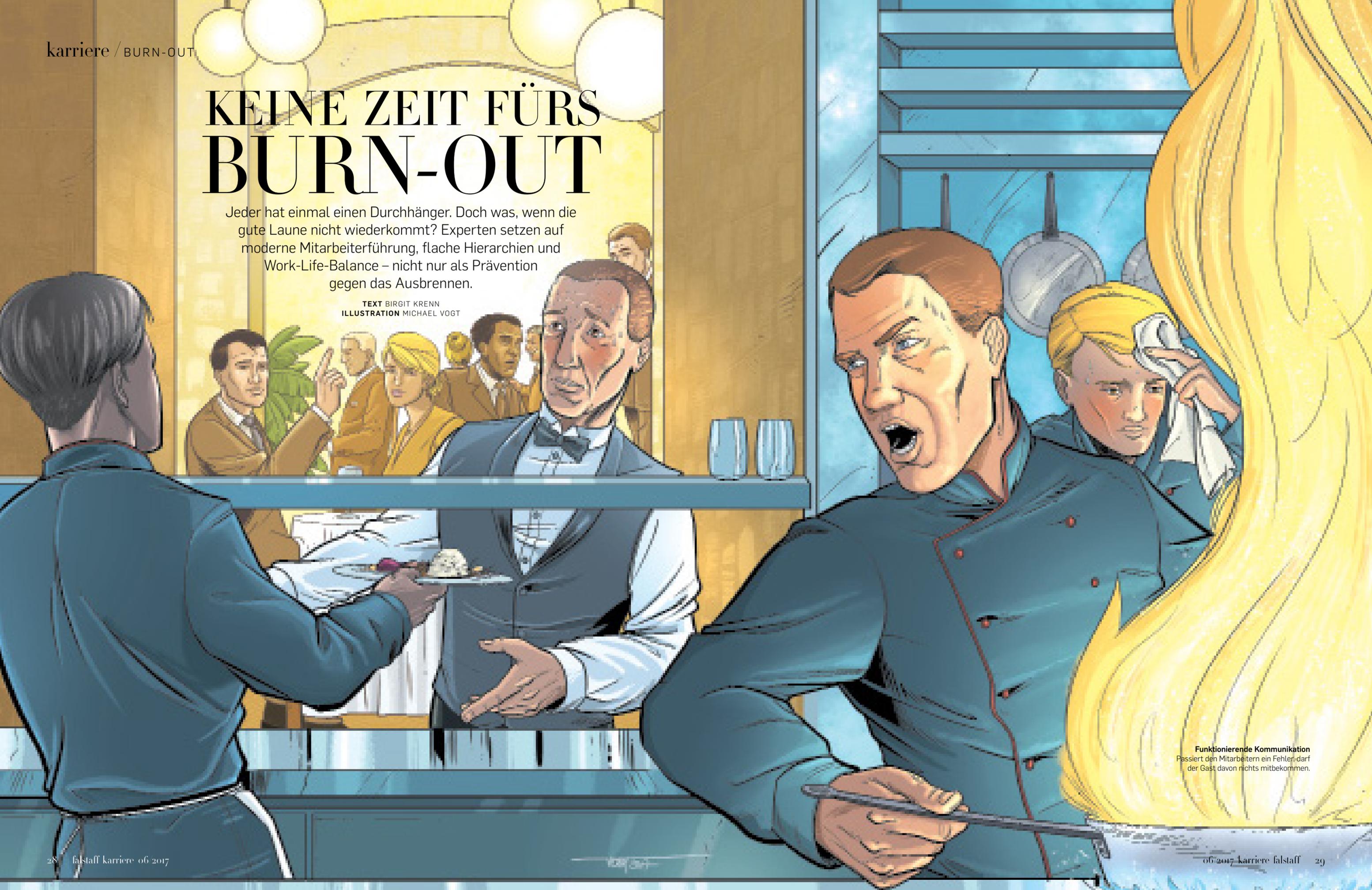


# KEINE ZEIT FÜRS BURN-OUT

Jeder hat einmal einen Durchhänger. Doch was, wenn die gute Laune nicht wiederkommt? Experten setzen auf moderne Mitarbeiterführung, flache Hierarchien und Work-Life-Balance – nicht nur als Prävention gegen das Ausbrennen.

