



*Julia Schulz, 37, arbeitete als Personalchefin internationaler Unternehmen. Zweimal war sie an Massenentlassungen beteiligt, vertrat ihre Arbeitgeber vor dem Arbeitsgericht. Erst im Nachhinein bemerkte Schulz, dass sie sich in ihrer konfliktreichen Position über Jahre **überlastet** hatte. Sie machte sich selbstständig, berät heute Firmen und coacht Führungskräfte auf dem Gebiet der **Burn-out-Prävention** (www.mindscout.info). Ihre Arbeitszeit teilt sie selbst ein, feste Wellness-Tage inklusive.*

[Die Beherrschte] Zielvorgaben übertroffen, eigene Bedürfnisse unterdrückt: Manchmal schützt gezielte Selbstbeobachtung vor unbewusster Überarbeitung. *Seite 141*

[Der Idealist] Ein hohes Verantwortungsbewusstsein kann zum Verhängnis werden – es sei denn, man schafft es, sich über die eigenen Prioritäten klarer zu werden und die Kunst des Neinsagens zu lernen. *Seite 144*

[Der Rastlose] Oft sind es gar nicht die äußeren Umstände, sondern innere Antreiber, die einen unter Dauerstress setzen. Ihre Bekämpfung ist ein Langfristprojekt, das Spaß machen kann. *Seite 146*

[Der Unentbehrliche] Bevor der eigene Leistungsanspruch krank macht, weil er wie ein Felsblock der inneren Zufriedenheit im Wege steht, hilft es Betroffenen, bewusst mit der eigenen Unvollkommenheit zu experimentieren. *Seite 148*

VERFLUCHTER STRESS

Was treibt motivierte, leistungsstarke Menschen in die seelische Erschöpfung, was macht sie krank? Alarmierend viele Deutsche stehen unter Dauerstress, brennen aus. Der Druck am Arbeitsplatz fordert seinen Tribut. Wie kann man gegensteuern?

Vier Führungskräfte erzählen von ihrer Erfahrung mit dem Burn-out.

Text: Mischa Täubner Fotos: Michael Dannenmann

Plötzlich merkte ich, dass etwas mit mir nicht stimmt. Nach einer Kündigungswelle war gerade wieder Ruhe in den Konzern eingekehrt. Es handelte sich um die zweite Massenentlassung, die ich binnen kurzer Zeit gleich in zwei Unternehmen miterlebt hatte. Ich wollte zur Tagesordnung übergehen, doch es ging nicht. In Zwiesgesprächen begab ich mich auf eine Mentalreise. Es interessierte mich im Job immer weniger, was mein

Gegenüber mir erzählte. Dabei war genau das immer meine Stärke als Personalerin gewesen: Interesse für jeden Mitarbeiter. Zudem häuften sich die Momente, in denen ich plötzlich nicht mehr wusste, was ich gerade tun wollte. Ich stand innerlich im Nebel. Alarmiert schaute ich auf die letzten Jahre zurück – und nahm jetzt auch erstmals meine häufigen Entzündungen an Blase, Kiefer und Hals ernst, woraufhin ich mich in professionelle Hände begab. Was war passiert? Zunächst hatte ►

es da die goldenen Jahre mit Einstellungen wie am Fließband gegeben. Mit 20 Interviews am Tag, ständigen Geschäftsreisen, ewig langen Conference-Calls. Meine Zielvorgaben habe ich immer erreicht oder gar übertroffen. Ich war eine Meisterin des Multitasking: Telefonieren, planen, E-Mails beantworten – alles funktionierte gleichzeitig. Doch wie nah war man den Menschen noch? Heute weiß ich, die Belastung bestand nicht allein in der Arbeitsmenge; auch nicht nur in dem aus fehlendem Feedback resultierenden Gefühl, immer mehr bewirken zu müssen. Besonders die Massenentlassungen zehrten an mir – obwohl ich von ihrer wirtschaftlichen Notwendigkeit überzeugt war. Ich baute Manager auf, die vor Verzweiflung weinten. Und auch gekündigte Kollegen kamen mit ihrer Wut zu mir. Um mich selbst aber kümmerte ich mich zu wenig.

