

URL: <http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,597399,00.html>

19. Dezember 2008, 08:18 Uhr

Burnout

Kollaps im Hamsterrad

Chronischer Stress kann gefährlich werden. Viele Manager halten die alltägliche Dauerbelastung nicht mehr aus und kollabieren. Burnout ist vor allem ein Problem der besonders Engagierten. Wer allerdings zu spät merkt, dass er seine Grenzen weit überschritten hat, hat ein Problem.

Dresden - Burnout-Syndrom ist der Name für das Phänomen, sich ständig abzumühen und den eigenen Ansprüchen dennoch nie gerecht zu werden. Mit Burnout ist nicht zu spaßen: "In schweren Fällen sind die Betroffenen sogar suizidgefährdet", sagt Frank Berndt. "Häufig geht an einer stationären Behandlung in einer Klinik dann kein Weg vorbei", so der Führungskräftetrainer.



Der Stresspegel steigt: Wenn sich auf dem Schreibtisch die Akten stapeln, kann der Job auf Dauer krank machen.

© TMN

Burnout gibt es schon lange. Es hieß nur nicht immer so, war nicht so verbreitet und wurde früher nicht groß diskutiert. Anders geworden sei das erst, als über Burnout-Probleme von Prominenten wie Spitzensportlern oder Bundesligaspielern berichtet wurde, sagt Dirk Windemuth vom Institut Arbeit und Gesundheit der Deutschen Unfallversicherung (DGUV). "Das war damals ein Tabubruch."

Offen mit dem Thema umzugehen, sei ausgesprochen wichtig, betont Nicole Truckenbrodt. Das gilt auch am Arbeitsplatz: Wenn sich dort keiner traut, Schwächen zu zeigen, steige das Risiko, irgendwann zusammenzuklappen, so die Beraterin aus Feldkirchen-Westerham. Dabei ist es auch im Interesse der Arbeitgeber, dass es nicht soweit kommt. Denn bei einem akuten Burnout fällt nicht einfach nur ein Arbeitnehmer aus: "Es ist ein Problem der besonders Engagierten", sagt die Psychotherapeutin Anne Katrin Matyssek. "Es betrifft gerade die Dynamischen, Begeisterungsfähigen, Flexiblen, genau die, die eigentlich jeder Arbeitgeber haben will", ergänzt Truckenbrodt, "diejenigen, die im

Betrieb alles geben."

Sie haben nur nicht alles im Griff. Ihnen fehlt, in ihrer Leistungsbereitschaft das rechte Maß zu finden - und die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung: Sie bemerken ihre Probleme oft gar nicht. Frank Berndt kennt das Thema aus zwei verschiedenen Perspektiven: "Vor zwölf Jahren war ich selbst

betroffen", erzählt er. "Da hat's mich geradezu zerbröseln." Inzwischen berät der Trainer Führungskräfte - auch zum Thema Burnout.

"Burnout kommt nie plötzlich", sagt Berndt. "Das ist eine Entwicklung über Monate, manchmal Jahre hinweg." Die Betroffenen verdrängen, welche Gefahren ihnen drohen. In gewisser Hinsicht ist das ein Teil des Problems: "Sie beißen die Zähne zusammen und machen weiter wie zuvor", sagt Beraterin Truckenbrodt.

Für Burnout gibt es keinen eigenen Diagnoseschlüssel wie für andere Krankheiten. "Es wird auf dem Krankenschein nicht erfasst", sagt DGUV-Experte Windemuth. "Wenn man nach 14 Tagen Urlaub wieder anfängt zu arbeiten und zwei Tage später den alten Erschöpfungszustand erreicht, ist das ein klarer Warnhinweis", sagt Führungskraftetrainer Berndt.

Wer zwischen Arbeit und Privatleben nicht mehr trennen kann, ist auch ein Risikokandidat: "Das gilt zum Beispiel, wenn man im Bett noch über Berufliches nachgrübelt", so die Psychotherapeutin Matyssek. Wichtig sei aber, dass Burnout-Gefährdete zuzugeben lernen, verletzlich zu sein, statt zu glauben, immer der starke Held sein zu müssen, sagt Beraterin Truckenbrodt.

Wer unter akutem Burnout leidet, ist nicht mehr fähig zu arbeiten. Und er braucht dann wirklich eine Auszeit: "Keine Mails, keine Telefonate, nichts, was an Arbeit erinnert", sagt Psychotherapeutin Matyssek. Hinterher einfach in den Beruf zurückzukehren, ist meist keine Lösung. Tipps wie "Man muss Nein sagen lernen" hält Frank Berndt dann zwar für hilfreich - aber nicht für ausreichend. "Das bleibt an der Oberfläche", sagt der Trainer.

