

Immer in Balance

Beruf und Familie, Erfolgsdruck und Zeitnot –
und am Ende der **Burn-out**. Was Mittelständler im Zeitalter
von Globalisierung, Handy und Laptop tun können,
damit der Stress sie nicht fertigmacht.

von Marion Brucker

Als Lara ein Jahr alt war, hat sie sich mit ihrer Mutter den Schreibtisch geteilt. Katja Grimm, Geschäftsführerin der Grimm Maschinenbau GmbH in Nordloh, erinnert sich mit einem Schmunzeln daran, wie die mittlerweile Sechsjährige auf der Tastatur eines alten Computers klapperte oder in ihrer Spielzeugecke Bauklötzchen aufeinanderstellte. „Lara war ein sehr ruhiges Kind, das war sehr praktisch“, sagt die 36-Jährige, die mittlerweile auch noch Mutter von zweijährigen Zwillingen ist. Während die Wirtschaftsingenieurin und ihr Vater Geschäftsführer sind, kümmert sich ihr Mann um einen Großteil der Kunden und ihre Mutter um die Buchführung des 50 Mitarbeiter zählenden Schweißfachbetriebs. In den kommenden zwei Jahren will die Juniorchefin das Familienunternehmen komplett übernehmen. „Ich glaube, dass ich es im Moment sehr gut hinkriege, die Balance zwischen Betrieb und Familie zu halten.“

Die Unternehmerin kombiniert mit großer Selbstverständlichkeit Mutterpflichten mit Führungsaufgaben und Führung mit Familie. Normalerweise arbeitet sie zwischen 8 Uhr und 12 Uhr. „Mir geht es toll dabei. Es ist schön, morgens zu arbeiten und mich nachmittags um die Kinder zu kümmern.“ Dabei profitiert sie von den Strukturen des klassischen Familienbetriebs ebenso wie von der räumlichen Nähe. Sie und ihre Eltern wohnen neben der Fabrik, Tanten und Schwester im Nachbarort. Beharrt ein Kunde auf einem Nachmittagstermin, springt die Familie bei der

Kinderbetreuung ein. „Das ist natürlich ein Supervorteil“, meint sie.

Grimm ist ein Paradebeispiel dafür, wie eine gelungene Work-Life-Balance aussehen kann. Darunter versteht Ruth Stock-Homburg, Professorin der Technischen Universität in Darmstadt, die Ausgeglichenheit zwischen Beruf und Privatleben. „Natürlich wird man nie die vollkommene Balance hinbekommen. Wichtig ist jedoch die Zufriedenheit mit der eigenen Rolle in verschiedenen Lebensbereichen“, sagt die 36-Jährige, die in einer Studie die Work-Life-Balance von Topmanagern in Deutschland und China untersucht hat. Rund zehn Prozent der Topmanager in Deutschland sind demnach Burn-out-gefährdet, 30 Prozent sind Workaholics.

Im Mittelstand dürfte es ähnlich aussehen. Zwar werde in eigentümergeführten Unternehmen in der Regel noch weniger als im Topmanagement delegiert, doch dieser Risikofaktor werde durch das höhere Verständnis seitens der Familie für den Beruf wieder wettgemacht, meint Stock-Homburg. Der Familienunternehmer hat meist mehr soziale Unterstützung, weil oft die ganze Familie in den Betrieb involviert ist. So wie bei Grimm. Zum täglichen Ritual im Familienbetrieb gehört das gemeinsame Frühstück. Dort bespricht sie mit Eltern und Mann die anstehenden Probleme.

Auch arrangiere sich der Partner eher mit extremen Arbeitszeiten. „Im Gegensatz zum Topmanager gibt es für den Familienunternehmer keine Ausstiegsop-



Bild: Lutz Grimm

tion“, erklärt Stefan Heibredner von der Stiftung Familienunternehmen in Deutschland und Europa. Er ist Zeit seines Lebens mit dem Betrieb verbunden und kann nicht in einen anderen Konzern wechseln, sobald es ihm zu stressig wird.

Der Familienunternehmer muss daher besonders mit seinen Kräften haushalten.

Wichtig ist
die **Zufriedenheit**
mit der eigenen Rolle
in verschiedenen
Lebensbereichen.

Ruth Stock-Homburg,
Professorin an der TU Darmstadt



Entspannt mit Yoga: Katja Grimm, Geschäftsführerin der Grimm Maschinenbau GmbH in Nordloh.

„Es ist ihm bewusst, welch hohen Preis er zahlen würde, wenn er die Firma gefährdet, denn das Wohl und Wehe der ganzen Familie und nachfolgender Generationen hängt daran“, meint Heidbreder. Die meisten versuchen deshalb, diese Situationen zu vermeiden und diszipliniert mit sich umzugehen.

