



# Initiative Anti-Burn-out – wenn Arbeit Spaß macht

Genug von Burn-out, Stress und Frust? Dann sind Sie hier richtig: Wir widmen uns dem Spaß im Leben, der Arbeit. Denn wer sagt, dass Arbeit nicht Spaß sein kann? Arbeit macht nicht zwangsläufig krank, sondern kann – wenn richtig gewählt – auch das Gegenteil bewirken und glücklich machen. Vielleicht aber sitzen Sie im falschen Büro? Oder stimmen die Rahmenbedingungen nicht? Vielleicht macht der Job so viel Spaß, dass man doch Gefahr läuft, andere Lebensinhalte zu vernachlässigen? Hier ein paar Anlässe zur kritischen Selbstreflexion – mit literarischem Abschluss bzw. Ausblick...

Redakteure des Radiosenders NDR1 Welle Nord machen sich für die Sendung „Mehr Spaß am Arbeitsplatz“ regelmäßig auf den Weg, um Menschen zu ihrer Arbeit zu befragen: „Vormittags kommen wir zu Ihnen – ins Büro, in die Bäckerei, in den Friseursalon und in die Werkstatt. Was gefällt Ihnen an Ihrer Arbeit? Haben Sie sich über etwas besonders gefreut oder vielleicht auch geärgert? Erzählen Sie uns über Ihre Arbeit, lassen Sie Ihrem Ärger über die zuletzt missratene Dauerwelle freien Lauf oder bedanken Sie sich einfach mal bei Ihren netten Kollegen. Und dazu

können Sie sich auch noch Ihre Lieblingshits wünschen!“ Wunderbar. Haben Sie sich schon gefragt, was Ihnen an Ihrer Arbeit gefällt? Oder worüber Sie sich zuletzt besonders gefreut haben? Und wie viel Platz hat der Lieblingshit – also der Spaß – in Ihrem Arbeitsalltag? Arbeit muss nämlich nicht zwangsläufig krank machen und zum Burn-out führen, sondern kann auch Glück bringen und Sinn stiften. Dafür sind natürlich verschiedene Voraussetzungen notwendig, einen großen Teil können wir aber auch selbst zu unserem Glück beitragen.

Text: Ulrike Delacher  
Fotos: iStockphoto, BLICK-  
FANG fotografie

## Carpe vitam!

Wofür wir uns im Leben alles Zeit nehmen: Für 23 Jahre Schlaf, 7 Jahre für Nahrungsaufnahme, 4,1 Jahre verbringen wir mit Körperpflege und 2 Jahre sitzen wir in der Badewanne. 1,45 Jahre vertelefonieren wir (140 Tage davon hängen wir in der Warteschleife), Männer widmen 380 Tage ihres Lebens ihren Hobbys, Frauen 152 Tage. Gemeinsam aber lachen wir durchgehend 11 Tage lang. Insgesamt 7 Jahre verbringen wir in der Arbeit, 8 Monate davon werfen wir Spam-Mails in den Papierkorb. Etwa 13 Prozent unserer Arbeitszeit verbringen wir mit Suchen, das sind durchschnittlich 6 Wochen im Jahr für die Suche nach Notizen, Rechnungen, Schriftstücken, E-Mails usw. So gefunden auf der Website love your life. Das gibt zu denken. 140 Tage Warteschleife und 8 Monate Spam-Mails vernichten – da kann man nicht von einem erfüllten Zeitvertreib sprechen. Die viel zitierten Zeiträuber sind Stressverursacher und schnellstens zu vermeiden, dafür allerdings müssen sie erst einmal ins Bewusstsein rücken. „Das beginnt mit der Selbstwahrnehmung: Was stresst mich? Menschen im Hamsterrad müssen erkennen, dass Dinge veränderbar sind und gar nicht unbedingt ein Jobwechsel notwendig ist, um manches zu ändern“, erklärt Coach und Supervisorin Mag. Christina Arnold. „Je mehr wir unter Termindruck stehen, desto mehr fühlen wir uns getrieben und umso mehr haben wir das Gefühl, keine Zeit zu haben – für uns selbst, für Wesentliches, fürs Leben. Wir können nur eines dagegen tun: langsamer werden. Eine alte Weisheit formuliert es so: ‚Wenn Du es eilig hast, gehe langsam.‘“ Die Expertin gibt praktische Tipps, die jeder einhalten kann: „Finden Sie Ihre Tagesstruktur, indem Sie Pausen machen, sich für körperliche Bedürfnisse wie für die Toilette auch die Zeit nehmen, legen Sie eine fixe Mittagspause ein. Wenn Sie zu sehr ins Gedränge kommen, gehen Sie auch mal außer Haus für kurze Zeit, das alles hilft dabei, die Hektik zu verlangsamen.“