Um das Problem auf einer tieferen Ebene anzugehen, muss geklärt werden, was die eigentliche Ursache der Überforderung ist. "Zu viel Arbeit ist es nicht", sagt Berndt. Jedenfalls nicht allein: Denn ein Burnout-Syndrom entstehe nie nur wegen äußeren Drucks. "Burnout ist immer ein System, bei dem innere und äußere Entwicklungen zusammenwirken." Langfristig lasse sich nur etwas gegen die Überforderung tun, wenn man nach den inneren Ursachen fragt: "Warum sagt jemand immer wieder 'Ja', obwohl er Feierabend machen müsste?" Die Angst, andere zu enttäuschen, stecke oft dahinter - oder der starke Wunsch, Karriere zu machen.

"Ausgeprägtes Perfektionsstreben erhöht die Burnout-Gefahr", sagt Berater Windemuth von der DGUV. "Wer immer alles ganz richtig machen will, der muss fast zwangsläufig häufiger das Gefühl haben, das nicht zu schaffen." Und gerade auf unsichere Persönlichkeiten, bei denen die Burnout-Gefahr erhöht ist, könne das dann Druck ausüben.

Die beste Prävention gegen die Ausbildung eines Burnout-Syndroms ist Windemuth zufolge funktionierende soziale Unterstützung im Job. Wer dort Freunde und Kollegen hat, die einem unter die Arme greifen, wenn es stressig wird, kann manches wegstecken, was andere umwirft. Grundsätzlich seien solche Probleme lösbar - im Zweifelsfall mit Hilfe eines Psychotherapeuten, sagt Windemuth. "Voraussetzung ist allerdings, dass man möglichst früh beginnt."

Ein Burnout-Syndrom ist nur die letzte Phase einer Entwicklung, die sich über Monate oder sogar Jahre hinziehen kann. "Es ist ein Tief, in das man sich lange hineingearbeitet hat", sagt Beraterin

Truckenbrodt. Der Weg zum Burnout kann unterschiedlich verlaufen. Es lassen sich der Expertin zufolge aber Phasen unterscheiden, die typisch sind.

Phase 1: Der Erfolg befeuert den Leistungswillen

Ganz am Anfang steht der Erfolg: Die Karriere kommt voran, Partner und Vorgesetzte reagieren positiv. Die eigene Leistungsbereitschaft zahlt sich aus. Es stellt sich das Gefühl ein "Ich habe es geschafft!". Für Regeneration oder Entschleunigung ist keine Zeit und scheinbar kein Bedarf.

Phase 2: Der Stress macht sich erstmals bemerkbar

Die Energiereserven werden verbraucht, der "Akku" nicht wieder aufgeladen. Schleichend beginnt die Tiefenerschöpfung. Stress macht sich in Rückenschmerzen, Schlafproblemen oder Muskelverspannungen bemerkbar. Der Spaß an der Arbeit lässt nach, das eigene Perfektionsstreben nicht. Die Erwartungen an sich selbst werden dadurch immer weniger realistisch.

Phase 3: Härte gegen sich selbst soll die alte Leistung wiederbringen

Versuche scheitern, dem Stress mit mehr Sport oder gesünderem Essen beizukommen. Der innere Druck steigt. Noch mehr Härte gegen sich selbst soll dann helfen, den eigenen Ansprüchen gerecht zu werden. Ratschläge von Freunden und Kollegen, doch kürzerzutreten, werden als Kritik empfunden und abgelehnt. Die Devise lautet "Augen zu und durch!".

Phase 4: Das Tempo nimmt noch einmal zu

Ohne entsprechende Korrektur der Entwicklung nimmt das Tempo im Hamsterrad noch einmal zu. Der Betroffene arbeitet noch länger, übernimmt noch mehr Projekte, nimmt Arbeit mit nach Hause. Er mobilisiert die letzten Energiereserven, doch seine Konzentration lässt bereits nach. Er macht immer häufiger Fehler, die ihm früher nicht passiert wären. Seine Versagensängste nehmen zu, sein Selbstwertgefühl sinkt. Erschöpfungssymptome wie Herzrasen, Schlafprobleme oder Tinnitus können die Folge sein.

Phase 5: Psyche und Körper machen nicht mehr mit

Der Endpunkt ist das Burnout-Syndrom. Die Leistungsfähigkeit bricht zusammen. Die Arbeitsfähigkeit kann für Monate eingeschränkt sein. Oft ist eine Behandlung im Krankenhaus unverzichtbar. Psychopharmaka können die Symptome meistens schnell behandeln. Aber die Muster, die zum Zusammenbruch geführt haben, sind damit noch nicht überwunden. Die Patienten fühlen sich häufig "wie gelähmt". Depressionen und Suizidgefährdung sind nicht auszuschließen.

Achtsamkeit kann im Alltag helfen, einem Burnout vorzubeugen. Der Begriff steht im Mittelpunkt einer Methode zur Stressbewältigung, die in den vergangenen Jahren viel an Aufmerksamkeit gewonnen hat. "Mindfulness Based Stress Reduction" heißt sie auf Englisch, also achtsamkeitsbasierte Stressbewältigung.