Julia Schulz ist ein typisches Beispiel für einen motivierten Menschen, der sich in seinem Beruf aufreißt, bis Körper und Geist rebellieren. Burn-out – die neue Volkskrankheit. Wie viele Deutsche davon betroffen sind, weiß zwar keiner genau. Doch die Indizien sprechen für einen alarmierenden Trend. So hat sich seit Anfang der 1990er-Jahre der Anteil der Krankschreibungen aufgrund psychischer Leiden, zu denen Burn-out gerechnet wird, etwa verdreifacht. Und eine Studie aus dem letzten Jahr über Mitarbeiter in IT-Projekten ergab, dass sich 40 Prozent seelisch und körperlich erschöpft fühlen. „Wir registrieren einen stark wachsenden Zulauf an ausgebrannten Führungskräften aus der Wirtschaft“, sagt Manfred Nelting, Gründer des Gezeitenhauses in Bonn, einer jener idyllischen Privatkliniken für psychosomatische Medizin, die derzeit boomen. Was Burn-out ist? Ein eindeutiges Krankheitsbild gibt es nicht. Die Forschung kennt mehr als 100 Symptome, sie reichen – je nach Stadium – vom Gefühl der Unentbehrlichkeit über den Widerwillen gegen Kollegen bis zu Gedächtnisschwächen, anhaltender Erschöpfung und Magen-Darm-Geschwüren. Matthias Burisch, Burn-out-Forscher an der Uni Hamburg, sieht den Ausgangspunkt in einer Fallensituation. „Die betroffenen Menschen sind entweder blockiert bei der Verfolgung eines unerreichbaren Zieles, an dem sie festhalten wollen; oder sie verharren in einer subjektiv schwer erträglichen Situation, die sie nicht verändern können.“ Julia Schulz befand sich in einem Rollenkonflikt, sie saß „zwischen den Stühlen“. Als Personalleiterin war sie erste Ansprechpartnerin sowohl für die Geschäftsleitung als auch für die Belegschaft. Ihr

Anspruch an sich selbst war es, die Unternehmensziele zu erfüllen. Andererseits lag ihre Leidenschaft darin, Mitarbeiter auf ihrem Karriereweg zu coachen. Bei den Massenentlassungen prallten beide Antriebskräfte aufeinander. „Der Leistungsmotivation steht ein innerer Widerspruch, das Gefühl der Sinnlosigkeit, entgegen“, erklärt Burisch.

Schulz funktionierte perfekt und verlangte von sich selbst, auch in emotional angespannten Situationen kühlen Kopf zu bewahren. Obwohl die Personalerin mit psychologischem Background über Know-how im Stressmanagement verfügte und Burn-out-Gefährdete in Coaching-Gesprächen begleitete, nahm sie ihre über Jahre währende Überbelastung nicht wahr. „Das hilft mir heute, zu verstehen, warum Betroffene die Symptomatik tatenlos so lange mit sich herumtragen.“ Wer nur noch wie eine Maschine funktioniere, verliere das Gefühl für sein Befinden. Um dem vorzubeugen, darf man erstens die Selbstpflege nicht vergessen. „Oft sind wir mit uns viel strenger als mit den Menschen um uns herum“, erklärt Schulz. Ihr Tipp: „Projizieren Sie das Interesse und die Fürsorge, die Sie anderen gegenüber aufbringen, auch auf sich selbst. Betrachten Sie ihr Leben aus der Vogelperspektive und fragen Sie: Was würden Sie Ihrem besten Freund in solch einer Situation raten?“

Zweitens empfiehlt es sich, in Phasen hoher Belastung ein Stresstagebuch zu führen. „Schreiben Sie abends auf, wann und warum Sie heute lustlos, demoralisiert oder enttäuscht waren. Und überlegen Sie im Folgeschritt, welche Faktoren unabänderlich sind und welche sich abstellen lassen, indem Sie etwa Hilfe einfordern“, so Expertin Schulz. Charakteristisch für Burn-out-Betroffene ist, dass sie Konflikte und andere belastende Situationen immer mit sich allein ausgemacht haben. Für die Verarbeitung von Stress ist aber der Austausch mit anderen enorm wichtig. Ideal sei es, wenn es dafür im Unternehmen Supervisionsstunden gäbe. „Solche professionell moderierten Gesprächskreise unter Kollegen können das Gefühl mindern, allein auf weiter Flur zu kämpfen.“

Damit der gute Vorsatz zur Selbstpflege nicht beim ersten Ansturm von Stress wieder über Bord geht, sollten Zeiten für Reflexion, Entspannung und Austausch wie Geschäftstermine in den Kalender eingetragen werden. Psychologe Burisch:

„Bald werden Sie die Erfahrung machen, dass Ihnen solche Auszeiten nicht nur gut tun, sondern auch Ihre Effektivität steigern.“

01

DIE
BEHERRSCHTE

Sind Sie Burn-out-gefährdet? : ► www.capital.de/Burnoutkurzcheck ►

„Besonders die Massenentlassungen zehrten an mir – obwohl ich von ihrer Notwendigkeit überzeugt war.“



Michael Schrader, 47, kletterte die Karriereleiter vom Sachbearbeiter zum Leiter eines Bereiches mit 150 Mitarbeitern empor. **Dauerstress** infolge ständiger Umstrukturierungen mündete im totalen Zusammenbruch. Nach einem **Klinikaufenthalt** lehnte Schrader eine Rückkehr in seine alte Position ab. Da er auch heute noch im selben Konzern tätig ist, möchte er seinen echten Namen nicht nennen. Anders als früher nimmt er sich heute genügend Zeit zur Entspannung, die er vor allem beim Malen findet.

Der Tag, an dem plötzlich nichts mehr ging, fing ganz normal an. Ich kam um acht ins Büro, sprach mit meiner Assistentin Termine durch, telefonierte mit Mitarbeitern, um zu klären, was noch für die Präsentation am nächsten Morgen zu tun ist. Jedes Gespräch versetzte mir einen Stich, weil wieder viel mehr erledigt werden musste, als zu schaffen war. Ich fuhr meinen Computer hoch und sofort trudelten zahlreiche Mails ein. Wieder ein Stich. Dann mal los, dachte ich, doch es ging nicht. Ich war plötzlich wie gefesselt im eigenen Körper, konnte nicht mehr handeln. Das Telefon klingelte, meine innere Stimme sagte mir: „Du musst drangehen“, aber ich konnte nicht. Lange Zeit saß ich da. Tatenlos, innerlich kämpfend. Dann habe ich mich irgendwie zum Arzt geschleppt – und bin nie wieder in diesen Job zurückgekehrt. Mehrere Jahre hatte ich unter Termin- und Erfolgsdruck gestanden. Aufgrund dauernd steigender Anforderungen war es nicht mehr möglich, meine Arbeit selbst zu planen. Ich hätte gerne mehr Zeit für meine Mitarbeiter gehabt. Doch es ging nur noch darum, den Kopf über Wasser zu halten. Durch unklare Zuständigkeiten im Unternehmen landeten ständig neue Aufgaben auf meinem Schreibtisch. Ob im Auto oder zu Hause – ich war immer erreichbar. Abschalten konnte ich nie, auch im Urlaub nicht. Ich war ständig gereizt. Über Jahre litt ich unter Schlafstörungen sowie Verdauungs- und Herzkreislaufbeschwerden. Als heftige Gedächtnisaussetzer hinzukamen, befielen mich Panikattacken, und ich schob kurzzeitig ein paar Tage Freizeit ein. Doch dann bin ich wieder rein in die Mühle.

Michael Schrader verharnte insofern in einer für Burn-out typischen Fallensituation, als er eine Führungskraft sein wollte, die nicht nur ihre Zielvorgaben erreicht, sondern sich auch fürsorglich um die Mitarbeiter kümmert. „Ich bin ein Mensch mit hohem Verantwortungsbewusstsein und einer starken sozialen Einstellung“, sagt er. Doch fehlte ihm in den letzten Jahren die Zeit, gemäß seiner Überzeugung zu handeln. Eine solche Situation verhindert laut Experte Burisch die Befriedigung, die aus gut getaner Arbeit herrührt. Zudem verursache sie das quälende Gefühl, nie allen Aufgaben gerecht werden zu können. Oft versuchen Betroffene das Problem zu lösen, indem sie länger arbeiten, auf Freizeit verzichten. „Der Zusammenbruch ist als Notschaltung des Organismus zu verstehen, der die Kernschmelze verhindern will“, erklärt Psychologe

Burisch. Bei der Suche nach den Burn-out-Ursachen spielen enorm steigende Anforderungen und mangelnde Wertschätzung im Job eine Rolle. Wichtig ist aus Sicht des Psychologen aber auch ein Blick auf die Persönlichkeit des Einzelnen: Während manche Menschen unter Termindruck erst warm würden, verschärften andere den Stress noch – sei es, weil sie die Arbeit über alles andere stellen oder den Drang haben, jede Aufgabe exzellent zu lösen. Sie finden keine Balance mehr zwischen An- und Entspannung.

Dem Burn-out entkommen unter permanentem Termindruck stehende Idealisten nur, wenn sie an ihrer Einstellung arbeiten. „Es geht nicht um das Herumdoktern an tief verwurzelten Werten“, sagt Burisch. Vielmehr müsse man Klarheit über die eigenen Ziele gewinnen und seiner beruflichen Umwelt auch mal die Zähne zeigen. Zunächst gilt es, sein persönliches Leitbild zu formulieren: Worauf wollen Sie am Ende ihres Lebens zurückblicken? „Nur wer eine Vision hat, ist in der Lage, seinem Leben eine Richtung zu geben“, sagt Zeitmanagementguru Lothar Seiwert. Er rät, in einem zweiten Schritt alle Lebensrollen aufzuschreiben, die man beruflich und privat ausfüllt, und diese auf die wesentlichen sieben zu beschränken. Ein erfolgreicher Manager, ein fairer Chef, ein netter Kollege, ein vorbildlicher Vater, ein engagierter Bürger – was wollen Sie wirklich sein? Und was bedeutet es, diese Rollen gut auszufüllen? Im besten Fall führt schon die Klarheit über die eigenen Ziele dazu, dass man auch mal Nein sagt, wenn ein Kollege einem wieder eine ganz eilige Aufgabe aufdrücken will. Vielen Menschen fällt dies schwer, weil sie nicht egoistisch oder herzlos wirken wollen. „Muss man gar nicht“, sagt Antistresstrainerin Tania Konnerth. Weil es Techniken gibt, sanft und trotzdem unmissverständlich Nein zu sagen.

Beispielsweise klingt eine Absage schon weicher, wenn man Verständnis für die Bitte des anderen zeigt und so etwas sagt wie: „Dass Sie derart im Stress sind, tut mir sehr leid – aber ich habe heute leider keine freie Minute.“ Geschickt ist es auch, die Absage mit einem Dank für das Zutrauen zu verbinden. Oder mit einem Gegenvorschlag wie: „Sprechen Sie die Dringlichkeit des Themas doch im nächsten Meeting an.“ Eines allerdings, so Konnerth, müsse man sich selbst klar machen:

„Sie können anderen nur dann etwas geben, wenn Sie selbst genug Kraft und Energie haben.“

02

DER
IDEALIST

Weitere Expertentipps zum Neinsagen: ► www.zeitzuleben.de
Zusätzlicher Rat zu mehr Zeitsouveränität: ► www.seiwert.de

„Ich hätte gerne mehr Zeit für meine Mitarbeiter gehabt. Doch es ging nur noch darum, den Kopf über Wasser zu halten.“



Martin Nissen, 35, ist Produktmanager in einem Dax-Konzern. Er war rund um die Uhr erreichbar, arbeitete auch am Wochenende. Dann setzte ihn ein unerträglicher Druck in den Ohren außer Gefecht. Nach sechs Wochen Klinikaufenthalt kehrte Nissen in den Konzern zurück. Um besser abschalten zu können, fährt er heute die 15 Kilometer zwischen Büro und Wohnung häufig mit dem Fahrrad. Und zu Hause wird relaxt.