TEXT BIRGIT KRENN  
ILLUSTRATION MICHAEL VOGT



**Funktionierende Kommunikation**  
Passiert den Mitarbeitern ein Fehler, darf der Gast davon nichts mitbekommen.

Die Gastronomie ist nichts für Zimperliche. Einstecken muss man schon können und zugleich Rücksicht nehmen und sein Bestes geben. So abgedroschen es auch klingen mag: Der Gast ist König. Der Service muss funktionieren, das Essen schmecken und der Preis passen. »Wenn tatsächlich ein Fehler passiert, ist es das Wichtigste, dass der Gast davon nichts mitbekommt«, erzählt Sternekoch Tohru Nakamura aus seinem Arbeitsalltag. Genau wie Branchenkollegin und Haubenköchin Jacqueline Pfeiffer dirigiert auch er ein gut aufgestelltes, überschaubares Team mit klar definierten Verantwortungsbereichen sowie Handlungsspielräumen. »Druck ist irgendwie immer da«, weiß Pfeiffer. »Hat einer etwas vergessen, kann es mitunter passieren, dass wir einen ganzen Tisch nicht anrichten können.« Und dann der Dominoeffekt: Die Küche muss reagieren, die Gäste werden mit einem Zwischengang vertröstet, hinter den Kulissen gibt es Stress und natürlich einen Verantwortlichen, der oben drein mit dem eigenen Gewissen klarkommen muss. »Burn-out hat einen hohen Eigenanteil und wurzelt auch im privaten Bereich«, so der Wiener Burn-out-Coach Günter Niederhuber. »Ich sehe immer wieder, dass meine Klienten teilweise überzogene Ansprüche an sich selbst stellen. Sie wollen immer mehr, sind mit der eigenen Leistung nicht zufrieden und erkennen kaum ihre körperlichen Grenzen. Aus diesem Grund sind sie auch immun gegen das Verständnis anderer und wollen dieser selbst auferlegten Perfektion entsprechen.«

TEAMWORK WORKS

»Wir sind schon Beißer«, untermauert Pfeiffer, »ohne Ehrgeiz und Vollgas kommt man in unserem Metier nicht weit. Wer das nicht wirklich will, scheitert alleine schon an den extremen Arbeitsbedingungen.« Erinnerungen an tagelange Einsätze, frisch genähte Schnittverletzungen oder fiebernde Kollegen in der Küche haben ihr dennoch gezeigt, was

»Man braucht eine dicke Haut, wenn man sich in Medien als Absteigerin wiederfindet.«

JACQUELINE PFEIFFER Chef de Cuisine



Perfektion als Must-have  
Oft sind die Ansprüche an sich selbst so hoch, dass man ihnen einfach nicht gerecht werden kann.

sie in ihrem Team nicht will: »Gängige Sprüche wie ›Burn-out ist ein Gerücht‹ oder ›Ich bin Gastronom und habe keine Zeit fürs Burn-out‹ machen mir Angst.« Gerade in der Gastronomie- und Hotelleriebranche leben Menschen für ihren Job. Sie verfolgen mit Herz und Seele ihren Traum, den sie womöglich schon seit Kindertagen hegen. Ein Traum, der allerdings nur mit einem funktionierenden Team und funktionierender Kommunikation erfolgreich in Erfüllung gehen kann. »Reden ist immer das A und O«, weiß Kochprofi Nakamura. »Sobald Situationen entstehen, die nicht unseren Qualitätsanspruch erfüllen, erkennen und beheben wir den Fehler. Manöverkritik gibt es grundsätzlich zu einem späteren Zeitpunkt außerhalb des Stressmoments.« In seinem Team stehen Feedback-Runden auf der Tagesordnung. Ziel ist es dabei, »reinen Tisch zu machen, um den Tag abzuschließen und neutral in den nächsten starten zu können. Abseits des Dienstgrads soll und kann hier jeder positive und negative Aspekte äußern.« Auch Coach Niederhu-

ber befürwortet die offene Kommunikation, »ganz speziell von oben nach unten – sie leistet einen wesentlichen Beitrag und eröffnet die Chance, dass im Idealfall beide Seiten mit negativen Nachrichten umgehen können.«

GEHT NICHT GIBT'S NICHT?