"Das Gegenteil von Achtsamkeit ist das komplette Absorbiertsein in Arbeit", sagte der Psychologe Stefan Schmidt vom Universitätsklinikum Freiburg. "Achtsamkeit bedeutet, die Aufmerksamkeit bewusst auf das Gegenwärtige zu richten", so Schmidt. "Das heißt, dass man lernt, sehr bewusst darauf zu achten, was man tut", so Schmidt weiter. "Das gilt zum Beispiel auch für bewusstes

Atmen oder bewusstes Essen. Man kann üben, genau zu schmecken, was man im Mund hat." Grundsätzlich lasse sich praktisch alles mit Achtsamkeit tun: "Man kann auch achtsam duschen oder Teelöffel spülen." Entscheidend sei nicht, in bestimmten Situationen besonders achtsam zu sein, sondern "Achtsamkeit als Gewohnheit" zu entwickeln.

In entsprechenden Stressbewältigungs-Kursen lasse sich das schrittweise erreichen. Die Übungen lehnen sich unter anderem an Yoga und klassische Meditation an. "Das können Stille- oder Gehmeditationen sein", sagte Schmidt. "Achtsamkeit ist ein wichtiger Aspekt im Buddhismus." In der Regel helfe die Teilnahme an einem Kurs bereits, Stress zu verringern. Die Veränderungen lassen sich an den Gehirnaktivitäten ablesen, sagte der Psychologe.

Idealerweise wird Achtsamkeit bereits geübt, bevor der Stress und die Burnout-Gefährdung zu groß werden: "Das Problem ist gerade, dass die Stressbewältigung meistens dann gebraucht wird, wenn man glaubt, keine Zeit dafür zu haben." Auch das müssen Burnout-Gefährdete lernen: "Wenn man wirklich will, hat man auch Zeit." Voraussetzung sei aber in jedem Fall die Einsicht in die eigene Gefährdung, sagte Schmidt, der das Konzept auch in Burnout-Seminaren für Ärzte und Therapeuten anwendet. "Wenn die nicht da ist, wird es schwierig, etwas an seiner inneren Haltung zu ändern."

Burnout-Gefährdung hat oft mit stressigen Arbeitsbedingungen zu tun. Und die gibt es nach Einschätzung von Experten heute häufiger als noch vor zehn Jahren. "Das Problem hat sich verschärft", sagt Psychotherapeutin Matyssek. "Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verwischen immer mehr. Viele müssen ständig per Handy erreichbar sein." Wer kaum noch Freizeit hat, habe aber auch keine Gelegenheit, Kraft zu schöpfen. "Das kommt oft zu kurz, und irgendwann streikt dann die Psyche", erklärt Matyssek.

Aus dem chronischen Stress könne sich dann ein Burnout-Syndrom entwickeln. Nicht der Stress selbst ist das Problem, sondern der Verlust der Erholungsfähigkeit. Deswegen seien Phasen, in denen alles Berufliche zurücksteht, auch so wichtig.

Wie gut der Einzelne mit solchen Erfahrungen umgeht, sei auch eine Frage der Perspektive, sagt die Expertin, die als Stressbewältigungstrainerin arbeitet. "Ganz falsch ist es zu sagen: "Wer Burnout hat, ist selbst schuld". Falsch sei aber auch, sich als Betroffener nur als Opfer zu sehen - und sich dadurch hilflos zu fühlen. "Man ist schließlich auch ein Gestalter seiner Arbeit."

Wichtig sei deshalb, rechtzeitig Grenzen zu ziehen - zum Beispiel bei der Wochenarbeitszeit. "Downshifting" lautet das Stichwort - Herunterfahren bei den Arbeiten, die an die Nerven gehen. "Man muss auch mal sagen 'Ich bin überarbeitet'", betont Matyssek. "Und man muss Zeiten fürs Private blocken." Wer das nicht tut und einfach darauf hofft, sich für private Interessen dann Zeit nehmen zu können, wenn beruflich mal nichts anliegt, kommt häufig nie mehr dazu. "Das Berufliche erobert schließlich immer mehr Freiräume."

Andreas Heimann, dpa

Mehr zum Thema

Stress-Test: Wie souverän sind Sie?

Extremjobber: Die Last der 70-Stunden-Woche (24.04.2008)

Mehr im Internet

Krisenmanagement: Reduzieren Sie den Stress (harvardbusinessmanager.de)

Work-Life-Balance: Abschalten unmöglich? (harvardbusinessmanager.de)

Selbstmanagement: Einfach besser im Job (harvardbusinessmanager.de)

Extremjobber: Reiz und Risiken der 70-Stunden-Woche (harvardbusinessmanager.de)

manager-magazin.de ist nicht verantwortlich für die Inhalte externer Internetseiten.

© manager-magazin.de 2008

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH