

Burn-Out-Prophylaxe

Zwei von drei Managern in Deutschland fühlen sich im Job "ausgebrannt" - mit wenig Hoffnung auf Änderung. Zu diesem Ergebnis kommt eine Untersuchung der Bertelsmann Stiftung¹ in Unternehmen und Organisationen. **70 Prozent** der Befragten leiden danach bereits erkennbar unter **dauernder psychischer und physischer Erschöpfung**. Die Hälfte von ihnen hat im Betrieb keine Zeit zum Regenerieren. Ein Drittel der Beschäftigten geht jeden Tag mehr oder weniger ausgelaugt und erschöpft nach Hause. Erholung findet, wenn überhaupt, nur noch an Wochenenden statt. 20 Prozent der Befragten haben, nach eigenen Angaben, nur noch selten oder gar keine Zeit mehr für Familie oder Freunde. Dazu ein Erfahrungsbericht:



*„Eigentlich wollte ich nur **Harmonie**, ein schönes Leben mit vielen Annehmlichkeiten, Spaß und Freude. Und dafür war ich bereit einiges zu **investieren**. Ich wollte so schnell wie möglich in meinem Beruf vorwärts kommen und das bedeutete bei uns, bei den Personen aufzufallen, die den eigenen weiteren **Aufstieg** ebnen konnten. Ich setzte meine volle Kraft für das ein, was sie von mir erwarteten, wollte alles was ich tat möglichst perfekt tun. Es brachte mir in den ersten Jahren auch viel Energie und Freude, mich immer neuen Herausforderungen zu stellen. Einen neuen **Kick** erhielt ich vor allem, wenn meine Vorgesetzten zu mir sagten ‚der Erfolg von Projekt xy übertraf unsere Erwartungen bei weitem‘. Ich wurde geradezu **süchtig** danach, dieses besondere Lob immer wieder zu hören. Mit einem einfachen ‚gut gemacht‘, wäre ich in dieser Zeit nicht zufrieden gewesen, sondern hätte es als verdeckte Kritik wahrgenommen.*

*Gesprochen wurde bei uns vor allem über Projektfortschritte auch über die schnelle Lösung von Problemen. Wie es einem dabei jedoch innerlich erging, also **Gefühle** oder gar der eigene innere Umgang mit Schwierigkeiten wurde **kaum thematisiert**. Und wenn doch, dann meist in einer eher **oberflächlichen und grandiosen** Art und Weise wie z.B. ‚das kann uns doch nicht in die Knie zwingen‘, ‚ist halt nichts für Anfänger‘, oder ‚wir sind hier schon mit **ganz anderen Dingen fertig geworden**‘.*

*Im Laufe der Jahre bekam ich immer häufiger **Schlafstörungen**, ich wachte mitten in der Nacht auf und alle Gedanken drehten sich um die Arbeit, vor allem um die ungelösten Probleme, teilweise hatte ich auch **Angst** dabei. Meist konnte ich auch nicht mehr so recht einschlafen und war dann zur eigentlichen Aufstehenszeit wie **gerädert** und völlig **unausgeschlafen**. Die anfängliche Freude an neuen Herausforderungen verwandelte sich zunehmend in reine **Pflichterfüllung**, ähnlich wie ich sie von meiner Militärzeit her kannte. Wenn ich tagsüber eine rote Ampel von Weitem sah, drosselte ich das Fahrtempo, damit ich nicht vor ihr stehen bleiben musste. **Stillhalten** zu müssen löste zuerst ein **Unwohlsein**, später dann richtige **Angst** bei mir aus. Ich kam mir vor wie ein **Hamster im Laufrad**.*

*„Keiner, auch nicht meine engsten Freunde merkten wie es **innerlich um mich stand**. Ich bin nach außen ein **sachlicher Mensch**, der Gefühle zwar ganz witzig fand, aber sie nie in den Vordergrund stellte. **Stress** erschien mir **normal**, haben nicht alle Menschen ein anstrengendes Leben? Ich habe **Leute verachtet**, die **stundenlang** in einem **Straßencafé** verbringen konnten. Meine hohen Ansprüche wurden zum **Pflichtprogramm**. **Mein Vater** hatte auch immer eine lange Liste für den Tag, er rackerte sich ab und ging abends erst ins Bett, wenn alles erledigt war.*

