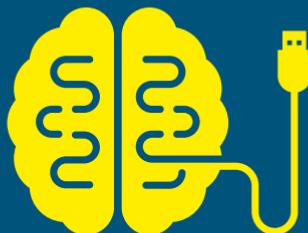


BERND HUFNAGL

# BESSER FIX ALS ~~FERTIG~~

Hirngerecht arbeiten  
statt digitaler  
Erschöpfung



MOLDEN

**BERND HUFNAGL**

**BESSER  
→ FIX ← ALS  
— FERTIG → X**

Hirngerecht arbeiten statt  
digitaler Erschöpfung



# INHALT

---

<b>VORWORT</b>	<b>6</b>
<hr/>	
<b>KAPITEL 1: DIE LOGIK UNSERES GEHIRNS</b>	<b>11</b>
Frosch, Aggression und Impulskontrolle	13
Spitzmaus, Gedächtnis, Emotion und Motivation	16
Controller, Bewusstsein, Verstand, Vernunft und Sprache	30
Unterdimensionierter Arbeitsspeicher	37
<hr/>	
<b>KAPITEL 2: STRESS UND INNERE WIDERSTANDSKRAFT</b>	<b>46</b>
Gelernte Hilflosigkeit	47
Im Bearbeitungs-, Erwartungs- oder Offlinemodus	50
Verknüpfte Erfahrungen und innere Überzeugung	55
Kontrollierbarer und unkontrollierbarer Stress	59
Stress und vegetative Kontrolle	69
Innere Widerstandskraft: Resilienz oder Vulnerabilität?	74
Resiliente Organisationen	80
<hr/>	
<b>KAPITEL 3: ARBEIT UND BELASTUNG</b>	<b>83</b>
Modeerscheinung Job-Burnout?	84
Definition und Kernkriterien des Burnout-Syndroms am Arbeitsplatz	88
Salutogenese	89
Ein Nährboden für Überlastung	92
Präsentismus	97
<hr/>	
<b>KAPITEL 4: ARBEITEN IM „MULTITASKINGMODUS“</b>	<b>102</b>
Ein typischer Arbeitstag	103
Arbeitsunterbrechungen	105
Multitasking: gleichzeitig oder nacheinander?	108
Auswirkungen von permanenter Ablenkung und chronischem Multitasking	116
Bietet Multitasking Vorteile?	125

---

<b>KAPITEL 5: HIRNGERECHTE MITARBEITERFÜHRUNG</b>	<b>128</b>
Evolution der Führung	130
Führung und Rudelverhalten	134
Akzeptanz von Führung	138
Leistungsbereitschaft und Optimismus	143
Kommunikation	148
Wertschätzung und Multitasking	151
Delegieren	153
<b>KAPITEL 6: NEW WORK – NEW LIFE?</b>	<b>157</b>
Die Geschichte der New Work-Bewegung	157
Gibt es einen Idealzustand?	160
Die Entwicklung der letzten 150 Jahre	161
New Work und die menschliche Natur	166
Wie vermeiden wir Betriebsblindheit?	167
Tagträumen	172
<b>KAPITEL 7: MOTIVATION, ENTSCHEIDUNGEN UND VERÄNDERUNGSBEREITSCHAFT</b>	<b>178</b>
Motivation und Gedächtnis	178
Entscheidungen: ein Wettstreit zwischen Frosch, Spitzmaus und Controller	182
Der freie Wille	183
Bauch- oder Vernunftentscheidungen?	184
Biologische Entscheidungsfallen	189
Veränderungsbereitschaft	192
<b>NACHBEMERKUNG</b>	<b>198</b>
<b>LITERATUREMPFEHLUNGEN</b>	<b>202</b>