## Der Weg zur erfüllenden Arbeit

Der Traumjob setzt schon als Begriff hohe Maßstäbe. Voraussetzung dafür allerdings ist, dass man selbst es erst einmal für möglich hält, eine Tätigkeit zu finden, die zufrieden macht. Jeder kennt Beispiele von Menschen, die eine erfüllende Arbeit gefunden haben. Vielleicht ist es die Selbständigkeit, vielleicht muss man zuerst einige Arbeitsplätze ausprobieren bis zum richtigen, oder aber man verändert im bestehenden Job so lange kleine und große Dinge, bis man zufrieden ist.

„Auf dem Weg zur erfüllenden Arbeit treffen wir zuerst einmal die Entscheidung zur Ausbildung – also welche Tätigkeit liegt mir überhaupt? – und später die Entscheidung, welchen Platz im Unternehmen ich einnehmen möchte, um mich optimal entfalten zu können. Für Ersteres gibt es verschiedene Tests, die ein realitätsnahes Bild der persönlichen Kompetenzen und Neigungen zeichnen und daher zur Orientierung gut geeignet sind. Meine Berufung entdecke ich, in-



dem ich mich selbst besser kennenlerne, und dazu gehört, manche Dinge einfach auszuprobieren, eigene Erfahrungen zu machen“, erklärt Christina Arnold.

## Entscheidungsfindung im System

Steht eine berufliche Entscheidung an, arbeitet sie als zertifizierte systemische Beraterin auch mit der Methode der systemischen Aufstellung in der Gruppe: „Bei dieser Art der Aufstellung nehmen andere Personen verschiedene Positionen für meine Entscheidungsmöglichkeiten ein: Jemand aus der Gruppe stellt sich für das eine – z.B. Arbeiten im Labor – auf, eine andere Person steht für das andere – z.B. ins Ausland gehen –, jemand repräsentiert ‚Keines von beiden‘, eine vierte Person steht für ‚das ganz andere‘. Die Personen werden zu Stellvertretern für bewusste und unbewusste Gedanken und Gefühle gemacht und geben wertvolle Rückmeldung, wie sich die jeweilige Berufswahl anfühlt. Daraus kann ich dann Rückschlüsse für meine Entscheidung ziehen.“

## Gesundheitsfördernde Arbeitsplatzkultur

„Stellen Sie sich vor, die Mehrheit Ihrer Mitarbeiter würde folgender Aussage vollkommen zustimmen: ‚Ich freue mich, in die Arbeit zu kommen.‘ Bei den besten Arbeitgebern ist das so!“, behauptet Great Place to work, ein Forschungs- und Management-Beratungsunternehmen mit Niederlassung in Österreich. Seit 1980 hat das Institut eine Vielzahl von Mitarbeitern interviewt und Arbeitgeber untersucht, um zu verstehen, was einen ausgezeichneten Arbeitsplatz ausmacht. „Wir wissen, dass Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Management die Grundvoraussetzung eines jeden ausgezeichneten Arbeitsplatzes



