



Dies ist eine Leseprobe von Klett-Cotta. Dieses Buch und unser
gesamtes Programm finden Sie unter www-klett-cotta.de

URSULA WAWRZINEK
ANNETTE SCHAUER

Was tun, wenn es brennt?

Neue Strategien gegen Burnout

Klett-Cotta

Klett-Cotta

www.klett-cotta.de

© 2013 by J. G. Cotta'sche Buchhandlung

Nachfolger GmbH, gegr. 1659, Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

Titelbild: © istockphoto.com – Lindsay Chetek/Magdalena Tworkowska

Illustrationen im Buch: Michael Wirth, 82131 Stockdorf b. München

Gesamtgestaltung: Weiß-Freiburg GmbH – Graphik & Buchgestaltung

Auf säure- und holzfreiem Werkdruckpapier gedruckt und

gebunden von Kösel, Krugzell

ISBN 978-3-608-86039-9

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in

der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische

Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar

Schnelleinstieg

- **Warum so viele Burnout-gefährdet sind** ▶ SEITE 12
- **Welcher Stress-Typ bin ich?** ▶ SEITE 27
- **Stress in der Arbeit** ▶ SEITE 41
- **Stress in der Freizeit** ▶ SEITE 48
- **Was passiert bei Stress in Kopf und Körper?** ▶ SEITE 56
- **Die chronische Stressreaktion** ▶ SEITE 66
- **Ich bin selbst für mich selbst verantwortlich** ▶ SEITE 85
- **Einfach und clever:**
 - **Techniken für schnelle Hilfe** ▶ SEITE 92
- **Die 9 wirksamen Befreiungsstrategien** ▶ SEITE 105
- **Ein starkes Fundament: Die 4 Koordinaten für Wohlbefinden und Lebensqualität** ▶ SEITE 138
- **Weiterführende Literatur und Links zum Thema** ▶ SEITE 175

Inhalt

Einleitung

Burnout – ein brandheißes Thema	II
Das Burnout-Syndrom – kein individuelles Problem.	15
Burnout – Versuch einer Definition	16
Burnout – ein deutsches Phänomen?	18

Teil I

Ursachen erkennen: Kritisch und kompromisslos den Tatsachen auf die Spur kommen	21
--	----

Das Ende der Gemütlichkeit, Teil 1	22
---	----

Was stresst mich, weil ich so bin, wie ich bin?	27
Meine Arbeit ist mir wichtig.	27
Welche Persönlichkeit im Team bin ich?	28
Warum gehe ich über meine Belastungsgrenze?.	31
Wie hoch ist mein Risiko für Überlastung?.	39

Was stresst mich im Job?	41
Erzwungene Veränderung	42
Der Preis der Veränderung	43
Schleichender Stellenabbau	44
Steigerung der Geschwindigkeit und ständige Erreichbarkeit	45
Höhere Anforderungen und mehr Komplexität	45
Von der körperlichen zur psychischen Überlastung	46

Was stresst mich im Alltag?	48
Der Umgang mit unserer Zeit.	48
Die Qual der Wahl	48
Ansprüche über Ansprüche	49
Fragezeichen über Fragezeichen	50
Unzählige kleine Stolpersteine	50
Up to date bleiben	51
Weltnachrichten und permanente Reizüberflutung	52

Teil II

Wirkungen verstehen: Fundiert und kundig um Zusammenhänge wissen.

55

Was passiert bei Stress in Kopf und Körper?

56

Stress ist nicht gleich Stress

56

Wach und konzentriert – ohne Stress geht nichts

56

Veränderung bedeutet Stress.

57

Stress wird nach Bedarf dosiert –

mit Veränderungen für Denken und Handeln.

57

Stress als Verführer –

unser hormonelles Belohnungssystem

58

Stress macht glücklich

58

Stress als Überlebensreaktion.

59

Wenn keine Lösung in Sicht ist:

Die unkontrollierte Stressreaktion

60

Mit kleinem Stress dem großen Stress vorbeugen.

61

Lernen durch Glückshormone.

62

Vom Erfolg zur Erschöpfung

64

Erfolg verführt zur Einseitigkeit

64

Wenn wir an Grenzen stoßen

64

Unsere Gedankenbahnen verändern sich

65

Körperliche Reaktionen verändern sich.

66

Das Problem: Die chronische Stressreaktion

66

Gesundheitliche Risiken

67

Andere Unannehmlichkeiten

68

Das Gehirn befindet sich in

ständiger Alarmbereitschaft

68

Kognitives Denken und Gedächtnis stellen

ihre Dienste ein.

69

Neuorganisation als Ausweg aus dem Burnout

70

Das Ende der Gemütlichkeit, Teil 2.

72

Sind wir Opfer oder Gestalter?

74

In vier Etappen in den Burnout	75
Richtungswechsel: Früher ist besser als später!	83
Vom Geschenkkarton zur alten Schachtel	85
Die »Ware« Schaffenskraft	85
Die Grenzen der Fürsorge	87
Teil III	
Lösungen umsetzen: Aktiv und eigenverantwortlich von Belastungen befreien.	91
Kleine Burnout-Feuerwehr mit SET (Simple Energy Techniques)	92
Eine neue alte Anti-Stress-Technik: Bilaterale Stimulierung	96
Bilaterale Stimulierung durch Gehen oder Laufen	98
Bilaterale Techniken für zwischendurch	103
Wann hilft besser ein Therapeut?	104
Selbstverantwortlicher Umgang mit den eigenen Ressourcen	105
Die neun wirksamen Befreiungsstrategien	105
Befreiungsstrategie 1: Planen ist besser als Hoffen	105
Befreiungsstrategie 2: Im Zweifel für den Menschen	107
Befreiungsstrategie 3: Eigene Glaubenssätze hinterfragen	108
Befreiungsstrategie 4: Let's talk managerisch!	112
Befreiungsstrategie 5: Den Vorschlägen der Führungskraft folgen	114
Befreiungsstrategie 6: Beharrlichkeit beim Verhandeln zeigen	116
Befreiungsstrategie 7: Nein sagen, wenn etwas nicht geht	117
Befreiungsstrategie 8: Das Problem muss zum Entscheidungsträger	119