Grimm hat das geschafft: Die Unternehmerin weiß, was ihrem Körper und ihrer Seele gut tut. Im Sommer springt sie jeden Abend 20 Minuten Trampolin im Garten. Da denkt sie über Probleme im Betrieb oder in der Familie nach. „Wenn ich eine richtige Wut habe, kann ich sie mir hier abhüpfen und den Kopf wieder frei kriegen.“ Im

Winter entspannt sie gemeinsam mit ihrem Mann vor dem Kamin. „Ich tue gar nichts und schaue nur so ins Feuer, damit ich runterkomme.“ Probleme, die ihr an die Seele gehen, rückt sie mit Yoga zuleibe. Bis zu dreimal wöchentlich trainiert sie – manchmal bereits vor der Arbeit – gemeinsam mit ihren Kindern. Hat sie das Gefühl, einmal Zeit für sich allein zu brauchen, geht sie schon mal zwei Stunden ins Café.

Grimm macht damit genau das Richtige. Stock-Homburg hat für weibliche Manager vier typische Verhaltensmuster identifiziert. Diejenigen, die sich bewusst

Auszeiten von Beruf und Familie gönnen, weisen danach die beste Work-Life-Balance auf. Kaum aus dem Gleichgewicht gerät auch die beziehungsorientierte Frau. Sie pflegt sehr stark ihre Netzwerke im Unternehmen und trennt klar zwischen Arbeit und Privatleben. Bei ihr steht ein Stück weit die Familie im Vordergrund.

Dagegen sind stark karriere- sowie familienorientierte Frauen deutlich stärker gefährdet. Während die eine im Grunde ein Leben wie ein Mann ohne Kinder führt und sich ausschließlich über den Beruf definiert, versucht die andere, Unternehmen und Familie gleichermaßen perfekt zu leiten. Sie hat keine Freiräume mehr für sich ▶

Droht Ihnen der Burn-out?

Diese Checkliste gibt Ihnen einen Einblick, wie es um ihre momentane Burn-out-Gefährdung steht. Ziehen Sie bei Zweifeln immer Ihren Arzt zurate.

1 Punkt: Trifft fast nie zu
2 Punkte: Trifft selten zu
3 Punkte: Trifft manchmal zu
4 Punkte: Trifft häufig zu
5 Punkte: Trifft fast immer zu

Emotionale Erschöpfung

1. Ich fühle mich durch meine Arbeit ausgebrannt 1 2 3 4 5
2. Direkter Kontakt mit Menschen bei der Arbeit belastet mich stark 1 2 3 4 5
3. Ich fühle mich durch meine Arbeit emotional erschöpft 1 2 3 4 5
4. Ich fühle mich durch meine Arbeit frustriert 1 2 3 4 5
5. Ich glaube, daß ich nicht mehr weiter weiß 1 2 3 4 5
6. Am Ende des Arbeitstages fühle ich mich verbraucht 1 2 3 4 5

Gesamtpunktzahl

< 10 Punkte: Sie sind nicht oder wenig erschöpft. Sie erholen sich gut und haben ausreichend Möglichkeit, in Beruf und Freizeit zu regenerieren. Sie praktizieren das in einem regelmäßig für Sie passenden Rhythmus.

10 bis 20 Punkte: Sie sind an der Grenze zur emotionalen Erschöpfung. Sie sollten schnell Ihre Regenerationsmöglichkeiten überdenken und überlegen, wie oft und in welchem Rhythmus Sie sie noch praktizieren.

> 20 Punkte: Erhöhen Sie dringend Ihre Regenerationsfähigkeit. Fragen Sie sich, mit welchen Methoden Sie entspannen. Falls Sie es nicht mehr wissen, greifen Sie auf Bewährtes aus der Vergangenheit zurück.

Depersonalisation

1. Ich fürchte, dass mich diese Arbeit emotional verhärtet 1 2 3 4 5
2. Es berührt mich nur wenig, was mit Mitarbeitern/Kunden passiert 1 2 3 4 5
3. Meine Arbeit hat mich Menschen gegenüber gefühlloser gemacht 1 2 3 4 5
4. Ich reagiere in normalen Situationen zunehmend gereizt 1 2 3 4 5
5. Ich habe meine dienstlichen Kontakte reduziert 1 2 3 4 5

Gesamtpunktzahl

< 10 Punkte: Sie sind engagiert und lassen Ihre Emotionen in Ihre Arbeit einfließen. Sie verarbeiten i.d.R. Ihre beruflichen Sorgen gut. Im Kontakt mit anderen sind Sie aufgeschlossen und einfühlsam.

10 bis 20 Punkte: Engagement und Kontaktfähigkeit gehen zurück. Sie sind emotional distanzierter oder öfter gereizt als früher. Sie beginnen, sich zurückzuziehen und interessieren sich weniger für andere.

> 20 Punkte: Sie ziehen sich innerlich zum Teil völlig zurück. Sie gehen Gesprächen aus dem Weg. Aufgaben, Mitarbeiter und Kunden werden Ihnen zunehmend gleichgültig. Zeit zum Arzt zu gehen.