Unter Stress zu stehen und möglichst viele Punkte meiner To-do-Liste umzusetzen, gab mir einen Kick. Dann hatte ich das Gefühl, dass mir eigentlich jeder auf die Schulter klopfen müsste. Kurz darauf stellte mich das Erreichte aber nicht mehr zufrieden. Schon über Nacht kam mir in den Sinn, was am nächsten Tag alles zu tun ist. Ich ging ohne Frühstück ins Büro und vergaß auch dort oft zu essen. Manchmal nahm ich erst abends die erste Mahlzeit zu mir. Danach loggte ich mich von zu Hause ins Firmennetz ein. Die Rufumleitung vom Bürotelefon auf mein Handy war nonstop aktiv. Auch an vielen Wochenenden saß ich oft vor dem Rechner. Von meinem Freundeskreis isolierte ich mich mehr und mehr, und auch mit meinen Kollegen sprach ich kaum noch über Privates. In mir drehte sich alles nur um unerledigte Aufgaben, deshalb wollte ich bei der Arbeit möglichst wenig gestört werden. Ich erhöhte ständig mein Pensum – wie ein Alkoholiker seine Dosis. Mein Magengeschwür, an dem ich schon länger litt, wurde schlimmer. Nach einer Mittelohrentzündung hörte ich ein ständiges Piepen, zwei Monate später kam ein Druck auf den Ohren hinzu. Weil ich keinen Telefonhörer mehr am Ohr ertragen konnte, stellte ich auf Lauthören. Als der Druck so stark wurde, dass ich das Gefühl hatte, jeden Moment platzt das Trommelfell, ging ich zum Ohrenarzt. Er erkannte schnell, dass er mir nicht helfen kann und wies mich in eine Klinik ein. Mein erster Gedanke: Ich kann unmöglich sechs Wochen fehlen.

Typisch für Burn-out-Betroffene ist, dass sie körperliche Störungen lange Zeit nicht wahr- oder zumindest nicht ernst nehmen. „Vor allem ignorieren sie den Zusammenhang zu ihrer Lebenssituation“, sagt Joachim Bauer, Arzt für Psychosomatik an der Universitätsklinik Freiburg. Oft werde jahrelang versucht, die Symptome mit Medikamenten zu bekämpfen – vergeblich. Was tut sich beim Prozess des Ausbrennens im Körper? Laut Bauer gleichen das Motivations- und das Stresssystem unseres Gehirns einer Waage. „Fühlen wir uns bedroht, wird die Ausschüttung der Hormone CRH und Cortisol aktiviert, zudem produziert der Organismus verstärkt Adrenalin und Noradrenalin.“ Auf diese Weise bereitet der Körper uns auf eine Ausnahmebelastung vor, wir sind alarmiert. Stress ist also durchaus positiv zu sehen. Haben wir die Situation bewältigt und erhalten wir die verdiente Anerkennung, setzt der Körper Botenstoffe frei, die den Körper mit Energie versorgen und das

Stresssystem beruhigen. Bleiben der Erfolg und die Anerkennung aber aus, verharrt der Körper im Alarmzustand. Dauerhafter Stress fordert – wie im Fall von Martin Nissen – seinen Tribut in Form von Verschleiß. Nissen strebte stets neue Höchstleistungen an. „Wenn solche Grenzsucher es nicht schaffen, die Sache spielerisch zu sehen und Misserfolge unter der Rubrik ‚dumm gelaufen‘ zu verbuchen, ist ihr Burn-out programmiert“, sagt Psychologie-Professor Burisch. Nissen nahm die Sache zu ernst. Hinter seiner extremen Leistungsorientierung verbarg sich die Sehnsucht nach Anerkennung. Weil er die nicht bekam, forderte er von sich immer mehr. Kein Botenstoff zähmte die Stresshormone. Wer wie Nissen glaubt, dass man sich die Wertschätzung anderer durch Leistung erst verdienen muss, besitzt laut Burisch meist überstark ausgebildete Antreiber. „Das sind Stimmen, sozusagen der kleine Mann im Ohr, die sich zu Wort melden: Streng dich an, beeil dich, sei perfekt.“

Oft verbergen sich hinter den Stimmen die verinnerlichten Lehren der Eltern. „Gefährlich werden die Antreiber, wenn sie in jeder Situation als absolute Gebote gelten.“ Es wirke oft erleichternd, sich seiner Antreiber bewusst zu werden. Langlebige Automatismen wird man allerdings nicht schnell los. Ihre Entschärfung ist ein Langfristprojekt, bei dem vier Verhaltensregeln hilfreich sind: Zum einen empfiehlt es sich, eine Art Gegengift groß auf Papier zu schreiben und an die Wand zu heften: Ich darf es mir leicht machen. Lieber intelligent arbeiten als hart. Oder: Sich Zeit lassen ist erlaubt. Dann kommt auch was Gutes dabei heraus.

Zweitens lohnt es, sich hin und wieder eine Rückmeldung einzuholen. „Denn es ist für viele lehrreich, das Feedback zu erhalten, übermäßig engagiert, schnell oder perfekt zu sein“, sagt Psychologe Burisch. Drittens kann der Kontakt zu Menschen, die ohne vergleichbare Antreiber auskommen und trotzdem sympathisch sind, dabei helfen, Situationen entspannter zu sehen. Last, but not least ist es ratsam, das eigene Körperempfinden zu stärken. Was das heißt? „Ausgebrannte sind körperlich anästhesiert. Aus diesem Grund nehmen sie auch ihre Grenze nicht mehr wahr“, erklärt Nelting, Facharzt für psychotherapeutische Medizin, und empfiehlt: „Sensibilisieren Sie sich für die Signale ihres Körpers. Wenden Sie meditative Entspannungstechniken wie etwa Qigong an.“ Denn die größte Burn-out-Gefahr liegt im unbewussten, reflexartigen Agieren.

03

DER
RASTLOSE

Welche inneren Antreiber haben Sie? Ein Test: ► www.career-tools.net ►

„In mir drehte sich alles um unerledigte Aufgaben. Ich habe mein Pensum immer mehr erhöht – wie ein Alkoholiker seine Dosis.“



*Richard Weingärtner, 57, heißt eigentlich anders. Er leitet ein Handelsunternehmen, das 150 Millionen Euro umsetzt. Weil der Betrieb im globalen Wettbewerb bestehen muss, hat sich der Chef dauerhaft überlastet. **Leistungsabbau** und ein **Magengeschwür** waren die Folge. Heute versucht er, weniger verbissen zu sein. Auf Geschäftsreisen ins Ausland nimmt er sich die Zeit für Entspannung. Zudem widmet er sich wieder verstärkt seiner Kunstsammlung.*

Früher war das Geschäft noch überschaubar. Unser Handelsunternehmen kooperierte stets nur mit verlässlichen Lieferanten aus der Region. Bis die Umbrüche der letzten Jahre uns vor viele neue Herausforderungen stellten: Neue Steuer- und Umweltgesetze, Fusionen, computertechnische Vernetzung, globaler Wettbewerb. Um konkurrenzfähig zu bleiben, musste das Unternehmen mit Produzenten in Osteuropa und China zusammenarbeiten. Das bedeutet, dass auch ich mich als Chef der Firma mit anderen Handelsusancen und Vertragsinhalten zu beschäftigen hatte. Und zwar bis ins Detail. Trotz aller Umbrüche sollte mein Anspruch auf höchste Sorgfalt weiter gelten. So überprüfte ich bei jedem potenziellen Partner persönlich, ob die Betriebsstrukturen stimmen – auch im Ausland. Das kostete viel Zeit. Zwangsläufig verlängerte sich die Arbeitszeit weiter, ohne dass sich bei mir das Gefühl einstellte, ich hätte das Soll erfüllt. Für Privates blieb kaum Zeit. Das Tennisspielen war abgehakt. Als ich das erste Mal bemerkte, dass ich bei der Arbeit ineffizienter werde, führte ich das auf mein Alter zurück. Doch dann ließ mich mein Gedächtnis häufiger im Stich. Ich hatte in Verhandlungen die Eckdaten nicht mehr parat. Also arbeitete ich noch mehr, bereitete mich penibler auf die Gespräche vor. Schließlich bekam ich ein Magengeschwür.

Richard Weingärtner lebte nach dem Selbstverständnis vieler Firmenchefs. Auch heute muss man lange bohren, um von ihm Persönliches zu erfahren. Lieber sagt er Sätze wie: „Überforderung ist für den Mittelständler ein Fremdwort.“ Auch den Perfektionismus, den er selbst über viele Jahre pflegte, hielt Weingärtner für eine Tugend seines Berufsstandes. Er hatte das Bestreben, alles unter Kontrolle zu haben, immer perfekt vorbereitet zu sein, in jeder Hinsicht ein Vorbild für seine Mannschaft abzugeben. Als die Veränderungen des Marktumfeldes ihn in diesem Streben bedrohten, ließ er nicht locker. Er kämpfte, erhöhte seinen Einsatz. „Den Perfektionisten quält das Gefühl, seinem eigenen Anspruch nicht gerecht zu werden“, erklärt Wissenschaftler Burisch. Irgendwann schlug Weingärtner der verzweifelte Kampf um innere Zufriedenheit auf den Magen.

Um dem Burn-out vorzubeugen, müssen Perfektionisten, die sich als Opfer äußerer Umstände sehen, zunächst die persönliche Seite des Problems erkennen. Erwische man sich häufiger mit Gedanken wie „Wenn ich nicht aufpasse, geht alles

schief“ oder „Alles Idioten!“, sei eine kritische Selbstüberprüfung ratsam, sagt Bernd Sprenger, Facharzt für psychotherapeutische Medizin in der Oberberg-Klinik Brandenburg.

Im zweiten Schritt empfiehlt er, mit der Unvollkommenheit zu experimentieren. Indem der Betroffene beispielsweise vorsätzlich auf die akribische Vorbereitung eines Meetings verzichtet oder Mails nicht gleich beantwortet. „Es ist erleichternd zu erfahren, dass es auch so geht; dass Sie möglicherweise mit einer gewissen Lockerheit mehr erreichen“, so Sprenger.

Perfektionisten neigen dazu, ihre Aufmerksamkeit auf Fehler zu lenken und sich in Kleinigkeiten zu verbeißen. Ein wirksames Gegenmittel ist die gezielte Steuerung positiver Gefühle. „Versuchen Sie umzuschalten“, empfiehlt der Marburger Psychotherapeut Gert Kaluza. Am besten mithilfe folgender Fragen: Was habe ich heute schon alles erreicht? Was lerne ich aus der Situation? Was mache ich nachher Schönes? Nützlich sei es zudem, sich das angestrebte Ergebnis und die positiven Reaktionen darauf gedanklich im Detail auszumalen.

Perfektionisten delegieren häufig nicht. Sie halten sich für unentbehrlich, haben kein Vertrauen in die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter. „Dabei werden durch geschicktes Delegieren die Potenziale aller am besten genutzt“, sagt die Stressmanagement lehrende Trainerin Konnerth. Sie rät, einen Arbeitsplan aufzustellen und darin zwischen Routinejobs, Spezialisten- und Führungsaufgaben zu unterscheiden. Im zweiten Schritt solle man ein Verzeichnis mit den Kompetenzen seiner Mitarbeiter anlegen und überlegen, wer sich wofür am besten eignet. Und für welche Aufgaben man besser einen externen Spezialisten beauftragt. „Wenn Sie erfolgreich delegieren, lässt der Druck nach, und Sie können sich auf ihre Führungsaufgaben konzentrieren.“

Ist der Burn-out-Prozess allerdings so weit fortgeschritten, dass man keine Entspannung mehr findet, kommen vorbeugende Gegenstrategien zu spät. „Dann hilft nur professionelle Hilfe“, sagt Professor Bernd Siegemund, Chef des Bonner Unternehmens BAD, einem führenden Dienstleister im betrieblichen Gesundheitsschutz. Leider halten Scham und Angst viele Betroffene davon ab, sich rechtzeitig zu outen.

„Burn-out ist ein gesellschaftliches Tabu“, bestätigt Klinikdirektor Nelting. „Dabei trifft es häufig die Leistungsträger – Menschen, die etwas bewegen wollen.“ □

04

DER
UNENTBEHR-
LICHE

Spezialkliniken für Burn-out-Patienten: ▷ www.gezeitenhaus.de
▷ www.oberbergkliniken.de ▷ www.adula-klinik.de

„Die Umbrüche der letzten Jahre stellten uns vor viele neue Herausforderungen. Trotzdem sollte mein Anspruch auf höchste Sorgfalt weiter gelten.“