Befreiungsstrategie 9: Die eigene Organisation anpassen.	120
Das Ende der Gemütlichkeit, Teil 3.	122
Das Unternehmen besser verstehen	126
Oberstes Ziel: Entemotionalisieren	127
Schwer zu unterscheiden: Unlust, Inkompetenz oder Überlast	128
Pflegeanleitung für meine Schaffenskraft.	129
 Teil IV	
Wurzeln stärken: Beherzt und konsequent in eine neue Lebensqualität	133
Was Körper und Geist für ihre Balance brauchen	134
Die Kombination von beruflichem und privatem Stress	134
Wir verfügen über viele Regenerationsmechanismen	136
Vier Koordinaten für Wohlbefinden und Widerstandskraft:	138
Koordinate »Ernährung«	139
Stress erhöht den Bedarf an Nährstoffen	141
Bei Stress greifen wir gern zum Kohlehydratkick.	142
Schlechte Ernährung führt zu Leistungsminderung.	143
Chancen einer guten Ernährung	145
Zwei Ernährungsvarianten.	148
Unsere Trinkgewohnheiten – Im Stress vergessen wir das Trinken	150
Koordinate »Bewegung«	151
Unsere Vorfahren waren ausschließlich zu Fuß unterwegs	151
Wir brauchen Ausdauersport	153
Gute Gründe für mehr Bewegung	153
Nach Stress hilft Laufen	155
Zwei Strebervarianten	156
Koordinate »Soziale Beziehungen«	157
Zärtlichkeit gegen den Stress	158
Gesundheit dank guter Beziehungen	159
Noch mehr Gründe für Beziehungspflege	160

Aktives Ressourcenmanagement	162
Zwei Entscheidungsvarianten.	163
Koordinate »Schlaf«	164
Schlaf ist Wellness für Kopf und Körper	164
Langsames Abschalten ist der beste Weg zum Schlaf	166
Regeneration und Verarbeitung im Schlaf.	167
Zwei Entscheidungsvarianten.	169
Schlussgedanken	172
Quellenangaben	173
Weiterführende Literatur	174
Links zum Thema	175
Über die Autorinnen	175

EINLEITUNG
**Burnout –
ein brandheißes Thema**

Haben Sie schon einmal für eine Idee oder Sache gebrannt? Mit Begeisterung und voller Leidenschaft mein Thema mit zu gestalten ist ein beglückendes Erlebnis. Wir bringen einen hohen Arbeitseinsatz und werden mit Erfolg, Kreativität und Schaffensfreude belohnt. Was passiert, wenn sich der positive Energieaustausch in einen schleichenden Energieverlust verwandelt? Wann brennen wir nicht mehr für eine Sache, sondern brennen langsam aus bis hin zum Burnout?

Der Stressreport vom 28. Januar 2013 bestätigt eindrucksvoll die Brisanz des Themas Stress am Arbeitsplatz. 18000 Deutsche wurden telefonisch zu Stress und Arbeitsdruck befragt. Demnach leidet die Hälfte der Arbeitnehmer unter Stress am Arbeitsplatz, um die 50 Millionen Krankheitstage pro Jahr gehen auf das Konto von psychischen Leiden. Leistungsniveau und Effizienz sind seit 6 Jahren auf hohem Niveau konstant mit dem Ergebnis, dass durch die jahrelange Belastung immer mehr Menschen den Anforderungen nicht länger standhalten können. Nicht plötzlich – von heute auf morgen –, sondern langsam, eher unauffällig schleichend, aber kontinuierlich fordert die hohe Belastung ihren Tribut. Ein aufmerksamer Rundblick in unserem Kollegen- und Freundeskreis reicht aus, um zu erkennen, dass sich auch in unserem nahen Umfeld der eine oder andere überlastet fühlt. Wenn wir achtsam in uns hineinhorchen, bemerken wir, dass auch wir uns immer wieder aus unserer inneren Balance geworfen, unruhig, gehetzt und getrieben fühlen.

Unsere typisch deutschen Tugenden richten sich gegen uns

Im Vergleich mit den EU-Nachbarn liegt Deutschland beim Arbeitstempo auf Platz eins. »Made in Germany« gilt für viele Käufer auch heute noch als Gütesiegel. Mit Gründlichkeit, Zuverlässigkeit, Fleiß und Pflichtbewusstsein haben wir uns in der Vergangenheit unseren Wohlstand erarbeitet. Das hat uns nachhaltig geprägt. Auch heute versuchen wir unseren Erfolg mithilfe dieser guten Eigenschaften zu realisieren. Im Rahmen der Globalisierung haben die Unternehmen in den letzten Jahren ordentlich an Fahrt gewonnen.

Die Anforderungen am Arbeitsplatz haben sich inzwischen in allen Branchen deutlich geändert. In dem neuen Kontext sind es nun gerade diese typisch deutschen Tugenden, die uns um Kopf und Kragen bringen. Mit unserem gewohnten Anspruch an Qualität und Effizienz werden wir buchstäblich zum Hamster im Rad. Wir geben Gas, stellen unsere persönlichen Bedürfnisse zurück und arbeiten nach unseren altbewährten erfolgversprechenden Mustern. Nicht nur die Erwachsenenwelt funktioniert hierzulande nach diesem Schema. Schon die Kinder werden nach den bewährten Erfolgsrezepten gefördert und auf das Berufsleben vorbereitet: Es betrifft Jung und Alt, wir fordern nicht nur von uns, sondern von uns allen. Dabei vergessen wir, dass Gesundheit, Regeneration und Widerstandskraft für unsere Leistungsfähigkeit unabdingbar sind. Auf Dauer verlieren wir alle an Kraft, Motivation und Kreativität. Es muss sich etwas ändern! Doch was und wie?