ist. Manager glauben, dass ihre Mitarbeiter gute Leistungen erbringen wollen, und ermutigen diese, sich an der Entwicklung des Unternehmens zu beteiligen. Die Mitarbeiter wiederum begeistern sich für ihre Arbeit und den Auftrag des Unternehmens.“ Managing Director Dr. Erich Laminger kommentierte dazu im Wirtschaftsblatt: „Das Geheimnis solcher Unternehmen liegt in ihrer Organisations-, Interaktions- und Prozesskultur. Es herrscht ein offenes, konstruktives Grundklima des respektvollen Miteinanders – einschließlich der offenen Chefzimmertür. Die Abläufe im Unternehmen sind für alle Beteiligten transparent, die Mitarbeiter können sich einbringen und erleben ihre Arbeit als für das Gesamte bedeutungsvoll, sie sind stolz auf ihre eigene Tätigkeit und das Unternehmen. Teamarbeit und Kooperation werden gefördert, die Mitarbeiter haben Spaß an der Arbeit und feiern dann und wann auch miteinander. Auch während des normalen Tagesgeschäfts spüren die Mitarbeiter Wertschätzung, sie erhalten sehr viel häufiger Lob als Kritik. Eine solche Arbeitsplatzkultur ist gesundheitsfördernd, gesund fürs Unternehmen und seine Entwicklung, aber auch gesundheitsfördernd für die dort arbeitenden Menschen und deren persönliches Umfeld.“

### Vereinbarkeit von Arbeit und Leben

Essayist Helmut A. Gansterer entlarvt die „sprachlich interessante, musikalisch harmonische und doch gefährliche Wortschöpfung“ der Work-Life-Balance auf zweierlei Weisen: Zum einen „suggeriert das Wort Balance eine wünschenswerte Gleichgewichtigkeit, obwohl nir-

gends geschrieben steht, in welchem Verhältnis die Dinge zueinander zu stehen haben. (...) Zum anderen spiegelt Work-Life-Balance die falsche Vorstellung, es handle sich bei Arbeit und Leben um zwei feindliche, einander abstoßende Pole.“ Dabei ist Arbeitszeit ebenso Lebenszeit. Allerdings ist Abschalten und Batterien aufladen durchaus angeraten: „So sehr der Job auch Spaß macht, es gibt im Leben keine 100 % Sicherheit, dass der Zustand fortbesteht. Schon alleine deshalb sind die Pflege von Freundschaften auch außerhalb des Betriebes, eine persönliche Tagesstruktur und eine fixe Urlaubsplanung notwendig. Die Erfahrung zeigt mir, dass, je höher der Termin- und Leistungsdruck im Berufsleben ist, desto länger dauert es, im Urlaub ‚herunterzukommen‘. Das ist kaum innerhalb einer Woche möglich, planen Sie drei Wochen zur Erholung ein. Je stärker der Stress, desto länger dauert die Regenerationsphase. Dies gilt auch für die Wochenenden: Wenn mich Arbeitsplatzthemen ins Wochenende begleiten und ich mich am Sonntag schon wieder auf die Herausforderungen der kommenden Woche vorbereite – wann bleibt Zeit, zu mir selbst zu kommen? Der Erholungswert ist hier sehr gering“, erklärt Supervisorin Arnold. Sie rät zum Innehalten mit selbstreflexiven Fragen wie: „Möchte ich das noch bzw. möchte ich so weitermachen bis zur Pensionierung? Wie gelingt es mir, abzuschalten?“

Ein besonderes Beispiel für Work-Life-Balance hat Heinrich Böll bereits vor 50 Jahren in seiner Anekdote zur Senkung der Arbeitsmoral beschrieben – und auch wenn man es kaum glauben mag, die Anekdote ist aktueller denn je ... Und Ihnen noch viel Spaß bei der Arbeit!





## Mit System zum positiven Arbeitsklima

### > Im Gespräch mit Mag. Christina Arnold, Coach, Systemische Aufstellungen, Supervisorin

Das Institut für systemische Weiterbildung in Birgitz hat sein Angebot unter anderem auf die Herausforderungen des beruflichen Alltags zugeschnitten: Seminarthemen lauten „Beruf & Berufung – Berufung entdecken, authentisch leben“, „Zeitmanagement“ und „Burn-out-Prophylaxe“. Interessiert hat uns auch die Methode der Organisationsaufstellung als Mittel für effiziente Unternehmensführung. Wir haben bei Institutsleiterin Mag. Christina Arnold nachgefragt. Die Arbeitsschwerpunkte der zertifizierten systemischen Beraterin liegen im Coaching, in der Supervision und in systemischer Aufstellungsarbeit.

#### **eco.nova: Was ist förderlich für den Spaß an der Arbeit, und was zählt zu den Spaßbremsen?**

**Mag. Christina Arnold:** Wichtig ist, dass mir die Tätigkeit grundsätzlich gefällt, dass die Verantwortung, die ich im Job zu tragen habe, mich weder über- noch unterfordert. Dann spielt das soziale Umfeld eine ganz wesentliche Rolle: nette Kollegen und Kolleginnen und Vorgesetzte sowie ein angenehmes Betriebsklima. Dazu kommt, dass ich mir bewusst mache, dass auch für die Arbeit – so gut sie mir gefällt – keine 100%ige Sicherheit gegeben ist und ich mir Kontakte und Aufgaben auch außerhalb suche. Auch das effiziente Aufladen der Batterien hilft. Viele können nämlich gar nicht richtig abschalten – und da bremst sich der Spaß früher oder

später dann ein. Ein Beispiel: Kürzlich kontaktierte mich ein Informatiker in Führungsposition von einem großen Unternehmen. Nach einem bereits erlittenen Herzinfarkt und der Drohung seiner Frau, ihn zu verlassen, wollte er sich innerhalb kürzester Zeit ändern und sich besser von der Arbeit abgrenzen. Gleichzeitig spielten aber Gefühle wie der Erste sein zu wollen und unersetzbar zu sein mit in den Prozess hinein. Er hatte sich seine Identität über den Beruf geschaffen, und da ist es sehr schwer, sich zurückzunehmen und seine Bedürfnisse nach Macht und Einfluss nicht mehr zu stillen. Der Rückzug wird oft als narzisstische Kränkung erlebt und nicht rechtzeitig vollzogen. Im Gegensatz zum Politiker Pröll beispielsweise, der sich ganz klar für seine Gesundheit entschieden hat.

#### **Ein gutes Klima am Arbeitsplatz ist einer der häufigsten Wünsche bei Mitarbeiterbefragungen. Was sind Ihrer Erfahrung nach die häufigsten Störfaktoren?**

Am häufigsten sind es irgendwelche Konflikte, die uns am Spaß bei der Arbeit hindern. Diese rauben allen Betroffenen Energie und beeinträchtigen das Arbeitsklima. Konflikte auf persönlicher Ebene lassen sich am besten lösen, indem man offen miteinander spricht. Konflikte auf der systemischen Ebene sind oft sehr subtil und die Zusammenhänge unklar. Hier kann eine systemische Aufstellung Klarheit bringen. Der Mitarbeiter erkennt dabei vielleicht, dass der Chef nichts gegen ihn persönlich hat, sondern ihn sogar schätzt und er das bisher nur nicht wahrgenommen hat. Auch auf Teamebene birgt die Ignoranz von systemischen Ordnungen viel Konfliktpotential. Kommt zum Beispiel ein neuer Mitarbeiter, ist es für ihn nicht immer einfach, im Team Fuß zu fassen, selbst wenn er die Tätigkeit gerne ausübt und qualifiziert dafür ist. Das kann systemische Ursachen haben: Vielleicht wurde der Wunschkandidat des Teams für die Position nicht berücksichtigt. Vielleicht hat dieses neue Teammitglied die bisherigen Leistungen des Teams nicht gewürdigt. Oder der Neuankömmling respektiert nicht, dass die anderen Teammitglieder bereits länger da sind und ältere Rechte haben als er. Negativ wirkt sich auch aus, wenn z.B. bei Teilzeitangestellten im Team deren Recht auf Zugehörigkeit geringer eingestuft wird.

#### **Wie kann der Arbeitgeber sich einbringen, um ein positives Arbeitsklima zu schaffen?**

Der Arbeitgeber kann sehr viel tun. Angefangen bei einer positiven inneren Haltung gegenüber den Mitarbeitern über lebensfreundliche Rahmenbedingungen (flexible Arbeitszeiten, angenehme Räumlichkeiten, gesunde Arbeitsbedingungen, Weiterbildungsangebote usw.) bis hin zu guten Begrüßungs- und Abschiedsformen.

Diese haben aus systemischer Sicht sehr große Bedeutung für das Betriebsklima. Die persönliche Vorstellung eines neuen Mitarbeiters durch den Chef signalisiert sein Vertrauen in den „Neuen“, seine Akzeptanz. Die Loyalität des Teams muss ja vom Vorgänger übertragen werden, eine Ernennung und Bekanntgabe mittels E-Mail ist nicht zielführend. Auch die Verabschiedung von Pen-

## Heinrich Böll: Anekdote zur Senkung der Arbeitsmoral

In einem Hafen an einer westlichen Küste Europas liegt ein ärmlich gekleideter Mann in seinem Fischerboot und döst. Ein schick angezogener Tourist legt eben einen neuen Farbfilm in seinen Fotoapparat, um das idyllische Bild zu fotografieren: blauer Himmel, grüne See mit friedlichen schneeweißen Wellenkämmen, schwarzes Boot, rote Fischermütze. Klick. Noch einmal: klick, und da aller guter Dinge drei sind und sicher sicher ist, ein drittes Mal: klick. Das spröde, fast feindselige Geräusch weckt den dösenden Fischer, der sich schläfrigg aufrichtet, schläfrigg nach einer Zigarettenschachtel angelt; aber bevor er das Gesuchte gefunden, hat ihm der eifrige Tourist schon eine Schachtel vor die Nase gehalten, ihm die Zigarette nicht gerade in den Mund gesteckt, aber in die Hand gelegt, und ein viertes Klick, das des Feuerzeuges, schließt die eilfertige Höflichkeit ab. Durch jenes kaum messbare, nie nachweisbare Zuviel an flinker Höflichkeit ist eine gereizte Verlegenheit entstanden, die der Tourist – der Landessprache mächtig – durch ein Gespräch zu überbrücken versucht. „Sie werden heute einen guten Fang machen.“

Kopfschütteln des Fischers.

„Aber man hat mir gesagt, dass das Wetter günstig ist.“

Kopfnicken des Fischers.

„Sie werden also nicht ausfahren?“

Kopfschütteln des Fischers, steigende Nervosität des Touristen. Gewiss liegt ihm das Wohl des ärmlich gekleideten Menschen am Herzen, nagt an ihm die Trauer über die verpasste Gelegenheit.

„Oh, Sie fühlen sich nicht wohl?“

Endlich geht der Fischer von der Zeichensprache zum wahrhaft gesprochenen Wort über.

„Ich fühle mich großartig“, sagt er. „Ich habe mich nie besser gefühlt.“ Er steht auf, reckt sich, als wolle er demonstrieren, wie athletisch er gebaut ist. „Ich fühle mich phantastisch.“ Der Gesichtsausdruck des Touristen wird immer unglücklicher, er kann die Frage nicht mehr unterdrücken, die ihm sozusagen das Herz zu sprengen droht: „Aber warum fahren Sie dann nicht aus?“

Die Antwort kommt prompt und knapp: „Weil ich heute morgen schon ausgefahren bin.“

„War der Fang gut?“

„Er war so gut, dass ich nicht noch einmal auszufahren brauche, ich habe vier Hummer in meinen Körben gehabt, fast zwei Dutzend Makrelen gefangen ...“

Der Fischer, endlich erwacht, taut jetzt auf und klopf dem Touristen beruhigend auf die Schultern. Dessen besorgter Gesichtsausdruck erscheint ihm als ein Ausdruck zwar unangebrachter, doch rührender Kümmernis.

„Ich habe sogar für morgen und übermorgen genug“, sagt er, um des Fremden Seele zu erleichtern. „Rauchen Sie eine von meinen?“

„Ja danke.“

Zigaretten werden in Mäuler gesteckt, ein fünftes Klick, der Fremde setzt sich kopfschüttelnd an den Bootsrand, legt die Kamera aus der Hand, denn er braucht jetzt beide Hände, um seiner Rede Nachdruck zu verleihen.

„Ich will mich ja nicht in Ihre persönlichen Angelegenheiten mischen“, sagt er, „aber stellen Sie sich mal vor, Sie führen heute ein zweites, ein drittes, vielleicht sogar ein viertes Mal aus und Sie würden drei, vier, fünf, vielleicht sogar zehn Dutzend Makrelen fangen ... stellen Sie sich das mal vor.“

Der Fischer nickt.

„Sie würden“, fährt der Tourist fort, „nicht nur heute, sondern morgen, übermorgen, ja, an jedem günstigen Tag zwei-, dreimal, vielleicht viermal ausfahren – wissen Sie, was geschehen würde?“

Der Fischer schüttelt den Kopf.

„Sie würden sich in spätestens einem Jahr einen Motor kaufen können, in zwei Jahren ein zweites Boot, in drei oder vier Jahren könnten Sie vielleicht einen kleinen Kutter haben, mit zwei Booten oder dem Kutter würden Sie natürlich viel mehr fangen - eines Tages würden Sie zwei Kutter haben, Sie würden ...“, die Begeisterung schlägt ihm für ein paar Augenblicke die Stimme, „Sie würden ein kleines Kühlhaus bauen, vielleicht eine Räucherei, später eine Marinadenfabrik, mit einem eigenen Hubschrauber rundfliegen, die Fischschwärme ausmachen und Ihren Kuttern per Funk Anweisung geben. Sie könnten die Lachsrechte erwerben, ein Fischrestaurant eröffnen, den Hummer ohne Zwischenhändler direkt nach Paris exportieren – und dann ...“, wieder schlägt die Begeisterung dem Fremden die Sprache. Kopfschüttelnd, im tiefsten Herzen betrübt, seiner Urlaubsfreude schon fast verlustig, blickt er auf die friedlich hereinrollende Flut, in der die ungefangenen Fische munter springen.

„Und dann“, sagt er, aber wieder schlägt ihm die Erregung die Sprache.

Der Fischer klopf ihm auf den Rücken, wie einem Kind, das sich verschluckt hat. „Was dann?“, fragt er leise.

„Dann“, sagt der Fremde mit stiller Begeisterung, „dann könnten Sie beruhigt hier im Hafen sitzen, in der Sonne dösen – und auf das herrliche Meer blicken.“

„Aber das tu ich ja schon jetzt“, sagt der Fischer, „ich sitze beruhigt am Hafen und döse, nur Ihr Klicken hat mich dabei gestört.“

er auch einmal geglaubt, er arbeite, um eines Tages einmal nicht mehr arbeiten zu müssen, Tatsächlich zog der solcherlei belehrte Tourist nachdenklich von dannen, denn früher hatte und es blieb keine Spur Mitleid mit dem ärmlich gekleideten Fischer in ihm zurück, nur ein wenig Neid.

(aus Böll: Erzählungen 1950-1970)



sionisten mit der entsprechenden Wertschätzung seitens der Führungsebene wirken sich auf die bleibenden Mitarbeiter und das Klima aus. Besonders starken Einfluss haben beispielsweise ungut Gekündigte auf die verbleibenden Mitarbeiter: Unterschwellige Angst kann sich breit machen, „das könnte mir genauso passieren“. Hier wird oftmals aufgrund von Unwissenheit viel Energie im zwischenmenschlichen Bereich verschleudert, die dann woanders im Unternehmen fehlt.

### Welchen Tipp können Sie Unternehmen zur Burn-out-Prophylaxe mitgeben?

Die Unternehmen in Tirol sind großteils sehr gut aufgestellt im Hinblick auf gesundheitsfördernde Arbeitsplatzbedingungen: Möglichkeiten der Entspannung, Vorträge über gesunde Ernährung, neue Architektur mit Platz für Kommunikation. Man schaut auf die Mitarbeiter und setzt mit Maßnahmen beim Individuum an. Aber was oft noch fehlt, sind die Maßnahmen auch auf systemischer Ebene. Burn-out ist nicht nur ein individuelles Problem, sondern hat immer auch eine soziale Komponente. Daher wäre es kein Verlust, sich zu fragen, warum es zum Beispiel in manchen Bereichen viele Krankenstände gibt oder so viele Frühpensionierungen, die woanders gebraucht wird. ■

Denn dabei geht unbewusst enorm viel Energie verloren,

Infosunter: [www.christina-arnold.at](http://www.christina-arnold.at)  
Institut für Systemische Weiterbildung