---

# VORWORT

■ st Ihnen das Folgende schon einmal passiert? Sie lesen zehn Minuten lang in einem Buch und bemerken plötzlich, dass Sie nicht die geringste Ahnung haben, was Sie gerade gelesen haben? Ich bin mir fast sicher. Und vielleicht kennen Sie auch dieses Phänomen: Sie sitzen beim Frühstück vor der Tageszeitung, lesen die Headline und die ersten beiden Zeilen eines Artikels und plötzlich ... finden Sie sich im nächsten Artikel wieder? Und so geht es quer durch die ganze Zeitung, ohne dass es Ihre bewusste Entscheidung war, alles nur überfliegen zu wollen. *Executive Reading* nennen es Führungs-kräfte stolz, wenn ihre Gehirne täglich unzählige Dokumente und E-Mails in beeindruckender Geschwindigkeit geistig scannen. Dabei glauben wir fest daran, alles Wesentliche auch verstanden zu haben. Mag sein. Aber immer mehr Menschen in unserer Berufswelt ertap-pen sich leider auch bei folgendem Phänomen: Eine Kollegin oder ein Mitarbeiter spricht mit uns, und – Sie ahnen wahrscheinlich schon, was jetzt kommt – während dieser Mensch spricht, denken wir bereits an etwas völlig anderes. Denn wir sind inzwischen inner-lich bereits einen Schritt weiter und tun nur aus Höflichkeit so, als ob wir noch zuhören. *Executive Listening* nennt man die Fähigkeit, sofort zu „wissen“, also zu antizipieren, was gleich gesagt werden wird. Vorschnell gefällte Urteile, die unserer Lebenserfahrung ent-springen, machen das möglich. Geduldig und aufmerksam zuzuhö-ren und sein Gegenüber wirklich verstehen zu wollen, ist aber etwas ganz anderes. Eine Führungskraft weiß genau: Zuhören ist der erste Schritt zu richtigen Entscheidungen! Aber weiß sie auch, dass Auf-merksamkeitsstörungen nicht nur bei Kindern zunehmen? Es ist die Unfähigkeit, sich auf nur eine Sache konzentrieren zu können, die in unserer Arbeitswelt zunehmend zum Problem wird.

Der Trend zum *second screen* ist voll im Gang: Viele haben sich bereits daran gewöhnt, während sie fernsehen, im Internet

zu surfen *und* gleichzeitig neue E-Mails, SMS, Facebook-, Instagram-, LinkedIn-, Tiktok-, Twitter- und WhatsApp-Nachrichten zu kontrollieren. Unser Gehirn hat darauf bereits reagiert und seine Arbeitsweise an die neuen Herausforderungen angepasst. Über einige dieser Veränderungen können wir uns freuen: Jugendliche können definitiv schneller tippen als viele Fünfzigjährige. Sie machen beim Posten auch weniger Tippfehler, denn ihr Hirnareal, das für die Steuerung des Daumens zuständig ist, hat sich messbar (!) vergrößert. Ich hatte kürzlich am Flughafen das Vergnügen, einer jungen Japanerin beim hastigen Schreiben einer Nachricht auf ihrem Smartphone zuzusehen: Ich finde, das war zirkusreif. Respekt. So viel Text in so kurzer Zeit, das schaffe ich nicht einmal beim Sprechen. (Und ich spreche schnell ...) Gut, man könnte sich fragen, wozu, wenn klar zu sein scheint, dass wir in Zukunft alle Befehle und Eingaben direkt über die Spracherkennung des Computers diktieren werden. Aber vielleicht ist es auch nur Neid, weil ich nicht so schnell tippen kann ...

Sehr positiv finde ich auch folgende Beobachtung: Chirurginnen und Chirurgen, die in ihrer Freizeit häufig Computerspiele spielen, operieren mit computergesteuerten Systemen messbar besser. Die räumliche Vorstellungskraft am zweidimensionalen Computerbildschirm scheint besser ausgeprägt. Liebe Chirurginnen, liebe Chirurgen, auf zur Spielkonsole! Da die wenigsten Unternehmen chirurgisches Fachpersonal beschäftigen, müssen wir wohl versuchen, die Erkenntnisse der Hirnforschung in unsere Arbeitswelt zu übertragen. Wir werden dabei nicht nur die wenigen Vorteile, sondern auch die gut belegten Nachteile unserer Arbeitsweise beleuchten.

In der heutigen Berufswelt arbeiten leider viele Menschen nicht „hirngerecht“. In diesem Buch werde ich darstellen und zu erklären versuchen, was diese Behauptung mit unserem körpereigenen „Belohnungssystem“, unserem Gedächtnis, aber auch mit Arbeitsunterbrechungen und Ablenkbarkeit, Multitasking und unserer

sinkenden Veränderungsbereitschaft zu tun hat. Auswirkungen des nicht hirngerechten Arbeitens sind ja bereits erkennbar: Psychische Erkrankungen scheinen rasant zuzunehmen, während gleichzeitig die Belastbarkeit der einzelnen Personen ebenso schnell abzunehmen scheint. Stress und Burnout werden (leider auch oft undifferenziert) zum Bedrohungsszenario.

Das ist erstaunlich, denn immerhin leben wir, objektiv betrachtet, in einem Zustand von Wohlstand und Sicherheit, wie es ihn in unseren Breiten noch nie gegeben hat. Wir könnten jetzt fragen, ob wir möglicherweise dadurch zu „verwöhnt“ oder vielleicht nicht in der Lage sind, erarbeitete oder geschenkte Privilegien teilweise wieder abzugeben. Oder stimmt die Hypothese, dass unsere Arbeitswelt keine idealen Rahmenbedingungen für eine „artgerechte Haltung“ bietet? Sind Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Opfer des „Systems“ oder sind wir selbst für die Schaffung hirngerechter Bedingungen verantwortlich?

Ich behaupte, dass wir mehr Leistungskultur brauchen! In unserer Erfolgskultur entsteht zwangsläufig ein Problem mit der individuellen Belastbarkeit und der Lust an der eigenen Leistung, weil hauptsächlich der Erfolg *des Systems* honoriert wird. Das klingt grundsätzlich nicht unattraktiv, wirft aber die Frage auf, ob der oder die Einzelne die kleinen täglichen Erfolge auch emotional spüren kann.

Das Ziel dieses Buches ist es, die Erkenntnisse, Theorien und Hypothesen der Neurowissenschaften, Evolutions- und Verhaltensbiologie, Psychologie und Glücksforschung vor allem für eine spezielle Zielgruppe zu verknüpfen und aufzubereiten: für Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Organisationen. Menschen also, die Arbeiten erledigen müssen, die andere vorgeben. Die Ziele umsetzen müssen, die primär nicht ihre eigenen Ziele sind, und die täglich schnell möglichst viele Dinge – am besten gleichzeitig – tun sollten. Dieser Ansatz hat

das vorliegende Buch schon bei seinem ersten Erscheinen im Jahr 2014 geleitet. Die Reaktionen von Leserinnen und Lesern sowie von Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Seminare und Workshops, die ich in den vergangenen Jahren halten durfte, haben mich darin bestätigt, dass diese Themen noch immer aktuell sind. Für mich der Grund, die Inhalte für diese Neuauf lage gründlich zu überarbeiten, neue Forschungsergebnisse zu ergänzen und einen zusätzlichen Abschnitt zu integrieren. *New Work* ist das Thema dieses neuen Kapitels, in dem ich mich mit einer neuen, respektvolleren und wertschätzenderen Art des Zu sammenarbeitens auseinandersetze.

Die unterschiedlichen Wahrnehmungen und „Sprachen“ der Wissenschafts- und Arbeitswelt allgemein verständlich zusammenzuführen, ist das Ziel meiner beruflichen Tätigkeit. Mein Drang, immer ein „Generalist“ zu bleiben und Fragen grund sätzlich fächerübergreifend beantworten zu wollen, wurde durch einen meiner Lehrer, Rupert Riedl, geprägt und spiegelt sich in diesem Buch wider. So wird den aufmerksamen Leserinnen und Lesern bestimmt nicht entgehen, dass sich Begrifflichkeiten aus unterschiedlichen Bereichen der Wissenschafts- und Business welt wiederfinden.

Den Kompromiss der Vereinfachung, der bei der Übersetzung naturwissenschaftlicher Erkenntnisse in allgemein verständliche Bilder einzugehen ist, muss ich akzeptieren. Das ist nicht ganz so einfach, wie es vielleicht scheint. Aus wissenschaftlicher Sicht ist dadurch manche sprachliche und inhaltliche Unschärfe der von mir dargestellten Bilder offensichtlich: Ich werde dennoch durch die Verwendung von Begriffen wie beispielsweise *Frosch*, *Spitzmaus*, *Controller*, *Arbeitsspeicher*, *Hardware* und *Software* ver suchen, die Vorteile einer einfachen, trennenden und bildhaften Darstellung zu nutzen, um den Leserinnen und Lesern die evolutionsbiologische „Logik“ unseres Gehirns näherzubringen. Mir ist

dabei natürlich bewusst, dass unsere heutige Vorstellung neurobiologischer Abläufe im Gehirn von zusammenhängenden, nicht linearen Netzwerken geprägt ist und nicht von klar getrennten Hirnbereichen. Die Nachvollziehbarkeit der Funktionsweise unseres Gehirns, das sich über Jahrmillionen an völlig unterschiedliche Rahmenbedingungen und Anforderungen anpassen musste, war mir dabei ein wichtiges Anliegen. Ich bin davon überzeugt, dass wir durch diese bildhafte Vorstellung die Logik unseres Verhaltens besser nachvollziehen und daraus lernen können.

Meine jahrelange Praxis in der universitären Lehre, in Vorträgen, Führungskräftetrainings und Management-Beratungen bestätigt die Nützlichkeit dieser „Übersetzungshilfen“. Mir geht es dabei nicht nur um eine Auflistung spannender und unterhaltsamer Erkenntnisse, sondern darum, die Eigen- und Fremdwahrnehmung zu schärfen und die Motivation zu mehr Achtsamkeit zu erhöhen. Wenn mir das gelingt, ist mein persönliches Ziel erreicht. Daher verzichte ich bewusst zugunsten der besseren Lesbarkeit und aufgrund der Zielgruppe, für die dieses Buch geschrieben wurde, auf die wissenschaftlich üblichen Zitate und Fußnoten. Ich habe aber versucht, eigene Hypothesen, Gedanken und Erfahrungen deutlich erkennbar zu machen. Die erwähnten Studien sind mit wenig Aufwand im Internet zu finden.

# KAPITEL 1

# DIE LOGIK UNSERES GEHIRNS

**U**m zu verstehen, nach welcher Logik und Dynamik unser Gehirn werk, benötigen wir Einblick in die biologischen Prozesse und deren Logik, die zur Ausbildung dieses speziellen Organs im Laufe der Evolution geführt haben. Wir sollten unsere Herkunft – also unser biologisches Erbe – betrachten, um nachvollziehen zu können, warum wir so denken und handeln, wie wir es tun. Sie werden sehen, dass sich bestimmte Teile unseres Gehirns zu völlig unterschiedlichen Zeiten und Rahmenbedingungen in der Evolutionsgeschichte differenziert und spezialisiert haben. Ich möchte Ihnen gleich im ersten Kapitel schildern, um welche Netzwerke es sich dabei handelt, wie diese Bereiche „denken“ und die Welt um uns interpretieren. In den folgenden Kapiteln werde ich immer wieder auf deren Vernetzung und Kommunikation untereinander hinweisen.

Die im Folgenden geschilderten Hirnteile sind natürlich keine unabhängig voneinander funktionierenden Bereiche. Sie arbeiten nach heutigem Wissen vielmehr als Netzwerk mit spezialisierten Arealen. Verstehen wir aber die speziellen „Eigenheiten“ jener Bereiche, die durch die Umstände und Rahmenbedingungen ihrer Entstehung geprägt wurden und zum Teil jahrmillionenlang annähernd unverändert funktioniert haben, so können wir wichtige Verhaltensweisen unseres Gehirns besser nachvollziehen.

Ein Prinzip der Evolution ist es, altbewährte Strukturen nicht mehr aufzugeben zu können, sondern in Funktion und Struktur, immer angepasst an neue Anforderungen, zu ergänzen oder zu über-

lagern. Ist der Keller eines Hauses also einmal gebaut und tragfähig, so kann das Erdgeschoss nur mehr darauf errichtet werden, wenn zuvor der Keller ganz fertiggestellt wurde. Das gilt auch, wenn man im fertigen Haus dann eigentlich gar keinen Keller mehr brauchen würde.

Bei der Entwicklung eines Menschen (von der Befruchtung der Eizelle bis zum Neugeborenen) wird wie im Zeitraffer unsere gesamte stammesgeschichtliche Entwicklungsgeschichte durchlaufen. Man kann das in der Embryonalentwicklung deutlich sehen. Und es lässt einen fast schaudern, wenn man sieht, dass wir in einem bestimmten Entwicklungsstadium genau so ausgesehen haben wie Hai-Embryos. Von den Fischen und Amphibien zu den primitiven Säugetieren und schließlich zum Menschen durchläuft jeder von uns im Mutterleib die gesamte Evolutionsgeschichte. Es sollte also eigentlich alles an Struktur und Funktionen noch in uns vorhanden sein, was bereits vor Jahrmillionen „erfunden“ und erfolgreich eingesetzt wurde.