Leistung

1. Es fällt mir leicht, im Job eine entspannte Atmosphäre zu schaffen 1 2 3 4 5
2. Ich fühle mich sehr tatkräftig 1 2 3 4 5
3. Ich gehe sehr erfolgreich mit beruflichen Herausforderungen um 1 2 3 4 5
4. Ich glaube, dass meine Arbeit andere Menschen positiv beeinflusst 1 2 3 4 5
5. Ich habe in meiner Arbeit viele lohnenswerte Ziele erreicht 1 2 3 4 5

Gesamtpunktzahl

< 10 Punkte: Sie sind größtenteils mit Ihrer Arbeit zufrieden, sehen mit einem guten Gefühl auf das Erreichte und haben Zukunftsvisionen. Sie freuen sich auf Ihre Arbeit, die Sie erfüllt und Ihnen Kraft gibt.

10 bis 20 Punkte: Sie sind mit Ihren Leistungen zufrieden, kennen aber ab und an das Gefühl, nicht am richtigen Platz zu sein. Neue Herausforderungen stellen manchmal für Sie eine Last dar.

> 20 Punkte: Sie erleben kaum noch Erfolge im Beruf und sind mit Ihren Leistungen seit geraumer Zeit unzufrieden. Wegen zunehmender Erschöpfung oder körperlicher Beschwerden waren Sie krank.

▶ selbst, um abzuschalten. Bei den Männern sieht es ganz anders aus. Hier hat Stock-Homburg zwei Typen ausfindig gemacht. Am meisten Burn-out-gefährdet sind junge Manager, die immer erreichbar sind. Sie können nicht mehr zwischen Privatem und Beruflichem trennen. Die gefühlte Arbeitszeit liegt bei ihnen zwischen 60 und 70 Stunden, de facto sind es rund 80, weil beim Abendessen mit der Familie das Handy klingelt und eine Stunde beruflich telefoniert oder während des Fernsehens am Laptop gearbeitet wird. Es ist ein Problem für sie, wirklich abzuschalten und neue Energie zu tanken.

Der zweite Typ ist der Isolierte, der sich ohne familiäre Unterstützung ausschließlich auf die Arbeit konzentriert und auch keinen Freundeskreis hat. Für ihn kommt erfahrungsgemäß irgendwann die Sinnkrise. Solche Menschen sind eher unter den Topmanagern als unter den Mittelständlern zu finden.

Der Familienunternehmer hat in der Regel eine ganz andere Beziehung zu seiner Arbeit als der Topmanager. Er füllt nicht eine Rolle aus, für die er möglichst viel Gehalt erhält, für ihn ist der Job eine sinnstiftende Lebensaufgabe. Die Selbstbestimmung für sein Unternehmen ist positiver Stress. Er muss keine Angst vor Aufsichtsräten, Aktienkursen und Analysten haben. „Familienunternehmer machen einen langfristigen Job, sind Marathonläufer und legen nicht einen Sprint hin, wie es viele Konzernmanager tun, die im Durchschnitt nur 3,7 Jahre im Konzern als Führungskraft verweilen“, sagt Heidbreder. Deshalb seien Familienunternehmer eher vor Burn-out geschützt, obgleich auch sie extrem lange Arbeitszeiten haben. Aber darauf kommt es ihnen nicht an. Sie ziehen sehr viel Kraft aus ihrem Schaffen.

Für Andreas Contag ist dies auch so. Er hat sein Hobby zu seinem Beruf gemacht. 1981 gründete der ehemalige Student der Elektrotechnik einen kleinen Laden in Berlin. Daraus hat er mittlerweile einen 75 Mitarbeiter zählenden Betrieb geschaffen, die Contag GmbH. Sie stellt Prototypen von Leiterplatten für die Automobilindustrie her. „Für mich persönlich als Unternehmer gilt, dass der Familienbetrieb nicht nur

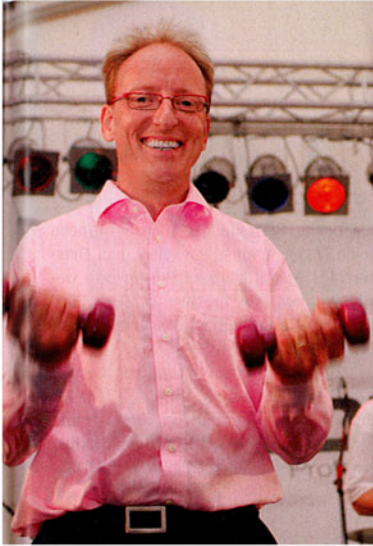


Bild: Contag GmbH

Macht wöchentlich beim Betriebssport mit: Andreas Contag, Gründer und Geschäftsführer der Contag GmbH in Berlin.

Teil meines Lebens, sondern Leben selbst ist", sagt der Vater von vier Kindern, der sich selbst als Perfektionisten bezeichnet. Damit gehört er zu der am stärksten vom Burn-out betroffenen Gruppe, hat Stock-Homburg bei ihrer Studie über Topmanager festgestellt. „Sie delegieren zu wenig, weil die Aufgaben ihrer Meinung nach nicht richtig ausgeführt werden“, erklärt die Professorin.

Contag kennt dieses Gefühl. Beim Neubau seiner Fabrik glaubte er, unentbehrlich zu sein: „Ich habe mich wie auf eine

Eisenbahnschiene gestellt gefühlt, die immer weiter geradeaus läuft, und keine Möglichkeit gesehen, mal durchzuatmen.“ Nachdem das neue Firmengebäude im vergangenen Sommer fertiggestellt war, hatte er plötzlich das Gefühl der Leere. „Ich hatte alles erreicht, eine nette Familie, Erfolg im Beruf und dann bin ich in ein Loch gefallen.“ Der 48-jährige Marathonläufer bekam plötzlich Herzrasen sowie Gelenkschmerzen. In Besprechungen brachten Contag schon Kleinigkeiten auf 180. Er kannte sich nicht wieder. „Zuerst dachte ich, man wird älter, das sind die ersten Verschleißerscheinungen“, erinnert er sich. Für Stock-Homburg sind das typische Zeichen dafür, dass die Work-Life-Balance aus dem Gleichgewicht zu geraten droht. Der Betroffene bekommt Gesundheitsprobleme und ist gereizt am Arbeitsplatz und zu Hause.

Contag fing an, sich selbst zu beobachten, zu analysieren, warum sein Herz plötzlich raste, er bei Kleinigkeiten tobte. Er steuerte gegen. Geholfen haben ihm dabei seine Frau, psychologische Betreuung und seine Offenheit. Er sprach mit seinen Führungskräften darüber. „Ich habe meinen Mitarbeitern erklärt, warum ich laut geworden bin oder gerade sehr traurig aussehe.“

Damit hat er Mut bewiesen. „Die Bereitschaft von Mittelständlern, über Burn-out zu sprechen, ist nicht hoch, weil man sich keine Schwäche eingestehen will“, weiß Stock-Homburg.

Contag hat dagegen positive Erfahrungen gemacht. Seine Mitarbeiter hätten den Chef als Mensch erlebt, der wie jeder andere auch gute und schlechte Zeiten habe. Anderen Unternehmern, die in ähnliche Situation zu geraten drohen, rät er, sich nicht immer nur zielstrebig auf die Arbeit zu konzentrieren, sondern auch mehr Zeit für private Dinge zu finden.

Heute delegiert er häufiger Aufgaben und entspannt sich regelmäßig auch während der Arbeitszeit. Bewusst greift er zum Glas Wasser auf seinem Schreibtisch oder er spielt mit seinen Angestellten Tischtennis auf dem Firmengelände. „Da bin ich mal für ein paar Minuten aus der Routinearbeit weg“, sagt er.

Sport wird bei Contag großgeschrieben. Nicht nur in der Freizeit beim Marathonlauftraining, sondern auch in der Firma. Immer mittwochs treibt der Chef gemeinsam mit den Angestellten Gymnastik unter Anleitung seiner Frau. Die Fachlehrerin für Sport arbeitet im Betrieb mit, organisiert sportliche Aktivitäten ▶

Work-Life-Balance Die Energiequellen von Unternehmern



Quelle: Rüdiger Stock-Homburg / Eva-Maria Bauer

Bestandsaufnahme

Was bei der Work-Life-Balance zu beachten ist

Grenzen erkennen

Die Work-Life-Balance besteht aus einem Wechselspiel aus Anforderungen und Ressourcen. Überprüfen Sie Ihre eigenen Erwartungen und die Ihrer Familie, Mitarbeiter, Geschäftspartner und Kunden. Neigen Sie zum Perfektionismus sich selbst und Ihren Mitmenschen gegenüber? Erkennen Sie Ihre Grenzen? Fragen Sie sich, wie Sie diese wahrnehmen. Sind Sie eher der Typ, der körperlich reagiert, wenn Grenzen überschritten werden, oder geraten Sie aus Ihrem seelischen Gleichgewicht? Setzen Sie Grenzen nicht nur zu Hause bei der Familie, sondern auch im Betrieb. Kommunizieren Sie diese. Machen Sie die Bürotür zu, wenn Sie ungestört sein wollen und lassen Sie Ihre Mitarbeiter wissen, was die geschlossene Tür bedeutet.

Regenerieren

Um eine gute Balance zwischen Beruf und Privatleben aufzubauen und zu erhalten, muss der Mensch regenerieren. Sich in kurzer Zeit effektiv erholen zu können, scheint einer der Hauptfaktoren zu sein, die stärker Burn-out-Gefährdete von weniger Gefährdeten unterscheidet. Überlegen Sie, wie Sie am besten Energie tanken und woraus Sie Kraft schöpfen.

Delegieren

Delegieren schafft Freiräume. Versuchen Sie, nicht alles perfekt selbst zu machen, sondern geben Sie Teilaufgaben an Mitarbeiter weiter, mit dem Ziel, sich zu entlasten. Das schont Sie und motiviert gleichzeitig Ihre Beschäftigten. Sie sind stolz auf die Ihnen übertragene Verantwortung, fühlen sich für das Unternehmen wichtig und stärker daran gebunden.