Das Alte funktioniert nicht mehr, und das Neue ist noch nicht da

Unter den aktuellen Rahmenbedingungen der allgegenwärtigen Arbeitsverdichtung sind unsere alten Erfolgsstrategien »schneller, besser, weiter« nicht wirksam. Nerven und Gehirn werden übermäßig strapaziert und beginnen zu streiken. Es braucht neue Ansätze, wie wir die Herausforderungen der Zukunft erfolgreich bewältigen können. Es ist an der Zeit, dass ein tief greifendes Verständnis der Entwicklungen, ein neues Denken und strategisch kluges Vorgehen einen klügeren, an die neuen Bedingungen angepassten, Arbeitsstil kreieren.

Ein klarer Verstand und ein stabiles Fundament

Das Rad der Zeit lässt sich nicht zurückdrehen, und die »guten alten Zeiten«, in denen wir unseren Job in Ruhe erledigen konnten, werden wir so nicht wieder erleben. Wir gehen davon aus, dass die Zukunft in Zeiten der voranschreitenden Globalisierung nicht ruhiger werden, sondern »stürmisch« bleiben. Die Herausforderung besteht

darin, mitten im Sturm innerlich ruhig und gelassen zu bleiben, einen klaren Verstand zu bewahren und klug zu handeln. Dazu brauchen wir ein stabiles Fundament und Kraft.

Viele nähern sich langsam, ohne dass sie es recht bemerken, der Kraftlosigkeit. Meist ist es bereits »fünf vor zwölf«, wenn Mitarbeiter ihre Not bemerken. Immer wieder hören wir den Satz: »Ich dachte nie, dass mir das passieren könnte.« Es ist unübersehbar, dass viele von uns ihre Energiereserven plündern und sich schließlich im Burnout wiederfinden. Je früher wir starten, aufmerksam erste Anzeichen einer Überlastung wahr- und ernst zu nehmen, desto leichter vermeiden wir stressbedingte Erschöpfungszustände.

Hilfe zur Selbsthilfe tut not

Auf Hilfe vom Unternehmen sollten Betroffene nicht hoffen. Entscheiden im Unternehmen fällt es schwer, darüber zu befinden, inwieweit Handlungsbedarf besteht. Während die Presse Alarm schlägt und vor der kollektiven Erschöpfung warnt, rätselt man in den Unternehmensspitzen noch darüber, wie man mit dem Phänomen Burnout umgehen soll. Es besteht die Sorge, mit Maßnahmen eine Modeerscheinung zu bedienen, die Hysterie weiter zu schüren oder »schlafende Hunde« zu wecken. Burnout hat damit zu tun, dass die individuelle Leistungsfähigkeit dauerhaft überschritten wird und notwendige Regenerationszyklen nicht stattgefunden haben. Es gibt viele Ansätze, besser mit Stress und hohen Herausforderungen umzugehen. Oft wird dabei jedoch außer Acht gelassen, wie vielfältig die Herausforderungen einerseits und wie komplex unsere Bedürfnisse andererseits sind.

Nach erfolgreicher Zusammenarbeit der Autorinnen in Seminaren und Vorträgen entstand die Idee, Wissen und Techniken aus Coaching, Training und Therapie zusammenzuführen. Wir haben aus 20 Jahren Erfahrung das Beste für Sie ausgewählt. Strategien, die wirklich funktionieren, Hebel, die es in Bewegung zu setzen gilt. Wir wollen mit diesem Buch ein grundlegendes Verständnis für die Zusammenhänge von Burnout vermitteln und unterschiedlichste Mög-

lichkeiten aufzeigen, wie Sie einerseits im Job Überlastung vermeiden und andererseits Ihren Energiehaushalt nachhaltig in Ordnung bringen können. Es lohnt sich, tagtäglich!

Ein Wort zu unseren Quickwins

Unsere »Quickwins« sind in jedem Kapitel zu finden und sollen schnell und mit geringem Aufwand sichtbare Ergebnisse ermöglichen. Wir laden Sie mit unterschiedlichsten Impulsen ein, zu experimentieren und spielerisch neue Erfahrungen zu sammeln. Ausprobieren und herausfinden, was Spaß macht, guttut, Druck abbaut und Leichtigkeit entstehen lässt.

Das Burnout-Syndrom – kein individuelles Problem

Wenn nach länger andauernden Belastungen und Stress Körper und Geist die Chance verwehrt wird, ausreichend zu regenerieren, versagen sie den Dienst. Erst laufen sie heiß, dann treten sie in den Streik. Was ist der vielfach beklagte Burnout? Und ist wirklich alles so schlimm? Zunächst einige Zahlen und Fakten.

Obwohl in Deutschland seit 1991 die Zahl der Krankschreibungen bei Rückenleiden, Herzkreislauferkrankungen etc. zurückgeht, ist ein rasanter Anstieg von psychischen Leiden wie Burnout und Depressionen zu verzeichnen. Bei den AOK-Mitgliedern ist der Anteil der Fehltag, die auf Burnout zurückgehen, zwischen den Jahren 2004 und 2011 um das Elffache angestiegen (Fehlzeitenreport 2012), was die Zahl der Krankheitstage insgesamt seit 2007 wieder steigen lässt. Prof. Joachim Bauer, Leiter der Ambulanz der Psychosomatischen Medizin und Psychotherapie des Universitätsklinikums Freiburg, hat mit einer Studie mit 949 befragten deutschen Lehrern herausgefunden, dass fast 30 Prozent an erheblichen belastungsbedingten Gesundheitsproblemen leiden.