Wo sind denn nun die praktischen Kiemen, das einfache Gehirn der Frösche und die (überaus männliche) Ganzkörperbehaarung geblieben? Die Kiemen gibt es bei uns Menschen wirklich, sie treten bei manchen, quasi als „Entwicklungsfehler“, wieder in Erscheinung. (Ich kenne sogar jemanden, der diese Kiemenanlagen ausgebildet hat. Hübsch sind sie jedenfalls nicht. Und ihre ursprüngliche Funktion erfüllen sie leider auch nicht. Schade.) Bei der Ganzkörperbehaarung gilt Ähnliches, und wenn man Pech hat, ist auch noch das gesamte Gesicht behaart. Da wird die morgendliche Rasur zur Ganztagsbeschäftigung. Auch bei Frauen.

Bei der Suche nach dem Verbleib des Froschgehirns wird es nun spannend und es soll uns zum eigentlichen Thema leiten.

## FROSCH, AGGRESSION UND IMPULSKONTROLLE

Die erste Erkenntnis, die uns einem besseren Verständnis näherbringen soll, ist erst rund hundert Jahre alt und stammt aus der Neuroanatomie: Wenn man ein Stück Gewebe aus unserem Hirnstamm und Kleinhirn (einem basalen, entwicklungs geschichtlich sehr alten Bereich unseres Gehirns) mit dem Hirnstamm und Kleinhirn heute lebender Frösche vergleicht, ist das mikroskopische Erscheinungsbild der beiden Gewebsproben auffällig ähnlich. Sie haben denselben grundlegenden Bauplan, man könnte sagen: dieselbe Hardware, also denselben Prozessor.

Die erste spannende Frage lautet also: Zeigt dieser Teil unserer Hardware, den wir seit rund 300 Millionen Jahren mit Amphibien als gemeinsames Erbe in uns tragen, auch noch immer dieselbe Input-Output-Logik? Ist noch immer die Software, die für das Überleben der ersten Landlebewesen programmiert worden ist, in uns aktiv? Sieht also ein Teil in uns auch jetzt – in dieser Sekunde – die Welt so, wie es ein Frosch tun würde, wenn er vor diesem Buch säße? Sie ahnen es schon: Ja! Denn neben den autonom ablaufenden Vitalfunktionen (wie Herzschlag, Atmung und dem Erlernen und der Koordination von Bewegungsabläufen) können in diesem Netzwerk, das wir von den Fröschen „geerbt“ haben, drei ganz zentrale Verhaltensimpulse ausgelöst werden, die schon Frösche zum Überleben benötigten:

### ***Erster Impuls: Friss alles auf, was du siehst – und zwar alles!***

Zum Thema Ernährung ist es nicht unwichtig, zu wissen, und nachvollziehbar, dass Millionen Jahre an Nahrungsknappheit einen Nahrungstrieb mit dieser Logik zur Folge hatten. Die Abhängigkeit (speziell des menschlichen Gehirns) von Zucker hatte zusätzlich die Koppelung mit unserem Belohnungssystem zur biologischen Folge. Um sicherzustellen, dass wir jede Zucker-

quelle nutzen, werden wir bei Zuckerkonsum (und dabei genügt bereits der Anblick einer Süßspeise!) durch die Produktion des Belohnungshormons Dopamin belohnt. Wir sind also regelrecht „angefixt“ worden. Die bedrohliche Zunahme von Personen, die an Typ-II-Diabetes erkranken („Altersdiabetes“ – bereits bei unter Zehnjährigen zu finden) ist eine klare Folge des Überangebots an Zucker und nicht eine Folge von Unwissen über dessen Schädlichkeit! Die günstigen Preise für überzuckertes „Junkfood“ im Vergleich zu Obst und Gemüse tragen den Rest zur Misere bei.

### ***Zweiter Impuls: Fortpflanzung***

Ohne Sex keine Arterhaltung. Das klingt trivial, ist es aber nicht. Sexuelle Fortpflanzung zwischen männlichen und weiblichen Organismen ist biologisch gesehen die „Version 2.0“ der Vermehrung. Die ursprüngliche Variante ist deutlich einfacher, wenn aber auch bestimmt nicht gerade lustvoll: Teilung. Jedenfalls hat sexuelle Fortpflanzung genetische Vorteile und sie hat sich bei komplexeren Organismen durchgesetzt. Mit einem entscheidenden Nachteil: Konkurrenz. Sie kennen das. Wir werden darauf noch zu sprechen kommen, denn es begegnet uns, oft gut getarnt, im beruflichen Alltag wieder.

### ***Dritter Impuls: Aggression***

Er war ein geniales Selektionsprodukt der Evolution und ermöglichte den Umgang mit Konkurrentinnen und Konkurrenten um Nahrung und attraktive Sexualpartnerinnen und -partner. Der Aggressionstrieb läuft in drei automatisch aufeinanderfolgenden „Zündstufen“ ab: Stufe 1: „Schlag zu!“ Gelingt das nicht, weil die Konkurrenz stärker ist, dann zünden wir Stufe 2: „Hau lieber ab!“ Und wenn das nicht funktioniert, weil der Weg versperrt ist, dann wird die finale Stufe gezündet: „Stell dich tot!“ Angriff, Flucht oder so tun, als ob wir nicht da wären: ein einfaches und erfolgreiches Programm, das uns in unterschiedlichsten Ausprägungen auch

# KAPITEL 3

# ARBEIT UND BELASTUNG

**Z**eit ist Geld. Letztendlich ist es nur der Wettkampf um Marktanteile, der diesen Zusammenhang erklärbar macht: Will man Dienstleistungen oder Produkte verkaufen, muss man nicht nur die Kundinnen und Kunden überzeugen, sondern dabei auch schnell sein. Man muss schnell erkennen, was gekauft werden könnte, muss schnell entwickeln und produzieren, dann schnell kommunizieren und ganz schnell verkaufen. Das scheint übrigens auch für die Medien und die Politik zu gelten. Hat ein Mitbewerber einmal das Nachsehen, muss er ganz schnell verstehen, was zu optimieren ist, oder er verschwindet vom Markt. Konkurrenz beschleunigt. Theoretisch könnten wir es wesentlich entspannter haben, wenn nicht irgendwer damit begonnen hätte. Wenn einer beginnt, müssen die anderen nachziehen.

Bei jeder Prozessoptimierung innerhalb einer Organisation spielt also der Faktor Zeit eine entscheidende Rolle. Dabei sollte auch die Qualität stimmen, das ist aber nicht immer zwingend so. Und das wissen wir als Konsumentinnen und Konsumenten, als Beobachterinnen und Beobachter von Medien und Politik. Da das Management einer Organisation am kurzfristigen wirtschaftlichen Unternehmenserfolg gemessen wird, werden Zeitressourcen „am grünen Tisch“ optimiert. Es geht schließlich um die Rechtfertigung der aktuellen Quartalszahlen. Durch die technischen Entwicklungen der vergangenen Jahrzehnte hat Arbeit – und unser Leben generell – eine völlig neue Dimension der Verdichtung erreicht.

Der kurzfristige wirtschaftliche Erfolg ist gerade in der Finanzwirtschaft enorm. Hier werden Geschäfte innerhalb weni-

ger Millisekunden (!) automatisiert von Computern abgewickelt, weil unser Gehirn nicht annähernd in der Lage wäre, Kurschwankungen so schnell wahrzunehmen und Entscheidungen zu treffen. Das erledigen nun Computerprogramme, die mittels Algorithmen Vorhersagen und Entscheidungen treffen: die höchste Ausprägung der wechselseitigen Abhängigkeit von Zeit und Geld – mit den bekannten Konsequenzen. Der *Erfolg* wird gemessen und bewertet, nicht aber die *Leistung* und Anstrengung der bzw. des Einzelnen. Wir sind geprägt von einer Erfolgskultur, in der zwangsläufig ein Widerspruch zur individuellen Belastbarkeit und Motivation entsteht.

Der folgende Abschnitt widmet sich den Nebenwirkungen, die immer mehr Menschen als Überlastung zu spüren bekommen. In Kapitel 4 („Arbeiten im Multitaskingmodus“) werden wir auch die Vor- und Nachteile für die Organisation beleuchten.

## MODEERSCHEINUNG JOB-BURNOUT?

Burnout ist seit dem 01.01.2022 eine medizinische Erkrankung, also eine Diagnose, und keine Modeerscheinung! Es ist als Erkrankung, die Überlastung im Arbeitsumfeld als Störung beschreibt, klar definiert.