Selbst wenn man als Küchenchefin oder Küchenchef sein Team unter die Fittiche nimmt und jeden Einzelnen wertschätzt, ist nicht jeder dauerhaft für den Job gewappnet. »Wir versuchen sehr wohl, das Verhalten und die Stimmung unserer Mitarbeiter genau zu beobachten, um bestimmten Situationen vorzubeugen«, sagt Nakamura. Aus eigener Erfahrung weiß er, dass es Momente gibt, in denen man sich verleitet fühlt, das Handtuch zu werfen. »Während meiner Anfangszeit im Restaurant ›Vendome‹ war ich hauptverantwortlich für den Fischposten eingeteilt. Auf der einen Seite war das eine gewaltige Herausforderung direkt nach meiner Ausbildung. Auf der anderen Seite wollte ich niemanden aus meinem

näheren Umfeld enttäuschen. Außerdem war ich genau dort, wo ich hin- und auch bleiben wollte: in einem Drei-Sterne-Restaurant in Deutschland. Ich habe mich also durchgekämpft, nach ein paar Wochen großer Anstrengung wieder Land unter den Füßen und Sicherheit in meiner Arbeit gewonnen.« Klar ist nicht jeder Durchhänger ein Burn-out, denn »Betroffene haben richtig viel Arbeit hineingesteckt, um dorthinzukommen«, erklärt Niederhuber. »Der Körper schickt ständig Signale, die im Ernstfall über einen längeren Zeitraum konstant ignoriert wurden.« Ein Burn-out kommt nicht mit einem Knall über Nacht, es schleicht sich an. Zeit- und Leistungsdruck sind laut jüngsten Studien die wichtigsten Faktoren. Jacqueline Pfeiffer sagt über sich selbst, dass sie hart im Nehmen sei und »trotzdem war die Geschichte mit der dritten Haube heftig. Man braucht eine dicke Haut, wenn man sich in Medien als Absteigerin wiederfindet. Damals wollte ich mich verstecken. Heute, im Nachhinein, bin ich vielleicht sogar froh darüber, dass ich mich ganz und gar auf meine zwei Hauben konzentrieren konnte.«

Rückhalt und Ausgleich fand Pfeiffer da-

mals wie heute im Privaten: »Ich habe eine große, funktionierende Verwandtschaft und echte Freunde, die sich für mich nicht verbiegen und umgekehrt. Beim Zusammensitzen und guten Gesprächen komme ich schnell runter. Zugleich verbringe ich gerne Zeit mit mir allein – in der Natur, beim Wandern oder Skifahren. Das gibt mir Kraft.« Genau das rät auch der Experte: »Klienten aus dieser Branche sollten sich als Ausgleich nicht unbedingt ein Hobby suchen, das zusätzlich einen Adrenalinkick verschafft. Die Tendenz geht klar in Richtung Entspannung.« Da ist auch Nakamura auf dem richtigen Weg und vielleicht sogar ein paar Schritte weiter: »Arbeit und Freizeit schließen sich für mich nicht unbedingt aus, der Übergang ist fließend. Die Zufriedenheit mit meinem Schaffen und die Menschen, die mich verstehen, halten mich in Balance. Ich suche in diesem Sinn keinen expliziten Ausgleich und bin sowieso nicht der Typ, der nachts oder morgens Kilometer läuft.«

STRESS KANN POSITIV SEIN

Arbeit als Identität – dafür nimmt man gerne Stress und, wie in der Gastronomie nicht un-

üblich, viele Stunden Arbeit in Kauf. Niederhuber: »Der Mensch ist nicht gemacht für die einsame Insel. Stress hat durchaus positive Eigenschaften. Er macht uns produktiver und kreativer. Erst die Dosis fabriziert das Gift. Wer zu viel davon hat, kann irgendwann nicht mehr abschalten.« Was dann folgen kann, ist unschön: körperliche und geistige Erschöpfung, Schlafmangel, Gereiztheit, übertriebenes Engagement, Nervosität, sozialer Rückzug und möglicherweise greifen Betroffene aus Verzweiflung zu Medikamenten oder Drogen. Wer im Job konstant die gute Laune vermisst und aufhört, seinen Gästen mit ehrlicher Herzlichkeit zu begegnen, bringt noch mehr Schwung in dieses Hamsterrad auf dem potenziellen Weg ins Burn-out. Das Thema geistert immer noch als großes Tabu durch Unternehmen, und zwar branchenübergreifend und ohne Rücksicht auf Hierarchien. Selbst direkt Betroffene überwinden sich häufig nicht, offen mit ihrer »Schwäche« umzugehen. Nicht selten sind sie es, die sich zuletzt eingestehen, dass es ihnen nicht gut geht. Der aufmerksame Blick und die verständnisvollen Worte eines anderen können durchaus Barriere brechend sein. <

