



## HEKTIK-STRESS-BURNOUT

Jeder kennt das Phänomen und bei Gesprächsrunden stimmen alle zu: Der Tag wird immer kürzer, man schafft eigentlich immer weniger. Die einen schieben es auf die heutige „moderne Welt“, andere auf das eigene Alter. Doch die Hektik, unter der gearbeitet werden muss, ist eine objektive Realität. Sie ist sogar von der Zeitepoche oder der Technik völlig unabhängig. Der Grund liegt in einer im Kapitalismus völlig verdrängten Tatsache: Um Zinsen zu erwirtschaften – denen zunächst einmal als Forderung keinerlei Wert gegenübersteht – muss man die Produktivität steigern, also immer mehr in gleicher Zeit produzieren. Doch das ist eine Schraube, die ein reales Ende hat: das Leistungsvermögen des einzelnen Menschen.

Eine Erhöhung der Produktivität von einem Jahr zum anderen scheint eine Notwendigkeit zu sein. Ob in der Betriebs- oder Volkswirtschaft, sie wird als „feste Größe“ budgetiert. Es scheint ja auch „alles halb so schlimm“, hier mal „ein paar Prozentchen mehr“, dort mal „eine Schüppe drauf“.

*Die daraus resultierende Summe der Multiplikationen ist zwar berechenbar, für die meisten Menschen aber nicht überschaubar. Sie entspricht dem »Reiskorn-Phänomen« auf dem Schachbrett. Einst verlangte ein ägyptischer Ratgeber von seinem Pharao als Lohn für geleistete Dienste lediglich eine Anzahl Reiskörner,*

PRODUKTIVITÄTSSTEIGERUNG			
JAHRE	3%	5%	10%
0	1,00	1,00	1,00
1	1,03	1,05	1,10
2	1,06	1,10	1,21
3	1,09	1,16	1,33
4	1,13	1,22	1,46
5	1,16	1,28	1,61
10	1,34	1,63	2,59
15	1,56	2,08	4,18
20	1,81	2,65	6,73
25	2,09	3,39	10,83
30	2,43	4,32	17,45
35	2,81	5,52	28,10
40	3,26	7,04	45,26
45	3,78	8,99	72,89
50	4,38	11,47	117,39

*nach einer einfachen Methode berechnet: Für das erste Feld eines Schachbretts ein Reiskorn, und dann je Feld eine Verdoppelung. Natürlich willigte der Pharao ein und lachte über den Dummkopf – und wurde „zahlungsunfähig“. Denn das letzte Feld verlangte rund zehn Milliarden Milliarden Reiskörner. Der findige Helfer will ja alle Reiskörner haben, nicht nur die vom 64. Feld. Und alle zusammengerechnet sind es 18.446.744.073.709.552.000 – das entspricht 553 Milliarden to.*

Sie ahnen es, der Pharao konnte nicht bezahlen. Denn so viele Reiskörner hatte die gesamte damalige Welt nicht zur Verfügung! Selbst heute würde die Menge der Reiskörner fast das tausendfache der Weltjahresproduktion ausmachen.

## Unser „Pharao-Desaster“

Ihre persönliche Arbeits-, Leistungs- und Produktivitätsbilanz sieht ähnlich aus. Angenommen, Sie sind 20 Jahre im Beruf und haben eine im Durchschnitt der Jahre 5%ige Produktivitätssteigerung hinnehmen oder erreichen müssen, dann arbeiten Sie, rein mathematisch gesehen, heute 2,65 mal soviel. Da in vielen mit Information, Kommunikation und Organisation zusammenhängenden Berufen die Produktivitätssteigerung deutlich höher war, sind Produktivitäts-Zuwachs-multiplikatoren wie 10 oder 20 eher die Regel als die Ausnahme.

Bei einer jährlichen Produktivitätssteigerung von „nur“ 5% hätte ein durchgängig Berufstätiger bei Ende des Berufslebens rund 12 mal mehr zu leisten als zu Beginn seiner Karriere. Frei übersetzt: man muss in einem einzigen Monat die Arbeit erledigen, die man ehemals in einem ganzen Jahr zu bewältigen hatte!

Bei stärkeren Steigerungen, wie sie beispielsweise im Verkauf/Außendienst durchaus üblich sind, kommt der Kollaps nach rund einem Vierteljahrhundert unentwegter Mehrbelastung. Egal, wie und wo man die physikalische Grenze zieht, das kapitalistische System der Wertesicherung durch Produktivitätssteigerung kann nicht allein durch menschliche Leistungs- und Arbeitskraft erreicht werden. Es bedarf in jedem Einzelfall radikaler Strukturveränderungen, um mithalten zu können.