Nicht umsonst findet sich das Thema Burnout in den Medien fast täglich wieder. Die Auswirkungen und Kosten für Gesellschaft und Firmen sind beträchtlich. Die Europäische Agentur für Sicherheit und

Gesundheitsschutz schätzt die volkswirtschaftlichen Folgekosten des Burnouts in der EU auf rund 20 Milliarden Euro jährlich. Trotzdem wird das Thema in vielen Firmen entweder negiert, als Übertreibung abgetan oder als persönliches Problem Einzelner an den Gesundheitssektor weitergegeben. Leider ist der Anstieg der stressbedingten Ausfälle ein Faktum. Es betrifft immer mehr Menschen und gibt Anlass zur Sorge. So erklärte die Weltgesundheitsorganisation WHO den beruflichen Stress zu einer der größten Gefahren des 21. Jahrhunderts. Psychische Leiden, ob Burnout, Anpassungsstörung, Depression oder Erschöpfung, scheinen sich zum am weitesten verbreiteten gesundheitlichen Leiden zu entwickeln. Sie lassen die Zahl der Frühberentungen dramatisch steigen. Im Jahr 2009 waren bereits 38 Prozent der Bundesbürger wegen psychischer Leiden arbeitsunfähig gemeldet und gingen mit erheblichen finanziellen Einbußen mit 48 Jahren in die Frühverrentung, 1993 waren es noch 15 Prozent gewesen.

Seit 1990 haben sich die Krankschreibungen wegen psychischer Belastung fast verdoppelt. Gleichzeitig werden immer mehr Psychopharmaka und Antidepressiva geschluckt, und das Alter derer, die unter Depressionen und Ängsten leiden, sinkt. Bereits jedes 10. Kind hat Ängste, und jedes 20. Kind leidet an depressiven Verstimmungen, mag man dem Kinder- und Jugendgesundheitsurvey des Robert-Koch-Institutes Glauben schenken. Betrachtet man die Gesamtheit der Entwicklung, so stellt sich die Frage, ob in unserer Zeit irgendetwas schief läuft. Kann diese Entwicklung auf das persönliche Versagen Einzelner zurückgeführt werden? Oder sind es die gesellschaftlichen Werte und Leitlinien, die so viele Menschen, selbst Kinder, in Erschöpfungszustände treiben und unter zu viel Stress leiden lassen?

Burnout – Versuch einer Definition

Anfang der Siebzigerjahre beobachtete der amerikanische Psychoanalytiker Herbert Freudenberger bei Arbeitnehmern in helfenden Berufen Erschöpfungszustände und verfasste dazu 1975 den ersten

wissenschaftlichen Artikel. Inzwischen ist der Zustand der Erschöpfung aber in allen Berufen und Lebensbereichen, in Schule, Studium oder Pflege von Angehörigen zu finden. Das lässt vermuten, dass die Ursachen vielfältig sind.

Nach dem ICD-10 wird Burnout ausschließlich beschränkt auf einen stressbedingten Zustand der Erschöpfung im Arbeitsleben.

Die damit einhergehenden Einschränkungen lassen sich in drei Bereiche untergliedern:

- ➔ **Emotionaler Erschöpfungszustand** mit dem Gefühl der Überforderung, des Ausgelaugtseins. Dieser Zustand geht einher mit Abgeschlagenheit, Müdigkeit, Antriebslosigkeit und Anspannungszuständen. Gleichzeitig gelingt es nicht mehr, in Freizeit und Urlaub zu entspannen. Schlafstörungen, psychosomatische Beschwerden und Infekte treten auf.
- ➔ **Distanzierung und Depersonalisation.** Mit der Überforderung und damit verbundenen Frustration beginnt eine Distanzierung zur Arbeit, häufig auch zu Kollegen und Familie. Die Betroffenen fühlen sich wie in Watte gepackt, sind unfähig, an positive Gefühle anzuknüpfen. Oft weicht der ehemaligen Begeisterungsfähigkeit eine Monotonie, die in Gleichgültigkeit mündet.
- ➔ **Verringerte Arbeitsleistung mit Konzentrationsstörungen und mangelnde Merkfähigkeit.** Dabei gelingt es nicht mehr, zwischen wichtigen und unwichtigen Erledigungen zu unterscheiden. Der Überblick geht verloren.

Burnout gilt, vor allem wenn eine genetische Veranlagung vorliegt, als Auslöser und Risikofaktor für die Entwicklung einer Depression, die wiederum mit Suizidgedanken und Suizid einhergehen kann. Auch Angsterkrankungen, Tinnitus, Suchtmittelabhängigkeit, unkontrollierbare Weinkrämpfe, Lähmungserscheinungen, Sprachstörungen und Bluthochdruck gelten als Folgeerkrankungen der stressbedingten Erschöpfung.

Wenn Körper und Geist in den Streik treten, tun sie das von Mensch zu Mensch sehr unterschiedlich. Das macht eine genaue Beschreibung wie auch Eingrenzung schwierig. Insgesamt werden 160 Symptome im Zusammenhang mit Burnout beschrieben⁹⁾.

Obwohl es Bestrebungen gibt, Burnout zu klassifizieren und ein genaues Diagnoseschema zu entwickeln, gibt es keine allgemeingültigen Kriterien für das Krankheitsbild. Im ICD-10, dem international geltenden Klassifikationssystem psychischer Krankheiten der Weltgesundheitsorganisation, hat es keinen Eingang als eigenständiges Krankheitsbild gefunden. Es wird lediglich als Subkategorie mit »Zustand der totalen Erschöpfung« und »Schwierigkeiten mit der Lebensbewältigung« aufgeführt. Bei Erschöpfungssymptomen ist grundsätzlich eine ärztliche Untersuchung anzuraten, um unerkannte Erkrankungen auszuschließen. Nicht jede Erschöpfung ist ein Burnout!

Burnout – ein deutsches Phänomen?

