienztraining sowie Lehrbeauftragte der E•S•B•A (European Systemic Business Academy), Psychotherapeutin, Business Coach, Autorin und Keynote Speakerin, langjährige Leiterin und Gründerin des Institut ibos für Burnout und Stressmanagement in Wien