*.... und die Menschen oder die Menschlichkeit „bleiben auf der Strecke“.*

„Schuld“ daran ist auch oft, dass wir glauben, die Produktivität mit Methoden erbringen zu müssen, die wir gelernt haben. Wenn wir dann Neues lernen sollen oder müssen, scheint die Belastung abermals zu steigen. Es kommt zum Aberwitz: Vor lauter „keine Zeit haben“ schaffen wir es nicht, uns Arbeitserleichterungen zu organisieren oder weniger kräftezehrende Arbeiten zu organisieren. Das gilt auch fürs „Private“.

**DAS IST UNSER ALLER ZEITDILEMMA**





### Eine volkswirtschaftliche Dimension

Schätzungen besagen, dass alleine die Versorgungskosten in Deutschland für Personen, die unter Stresserkrankungen leiden (Schule, Ausbildung, Beruf, Ehe usw.), bei über 20 Milliarden Euro liegen, auch Zahlen von ca. 30 Milliarden sind im Umlauf.

Stress wird von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) als einer der größten Gesundheitsrisiken des 20. Jahrhunderts eingeschätzt.

Der Schaden besteht vor allem – drastisch, aber populär ausgedrückt – in dem „Mist“, den Gestresste anstellen: von massiven Fehlentscheidungen bis hin zur völligen Verweigerung gegenüber jedweder organisierten Tätigkeit oder geregelten Formen des Zusammenlebens. Gut zehn Prozent der Bevölkerung in unter Leistungsdruck stehenden Industrieländern ist von mehr oder weniger schweren Symptomen des Burnouts- und

ähnlicher Syndrome betroffen – mit sehr stark zunehmender Tendenz.

Die Gefährlichkeit liegt in der Multiplikation der Beeinträchtigungsfaktoren: Belastung = Zeitdruck x Komplexität. Immer komplexere Vorgänge oder Entscheidungen sind in immer kürzerer Zeit zu bewältigen – bis man selbst von dieser Belastung überwältigt wird.

**Berufstätige Menschen müssen täglich fast 50.000 Informationsimpulse verkraften, rund eine Millionen Neuigkeiten im Gehirn sortieren.**

**Ein Viertel und mehr des täglichen Kalorienkonsums verbraucht das Gehirn – unter Stress sogar bis zu 90 % der zugeführten Glucose. Kein Wunder, wenn sich intellektuell belastete Menschen am Ende des Tages „wie ausgewrungen“ fühlen – sie sind es nämlich auch !!!**



### Arbeiten macht nicht mehr reich ...

Wir verdienen das Geld überwiegend nicht mehr mit der Produktion, sondern mit Informationen und Organisation. Produkte oder Leistungen verkaufen sich nicht mehr ohne eine nicht zu unterschätzende Summe von Informationsimpulsen oder über Kommunikation. Der erforderliche Zeitaufwand für die Kommunikation steht aber oft in keinem Zusammenhang mit dem Nutzen, Wert oder Preis.

Dieses negative Aufwand-Ertrags-Verhältnis kommt in allen Sparten, Berufen, Firmen, Organisationen und Geschäften vor. Typisch und symptomatisch beispielsweise: Um eine halbe Stunde zu konferieren, muss man zwei Stunden den Termin abstimmen!

Oder: Der Wertverfall eines Unternehmens kann an der Börse binnen Minuten größer sein, als die gesamte Belegschaft in einem Jahr als Gewinn erwirtschaftet. Das Problem ist dem Grundsatz nach nicht banal, denn Organisationsgrad und Kreativitätseffizienz können nicht beliebig vermehrt werden. Das Leistungsvermögen von Menschen hat absolute Grenzen. Die Multiplikation von Arbeitsplätzen muss nicht zwingend auch eine adäquate Multiplikation der Arbeitsleistung oder Effizienz, von Erfolg und Gewinn bedeuten.

1	1
2	2
3	4
4	8
5	16
6	32
7	64
8	128
9	256
10	512
11	1.024
15	16.384
20	524.288
25	16.777.216
30	536.870.912
40	549.755.813.888
50	562.949.953.421.312
60	576.460.752.303.423.000
64	9.223.372.036.854.780.000

### Der Ausweg?

*Eine andere Form des Umgangs mit Informationen, gepaart mit anderen Organisationsformen für den Informationsaustausch in der Kommunikation.*

Die Erstellung von materiellen Produkten kann prinzipiell durch eine Steigerung der Arbeitsschwindigkeit beziehungsweise der Verkürzung der Herstellungszeit mengenmäßig gesteigert werden. Damit höhere Kosten gedeckt werden, lässt sich (in bestimmten Grenzen) schneller und mehr produzieren. Zwar hat auch das Grenzen, doch sind auch die Möglichkeiten vielfältig, es zu tun.

Dagegen ist bei Menschen die Möglichkeit zur Produktivitätssteigerung sehr beschränkt. Im Gegensatz zur Maschine kann ein Mensch nicht auf Parallelproduktion getrimmt werden. Man kann beim Autofahren rauchen und reden, man kann beim Telefonieren noch Akten sortieren, Emails lesen oder Kaffee trinken. – Aber man kann keine zwei oder drei oder vier Telefonate gleichzeitig, nicht so viele Briefe parallel, schon gar nicht kreative Arbeiten mehrfach zugleich ma-





*Längst wissen wir, dass dies krank macht, ja sogar der Leistung diametral im Wege steht. Immer mehr Berufe bräuchten eigentlich das, was man im Sport Intervalltraining nennt: die Abwechslung, das aufeinander abgestimmte Maß an Spannung und Entspannung. Doch genau das wird oft oder sogar meist verweigert, ignoriert, gar nicht gewusst.*

### **Kann man dem Problem entfliehen?**

JEIN. Zwei „Gegenmittel“ sind bislang bekannt:

- Autogenes Training, Meditation oder andere die Psyche stabilisierende Trainingsmethoden, möglichst in Kombination mit
- einer humane Unternehmenskultur, mit der Priorität des Menschen vor Maschinen und Methoden.

Für die äußeren gesundheitlichen Gefahren der Berufe werden Bestimmungen erlassen, die an Bürokratismus kaum noch zu überbieten sind. Schon einige Partikel Schadstoffe in der Luft führen zu Sanktionen massiver Art. Dass Millionen von Mitarbeitern in Verwaltungs-, Organisations- und Vertriebs-Jobs unter Zeitdruck wortwörtlich bis zur Erschöpfung leiden, das interessiert den Gesetzgeber „nicht die Bohne“. Wer jemanden einen Bürostuhl mit zuviel oder zuwenig oder falschen Rollen anbietet, wird abgemahnt oder bestraft. Wer ihn psychisch durch unerfüllbare Leistungsanforderungen unter Druck setzt, bekommt auch noch vor dem Arbeitsgericht im Kündigungswiderspruchsverfahren recht.

### **Das Prinzip „gerechter“ Leistungsbelastung heisst „Fördern & Fordern“.**

Kein wirtschaftlich operierendes Unternehmen kann es sich leisten, Mitarbeiter zu entlohnen, die summa summarum ihre eigenen Kosten nicht in Form von Umsatz/Vermarktungsmöglichkeiten erzeugen (und etliche andere „on-top“-Kosten

chen. Auch das Auge liest immer nur eine Zeile, sieht nur ein Bild – und nicht Dutzende.

Da aber 70% der Beschäftigten und Berufstätigen direkt oder indirekt von Kommunikationsmitteln abhängig sind, stellen sie gewissermaßen »das absolute Maß der Dinge« in der Kommunikations-Produktivität dar.

Deren Produktivität lässt sich nicht durch Quantität, sondern nur durch Qualität steigern. Durch Qualität der Medien selbst und durch die Qualität, wie man mit Medien umgeht. Und mit der Art und Weise, wie man seinen persönlichen Wissenssweb und Zugang zu Informationen organisiert und strukturiert.

### **Hat das Gehirn eine Taktrate?**

**Kann man schneller denken? Die Wissenschaft sagt eindeutig »Nein«. Was man trainieren und verbessern kann, ist der Abruf von Erinnerungen und Entschlusskraft.**

Doch Kommunizieren oder Wahrnehmen und daraufhin zu reagieren hat eine gewisse Obergrenze. Deshalb kann die Kommunikationsfähigkeit und -kapazität von Menschen – ob passiv aufgenommen oder aktiv ausgeführt – nicht beliebig erhöht werden.

### **Diktiert die Uhr oder fordern Körper und Geist?**

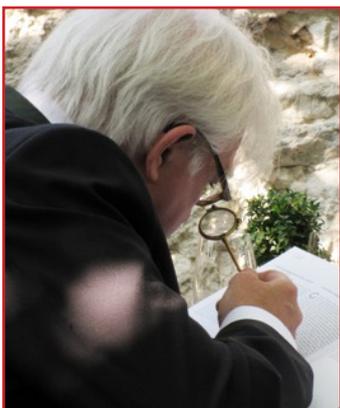
Jeder Mensch hat seinen eigenen Bio-Tages- und Jahresrhythmus. Die Industriegesellschaft hat darauf keine Rücksicht genommen. Sie erklärte die getaktete Schicht, den fixen Arbeitsbeginn und die ökonomische

Arbeitsdauer zum Maßstab des Arbeitslebens.

Kreativität ist heute mehr gefordert als bloße repetitive Produktivität. Doch Kreativität ist nicht in Arbeitszeit zu takten. Dennoch tun wir so, als ob dies alles Erkenntnisse bloße Theorie wären. Mit wahrlich fatalen Folgen:

**Immer mehr Menschen sind ausgepowert. Immer hektischer und falscher werden Entscheidungen, immer aggressiver gehen Mitarbeiter miteinander um. Wer daraus nicht Konsequenzen für die betriebliche Organisation zieht, nimmt fahrlässig in Kauf, sich und die Menschen, für die er verantwortlich ist, zu »verheizen« und zahlt am Ende eine Zeche, die völlig übersteuert ist.**

**Wir verhalten uns als Gesellschaft geradezu behandlungsbedürftig idiotisch.**



## Stress plagt junge Leute

Stress (nervliche Belastung verschiedenerlei Art) plagt Jugendliche stärker als die Pubertät. Das meint der amerikanische Jugendpsychologe Professor Ronald Doll. Es kommt zu Herzinfällen und Nervenzusammenbrüchen. Stark beansprucht werden die Jugendlichen durch die hohen Anforderungen in den Schulen und zu viele Hobbys in der Freizeit. Besonders in der Großstadt mache Stress der Jugend zu schaffen.



samt Betriebsgewinn dazu). Also besteht zu Recht eine Leistungsforderung an diejenigen, die entlohnt werden möchten und sollen.

Doch eben „keine Forderung ohne Förderung“. Man kann nur von jemanden verlangen, was man auch fördert, es erbringen zu können. Im Sport ist es selbstverständlich: Keine Spitzenleistung ohne Training. Im Beruf ist es umgekehrt: Es wird Spitzenleistung erwartet, ohne dass auch noch ein Cent in die Qualifizierung zu investieren wäre. Ein hirnrissiger Blödsinn hoch zehn – aber weit überwiegend normaler Alltag.

Was für Maschinen selbstverständlich ist, wird Menschen (Arbeitnehmern) viel zu oft kategorisch verweigert.

Keiner, der recht bei Sinnen ist, käme auf die Idee, eine Maschine, auf die man angewiesen ist, ohne Pflege laufen zu lassen, bis sie „einem um die Ohren fliegt“. Bei Mitarbeitern ist dies selbstverständlich: Sie werden so lange in die „Schlacht“ geschickt, bis sie erschöpft, nicht selten auch tot umfallen.

Die Budgets für Qualifizierung liegen in zentraleuropäischen Ländern in den meisten Firmen auf einem so tiefen Stand, dass „Schande“ noch eine viel zu milde Vokabel ist. „Null-Budgets“ sind eher die Regel denn die Ausnahme. Die an Zynismus nicht zu überbietende Aussage von Chefs, „Wofür soll ich

denn noch die Weiterbildung meiner Leute finanzieren, ich zahle denen doch schon Lohn/Gehalt“ ist extrem weit verbreitet. Ganz ohne Frage, es ist legitim, auch von Arbeitnehmern eine „Selbstbeteiligung“ an Qualifizierung, Training, mental-psychischer Prophylaxe zu erwarten und einzubeziehen. Doch es sollte der Vernunft und dem Einzelfall überlassen bleiben, über Form und Intensität sinnvolle Regeln zu treffen.

Generell aber gilt: Es ist nicht alleine die nominelle Belastung (Komplexität x Zeitknappheit), die leistungsschwächend wirkt. Es sind falsche Organisations-, Handlungs-, Entscheidungs-, Arbeitsformen, die ein übriges dazutun. Die beste Faustformel für Lösungen lautet: mehr Qualifizierungs-Förderung für den einzelnen, weniger Formalismus und mehr intuitive Entschei-



dungsfreiheit für alle; das setzt (zwingend) voraus, dass ein Unternehmen nach den logischen Regeln der Aktiven Unternehmensführung geleitet und gemanagt wird.

Womit man zur Uralt-Erkenntnis zurückgekehrt ist: Erfolg ist Chefsache. Ein Unternehmen, das kriselt, hat weder schlechte Märkte noch falsche Mitarbeiter. Es hat unfähige Leute an der Spitze – „der Fisch stinkt vom Kopf her“.



## DIE FOLGEN

*Leistungsdruck erzeugt Leistungsabfall. Leistungsförderung bewirkt Leistungssteigerung. Eigentlich ist die Formel super-einfach, gleichwohl wird sie in den meisten individuellen Arbeitsverhältnissen schlichtweg ignoriert. Mit dieser Folgen-Kaskade:*

### Hektik

*Die Angst vor den Prioritäten*

*Hektik ist – bis auf wenige Ausnahmen, beispielsweise (katastrophale Unglücke) – selbst- und „hausgemacht“. „Zuviel am Hals haben“ entsteht durch die Unfähigkeit, nein zu sagen. Und diese wiederum ergibt sich aus der Angst oder fehlenden Routine, Prioritäten zu setzen. Und/oder vorauszuschauen („Was immer Du tust, bedenke das Ende“, Schiller).*

Rein körperlich sind die Folgen von Hektik summarisch gesehen „Nervösität“, also psychisches Leiden, das sehr schnell auch körperliche Symptome generieren kann. Der zu hohe Blutdruck ist sozusagen das Leitsymbol dafür. Aber auch Muskelverkrampfungen, damit Schmerzen, daraufhin Ano-



malien der Körperhaltung – eine leider wohlbekannte Spirale scheinbar ohne Ende.

Arbeitsorganisatorisch sind die dramatischen Folgen der hektik Fehler (bei Entscheidungen und Handlungen). Um diese Fehler zu korrigieren, wird es noch hektischer – und die Fehlerzahl noch größer. Die Katastrophe ist meist unausweichlich. Spätestens beim Gefühl „innerlich gekündigt“ zu haben, sollte man wissen, jetzt ist es soweit, man hat das Limit überschritten.

Bergische Kiste  
2016-05



## Stress

### Die Differenz von Wunsch und Wirklichkeit

Stress gibt es eigentlich gar nicht – wenn man „vernünftig“ denken würde. Also Vernunft, Logik, Wissen, Erfahrung bündeln würde, um Pläne zu machen. Für sein eigenes Leben generell und fürs Arbeiten insbesondere.

*Die Crux ist, man nimmt sich immer zuviel, „Unmögliches“ vor.*

Die heutige kollektiv hypernervöse Gesellschaft, die Medien, das Verständnis von „Held sein“ gibt einem vor, nur das Außergewöhnliche und Super-Sensationelle sei das, wonach zu streben ist. **So'n Quatsch!**

WAS MUSS EIN KOCH  
KÖNNEN, UM GUT  
KOCHEN ZU KÖNNEN?



*Simple Frage, simple Antwort: Ruhe bewahren. Das gilt fürs Kochen der eigenen Lebenssuppe ebenso, als wenn man ein Süppchen (oder sonst etwas) für andere kocht. „Erst denken, dann handeln“. Die Vorbereitung ist das Wichtigste: „mis en place“ nennt man es in der Küche, wenn Töpfe und Schalen gefüllt sind, damit man blitzschnell aus ihnen greifen und Gerichte zusammenstellen kann – so wie man es heute als Gast vor allem auch beim so genannten Mongolischen Buffet kennt.*

*Es wäre phantastisch, Menschen würden für ihr berufliches und persönliches Leben auch so handeln: sich aufs Kommende, auf kritische Phasen (die man oft voraussehen kann) vorbereiten, Lösungen, Werkzeuge, mentale Materialien parat haben. Auch dafür gibt es einen allgemein bekannten Begriff: Mentales Training. Kein Sportler wird ohne diese, im Geist die zu bewältigende Aufgabe durchgehen „je aufs Siegerpodest kommen. Vorbereitet sein, alles im Detail trainiert zu haben, Abläufe dann kombinieren zu können, das ist die Kunst: Im Leben ebenso wie beim Kochen, Feuerwehrleute und Sanitäter „bläuen es sich ein“, Schauspieler und Piloten ... und viele andere Berufe.*

*Das, und zwar NUR DAS nimmt Hektik und Stress, lässt einen Aufgaben bewältigen, die komplex und „anstrengend“, „fordernd“ und „bis an die Grenze gehend“ sind. Und was dann kommt, ist auch klar: Pause, Erholung, Ruhephase, Entspannung.*

*Wer glaubt, es ignorieren zu können, sie/er wäre stärker, besser, leistungsfähiger, „heldenhafter“: Nun ja, der Burnout freut sich auf jeden, den er erwischen kann. Und das sind immer mehr.*