Obwohl das Thema in den deutschen Medien täglich diskutiert wird, scheinen die Deutschen nicht damit zu rechnen, dass die Erschöpfung auch sie persönlich treffen könnte. Sie erhöhen das Tempo und fordern sich noch mehr, um die in sie gesetzten Erwartungen pflichtbewusst zu erfüllen. Sie sind bereit, noch mehr an Freizeit, kleinen Smalltalks mit den Kollegen und Pausen einzusparen. Selbst in den USA, wo das Phänomen des Burnouts erstmals beobachtet wurde, setzen die Arbeitnehmer nicht so sehr auf Tempo. Familie, Kinder und Freunde genießen höhere Priorität und stehen vor beruflichen Verpflichtungen. Das zeigt sich auch bei unseren europäischen Nachbarn, die deutlich mehr Wert auf ihre Freizeit und geselliges Miteinander legen als ihre deutschen Arbeitskollegen. Diese Grundhaltung ist auch Teil des Arbeitslebens. Viele deutsche Geschäftsleute stoßen in internationalen Meetings an Grenzen. Wenn sie glauben, ihre eng gesteckten Zeitpläne einhalten zu können, werden sie schnell eines Besseren belehrt. So machte ein Ingenieur auf seinen Geschäftsrei-

sen immer die gleiche Erfahrung: Er konnte nur einen Bruchteil seiner Zielpunkte abarbeiten. Am Flughafen abgeholt, ging es regelmäßig erst einmal zum Essen, dann in die Firma zu Kaffee und Kuchen, dann zum Meeting, aber eben nicht in dem gewohnten Tempo.

Bei unseren europäischen Nachbarn findet Burnout-Prävention vornehmlich in den Firmen und am Arbeitsplatz statt. Anscheinend mit gutem Erfolg, Burnout hat bei Weitem nicht die Brisanz wie in Deutschland. Hier scheint man immer noch auf das Gesundheitssystem zu setzen, das die Erschöpften dann reparieren soll, wenn sie sich zu sehr übernommen haben.

Synergieeffekte, Rationalisierung und Dokumentation sind in Firmen Alltagsvokabular geworden. Sie bestimmen den Arbeitsalltag, alles dreht sich um Ökonomisierung und Wachstum. Die Mitarbeiter, inzwischen egal welcher Berufsgruppe, wirken gehetzt. Das hat seinen Grund, mehr als die Hälfte gab bei der Befragung des Stressreports 2013 an, dass sie Pausen aufgrund von Termin- und Zeitdruck ausfallen lassen, zwei Drittel arbeiten am Samstag, und 38 Prozent arbeiten auch sonn- und feiertags, um die Arbeitsfülle bewältigen zu können.

Langsamkeit, Gelassenheit, Kreativität sind selten zu finden in der deutschen Arbeitswelt. Mancherorts wird der Versuch unternommen, die Leistung der Mitarbeiter im Minutentakt statistisch zu erfassen, zu kontrollieren, zu bewerten und die Effektivität weiter hochzuschrauben. Nach den Auswertungen des Statistischen Bundesamtes waren Erwerbstätige 2010 pro Stunde 33,1 Prozent produktiver als noch 1991. Die Mitarbeiter tun ihr Bestes, um den Anforderungen zu genügen, enden aber zunehmend im Burnout. Die Art der Stressreaktion hängt von genetischen Faktoren, individuellen Ressourcen, psychischer Widerstandskraft (Resilienz) und subjektiver Bewertung ab. Doch jeder und jede kann Maßnahmen erlernen, wie Druck und überzogenen Erwartungen Grenzen gesetzt werden. Sehen wir uns zunächst an einem einfachen Beispiel an, wie es trotz Freude am Beruf und Erfolg zur beruflich bedingten Erschöpfung kommen kann.

TEIL I

**Ursachen erkennen:
Kritisch und kompromisslos den
Tatsachen auf die Spur kommen**

Das Ende der Gemütlichkeit, Teil 1

Lisa arbeitet in einem traditionsreichen Münchner Biergarten mit großen Kastanien. Mit zwei Kolleginnen teilt sie sich die Arbeit. Von den insgesamt 30 Tischen bedient jede von ihnen 10 Tische. Lisa liebt ihren Beruf. Sie ist flott und beliebt, macht Witzchen mit den Gästen, lässt sich durch nichts aus der Ruhe bringen und steckt mit ihrer fröhlichen Art die Gäste und ihre Arbeitskolleginnen an. Bei ihrem Chef genießt sie hohes Ansehen, sie ist eindeutig die Beste im Team, was sich auch jeden Abend mit einem üppigen Trinkgeld in ihrem Geldbeutel bemerkbar macht.



Lisa liebt ihre Arbeit

Eines Morgens meldet sich ihre Kollegin krank. Sie hat sich den Fuß verstaucht. Der Chef bespricht sich mit Lisa und ihrer Kollegin, und man beschließt, die Tische übergangsweise aufzuteilen, sodass jede einstweilen 15 Tische zu bedienen hat. Was passiert?

Die Herausforderung ist nun, alles etwas schneller zu erledigen. Für die kleine Pause zwischendurch wie auch für die Gäste bleibt deutlich weniger Zeit. Darunter leidet der Spaßfaktor, und abends fällt Lisa nur noch erschöpft auf ihre Wohnzimmercouch. Einen Vorteil hat die Sache. Sie bekommt zwar nicht mehr Geld vom Chef, aber sie hat etwas mehr Trinkgeld, was ihr sehr gelegen kommt. Wider Erwarten kommt die Kollegin nicht nach zwei Wochen zurück. Ihr verstauchter Fuß hat sich in der Zwischenzeit als komplizierter Knöchelbruch erwiesen. Vermutlich wird die Kollegin für mindestens weitere sechs Wochen ausfallen. Das Team samt Chef beschließt, in der Zweier-Besetzung weiterzuarbeiten. Der Zeitraum ist überschaubar, und das Finden und Einarbeiten einer Kollegin erscheint kompliziert und zeitaufwendig. Während Lisa die Situation gut bewältigen kann, kommt ihre Kollegin, nicht ganz so schnell und gewandt wie Lisa, ins Straucheln. Das Kopfrechnen, das ihr sowieso nicht liegt, wird ihr unter dem Druck zur Qual. Ihre Unzufriedenheit wie auch Überforderung wachsen sichtbar, und so verwundert es kaum, dass sie eines Tages nicht mehr erscheint und ihre Kündigung beim Chef auf dem Tisch liegt. Im Gespräch mit Lisa bittet der Chef um ihre Unterstützung in dieser misslichen Lage. Er traut ihr als bester Mitarbeiterin übergangsweise noch weitere 15 Tische zu. Gleichzeitig sieht er natürlich, dass diese Lösung kein Dauerzustand sein kann, und beteuert, sich sofort um eine Aushilfe zu kümmern. Lisa geht mit gespaltenen Gefühlen aus dem Gespräch. Einerseits freut sie sich über die lobenden Worte und das Vertrauen ihres Chefs, andererseits schwant ihr Übles. Sie weiß, dass damit auch viel Druck auf sie zukommt. Sie sieht die Not ihres Chefs, und da sie auch keine bessere Lösung weiß, erklärt sie sich dazu bereit. Sie hofft auf baldige Unterstützung durch eine Aushilfe und geht mit Entschlossenheit an

die Arbeit. Nun passieren zwei Dinge: Lisa ist zwar eine sehr leidenschaftliche und erfahrene Bedienung, aber zaubern kann sie leider auch nicht.



Lisa ist überfordert

Es kommt zu längeren Wartezeiten für die Gäste. Da diese, durstig und hungrig, schnell an ihre körperlichen und nervlichen Grenzen kommen, macht sich Unmut unter ihnen breit. Unter diesem Druck passieren Lisa Fehler, die sie bis dahin noch nie gemacht hat. Sie bringt einen lauwarmen Cappuccino statt dem bestellten Espresso, verwechselt ihre Gäste und kommt mit dem Wegräumen des gebrauchten Geschirrs nicht mehr hinterher. Am schlimmsten für Lisa sind der verloren gegangene gute Kontakt zum Kunden und der fröhliche Austausch. Lisa ist jetzt eindeutig überfordert. Sie merkt das auch, beißt die Zähne zusammen, erhöht das Tempo und hofft sehnlich auf die versprochene Aushilfe. Abends findet Lisa schwer zur Ruhe. Körperlich ist sie zwar vollkommen erschöpft, doch ihre Gedanken kreisen unaufhörlich um die Arbeit. Auch äußerlich gleicht

sie inzwischen mehr einem gerupften Huhn als einer feschen Biergartenbedienung.

In der Zwischenzeit hat der innovative Chef die ultimativ gute Lösung gefunden. Nach zermürbenden Versuchen, eine geeignete Aushilfe zu finden, traf ihn die Erkenntnis wie ein Geistesblitz: Ein neues, modernes, computergestütztes Bestellsystem muss her. Damit löst er das Problem nachhaltig und ist gleichzeitig für die Zukunft gut aufgestellt. Es hat sich gezeigt, dass die Arbeit von zwei Mitarbeiterinnen mit Anstrengung zu stemmen war. In absehbarer Zeit wird die erkrankte Kollegin zurück sein, und mithilfe der Arbeitserleichterungen durch das neue Bestellsystem können die beiden den Service im Biergarten gut zu zweit bewältigen. Sehr klug gedacht. Was wäre unsere Wirtschaft ohne die Weitsichtigkeit und Innovationskraft unserer Unternehmer. Dumm ist jetzt nur, dass unsere gute Lisa mit



Die Gedanken kreisen unaufhörlich um die Arbeit

der modernen Technik etwas ungeschickt ist. Nur widerwillig lässt sie sich davon überzeugen, dass dies jetzt die versprochene schnelle und gute Lösung sei. Nachdem der Chef schon davon gehört hatte, dass Mitarbeiter grundsätzlich Angst vor Veränderungen und besonders vor technischen Neuerungen haben, nimmt er ihre Einwände gelassen entgegen und beharrt auf der Umsetzung seiner weitsichtigen Lösung. Bereits nach wenigen Wochen ist eine entsprechende Soft- und Hardware ausgesucht, installiert und in Betrieb genommen. Die kranke Kollegin ist inzwischen in der Reha und wird in spätestens drei Wochen wieder im Einsatz sein. Der Chef lehnt sich in dem guten Wissen, alles und nur das Beste getan zu haben, entspannt zurück. Er wendet seine Aufmerksamkeit nun den einstweilen liegen gebliebenen Aufgabenstapeln zu. Aus seiner Sicht müsste Lisa jetzt wieder zufrieden sein. Falsch gedacht. Stattdessen jammert sie ihm weiterhin die Ohren voll, es wäre jetzt wirklich zu viel. Das Bestellsystem würde nicht richtig funktionieren und alles nur noch komplizierter machen. Er beobachtet, wie sie unmotiviert mit dem Eingabegerät kämpft, und erwischt sie immer wieder dabei, wie sie ihren kleinen Notizblock zückt, statt die Bestellungen direkt in das neue System einzugeben. Dafür hat er kein Verständnis mehr. Bei genauerer Betrachtung stellt er fest, dass Lisa schon länger nicht mehr so adrett, freundlich und souverän ist, wie sie früher einmal war. Gut gebildet und geschult vermutet er, dass sie möglicherweise in ihrem Privatleben Probleme hat und diese mit in die Arbeit nimmt. Er hat da schon einmal etwas von einer kranken depressiven Veranlagung mütterlicherseits gehört. Er findet aber, dass dies ein heikles Thema sei, möchte sie zunächst lieber nicht ansprechen, und beobachtet sie erst mal weiter.

Lisa ist nun auf dem besten Weg, in den Augen des Chefs zu einer schlechten Mitarbeiterin, einer sogenannten Low-Performerin zu werden.

Das Ereignis lässt sich grob in drei typische Phasen unterteilen:

- ➔ Es entsteht ein betrieblicher Ausnahmezustand.
- ➔ Der Ausnahmezustand wird zum Dauerzustand.

- Der Dauerzustand bringt den Mitarbeiter in den Ausnahmezustand.

Fazit: Das ursprüngliche betriebliche Problem ist nun in den Hintergrund getreten und zum persönlichen Problem des Mitarbeiters geworden.

Was meinen Sie?

- Wie werden sich Lisas Motivation, ihre Gesundheit und ihr Ansehen beim Chef weiterentwickeln?
- Für wen lohnt sich Lisas Einsatz?
- Hat sie eine Alternative?
- An welcher Stelle hätte sie anders reagieren können oder sollen?
- Was ist typisch an Lisas Situation und zeigt uns, worüber wir in der Regel stolpern?

Wir werden dieses plakative, überschaubare Beispiel analysieren und mit seiner Hilfe die typischen kritischen Stolperfallen und Knackpunkte herausarbeiten und Handlungsalternativen aufzeigen.

Was stresst mich, weil ich so bin, wie ich bin?

Meine Arbeit ist mir wichtig

Wenn wir über unsere Arbeit sprechen, sprechen wir von etwas sehr Bedeutsamem. Mit Arbeit erwirtschaften wir unseren Lebensunterhalt. Sie ermöglicht uns, auf eigenen Füßen zu stehen und ein selbstbestimmtes Leben zu führen. Sie gibt unserem Leben Inhalt und Struktur, gestaltet unseren Tagesablauf. Ohne Arbeit befänden wir uns in einem Zustand der Dauerpause, würden uns schrecklich langweilen und unsere Lebensgeister in Tiefschlaf versetzen.

Es ist in uns angelegt, dass wir wachsen und uns entfalten wollen. Wir wollen die Welt entdecken, uns im Tun erfahren, nützlich sein, uns

austauschen und ab und zu auch bedeutsam sein. Was in der Kinderzeit der Spielplatz und die Spielkameraden sind, sind im Erwachsenenalter im positiven Fall der Arbeitsplatz und die Arbeitskollegen. Hier können wir unseren Selbstwert steigern, uns gebraucht fühlen, Gemeinschaft erleben, Erfolge feiern, klüger und erfahrener werden und Experten für dies und jenes werden. Wenn es gut läuft, gibt uns Arbeit Sinnerfahrung, macht Spaß und leistet einen wesentlichen Beitrag zu unserer Lebenszufriedenheit und Gesundheit. Hierfür ist aber, wie in vielen anderen Dingen auch, das rechte Maß ausschlaggebend. Bietet uns ein Arbeitsplatz zu wenig Anreize und unterfordert uns, entsteht nicht nur gähnende Langeweile, sondern kann sich auch der Krankheitszustand des »Boreout« entwickeln. Sind wir dauerhaft überlastet, überfordert oder von ausgebrannten Kollegen umzingelt, drohen uns Erschöpfungszustände und das Krankheitsbild des Burnout.

Weil Arbeit so bedeutsam für uns ist, strapazieren Probleme am Arbeitsplatz unser Nervenkostüm enorm. Jede Form der Arbeitsplatzunsicherheit, ausgelöst durch Zeitarbeitsvertrag, Stellenabbau, Umorganisation, Firmenzukauf, technische Entwicklungen oder veränderte Marktbedingungen, versetzt uns in Angst und Schrecken. Wir sind dann bereit, enorm viel für die Sicherung unseres Arbeitsplatzes zu tun. Die aktuellen Veränderungen in der Arbeitswelt fordern uns täglich heraus. Doch bevor wir diese genauer unter die Lupe nehmen, betrachten wir zunächst, was es mit uns selbst zu tun hat, wenn wir über unsere Belastungsgrenzen gehen.

Welche Persönlichkeit im Team bin ich?

Burnout-Erkrankung ist die Folge einer dauerhaften Überlastung. Die Frage ist, warum Arbeitnehmer bereit sind, ständig über ihre persönlichen Grenzen für ihren Job, ihre Firma, ihre Kollegen und ihren Chef zu gehen – und dabei ihre Gesundheit gefährden.

Zur Beantwortung dieser Frage stellen wir ein typisches Team vor. Dabei können Sie überprüfen, welcher Typ am ehesten zu Ihnen passt.

►► **Frau Hinze** arbeitet seit vielen Jahren im Unternehmen. Sie ist eine Mitarbeiterin der ersten Stunde. Gerne schwärmt sie von den guten alten Zeiten, als sich noch alle Kollegen kannten. Jeder fühlte sich für das große Ganze verantwortlich und füllte bei Bedarf ohne zu murren sogar das Toilettenpapier nach. Niemand war sich für eine Tätigkeit zu schade. Man erlebte gemeinsam viele Erfolge, es wurde viel gelacht und gefeiert, Überstunden waren selbstverständlich, und die Firma wuchs beständig. Absprachen wurden auf dem kleinen Dienstweg unkompliziert und schnell getroffen. Sie erlebte sich als Teil des Firmenwachstums und des wirtschaftlichen Erfolges. Heute beobachtet sie ein Kommen und Gehen auf der oberen Führungsetage und hat den Eindruck, dass die Manager nur noch an kurzfristige Erfolge denken. Wenn die langfristigen Folgen ihrer Entscheidungen sichtbar werden, sind diese schon über alle Berge, meint sie. Die Belegschaft müsse dann die Folgen von deren schlechtem Management ausbaden. Trotzdem kommt für sie eine Trennung von der Firma nicht infrage. Sie fühlt sich mit der Firma verheiratet, ist ihr wie einem Partner treu verbunden und möchte bis zu ihrer Berentung dort arbeiten. Schon aus eigenem Interesse versucht sie deshalb, ihren Beitrag zum Erfolg der Firma nachhaltig zu leisten.