*,In den letzten zwei Jahren sind mir dann meine **Aufgaben** zunehmend **über den Kopf gewachsen** und ich **verlor** immer mehr die **Kontrolle** über meinen Tagesablauf und fühlte mich von früh bis spät **fremdgesteuert**. Mein **Privatleben** war **reduziert** auf ein paar Telefongespräche oder auf kurze ‚Absackertouren‘ nach der Arbeit, mehr Zeit lies mir mein **Arbeitspensum** auch am Wochenende nicht. Urlaub fand höchstens an 5 oder 6 Tagen im Jahr statt und dann meistens mit einer Erkältung oder **Grippe im Bett**. Den Grund, dass meine **Partnerschaft zerbrach**, erklärte ich mir mit ‚**unterschiedlichen Lebensentwürfen**‘. In dieser Zeit **träumte** ich von einem **Haus mit verbrannten Fenstern**. Alles war **mit Ruß bedeckt**. Nach dem Zusammenhang zu meiner Lebenssituation habe ich mich in dieser Zeit nicht gefragt.*

*Eines Nachts wachte ich wieder auf, mein Nacken, der Magen, das Herz schmerzten und ich hatte einen **Riesenkloß** im Hals. Die **Diagnose** des Arztes lautete ‚**Lungenentzündung**‘. Also lag ich **zehn Tage mit Laptop und Handy im Bett** und arbeitete das **Dringendste** mit letzter Kraft, eher im Halbschlaf ab. Am elften Tag konnte nicht mehr, ich hatte fürchterliche Schmerzen im ganzen Körper und bekam keine Luft mehr. Erst auf der **Intensivstation** des Krankenhauses kam ich wieder einigermaßen zu mir. Diesmal lautete die **Diagnose** ‚**Herzmuskelentzündung mit sehr labilem Zustand**‘. Ich fühlte mich wie in einer **Partie Schach**: Wenige Züge vor dem Ende war mir bewusst, dass ich **schachmatt bin**‘. In dem folgenden drei Monaten wurde mir einer **psychomatischen Klinik** langsam bewusst, **worauf es im Leben wirklich ankommt**. Davon hatte ich in den letzten 8 Jahren vielleicht 2% gelebt - es wurde also höchste Zeit daran **etwas zu ändern**.....*

Soweit die **Selbstbeschreibung** eines Burn-Out Betroffenen. Vieles ist typisch, z.B. die starke **Orientierung an äußeren Werten** und Zielen, **Unterdrückung** von **Erschöpfungsanzeichen** und **Entspannungsbedürfnissen**, häufige **Infekte** sowie **Aufgeben** von **sozialen Kontakten** über die rein berufliche Begegnung hinaus. Wie kann es soweit kommen, was sind die **Ursachen**, dass Menschen bereit sind, für ihre äußeren Ziele ihre inneren Bedürfnisse solange zu unterdrücken bis sie körperlich ernsthaft, teilweise chronisch erkranken?

Wissenschaftliche Forschung² zeigt **4 Charaktereigenschaft** auf, die stärker als andere am Entstehen eines Burn-Out beteiligt sind:

- ◆ **Perfektionist**: ist davon überzeugt, das einzig gültige Lebensprinzip zu vertreten. Bei jeder einzelnen Tätigkeit wendet er ein starres Muster an. Im Beruf, im Hobby, sogar in der Liebe. Oft gibt es Lebensbereiche, in denen sich der P. selbst nicht wohlfühlt mit sich und seiner Welt, sich jedoch nicht daraus zurücknimmt, sondern mit ‚doppelter‘ Kraftanstrengung versucht auch hier perfekte Ergebnisse zu erzielen. Viele P. haben auf ihrem Lebensweg einen Mangel an Anerkennung/Liebe erfahren.
- ◆ **Idealist**: setzt sich sehr ferne Ziele. Wenn der Keller gerade gebaut ist, fokussiert er seine Aufmerksamkeit auf den Ausbau des Dachs. Idealisten lassen sich gern von Ideologien oder Träumen leiten. Visionen können eine gute Orientierung sein, aber sie können auch daran hindern, kleine Schritte hintereinander zu tun, den Alltag zu meistern.
- ◆ **Helfer**: macht sich unersetzlich und bringt dadurch andere in eine Abhängigkeit. Er ist zunächst immer verfügbar, er hat für jeden ein offenes Ohr. Dabei ist der H. sehr manipulativ. Die Manipulation kommt meist als große Freundlichkeit daher, seine eigentlichen Motive hält der H. darunter verborgen.
- ◆ **Nicht-Nein-sagen-können**: haben ihr Verhalten über lange Jahre gelernt, als Kinder haben sie oft nur dann Elternliebe bekommen, wenn sie ‚brav‘ waren. So lernten sie,

sich den Wünschen und Erwartungen der Eltern auch dann anzupassen, wenn sie selbst anderer Meinung waren.

Es ist schwierig, die Einschränkungen dieser Persönlichkeitseigenschaften im eigenen Leben zu erkennen, denn alltägliche und gewohnte Einstellungen werden uns nicht bewusst. Dies lässt sich neurobiologisch nachweisen. Ein erstes Anzeichen für beginnende Burn-Out-Prozess gibt es dennoch:

♦ **Anhaltender Unmut** und Abneigung bestimmte Aufgaben und Arbeiten zu erledigen. Der Zusammenhang zu Burn-Out entsteht dann vor allem durch den **inneren Konflikt**, bei dem ein Teil sagt ‚lass es sein, gib es auf‘ und der andere Teil die gleiche Tätigkeit rechtfertigt mit ‚nur wenn ich es (so) tue, erreiche ich mein ‚größeres‘ Ziel‘. In der Folge handelt man dann **im Widerspruch** zu einem Teil seiner **inneren Bedürfnisse** und verliert dabei zunehmend an Motivation und Energie. Der Lösungsansatz lautet also, die **innere Uneinigkeit klären** und die verschiedenen eigenen Bedürfnisse wieder in Einklang zu bringen.

Für bereits von Burn-Out Betroffene gibt es **keine Standardlösungen**, denn wie oben aufgezeigt sind die Gründe sehr unterschiedlich. So muß ein Teil von ihnen lernen, das eigene Verhalten als **Bedürfnis nach Anerkennung** zu entlarven und lernen sich wertzuschätzen, unabhängig von der äußeren Leistung oder Handlung.

Für andere ist es dagegen hilfreich, die eigenen Visionen und langfristigen Ziele in **einzelne Teilschritte** zu zerlegen und sich jeden Tag aufs Neue die Frage zu beantworten ‚**Was heißt meine Vision für heute?**‘

Die Helferpersönlichkeit sollte erkennen, welche eigenen Wünsche und Bedürfnisse sie durch **übertriebene Hilfsbereitschaft** vernachlässigt und welchen Anteil ihres Selbstwertgefühls sie aus ‚kalkulierter Empathie‘ bezieht.

Einem Menschen der sich durch die Unfähigkeit ‚Nein zu sagen‘ immer mehr Aufgaben aufladen lässt, ist es dagegen wichtig zu erkennen, welche **Konsequenzen** er **befürchtet**, wenn er für andere eine Bitte oder Erwartung nicht erfüllt und es ihnen einmal nicht recht macht. Für viele dieser Betroffenen ist es wie eine Neugeburt zu erfahren, welcher neue Spielraum und Leichtigkeit durch ein bewusstes Nein gegenüber anderen für das eigene Leben entstehen kann.

In meinem Konzept ‚Stress- Burnout-Prävention‘ geht es vor allem darum, sich der einschränkenden Persönlichkeitsanteile und Glaubensmuster bewusst zu werden und sie dann so zu verändern, dass sie unterstützend für die wirklichen innere Bedürfnisse wirken können.

¹ sh. Bertelsmannstiftung, Nachrichten, September 2009

² sh. Prof. Joachim Bauer, Universität Freiburg, 2009