Zwischendurch mal abschalten mit einem Buch: Roland Fiedler, Geschäftsführer der Freya KG in Frankfurt am Main.

Das Gefühl *persönlicher Zufriedenheit* ist mir wichtiger als die Gewinnmaximierung im Unternehmen.

Roland Fiedler,
Geschäftsführer der Freya KG, Frankfurt a. M.

► vom Beachvolleyball auf dem Firmengelände bis hin zu Raftingtouren. Der Sport fördere den Zusammenhalt im Betrieb und motiviere die Mitarbeiter. Sie gingen fröhlicher miteinander und mit Kunden um und ermüdeten nicht so schnell, hat Contag beobachtet. Deshalb dürfen sie während der Arbeitszeit nicht nur die zwanzigminütige Gymnastik machen. Zusätzlich können sie sich einmal pro Woche von der Chefin eine Rückenmassage geben lassen. Dies bringe unterm Strich mehr als Arbeitszeiten ohne Unterbrechungen.

Nicht nur persönliche Lebensumstände sind für die Work-Life-Balance verantwortlich. Es gibt eine Topliste von Branchen, in denen Führungskräfte stärker gefährdet sind. Den Spitzenplatz nimmt die Baubranche ein, gefolgt von der Automobilzulieferindustrie, in der Contag tätig ist. Auf Platz 3 kommt die Beraterbranche. Stock-Homburg nennt als Gründe den mächtigen Konkurrenzdruck in der Bauindustrie sowie den Wettbewerbsdruck bei technischen Erfindungen in der Automobilbranche, insbesondere durch

asiatische Betriebe. Die Beraterbranche leide dagegen vor allem unter dem Ortswechsel wegen häufiger Reisen. Am wenigsten aus der Balance geraten Führungskräfte aus der Pharma- und der Konsumgüterbranche.

Roland Fiedler ist ein positives Beispiel dafür. Der Geschäftsführer der Freya KG aus Frankfurt am Main betreibt mit rund 70 Mitarbeitern einen Reformhausfilialbetrieb in seiner Heimatregion. Der 47-Jährige bekennt: „Früher habe ich es chic gefunden, 18 Stunden zu arbeiten, doch heute ist mir das Gefühl persönlicher Zufriedenheit wichtiger als Gewinnmaximierung.“ Deshalb hat er sich auch davon verabschiedet, täglich zur gleichen Zeit im Büro pausenlos durchzuarbeiten. „Ich arbeite sehr lustbetont.“ So macht er seine Arbeitszeiten vom Terminplan abhängig und seiner Verfassung. Er gönnt sich morgens schon mal ein ausgiebiges Frühstück oder geht mittags nach Hause, wenn er sich ausgepowert fühlt. Dann nimmt er sich bewusst eine Auszeit, liest zwei Stunden ein Buch und geht stattdessen abends nochmals ins Büro. „Die wichtigste Aufgabe des Unternehmers ist es, den Betrieb kreativ zu entwickeln und nicht, möglichst viel Zeit im Büro zu verbringen. Wenn ich mich in eine Zeitschiene presse, geht so etwas verloren.“

Der gelernte Einzelhandelskaufmann nutzt die Freiheit des Unternehmers, sich seine Zeit gemäß seiner Kräfte und Bedürfnisse einzuteilen. Um sich Balance zu verschaffen, hat er als erstes sein Unternehm-



Ressourcen

Woher die Kraft kommt

Energiequellen

Überlegen Sie, wo Ihre Energie herkommt und wo Sie hinfließt. Gibt Ihnen der neu gewonnene Auftrag Kraft, oder war es für Sie so ein Kampf, ihn zu erhalten, dass Sie danach eine Auszeit brauchen? Entspannt Sie gesellschaftliches Engagement oder ist es für Sie nur lästige Pflichtübung? Machen Sie sich eine Liste mit Dingen, die Ihnen Kraft geben. Überlegen Sie, welchen Zeitaufwand Sie dafür benötigen und ob Sie dafür wo hingehen müssen. Denken Sie auch darüber nach, was sich davon in Ihren Berufsalltag integrieren lässt.

Zeitmanagement

Beherrschen Sie die Kunst, Ihre Zeit optimal zu nutzen. Setzen Sie Prioritäten. Schauen Sie, welche Methode für Sie am besten geeignet ist und berücksichtigen Sie dabei Ihre Leistungskurve. Sind Sie eher ein Morgen- oder Abendtyp? Erledigen Sie Aufgaben lieber nach dem Abc-Prinzip, das heißt hohe, mittlere, geringere Priorität, oder wenden Sie gerne die Salami-Taktik an, große unübersichtliche Aufgaben in kleinere, überschaubare Schritte zu teilen?