Durch die Globalisierung des Unternehmens rückt das Topmanagement zunehmend weiter weg von ihrem Standort, was dazu führt, dass Entscheidungen nicht mehr vor Ort, sondern auf einem anderen Kontinent getroffen werden. Für das globale Topmanagement stehen natürlich andere Werte und Notwendigkeiten im Vordergrund als für Frau Kunze, die die Erhaltung »ihrer« Firma und »ihres« Standorts in den Vordergrund stellt. Sie wird auf alle Fälle alles tun, was in ihrer Macht steht, um das zu gewährleisten, und geht dabei konsequent wie märtyrerhaft, manchmal auch besserwisserisch, über ihre Grenzen.

►► **Herr Hartung** macht seine Arbeit mit Leidenschaft. Er hat in seinem Beruf seine Berufung gefunden. Sein Projekt ist sein Baby, das er mühevoll großgezogen hat und nun, ähnlich wie eine Löwenmutter, verteidigt. Da er seinen Beruf so liebt und ab und an vergessen hat, was Frauen lieben,

fährt er seine Erfolge leichter im Beruflichen ein. Während er sich im Job begehrt und gefragt, ausgesprochen kompetent und nützlich erweist, setzt sein Privatleben weniger Glückshormone frei. Über die Jahre ist hier eine Leere entstanden, die wenig Gutes verheißt, wodurch er sich noch mehr auf sein berufliches Wirken konzentriert.


▶▶ **Frau Paulus** ist jung, ehrgeizig und hat einen hohen Anspruch an sich selbst. Gut ausgebildet, möchte sie ihr Können der Welt beweisen. Sie gilt als engagiert, stellt sich gerne neuen Herausforderungen und stürzt sich mit hohem Einsatz, ohne auf die Uhr zu schauen, auf die ihr angetragenen Aufgaben. Wenn es richtig schwierig wird, läuft sie zur Hochform auf und versucht, Unmögliches möglich zu machen. Hierbei hat sie oft Erfolg. Gelingt es ihr nicht, eine Aufgabe zu lösen, quälen sie Selbstzweifel. Sie hat schnell die Sorge, dass es an ihr liegt und ein anderer es hinbekommen würde. Sie ist nicht bereit, sich einen Misserfolg einzugestehen, und verbeißt sich mit der Haltung »das muss doch zu schaffen sein« noch tiefer in das Problem.

▶▶ **Herr Schneider** hat beruflich Großes vor, er will Karriere machen. Er ist noch jung, und sein Fokus liegt darauf, dass er sich entwickeln kann. Er sucht Chancen, will Perspektiven und möchte unbedingt oben gesehen werden. Wird ihm eine verantwortungsvolle Aufgabe übertragen, fühlt er sich geehrt und will beweisen, dass ihm diese Aufgabe mit Recht zugetraut wurde. Er bringt einen enormen Zeit- und Krafteinsatz und sieht sein Engagement als Investition in die Zukunft. Er hofft, dass seine Spitzenleistung bemerkt und sein Potenzial gefördert wird.

▶▶ **Frau Huber** hat ihren eigenen Kopf. Sie führt nicht nur zu Hause das Regiment und übernimmt Verantwortung für Mann und Kinder, sondern, ganz wie es ihrem Naturell entspricht, auch für die Entscheidungen im Unternehmen. Unabhängig von den Vorgaben des Topmanagements handelt sie so, wie sie es für die Firma richtig findet. Sie hält nicht viel von den Führungskräften, beobachtet Missmanagement und ärgert sich darüber, dass der Druck am Ende immer beim kleinen Mitarbeiter hängen

bleibt. Obwohl sie viel schimpft, fühlt sie sich für das Ergebnis verantwortlich und gibt alles, um Schaden vom Kunden und von der Firma abzuwenden. Sie geht häufig abends mit der Gewissheit nach Hause, dass sie wieder einmal die Firma vor dem Ruin gerettet hat.

▶▶ **Herr Poppowitz** ist ein kluger Kopf und hat das Herz am rechten Fleck. Er glaubt an das Gute im Menschen, sieht, dass jeder sein Bestes gibt, und ist ein zuverlässiger Teamplayer. Er hat erkannt, dass manche Probleme im Unternehmen einfach nicht zu lösen sind. Gleichzeitig sieht er die Not seiner Kollegen oder Kunden und weiß, dass die Arbeit gemacht werden muss. So stellt er seine Bedürfnisse hinten an, kommt später nach Hause zu Frau und Kindern und hilft zuverlässig und ausdauernd bei der Erledigung der Aufgaben. Obwohl ihn seine Frau zu Hause schimpft, weil er mal wieder zu spät kommt, passiert es ihm immer wieder, weil er es nicht verantworten kann, alles stehen und liegen zu lassen und einfach zu gehen. »Nach mir die Sintflut« ist nicht sein Motto.

 **Selbstreflexion:** Stellen Sie sich vor, Sie sind Mitglied in diesem Team. Skizzieren Sie nun kurz Ihr Profil und Ihre Eigenarten und Besonderheiten.

Warum gehe ich über meine Belastungsgrenze?

Entgegen der allgemeinen Grundannahme im Topmanagement, Mitarbeiter müssten von der Führungskraft erst mühsam motiviert werden, damit sie volles Engagement und Spitzenleistung bringen, zeigen die meisten Mitarbeiter eher ein ungesundes Überengagement. Jeder hat ganz unterschiedliche Gründe, die ihn antreiben. Diese durchaus ehrenwerten Motive »verführen« uns sozusagen, über unsere Grenzen zu gehen. Sie verführen uns dazu, etwas zu tun, was uns nicht guttut. Wir handeln dann wider besseres Wissen und nehmen mit unserer guten Absicht Schaden. Hier eine Übersicht sieben typischer »Verführer«. Die Aufstellung ist nicht vollständig, es gibt sicherlich viele weitere.