

ARBEIT

Ausgebrannt

Ohne Fleiß kein Preis! In der heutigen Arbeitswelt gilt das mehr denn je. Doch Vorsicht: Übermäßiger Ehrgeiz und Dauerstress machen krank. Burn-out-Syndrom heißt die Folge – und immer mehr Berufstätige sind betroffen.

VON ULRICH KRAFT

Als er vor neun Jahren sein Diplom als Betriebswirt in der Tasche hatte, war Lars N. (Name geändert) so etwas wie das Paradebeispiel dessen, was neudeutsche Personalmanager gerne als »High Potential« bezeichnen. 28 Jahre jung, ungebunden, hungrig, und dank herausragender Qualifikation prädestiniert für eine steile Karriere.

N. nutzte sein »hohes Potenzial«. Er stieg bei einer Unternehmensberatung ein und dort rasch auf in eine leitende Position. Firmenwagen, gutes Gehalt, viel Verantwortung. Für den beruflichen Erfolg nahm er allerdings einiges in Kauf. Ständige Geschäftsreisen, ein Leben aus dem Koffer, ein wöchentliches Arbeitspensum zwischen 60 und 80 Stunden, zusätzlich noch Termine am Wochenende, und das über Jahre hinweg. »Gelegentlich habe ich schon bemerkt, wie anstrengend der Job ist«, erzählt er heute. »Trotzdem hat es mir lange Zeit riesig Spaß gemacht, es war einfach ein Kick.«

Ein Kick, der letztlich auf der Intensivstation endete. Direkt vor seiner Wohnungstür war Lars N. zusammengebro-

chen, mit heftigen Kopfschmerzen, Schwindel und Herzrasen. »Zuerst dachte ich, ich hätte einen Schlaganfall«, erinnert er sich heute, ein gutes Jahr danach. Doch die Ärzte stellten eine andere Diagnose: Burn-out-Syndrom. Der Consultant war krank, krank durch die jahrelange Überbelastung im Job.

DER KICK WAR GESTERN

Geprägt wurde der vom englischen »to burn out« – ausbrennen – abgeleitete Begriff Anfang der 1970er Jahre von Herbert J. Freudenberger. Der New Yorker Psychoanalytiker musste zunächst bei sich selbst feststellen, dass ihn sein Job, der ihm einst Spaß bereitet hatte, nur noch ermüdete und frustrierte. Dann fiel ihm auf, dass viele seiner gestressten Medizinerkollegen mit der Zeit zu depressiven Zynikern mutierten, die ihre Patienten zunehmend lieblos und abweisend behandelten.

Freudenberger nahm daraufhin auch Menschen aus anderen Berufsgruppen genauer unter die Lupe – und stieß immer wieder auf dieselben Probleme. Stimmungsschwankungen, Schlafstörungen, Konzentrationsschwächen, oft in Kombination mit körperlichen Sympto-

men wie Rückenschmerzen oder Verdauungsproblemen. Freudenberger gab dem Kind einen Namen und definierte Burn-out als »einen Zustand erschöpfter physischer und mentaler Ressourcen«, der mit dem Arbeitsleben in ursächlichem Zusammenhang steht.

Neu ist das Phänomen nicht. Schon Johann Wolfgang von Goethe fühlte sich den Belastungen des Ministeramts, das er am Weimarer Hof bekleidete, offenbar eines Tages nicht mehr gewachsen. Mit der Begründung, er fürchte dichterisch auszutrocknen, reiste der 37-jährige Hals über Kopf nach Italien. Zum Glück hatte er einen überaus toleranten Chef. Herzog Karl-August forderte seinen Angestellten sogar auf, sich ausgiebig zu erholen und erst dann zurückzukehren, wenn sich die lyrischen Kräfte wieder regeneriert hätten. Goethes »Sabbatical« dauerte fast zwei Jahre.

Menschen, die es nicht geschafft haben, rechtzeitig die Notbremse zu zie- ▷

ICH HABE FERTIG

Wer bis zum Umfallen arbeitet, fügt Körper und Seele bleibende Schäden zu.



DIE PHASEN DES BURN-OUT

Ein Burn-out-Syndrom kommt nicht über Nacht, es entwickelt sich schleichend über längere Zeit hinweg. Pionier Herbert Freudenberger und seine Kollegin Gail North haben das »Ausbrennen« in zwölf Stufen eingeteilt. Sie laufen aber nicht zwangsläufig nacheinander ab. Manche Betroffene überspringen eine Phase, andere befinden sich in mehreren gleichzeitig. Die Dauer eines Stadiums variiert ebenfalls von Person zu Person.

▶ **STADIUM 1: DER ZWANG, SICH ZU BEWEISEN**

Am Anfang steht häufig übertriebener Ehrgeiz. Tatendrang, Interesse und der Wunsch, sich im Beruf zu verwirklichen, verwandeln sich in Verbissenheit und Leistungszwang. Man muss den Kollegen – und vor allem sich selbst – ständig beweisen, dass man den Job besonders gut macht und alles schafft.

▶ **STADIUM 2: VERSTÄRKTER EINSATZ**

Um seinen überzogenen Erwartungen gerecht zu werden, legt man noch einen Scheit drauf und erhöht den Einsatz. Delegieren fällt zunehmend schwer. Stattdessen dominiert das Gefühl, alles selbst machen zu müssen, auch um die eigene Unentbehrlichkeit zu demonstrieren.

▶ **STADIUM 3: VERNACHLÄSSIGUNG EIGENER BEDÜRFNISSE**

Im Zeitbudget ist nur noch Platz für Berufliches, andere Bedürfnisse wie Schlafen, Essen oder Treffen mit Freunden und Bekannten werden als nichtig abgetan. Freizeit im Sinn von »freie Zeit« verliert ihren Sinn. Sich selbst gegenüber deklariert man diesen Verzicht als heroische Leistung.

▶ **STADIUM 4: VERDRÄNGUNG VON KONFLIKTEN**

Man registriert zwar, dass etwas nicht stimmt, stellt sich seinen Problemen aber nicht. Sich damit auseinander zu setzen, könnte eine Krise auslösen und wird deshalb als bedrohlich empfunden. Ab diesem Stadium machen sich oft die ersten körperlichen Beschwerden bemerkbar.

▶ **STADIUM 5: UMDEUTUNG VON WERTEN**

Isolation, Konfliktscheu und die Negation eigener Bedürfnisse verändern die Wahrnehmung. Man deutet seine bisherigen Werte um, einst Wichtiges wie Freunde oder ein Hobby werden völlig entwertet. Einziger Maßstab für die eigene Relevanz, das Selbstwertgefühl, ist der Job. Alles andere wird diesem Ziel untergeordnet. Emotional stumpft man zusehends ab.

▶ **STADIUM 6: VERLEUGNUNG DER AUFTRETENDEN PROBLEME**

Hauptsymptom dieser Phase ist Intoleranz, andere werden als dumm, faul, fordernd oder undiszipliniert wahrgenommen. Zwangsläufig empfindet man soziale Kontakte als kaum zu ertragen. Zynismus und Aggressionen werden offensichtlicher. Die auftretenden Probleme führt man aber ausschließlich auf den Zeitdruck und das Arbeitspensum zurück – nicht auf die eigene Wesensänderung.

▶ **STADIUM 7: RÜCKZUG**

Die sozialen Kontakte reduzieren sich auf ein Minimum. Man lebt zurückgezogen und eingegelt und empfindet eine zunehmende Hoffnungs- und Orientierungslosigkeit. Auf der Arbeit wird nur noch »Dienst nach Vorschrift« verrichtet. Viele greifen in dieser Phase zu Suchtmitteln wie Alkohol oder Medikamenten.

▶ **STADIUM 8: OFFENSICHTLICHE VERHALTENSÄNDERUNGEN**

Jetzt wird die Wesensänderung für andere unübersehbar. Die einst so engagierten und tatkräftigen Menschen sind ängstlich, scheu und apathisch. Die Schuld weisen sie ihrer Umwelt zu. Innerlich fühlen sie sich immer wertloser.

▶ **STADIUM 9: DEPERSONALISIERUNG**

In diesem Stadium reißt der Kontakt zu sich selbst ab. Man empfindet weder sich noch andere als wertvoll, nimmt seine Bedürfnisse nicht mehr wahr. Die Perspektive für die Zeit engt sich auf die Gegenwart ein. Das Leben wird zu mechanischem Funktionieren herabgewürdigt.

▶ **STADIUM 10: INNERE LEERE**

Immer stärker macht sich eine innere Leere breit. Um diese zu überwinden, sucht man verkrampft nach Beschäftigung. Überschussreaktionen wie gesteigerte Sexualität, übermäßiges Essen, Drogen- und Alkoholgenuss treten auf. Freizeit ist leere, betäubte Zeit.

▶ **STADIUM 11: DEPRESSION**

In diesem Stadium entspricht das Burn-out-Syndrom einer Depression. Man ist gleichgültig, hoffnungslos, erschöpft und sieht keine Perspektive für die Zukunft. Sämtliche Symptome depressiver Zustände können auftreten, von agitiert bis völlig apathisch. Das Leben verliert den Sinn.

▶ **STADIUM 12: BURN-OUT-SYNDROM**

Dieses Stadium beschreibt den völligen psychischen und physischen Zusammenbruch. Fast alle Betroffenen tragen sich jetzt mit dem Gedanken an Selbstmord. Nicht wenige setzen das auch in die Tat um. Burn-out-Patienten in diesem Zustand sind ein medizinischer Notfall, sie brauchen so schnell wie möglich ärztliche Hilfe.



▷ hen, sieht Jürgen Staedt immer häufiger. Bei über 15 Prozent der Patienten, die mit depressiven Erkrankungen ins Vivantes-Klinikum nach Berlin-Spandau kommen, wird heute das Burn-out-Syndrom diagnostiziert. »Vor zehn Jahren waren es nicht einmal halb so viele«, berichtet Staedt, Leiter der Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie.

Statistiken, die einen solchen Anstieg zweifelsfrei belegen, gibt es allerdings nicht. Was, wie Manfred Schedlowski meint, auch damit zusammenhängt, dass sich die Krankheit oft nicht so ohne Weiteres von anderen Leiden unterscheiden lässt. Denn auf welche Weise sich das Ausbrennen letztlich bemerkbar macht, ist individuell sehr verschieden. »Der eine bekommt chronische Magenschmerzen, der andere reagiert eher depressiv, beim Dritten steht eine Angststörung im Vordergrund«, erläutert der Züricher Professor für Psychologie und Verhaltensimmunbiologie. Über 130 Symptome wurden in Zusammenhang mit dem Burn-out-Syndrom bereits beschrieben.

BETRIEBSKLIMA: LEICHT FROSTIG

Doch auch ohne konkrete Zahlen steht für den Experten fest: Der Druck im Job wächst, und das macht den Menschen zu schaffen. »Die arbeitsassoziierten Belastungen haben stark zugenommen. Und unter dem zunehmenden Stress entwickeln sich immer häufiger psychische und psychosomatische Störungen.« Eine im April vom Wissenschaftlichen Institut der AOK veröffentlichte Studie bestätigt das. Demnach klagt jeder Dritte der insgesamt 30 000 befragten Arbeitnehmer über erhebliche psychische Belastungen im Job. Typische Stresssymptome wie Nervosität, Unruhe und Reizbarkeit sind besonders weit verbreitet.

»In den letzten zehn, fünfzehn Jahren ist unser Leben generell schneller und hektischer geworden. Sich gestresst zu fühlen gehört fast schon zum normalen Berufsalltag«, konstatiert Schedlowski. Dieser Entwicklung zollt man an der ETH Zürich Tribut. Vor einem guten Jahr wurde unter Schedlowskis Leitung eine Abteilung gegründet, die nicht nur Stressursachen erforscht, sondern auch

nach Möglichkeiten fahndet, die Folgen zu behandeln.

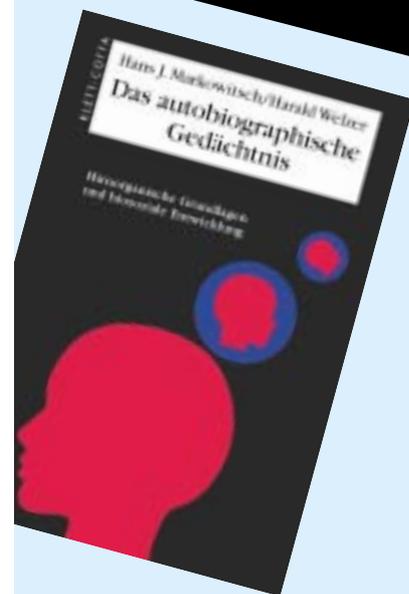
Dass Dauerstress bei der Entstehung des Burn-out-Syndroms eine zentrale Rolle spielt, gilt als erwiesen. An sich ist die Stressreaktion eine überaus sinnvolle Erfindung der Natur, weil sie dem Menschen – und allen Wirbeltieren – hilft, bedrohliche Situationen zu bewältigen. Ohne dass es uns bewusst wird, nimmt das Gehirn potenzielle Gefahren wahr und versetzt den Körper über einen entwicklungs geschichtlich sehr alten Mechanismus binnen Bruchteilen von Sekunden in Alarmzustand.

Der Haken: Auch wenn kein Grizzly vor einem steht, sondern nur der Chef, der die Projektpräsentation in einer halben Stunde auf dem Tisch haben will, läuft das Notfallprogramm an: Die Nebenniere schüttet Stresshormone aus, das Herz schlägt schneller, der Blutdruck steigt. Das ist noch kein Problem, sofern Adrenalin & Co. nicht ständig durch die Blutbahn flottieren. Hält der Stress aber über Wochen, Monate oder sogar Jahre an, sind nachhaltige Konsequenzen für den Organismus vorprogrammiert. »Permanent unter Strom zu stehen wirkt sich negativ auf die Gesundheit aus. Das ist mittlerweile experimentell gut belegt«, macht Psychologe Schedlowski deutlich. So weiß die Wissenschaft seit Längerem, dass chronische Belastungen – vermittelt über eine Erhöhung des Stresshormons Cortisol – das Immunsystem schwächen. Die Folge: Der Körper ist anfälliger für Infektionen.

Ganz grundsätzlich gibt es kaum ein Organ, an dem die Stressmediatoren keine Wirkung hinterlassen. Aus diesem Grund kann ein permanent aktiviertes Hormonsystem jene bunte Palette unterschiedlichster Beschwerden auslösen, die Manfred Schedlowski bei seinen Burn-out-Patienten täglich feststellt. »Bei manchen schlägt sich Dauerstress ausschließlich auf die Psyche nieder. Andere sind seelisch völlig fit, leiden aber unter körperlichen Symptomen.« Warum das so ist, kann die Forschung nicht sagen. »Jeder hat eben seinen wunden Punkt«, meint Schedlowski lapidar.

Weitaus mehr interessiert den Wissenschaftler eine andere Frage: Wes- ▷

»Ich«



Hans J. Markowitsch / Harald Welzer: Das autobiographische Gedächtnis

Hirnorganische Grundlagen und biosoziale Entwicklung

2005, gebunden mit Schutzumschlag
302 Seiten mit Farbtafelteil
66 Schwarz-Weiß-Abb. und Tabellen
€ 29,50 / sFr 52,20
ISBN 3-608-94406-0

Es ist das autobiographische Gedächtnis, das den Menschen zum Menschen macht. Es handelt sich um das Vermögen, »Ich« sagen zu können und damit eine einzigartige Person zu meinen, die eine besondere Lebensgeschichte, eine bewußte Gegenwart und eine erwartbare Zukunft hat.



Klett-Cotta
www.klett-cotta.de

▷ halb steckt Person A jahrelanges Rackern unter höchstem Termin- und Leistungsdruck ohne Weiteres weg, während Person B bereits unter einer objektiv betrachtet deutlich geringeren Arbeitsbelastung zu verbrennen droht? Die bloße Quantität ist zwar ein Faktor, aber sicher nicht der entscheidende. »Wenn jemand jeden Tag zwölf Stunden arbeitet, danach aber einen Weg gefunden hat, sich zu entspannen, bekommt er sehr wahrscheinlich keine Probleme«, erklärt Jürgen Staedt. »Andererseits kann man auch einen Halbtagsjob als extrem belastend empfinden – und dann ein Burn-out-Syndrom entwickeln.«

ARBEITSPENSUM FÜR ZWEI

Sein Züricher Kollege stimmt zu: »Eine 60-Stunden-Woche macht nicht per se krank, solange man die richtige Balance zwischen Anspannung und Entspannung findet.« Den Menschen, die bei Schedlowski Hilfe suchen, ist das nicht gelungen. Sie haben die »Grenze der An-

»Ab einem gewissen Punkt hat mich der Job so sehr eingenommen, dass meine sonstigen Bedürfnisse überhaupt nicht mehr gezählt haben«

passungsfähigkeit an die Herausforderungen«, wie der Psychologe es formuliert, dauerhaft überschritten. Ihre persönlichen Stressverarbeitungsprogramme sind chronisch überfordert.

Dann beginnt ein Leidensweg, der bei vielen Burn-out-Patienten sehr ähnlich verläuft. Lars N. kann sich gut entsinnen. »Ab einem gewissen Punkt hat mich der Job so sehr eingenommen, dass meine sonstigen Bedürfnisse überhaupt nicht mehr gezählt haben. Das Überengagement wich dann einer stetig schlimmer werdenden Erschöpfung und Lustlosigkeit.«

Gleichzeitig schwand das Interesse für andere Menschen. Der Unternehmensberater zog sich mehr und mehr zurück, beschränkte seine sozialen Kontakte auf das unbedingt Nötige. »Ich habe mich vollkommen eingeegelt.« Solche Rückzugstendenzen sind beim Burn-out-Syndrom die Regel, verschlimmern aber die

Situation noch, wie Manfred Schedlowski weiß: »Die Unterstützung von Familie, Freunden und Kollegen ist für den Menschen ein extrem wichtiger Stresspuffer, das hat die biopsychologische Forschung gezeigt.«

Irgendwann lässt das Leistungsvermögen der Betroffenen tatsächlich nach. Sie können sich schlecht konzentrieren, haben kaum noch kreative Ideen und auch die Gedächtnisleistung leidet. Nicht wenige werden regelrecht vergesslich. Auch Lars N. Fast zwangsläufig schlichen sich bei der Arbeit Fehler ein. »Dann läuft die Spirale richtig an«, erläutert Jürgen Staedt. »Zu merken, dass man nicht mehr gut arbeitet, setzt einen noch mehr unter Druck – und der Teufelskreis beginnt.« Der einst so umgängliche N. gab den Kollegen die Schuld an seinen eigenen Unzulänglichkeiten, fing an zu kritisieren und zu tadeln. Eine burn-out-typische Abwehrstrategie.

Doch damit ist der Tiefpunkt noch nicht erreicht. Stress und die Unzufrie-

denheit mit sich selbst hinterlassen auch an der Psyche schweren Schaden. Resigniert, entmutigt, geplagt von Minderwertigkeitsgefühlen und der Angst zu versagen, schleppen sich die Ausgebrannten durch die Tage. Suizidversuche sind keine Seltenheit. Eine schreckliche Zeit sei das gewesen, sagt N. heute. Fröhlich, offen und entspannt wirkt der 38-Jährige. Damals sah das nicht so aus. »Ich war ein anderer Mensch, negativ, misstrauisch, ohne Hoffnung und ein übler Zyniker. Alte Bekannte haben mich fast nicht wieder erkannt.«

Lars N. hat einen Weg aus der Abwärtsspirale gefunden, doch das ist keine Selbstverständlichkeit. »Wem es nicht gelingt, den Teufelskreis zu unterbrechen, für den kann die Summe aus beruflichen und anderen alltäglichen Anforderungen lebensgefährlich werden«, warnt Psychologe Schedlowski. Je früher man professionelle Hilfe in Anspruch

nimmt, desto besser die Chancen, der Stressfalle rechtzeitig zu entkommen. Wer zunehmend lustlos zur Arbeit geht, oft erschöpft ist und sich gestresst fühlt, muss seinen Berufsalltag hinterfragen und daraus auch Konsequenzen ziehen, lautet der Expertenrat. Von alleine wird es nicht besser.

Leider ist das im wirklichen Leben nicht ganz so einfach. Denn tückischerweise erkennen die Betroffenen oft als Letzte, in welcher kritischer Situation sie stecken. Niemand brennt über Nacht aus, im Gegenteil, die Batterien machen so langsam schlapp, dass viele die subtilen Veränderungen gar nicht registrieren. Überstunden, Wochenendschichten, kein Problem, da kann man schon mal ein bisschen müde sein! Doch irgendwann wird zum ersten Mal die Squash-Runde abgesagt. Der lang geplante Wochenendausflug mit Freunden? Sorry, leider keine Zeit! Den immer größer werdenden Papierberg auf dem Schreibtisch abarbeiten? Nein, um Himmels willen nicht heute, unmöglich bei diesen Kopfschmerzen. Außerdem hätte sich ja auch mal der Kollege drum kümmern können.

Weiterschuftet wird trotzdem, bis die Energiereserven restlos erschöpft sind. Auch Lars N. musste erst auf dem Hausflur kollabieren, um zu erkennen, dass er Hilfe brauchte. »Das war der rettende Schuss vor den Bug.« Warum hat er nicht schon früher die Reißleine gezogen? »Ich habe natürlich gemerkt, dass es mir nicht gut ging. Aber ich dachte, das pack ich schon irgendwie.«

Manfred Schedlowski hört diesen Satz oft. Zu oft für seinen Geschmack. »Vor allem unter Führungskräften ist der irrationale Glaube an die eigene Unverwundbarkeit weit verbreitet.« Wer in leitender Position arbeitet, ist es gewohnt, sich Herausforderungen zu stellen, Schwierigkeiten zu meistern, auch in kritischen Momenten Höchstleistungen zu bringen – bis ans Limit und notfalls darüber hinaus. Dass der Mensch auch Entspannung und Ausgleich braucht, vergessen viele einfach.

Jürgen Staedt bringt dazu einen anschaulichen Vergleich: »Wenn man ein Auto hat, geht man zur Inspektion und



checkt regelmäßig, ob der Motor genug Öl hat. Burn-out-Patienten bringen ihr ›Auto‹ nicht zur Inspektion, fahren 100 000 Kilometer Vollgas und wundern sich dann, wenn der Motor plötzlich streikt. Sie verzichten bei sich auf Wartung und Pflege.«

Wer ausbrennt, muss gelodert haben. Auch wenn Staedt diesen viel zitierten Spruch etwas plakativ findet – in der Sache stimmt er zu. Es trifft bevorzugt die Engagierten, diejenigen, die sich für ihre Arbeit begeistern, die Verantwortung übernehmen wollen, sich in hohem Maß mit ihrer Tätigkeit identifizieren. Menschen, für die der Job auch ein Stück Selbstverwirklichung bedeutet. Ärzte, Lehrer, aber auch immer häufiger Manager, Unternehmer und Freiberufler. »Das Burn-out-Syndrom ist eine Erkrankung der Leistungsträger«, bringt der Experte es auf den Punkt.

Und eine Erkrankung, die, wie Staedt meint, eine kritische gesellschaftliche Entwicklung widerspiegelt. »In unserer Gesellschaft definieren sich die Menschen immer stärker über ihr Leistungsvermögen im Job, über ihren beruflichen Erfolg, und immer weniger über zwischen-

menschliche Beziehungen oder soziale Aktivitäten.« Gefährlich wird es, wenn jemand sein gesamtes Selbstwertgefühl aus dem bezieht, was er bei der Arbeit leistet. Staedt sieht diesen »selbstbewussten Persönlichkeitsstil«, wie er ihn bezeichnet, bei vielen seiner Burn-out-Patienten. »Die sitzen wie ein Hamster im Laufrad und sind nur dann zufrieden, wenn sie eine ordentliche Drehzahl schaffen. Darüber stabilisieren sie ihre Psyche.«

DAS ENDE DER LEISTUNGSSPIRALE

Der Wille, stets der Beste sein zu müssen, treibe sie in der Leistungsspirale immer weiter nach oben – bis an einen Punkt, an dem es nicht mehr weitergeht. Dann bricht das System zusammen. Warum diese Menschen, die immer 120 Prozent gebracht haben, dann plötzlich völlig leer laufen, ist für Außenstehende meist überhaupt nicht nachvollziehbar. »Kränkungen läuten oft die Krise ein.« Staedt erzählt von einer Patientin, die jahrelang als Abteilungsleiterin erfolgreich war – bis sie die durch Umstrukturierungen bedingte Kündigung einiger Mitarbeiter trotz größten persönlichen Engagements nicht verhindern konnte.

TECHNISCHER K. O.

Die Folgen permanenter Überlastung sind vielfältig: Burn-out-Patienten leiden etwa unter Depressionen, Panikattacken oder Bluthochdruck.

Ein Schlag ins Gesicht sei das gewesen. Geplagt von Schlafstörungen, Appetitlosigkeit und Insuffizienzgefühlen landete die Frau letztlich bei Staedt in der Klinik. »Solche Rückschläge gehören zum Leben dazu. Aber Menschen mit einer Burn-out-Persönlichkeit können diese einfach nicht wegstecken«, erklärt der Psychiater. »Dann kippt ihr ganzes Selbstbild.«

Gratifikationskrise nennen es Experten, wenn das Gefühl, der hohe berufliche Einsatz würde nicht ausreichend gewürdigt, sich zum zusätzlichen Stressfaktor entwickelt. Arbeitsmediziner kritisieren, dass Lob in vielen Unternehmen heute praktisch ein Fremdwort ist. Keine Nachrichten sind gute Nachrichten, lautet stattdessen das ungeschriebene Gesetz. Dabei wäre ein kritisches Feedback immer noch besser als gar keines. ▶

▷ Die Frage, die Staedts Patientin anfangs am meisten bewegte, war, wann sie denn wieder arbeiten könne. Und das, obwohl es ihr so schlecht ging, dass die Ärzte sie mit Antidepressiva behandeln mussten. »Die Betroffenen sind fast nicht in der Lage, ohne ihren Job zu leben – und mit ihm auch nicht mehr«, sagt der Psychiater.

Deshalb funktioniert der wohl gemeinte Ratschlag, einfach die Zügel ein wenig schleifen zu lassen und den Computer schon um halb fünf runterzufahren, bei Burn-out-Patienten nicht. Wer die Krise dauerhaft bewältigen möchte, muss erleben, dass auch andere Dinge als der berufliche Erfolg befriedigend sein können. Genau hier setzen die Spandauer Therapeuten an. »Was wir machen, ist fast so etwas wie Genusstraining. Die Patienten lernen, endlich einmal etwas nur für sich zu tun.« Kuchenbacken, Malen, Spaziergänge gehören ebenso zum Behandlungskonzept wie Sport und Gespräche mit anderen. Das Ziel: Die Ausgebrannten sollen sich andere Quellen erschließen, aus denen sich ihr Selbstwertgefühl speist. Neue Hobbys, Freunde treffen, die Natur, Musik – Dinge, bei denen sie Spaß haben und Entspannung finden. Sein Leben auf mehrere Standbeine stellen, nennt Staedt das. Und wie erfolgreich ist die Therapie? »Das hängt zu einem gewichtigen Teil davon ab, ob die Betroffenen bereit sind zu akzeptieren, dass ihre bisherigen Lebensmaximen sie krank gemacht haben.«

Genau das sei die Krux an der Sache, meint Manfred Schedlowski. »Man muss sich von Persönlichkeitseigenschaften verabschieden, die bisher der Garant für den beruflichen Erfolg waren.« Bei seinen ausgebrannten Managern kann der Psychologe die Entstehungsgeschichte dieser »Master-Pläne« oft bis in die Kindheit zurückverfolgen. »Wer beispielsweise in jungen Jahren gelernt hat, immer pünktlich zu sein und alles perfekt zu machen, profitiert ja später davon«, erklärt der Psychologe. Dank der antrainierten Tugenden kommen solche Menschen gut durch Schule und Studium – und hinterher auf der Karriereleiter rasch voran.

DIE INNEREN ANTREIBER

Das kann bis zur Rente problemlos weitergehen oder irgendwann zum Bumerang werden. Nämlich dann, wenn die Betroffenen die Anforderungen des Jobs und vor allem ihre Ansprüche an die eigene Leistung nicht mehr so locker und leicht erfüllen. Bei Führungskräften beobachtet Schedlowski diese kritische Phase oft in den mittleren Jahren, »wenn der Akku natürlicherweise leerer wird«.

Leider gelingt es den wenigsten, sich dann von ihrem Erfolgsrezept zu verabschieden. Die inneren Antreiber bleiben bestehen und sorgen in Phasen großer äußerer Belastung für noch mehr Stress. Denn jetzt leiden die Leistungsträger zusätzlich unter dem Druck, den sie sich selbst setzen. »Das ist das Gemeine am

Burn-out«, sagt Schedlowski. »Die Maximen, die persönlichen Eigenschaften, die ihnen jahrelang weitergeholfen haben, wenden sich plötzlich gegen die Menschen und lassen sie aus dem Stressrad nicht mehr herauskommen.«

Deshalb behandelt das Züricher Team die Patienten auf mehreren Ebenen. Zunächst einmal lernen sie Methoden, mit Stresssituationen besser umzugehen. Entspannungstechniken gehören ebenso dazu wie Kommunikationstraining. Im Einzelcoaching versucht Schedlowski dann, jene Einstellungen zu korrigieren, die den Ausgebrannten zum Verhängnis wurden. Dieses »Umschreiben der Master-Pläne« ist der schwierigste Teil der Therapie. Das hängt mit der Funktionsweise des Gehirns zusammen. Was man früh gelernt und über Jahre praktiziert hat, sitzt im Denkkorgan besonders fest. »So stark verinnerlichte Maximen und Verhaltensweisen umzulernen ist ein Trainingsprozess, der einfach eine Weile dauert«, erklärt Schedlowski.

Golf- oder Tennisprofis kennen das Problem. Ihr Gehirn hat bestimmte Bewegungsabläufe so gut gespeichert, dass diese fast automatisch ablaufen. Wenn ein Spieler seinen Aufschlag verändern will, braucht er einen Trainer, der ihn beobachtet und korrigiert. Und er muss üben, üben, üben – damit der neue Service im Match sicher kommt. Auch unter dem Stress eines Wimbledon-Finales.

Für Burn-out-Patienten kommt die entscheidende Bewährungsprobe eben-

delta am 20. Oktober 2005 in 3sat: Wirtschaftsfaktor Ethik – Kultur, die sich rechnet

Die Krise der Wirtschaft ist, insbesondere in Deutschland, auch eine Krise der „Unternehmens“-Kultur! Es fehlt der umsichtige aber entschlossene Umgang mit Innovationen, mit neuen Ideen, mit Risiko und mit Moral. Häufig werden Ethik und Kultur aber als Bremsen der Wirtschaft verstanden. Dabei spielen gerade „weiche“ Faktoren im harten Wirtschaftskampf eine zunehmend wichtigere Rolle.

Welche Modelle der Verbindung von Wirtschaft, Kultur und Ethik gibt es? Welche Art von Fortschritt brauchen wir – und welche Form der Verantwortung? Gert Scobel diskutiert mit seinen Gästen am Donnerstag, 20. Oktober 2005 um 21.00 Uhr live auf 3sat in „Wirtschaftsfaktor Ethik“ des interdisziplinären 3sat-Denk-Magazins „delta“.

Aus urheberrechtlichen Gründen können wir Ihnen die Bilder leider nicht online zeigen.

JETZT ABER AB NACH HAUSE!
Damit die Arbeit morgen wieder Spaß macht

falls im Match – sprich im Job. Und nicht wenige scheitern, weil sie den Ernst der Lage unterschätzt haben. »Viele gehen vier Wochen in die Klinik und fühlen sich besser. Sobald sie an den Arbeitsplatz zurückkehren, verfallen sie in die alten Mechanismen und sind schnell genauso am Ende wie zuvor.«

Sechs Monate veranschlagt Schedlowski für eine ambulante Verhaltenstherapie. Währenddessen müssen die Patienten ihre neuen Handlungsmuster immer wieder trainieren und im Alltag erproben, so wie der Tennisprofi den neuen Aufschlag. Das Gehirn braucht diese Zeit.

Der Faktor Zeit entscheidet auch über die Prognose der Betroffenen. Wer sich über Monate oder Jahre hinweg ausgebrannt durch den Job schleppt, unter Umständen bis zum totalen Zusammenbruch, verschlechtert seine Heilungschancen. Deshalb rät der Experte jedem, Warnzeichen wie Lustlosigkeit, Müdigkeit oder Erschöpfung ernst zu nehmen, vor allem wenn sie länger anhalten.

BREMSE ZIEHEN UND AUSSTEIGEN

Noch besser wäre es natürlich, gar nicht erst in den Teufelskreis aus Überforderung und innerem Druck zu geraten. Das Züricher Team setzt auf Prävention durch Information. »Stress ist im heutigen Berufsleben fast normal«, meint Schedlowski. »Wenn man weiß, wie man sich gegen die Folgeerscheinungen schützt, ist das Risiko für ein Burn-out bereits sehr viel geringer.«

Regel Nummer eins lautet: Mit den körperlichen Ressourcen sorgfältig haushalten. Die Anti-Stress-Maßnahmen, die es dabei einzuhalten gilt, sind ebenso einfach wie wirkungsvoll. Gesunde Ernährung, ausreichend Bewegung und ge-

nug Schlaf. Regel Nummer zwei: Auch Vielarbeiter müssen das richtige Maß zwischen Anspannung und Entspannung einhalten. Oder wie es in Beraterkreisen gerne ausgedrückt wird – die Work Life Balance sollte stimmen.

»Jeder muss seinen eigenen Stresskompensationsmechanismus finden«, so Manfred Schedlowski. Der eine entspannt sich bei der Vorbereitung auf einen Marathonlauf, andere kommen zur Ruhe, wenn sie auf dem heimischen Sofa eine Klassik-CD genießen oder im Garten die selbst gezüchteten Rosen schneiden. Welches Hobby, ist egal, Hauptsache man pflegt es. Selbiges gilt auch für die sozialen Kontakte. Ob im Freundeskreis, in der Familie oder zu den Kollegen, zwischenmenschliche Beziehungen schützen nachweislich vor dem Ausbrennen (siehe auch den Artikel ab S. 62). Außerdem: Wer wegen seines »anstrengenden« Jobs still und leise vereinsamt, hat im Notfall, wenn er wirklich einmal Zuspruch und Hilfe braucht, niemanden mehr, den er anrufen könnte.

Schedlowski rät Menschen mit Berufsstress, eine Entspannungstechnik zu erlernen, etwa Yoga, autogenes Training oder progressive Muskelrelaxation. Und zwar bevor man sie unbedingt braucht, weil sich bereits die ersten Burn-out-Symptome zeigen. Der entscheidende Schritt finde allerdings im Kopf statt, stellt der Psychologe klar: »Man muss sich im Berufsleben möglichst früh die Einstellung aneignen, dass Gesundheit und psychisches Wohlbefinden mindestens genauso wichtig sind wie der Aufstieg auf der Karriereleiter.«

High Potential Lars N. hat das lange übersehen. »Mein Leben war der Job, dort habe ich meine ganze Energie investiert und auch meine gesamte Befriedi-

gung herausgezogen.« Das Aufputzmittel entpuppte sich als schleichendes Gift. Seine Beziehung ging in die Brüche, und auch viele alte Freunde fielen dem Karrieredrang zum Opfer. »Das kann ich niemandem übel nehmen, ich war damals wirklich kaum zu ertragen – selbst in der Kneipe habe ich über nichts anderes geredet als die Arbeit.«

Erst als er sich auf der Intensivstation wiederfand, »allein und ganz unten«, ging dem Unternehmensberater ein Licht auf. N. krepelte sein Leben um. Er gab seine Stelle auf, kämpfte um seine Freundschaften und erfüllte sich den Jugendtraum von einer Weltreise. Danach fing er wieder an, als Consultant zu arbeiten, heute sogar in einer besseren Position als vor dem Zusammenbruch. Trotzdem ist alles anders. »Mehr Sport, mehr Freizeit, mehr Faulenzen, mein Leben genießen. Auch wenn mir die Arbeit nach wie vor wichtig ist, diese Dinge besitzen jetzt Priorität.« Für die Bilanz seines neuen Lebens genügt ihm ein kurzer Satz: »Mir ging es nie besser!«

ULRICH KRAFT, Mediziner und ständiger **Gehirn&Geist**-Mitarbeiter, ist freier Wissenschaftsjournalist in Berlin.

Audio  www.gehirn-und-geist.de/audio

Literaturtipps

Burisch, M.: Das Burn-out-Syndrom – Theorie der inneren Erschöpfung. Springer: Heidelberg 2005.

Maslach, C., Leiter M.P.: Die Wahrheit über Burnout. Springer: Wien 2001.

Sonneck, G., Pucher-Matzner, I.: Das Burnout-Syndrom. Österreichische Ärztezeitung Heft 4/2005.