Seminare, Training und mehr



Die Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe (BGN) setzt bei der Prävention an und bietet unter anderem Seminare für Kleinbetriebe zum Thema Gesundheit an.

»Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung« (11. bis 13. Juni 2018) oder »Gut, dass Sie da sind! – Wertschätzung im Betrieb« (23. bis 25. April 2018) sind nur beispielhafte Titel aus dem soliden Programm. Unter dem Motto »Qualität und Gesundheit im Kleinbetrieb fördern« veranstaltet die BGN mit verschiedenen Kooperationspartnern auch regionale Seminare für Kleinbetriebe der Gastronomie.

Mehr Themen und Termine sowie Kontaktdaten auf [www.bgn.de](http://www.bgn.de)

Zusätzlich verantwortet die BGN einen eigenen Internetauftritt zum Thema Stress in der Branche und liefert auf [www.gastronomie-stress.de](http://www.gastronomie-stress.de) neben Tipps und Wissenswertem auch ein informatives Hörspiel.

Ab Februar veranstaltet das Management-Institut Dr. A. Kitzmann regelmäßig über das Jahr verteilt

das Seminar »Positives Denken und Stressbewältigung«. Das praktisch orientierte Programm richtet sich an Fach- und Führungskräfte. Alle Termine und weitere Infos auf [www.kitzmann.biz](http://www.kitzmann.biz)



Erstberatung können sich direkt und indirekt Betroffene unter [www.fit2work.at](http://www.fit2work.at) holen.

Psychologische und arbeitsmedizinische Tests dienen als Basis für weitere Schritte. Jedes Bundesland hat einen eigenen Standort und eine eigene Hotline.

Auch der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) ist das Thema ein Anliegen, sie hat ebenso bundesländerspezifisch Ansprechpartner zu Burn-out-Prävention in Unternehmen.

Mit der Plattform [www.profitnessaustria.at](http://www.profitnessaustria.at) wendet sich die WKO speziell an Unternehmen und Mitarbeiter, denen Gesundheit am Herzen liegt.

Günter Niederhuber veranstaltet regelmäßig und auch im neuen Jahr wieder Seminare zum Thema. Auf [www.burnout-stressmanagement.at](http://www.burnout-stressmanagement.at) finden Sie aktuelle und neue Termine.



Für die Trainerin und Hypnosetherapeutin Daniela Blatty ist Burn-out ein Symptom der modernen Lebensform. (Work-)Life-Balance zählt zu ihren Kernkompetenzen. Hierzu hat sie ein eigenes, ganzheitliches Lernprogramm namens »Grenzenlos« geschrieben hat: Das Basisseminar Grenzenlos findet im Jahr 2018 an folgenden Terminen statt: Do., 8. bis Sa., 10. März; Do., 16. bis Sa., 18. August; Do., 15. bis Sa., 17. November.

Neben individuell gestalteten Seminarinhalten bietet Blatty auch kostenlose Schnupperseminare. Weitere Informationen auf [www.blattyseminare.ch](http://www.blattyseminare.ch)

Burn-out-Prävention ist eines der Steckenpferde des Hypnosezentrums Schweiz. Unter dem Titel »Zeit für mich: Seminar zur Burnout-Prophylaxe bzw. Prävention und Stressreduktion« bietet die Institution verschiedenste Module auch für Unternehmen an. Weitere Informationen auf [www.hypnosezentrum-schweiz.org](http://www.hypnosezentrum-schweiz.org)

Bereits am 9. Februar bietet [www.tasma-life-balance.ch](http://www.tasma-life-balance.ch) einen eintägigen Work-Life-Balance-Workshop, der Betroffenen dabei helfen soll, wieder die innere Mitte zu finden. Weitere Termine und Themen finden Sie über die Website.