Aktuelle Daten aus Deutschland zeigen eine beunruhigende Entwicklung im Zusammenhang mit psychischen Belastungen am Arbeitsplatz auf. Die Datenauswertung des IGES-Instituts für 2,4 Millionen DAK-versicherte Erwerbstätige hat für das Jahr 2021 Folgendes ergeben:

*„Der Arbeitsausfall wegen psychischer Erkrankungen erreichte 2021 einen neuen Höchststand. Das Niveau lag mit 276 Fehltagen je 100 Versicherte um 41 Prozent über dem von vor zehn Jahren. Ein psychischer Krankschreibungsfall dauerte im ver-*

*gangenen Jahr durchschnittlich 39,2 Tage. Auch dieser Wert war so hoch wie noch nie. Während der Pandemie hatten Frauen ab 55 Jahren die mit Abstand höchsten Steigerungsraten unter allen Beschäftigten: Bei den 55- bis 59-Jährigen kamen auf 100 Versicherte 511 Fehltage, 14 Prozent mehr als vor Corona. Der wichtigste Krankschreibungsgrund war eine Depression, den stärksten Zuwachs gab es bei Anpassungs- und Angststörungen. Im Branchenvergleich hatte das Gesundheitswesen mit 397 Psych-Fehltagen je 100 Versicherte die meisten Ausfälle.*

*Die meisten Ausfalltage in Sachen Psyche gingen bei beiden Geschlechtern auf das Konto von Depressionen. Hier gab es 2021 mit 108 Fehltagen auf 100 Versicherte gegenüber 2019 nur einen geringen Anstieg von 2,7 Prozent. Deutlich zugenommen haben während der Pandemie die Fehlzeiten aufgrund von Anpassungsstörungen: Die Anzahl der Fehltage wegen dieser Diagnose stieg seit 2019 um fast ein Sechstel – auf 69 Fehltage je 100 Versicherte. Angststörungen nahmen unter Corona ebenfalls überdurchschnittlich stark zu. (...) Angststörungen verursachten im Jahr 2021 21 Ausfalltage je 100 Versicherte pro Jahr – 77 Prozent mehr als noch vor zehn Jahren.“*

Neu sind psychische Belastung und Burnout – als Phänomen einer rein arbeitsbezogenen Überlastung – trotzdem nicht. Bereits Ende der 1930er-Jahre wurde auf ein Phänomen hingewiesen, das in seinen wesentlichen Teilen dem heutigen Wissen über Burnout entspricht. „Psychische Sättigung“, so die damalige Bezeichnung, sei auf der einen Seite gekennzeichnet von einer Ambivalenz aus Arbeitsverbundenheit und genereller Anstrengungsbereitschaft und auf der anderen Seite gleichzeitig zunehmender innerer Abneigung (Sättigung) gegenüber den konkreten Anforderungen. Das Auftreten dieses inneren Konflikts war vor allem bei Aufgaben zu finden, die von Monotonie und dem Gefühl von Fremdbestimmung geprägt waren.

Das entspricht genau der Situation, in der sich die Ratte im Käfig ohne Hebel befand, die Sie in Kapitel 2 kennengelernt haben. Und wie Sie in Kapitel 1 gelesen haben, verhindert die Fließbandarbeiterin, deren Arbeitsanforderungen genau diesem Schema entsprechen, durch die Schaffung eigenmotivierter Variationen der monotonen Abläufe, dass die Routinefalle zuschnappt.

Diese Falle schnappt immer dann zu, wenn wir mit einer Tätigkeit beschäftigt sind und gleichzeitig an etwas ganz anderes denken, also unsere Arbeit unkonzentriert – in dem aus Kapitel 2 bekannten „Erwartungsmodus“ – absolvieren. Wir benötigen bei monotoner Routinetätigkeit nicht unsere gesamten 40 Bit Aufmerksamkeit und können die nicht genutzten geistigen Ressourcen gleichzeitig für andere, bewusste, häufig negative Gedanken und Überlegungen nutzen. Diese Falle schnappt aber auch dann zu, wenn wir keinen Fortschritt sehen können, also nicht erkennen können, worin wir unsere Energie investieren. Durch ständige geistige Unterforderung und die dadurch bedingte leichte innere Ablenkbarkeit wird die Auswirkung der Energieinvestition intransparent und das Belohnungssystem bewertet die Arbeit als nicht lohnenswert. Es verweigert die Produktion von Dopamin, sodass weder Motivation noch Begeisterung aufkommen können. Die Arbeit beginnt uns zunehmend sinnlos zu erscheinen.

Es mag provokant klingen, aber meinen Sie nicht auch, dass bei genauerer Betrachtung unsere Arbeitswelt häufig von Routine geprägt ist? Hektisch aneinander gereihte Routinetätigkeiten, die wir – isoliert betrachtet – schon Hunderte Male durchgeführt haben, prägen doch den Arbeitstag vieler Angestellter: Telefonate, E-Mails, SMS, Telefonkonferenzen und stundenlange Meetings sind für die meisten Alltag. Häufig ist man gezwungen, sich mehr auf die Einhaltung von Terminen zu konzentrieren als auf die Lösung spannender Aufgaben oder die Entwicklung neuer Ideen. Mir ist schon bewusst, dass das Prinzip der Arbeitsteilung zwangsläufig zu solchen Rou-

tinehandlungen führen muss, ich bin aber auch der Überzeugung, dass die reine Optimierung der „Abarbeitungs-Techniken“ nicht die Lösung dieses Problems sein kann. Gibt es nämlich für unser Gehirn keinerlei Motiv, mitzudenken und sich bewusst auf seine Arbeit zu konzentrieren, entsteht zusätzliche Intransparenz.

Das Gefühl „auf der Stelle zu treten“ wird spürbar. Zu Beginn ist uns vielleicht nur langweilig und wir fühlen uns unterfordert. Wenn diese Situation aber zu lange anhält, kann es sogar zu gesundheitlichen Problemen kommen. In einem schleichen Prozess durchlaufen wir unterschiedliche Phasen, die von offensichtlichen Konzentrationsproblemen über Ab- und Gegenwehrstrategien, das Sinken der eigenen Effektivität bis hin zur inneren Resignation reichen.

Ich möchte mit diesem Buch aber nicht einen weiteren Versuch der Beschreibung des Burnout-Verlaufs unternehmen. Es gibt allerdings offensichtliche Persönlichkeitsmerkmale, die die Anfälligkeit für Job-Burnout erhöhen: *Misstrauen* gegenüber den Fähigkeiten anderer, *ausgeprägter Perfektionismus* und die Überzeugung, Liebe und Anerkennung nur durch *maximalen Arbeitseinsatz* zu bekommen, sind drei häufig zu beobachtende Eigenschaften. Zwei weitere Auffälligkeiten, die in der Praxis regelmäßig zu erkennen sind: *sozialer Rückzug* und die *Leugnung eigener Bedürfnisse*. Kommen dann noch „Helfersyndrom“ – also der Wunsch, allen alles recht machen zu wollen – und das Gefühl, keine Schwäche zeigen zu dürfen, dazu, so gleichen wir einem Sportwagen ohne Drehzahlbegrenzer: Die Gefahr, den Motor zu überlasten, wird dadurch sehr hoch.

Die inneren Konflikte, die der Prozess des Los- oder Ablassens von anvisierten Zielen provoziert, scheinen also vor allem jene zu betreffen, die sich mit dem Ziel ihrer Arbeit grundsätzlich sehr stark identifizieren können oder müssen. In chronisch belastenden Phasen revoltieren einige von uns: Sie beginnen darüber nachzudenken, was sie verändern können, damit es ihnen emotional besser geht. Andere versuchen, nicht beeinflussbare Probleme

# **IMPRESSUM**

STYRIA  
BUCHVERLAGE

© 2023 by Molden Verlag  
in der Verlagsgruppe Styria GmbH & Co KG  
Wien – Graz  
Alle Rechte vorbehalten.

Bücher aus der Verlagsgruppe Styria gibt es  
in jeder Buchhandlung und im Online-Shop  
[www.styriabooks.at](http://www.styriabooks.at)

6. erweiterte und überarbeitete Auflage  
ISBN 978-3-222-15108-8

Cover und Layout: Buero Blank, Caroline Plank-Bachselten  
Korrektorat: Teresa Profanter  
Druck und Bindung: Finidr  
Printed in the EU



**Digitale Dauerpräsenz, Ablenkung und Zeitdruck:**  
Wir erledigen Dinge, die andere vorgeben, setzen uns Ziele, die nicht unsere eigenen sind – und das möglichst gleichzeitig und schnell. Die Folgen: Demotivation, Stress und Burnout.

Pointiert und verständlich erhellt der Neurobiologe Bernd Hufnagl, wie wir die Ursachen identifizieren und die Folgen lindern können – und wie uns New Work die Chance eröffnet, Freiheit, Sinnstiftung und Selbstständigkeit zu erleben.

- **Neue, überraschende Forschungsergebnisse**
- **Mit vielen Praxistipps für Beruf, Schule und Alltag**
- **Überarbeitete und erweiterte Neuauflage**



MÖLDEN

ISBN 978-3-222-15108-8  
[www.styriabooks.at](http://www.styriabooks.at)