Ruhe-Rhythmus

Erforschen Sie Ihren Ruhe-Rhythmus. Schlafen Sie nur nachts im eigenen Bett gut oder bringt Sie ein Nickerchen während eines Geschäftsflugs auch wieder auf Hochtouren? Definieren Sie Ihre Ruhepausen. Machen Sie Termine für sich selbst aus (Sport, Saunieren) und tragen sie diese in Ihren Terminkalender ein. Nehmen Sie sie genauso konsequent wahr wie einen Geschäftstermin. Legen Sie bewusst während der Arbeit Pausen ein und definieren Sie klar deren Anfang und Ende. Trinken Sie zwischen durch ein Glas Wasser oder Kaffee und halten Sie einen Schwatz mit Ihrer Sekretärin. So bekommen Sie nicht nur den Kopf frei, sondern erfahren auch gleichzeitig etwas über die Freuden und Sorgen Ihrer Mitarbeiter. Nutzen Sie die Freiheit des Unternehmers, sich Ihre Zeit selbst einzuteilen und nehmen Sie dabei Rücksicht auf Ihre körperliche und seelische Verfassung.



Bild: Goetz Schierer

Begeisterter Reiter:

Matthias Zschuppe, Geschäftsführer der CTM Fahrzeugbau.

► men so aufgestellt, dass es auch weiter funktionierte, wenn er einmal drei Monate nicht da wäre. Fiedler hat delegiert und damit die Firmenkultur des von den Großeltern übernommenen Betriebs komplett auf den Kopf gestellt. Er hat die Verantwortung aufgeteilt, anstatt alles allein im Griff haben zu wollen wie seine Großmutter. „Die Balance geht schon im Kopf los. Man muss Mitarbeitern so vertrauen, dass es auch ohne einen geht“, meint er.

Der Filialnetzbetreiber hat damit an der wichtigsten Stellschraube für Work-Life-Balance in seiner Firma gedreht, der Unternehmenskultur. „Sie ist das bedeutendste Element zur Stärkung von Ressourcen“, sagt Stock-Homburg. Wenn die Wertschätzung gegenüber Chef und Mitarbeitern wechselseitig ist und nicht lange Anwesenheit mit Leistungsbereitschaft gleichgesetzt wird, sondern Ergebnisse zählen, ist der Grundstock für die Work-Life-Balance für alle Beteiligten gelegt.

Gerade der Mittelständler habe die Chance, seine Unternehmenskultur für sich und seine Mitarbeiter positiv zu be-

einflussen und damit im Kampf um die besten Arbeitskräfte, diese an sich zu binden, meint Stock-Homburg. Das Wirtschaftsberatungsunternehmen Deloitte hat in einer Studie herausgefunden, dass Hochschulabsolventen bei der Wahl des Arbeitsplatzes gerade die weichen Faktoren wie Atmosphäre und Work-Life-Balance noch vor der Bezahlung schätzen. Contag hat diese Erfahrung gemacht. Wöchentlich riefen bei seinen Mitarbeitern Headhunter an. Statt abzuwandern, informierten sie ihn über den Anruf.

Mit der Unternehmenskultur allein ist es nicht getan. Wichtig ist, wie eine Person mit Stress umgeht. Empfindet sie ihn als negativ oder gelingt es ihr, ihn als Chance zu sehen, so wie Matthias Zschuppe, geschäftsführender Gesellschafter der CTM Fahrzeugbau GmbH aus dem brandenburgischen Pätz. Er fühlt sich nicht gestört, wenn er auf seinem Pferd sitzt und das Handy ihn bei seinem Lieblingshobby unterbricht. „Das ist positiver Stress für mich, wenn ich einem Kunden im Notfall weiterhelfen kann.“ Mit 45 Mitarbeitern baut und repariert er Lkw-Aufbauten von Fahrzeugen, die im Schichtbetrieb eingesetzt sind. Deshalb ist er täglich zwischen 17 und 7 Uhr per Handy erreichbar.

Den meisten Topmanagern, die Stock-Homburger in ihrer Studie befragt hat, macht dagegen gerade die ständige Erreichbarkeit zu schaffen. Die Professorin rät: „Man muss Zeitfenster definieren, zu denen man verfügbar ist und den Mut haben, Laptop, Handy und Blackberry in der Freizeit abzuschalten.“

Fiedler hat dies erstmals im vergangenen Urlaub konsequent praktiziert. Statt sein Handy wie bisher mitzunehmen und ►

Das ist *positiver Stress*,
wenn das Handy
klingelt und ich einem
Kunden im Notfall
weiterhelfen kann.

Matthias Zschuppe,
Geschäftsführer der CTM Fahrzeugbau, Pätz

Wenn die Flamme erlischt

Wer ausbrennt, muss einmal gebrannt haben,
sagt Dagmar Ruhwandl, Fachärztin für Psychiatrie und Psychotherapie.
Vor allem **Leistungsträger sind betroffen.**

von Marion Brucker

MuM: Burn-out, was ist das eigentlich? Eine Krankheit unseres 21. Jahrhunderts für Sensible?

Ruhwandl: Nach den internationalen Diagnosekriterien ist Burn-out ein „Grund, zum Arzt zu gehen“. In der modernen Gesellschaft, die Berufstätigen stetig mehr abverlangt an Informationsverarbeitung und an kommunikativen Fähigkeiten, trifft nicht nur die Sensiblen unter den Leistungsträgern.

MuM: Woran erkennt man, dass etwas aus den Fugen geraten ist?

Ruhwandl: Wenn die Regenerationsfähigkeit abnimmt. Daraus erfolgen emotionale Erschöpfung, Depersonalisation, das heißt Gefühle gegenüber anderen Menschen werden unpersönlicher. Erst spät kommt es zu Leistungseinschränkungen. Die Symptome treten meist in der genannten Reihenfolge auf.

MuM: Das klingt aber ganz nach Depression?

Ruhwandl: In der Tat: Die Unterscheidung von Depression und Burn-out ist nicht einfach. Viele Symptome wie

Antriebslosigkeit, Gereiztheit, Leistungseinschränkungen oder Verlust von Selbstvertrauen finden sich in beiden Krankheitsbildern. Die Diagnose sollte daher in jedem Fall von einem Facharzt für Psychiatrie oder Nervenheilkunde gestellt werden. Sie können auch mögliche körperliche Ursachen der Beschwerden wie Schilddrüsenfunktionsstörungen oder hormonelle Störungen feststellen und gegebenenfalls mitbehandeln.

MuM: Welche körperlichen Beschwerden weisen Burn-out-Betroffene auf?

Ruhwandl: Häufigste körperliche Symptome sind Magen- oder Darmbeschwerden wie Durchfall und Verstopfung. Davon sind vor allem Männer betroffen. Weitere Symptome sind Rückenschmerzen, Herzrhythmusstörungen und Tinnitus. Frauen klagen seltener über körperliche Beschwerden. Dies hängt meiner Beobachtung nach damit zusammen, dass sie oft schneller reagieren und auch nach seelischen Ursachen von Schlaflosigkeit oder Erschöpfung

forschen. Sie nehmen leichter ärztliche Hilfe in Anspruch als Männer. Die sind Meister im Verdrängen, gemäß dem Motto: Ein Indianer kennt keinen Schmerz.

MuM: Die Vorstellung, ab zum Psychiater auf die Couch, ist für jemanden, der ein Unternehmen leitet, sicherlich nicht einfach. Ist das wirklich notwendig?

Ruhwandl: Medizinische Hilfe sollte derjenige in Anspruch nehmen, der sich bereits im fortgeschrittenen Stadium des Burn-out befindet. Signale hierfür sind, wenn sich der Betroffene zurückzieht, berufliche und private Kontakte zu vermeiden versucht und Besprechungen ausweicht oder weniger telefonieren möchte.

MuM: Und die anderen? Haben sie eine Chance, selbst die Notbremse zu ziehen?

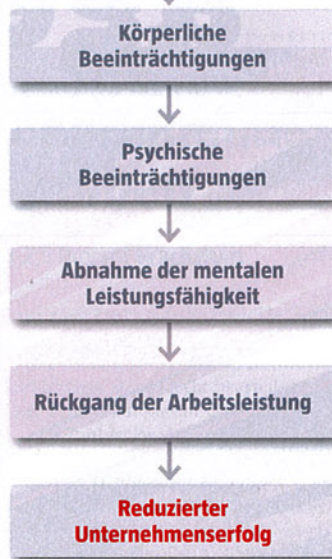
Ruhwandl: In der ersten Phase kann jemand, der aufmerksam ist, recht gut gegensteuern. In diesem Stadium merkt der Betroffene noch, dass er sich nicht mehr regenerieren kann. Es klappt einfach nicht mehr, weil er

Dagmar Ruhwandl

ist Fachärztin für Psychiatrie und Psychotherapie in München. Sie arbeitet in eigener Praxis und hat sich auf Burn-out-Prophylaxe sowie Burn-out-Behandlung in Therapie und Beratung spezialisiert. Darüber hinaus ist sie seit 2002 Lehrbeauftragte an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität München. Als Mutter dreier Kinder kennt sie das Thema Mehrfachbelastung und wie man damit umgehen kann aus eigener Erfahrung.



Die Auswirkungen fehlender Work-Life-Balance



Quelle: Ruth Stock-Homburg / Eva-Maria Bauer

kaum oder gar keine Zeit mehr zum Entspannen hat, oder trotz Zeit es nicht mehr schafft, sich zu entspannen. Als Faustregel gilt: Wer feststellt, dass das „Akku-Aufladen“ nicht mehr klappt, sollte sich auf Dinge besinnen, durch die er früher entspannen konnte, und beobachten, in welchem Rhythmus er Pausen benötigt.

MuM: Was verstehen Sie unter Akku aufladen? Wie geht das?

Ruhwandi: Es gibt grundsätzlich zwei Arten des Aufladens: das aktive und das passive. Interessant ist, dass die meisten Burn-out-Betroffenen in der Regel nur die aktive Variante kennen, sprich Sport – vom Tennisspielen über Golfen bis hin zum Marathonlauf. Passive Möglichkeiten sind vielen Leistungsträgern dagegen nicht mehr präsent. Dazu gehören: Leidenschaft für die Natur, Kultur, Lesen, Saunieren und Entspannungstraining. Ideal ist eine Mischung aus aktiver und passiver Entspannung.

MuM: Dafür braucht der Betroffene doch Zeit, die er ja gerade nicht hat.

Ruhwandi: Entspannungsübungen wie autogenes Training oder progressive Muskelentspannung sind hier optimal. Sie lassen sich gut in den Alltagsintegrieren. Dafür sind nur wenige Minuten notwendig. Der große Trugschluss ist oft die Haltung: Ich arbeite die ganze Woche nonstop 16 Stunden am Tag und erhole mich dann am Sonntag. Oder noch schlimmer: Jetzt arbeite ich noch 15 Jahre durch und danach übernehmen meine Kinder den Betrieb.

MuM: Warum funktioniert das nicht?

Ruhwandi: Weil Körper und Seele gar nicht so schnell abschalten können. Durch ständige Anspannung wird die Kurve der Stresshormone erhöht, die Fehlerhäufigkeit steigt. Der Körper hat kaum noch eine Chance, diesen Hormonspiegel abzubauen, wenn die Ruhephasen zu kurz oder zu selten werden. Er muss eine verlässliche Zeit haben, sich zu regenerieren. Deshalb braucht der Mensch einen Rhythmus von Anspannung und Entspannung. «

abends die Mailbox abzuhören, hat er es seiner Sekretärin im Büro gelassen. Sie hat entschieden, ob der Anruf so wichtig ist, dass er informiert werden muss. „Die zehn Tage, die ich weg war, rief sie nicht ein einziges Mal an“, erzählt er zufrieden.

Das bringt nicht nur Entspannung für den Chef, es stärkt auch die Motivation der Mitarbeiter, weiß Stock-Homburg: „Durch eine Auszeit vom Inhaber, der ja meist eine starke dominante Persönlichkeit ist, können die Mitarbeiter mal durchatmen und sich beweisen.“

Führung delegieren und sich selbst organisieren, das sind weitere Schlüsselfaktoren auf dem Weg zur Work-Life-Balance. „Familie und Betrieb unter einen Hut zu bringen geht nur, wenn man sich gut organisiert und Dinge delegiert“, meint Marlene Weiner, geschäftsführende Gesellschafterin der Norwe GmbH. Die Mutter einer sechsjährigen Tochter leitet gemeinsam mit ihrem Bruder den von den Eltern gegründeten Betrieb. Mit 130 Mitarbeitern stellen sie Spulenkörper her. Das sind Kunststoffteile mit Kontakten für beispielsweise Trafos.

„Jeder hat seine Aufgabe. Ich bin es von klein an so gewohnt, ich kenne es nicht anders“, sagt sie, die sich nebenbei noch ehrenamtlich in vier verschiedenen

Organisationen wirtschaftlich und gesellschaftspolitisch engagiert. Da kommt es schon einmal vor, dass ihre Tochter mit auf den Infostand in der Berufsschule steht und dort T-Shirts austeilte. Während die Unternehmerin für ihre Branche wirbt, kümmert sich ihr Ehemann um den Haushalt.

Reiner Kreuzmann, geschäftsführender Gesellschafter der Schönherr GmbH aus Seevetal, eines Spezialversandunternehmens im B&B-Handel, sieht das ähnlich. Seit mehr als 40 Jahren betreibt der Chef des 40-Mann-Betriebs Prioritätenmanagement. „Für mich stellt sich die Frage, wie organisiere ich das Leben, wie machen das Leben und Arbeit Freude. Es ist eine Geisteshaltung, bewusst mit seiner Zeit umzugehen.“ So verzichtet er absichtlich auf einen Computer. „Eine E-Mail erfordert oftmals zwei oder drei neue, um aufkommende Fragen zu klären“, meint der 59-Jährige. Amerikanische Arbeitsmediziner geben ihm recht. Sie sprechen vom sogenannten „Web-Jahr“. Ein Arbeitsjahr eines vernetzt Arbeitenden ist so hart wie zwei bis drei normale Arbeitsjahre vor Einführung des Web.

Kreuzmann nutzt seine Zeit lieber für ein persönliches Gespräch, um Dinge zu erklären. Dabei achtet er darauf, möglichst nicht mehr als einen Termin täglich zu vereinbaren. „Managen heißt vor allem, die richtige Entscheidung zu treffen und diese dann auch konsequent umzusetzen“, sagt er. Für Stock-Homburg ist das die klassische Haltung, die sie von reiferen Managern kennt. Sie drohen seltener aus der Balance zu geraten als jüngere. Das liegt daran, dass erfahrene Manager oft im Umgang mit schwierigen Situationen ein Déjà-vu erleben. Sie wissen damit umzugehen. Letztlich bringt die Erfahrung Sicherheit und Ruhe. Ein Pluspunkt für die Work-Life-Balance – so wie für Katja Grimm das Yoga. «

marion.brucker@marktmittelstand.de

 www.marktmittelstand.de

Ausgleich für Zwischendurch

Wie Sie mit einfachen Mitteln entspannen und Ihre Leistungskraft steigern können:
www.marktmittelstand.de/balance