

## **Auftanken statt Ausbrennen: Effektive Strategien gegen den Burnout**

Wenn sich körperliche und seelische „Leuchtfeuer“ einstellen, helfen nur noch Selbsterkenntnis und Eigenverantwortlichkeit

Mir gegenüber sitzt Herr L., ein groß gewachsener und breitschultriger Mittfünziger, seit mehr als 25 Jahren Führungskraft in einem mittelfränkischen Großunternehmen. Es ist unsere zweite Coaching-Sitzung. Herr L. ist erfolgreich im Job, bestens situiert, glücklich verheiratet und Vater zweier gesunder Kinder. Und Herr L. weint bittere Tränen, die er verzweifelt zu unterdrücken versucht. Denn er merkt bereits seit geraumer Zeit, dass seine einst so immense Belastbarkeit, die ihn in der Regel an die 70 Wochenstunden wirbeln und werkeln, planen und perfektionieren, denken und delegieren ließ, mehr und mehr schwindet. Ebenso sein Selbstbewusstsein. Die körperlich-seelischen Warnsignale geflissentlich ignorierend, steht Herr L. nun kurz vor dem Totalzusammenbruch. Und damit vor dem vermeintlichen Ende seiner Karriere.

### **Überall brennt es: Das Burnout-Syndrom avanciert zur Volkskrankheit**

Was sich hier über Monate hinweg angebahnt hat, greift in unserer Gesellschaft zunehmend um sich: Das Burnout-Syndrom macht weder vor Managern, noch vor Müttern Halt, zieht in sozialen Institutionen und bei Global Players seine Kreise und bringt sowohl Junge wie auch jung Gebliebene – zumindest vorläufig – zur Strecke.

Freilich könnte man das Feuer löschen, das einst durch Eustress entfacht wurde, dann zum kontinuierlichen Schmelbrand mutiert ist und schließlich den Menschen verbrennt. Zeit dazu bliebe zur Genüge. Doch wer denkt schon daran, wenn er erst übermäßig häufig und dann laufend mit diffusen körperlichen Symptomen kämpft (z. B. hartnäckige Erkältungen, Rücken- und Belastungsschmerzen, Herz-/Kreislauferkrankungen), dass er gerade auf dem besten Wege ist, mit überhitztem Motor gen Stillstand zu steuern? Und selbst, wenn sich deutliche Veränderungen im Denken, Fühlen und Verhalten einstellen – Reizbarkeit und Unruhe, Schlaflosigkeit und abnehmende Belastbarkeit, Zukunftsängste und depressive Episoden mit plagenden Selbstzweifeln und nagender Sinnentleertheit – liegt der Rückschluss nicht zwangsläufig nahe. Die wenigsten Betroffenen kommen auf die Idee, dass ihr Befinden mit einem beginnenden Burnout zu tun haben könnte. Was dramatisch ist. Denn je früher man den Prozess erkennt und ausbremst, desto unversehrter geht man letztlich daraus hervor.

**Immer höher, schneller, weiter: Nur wer brennt, kann verbrennen**

Obwohl das Burnout-Syndrom mit seinen weit über 100 bekannten körperlichen und seelischen Symptomen zunehmend in den Medien thematisiert wird, fehlt es also immer noch an Aufklärung? Vermutlich! Aber noch wahrscheinlicher mangelt es an der persönlichen Einsicht, dass es „auch mich“ treffen kann. Die Verleugnung der eigenen Anfälligkeit ist typisch für prädestinierte Menschen, will heißen solche, die aufgrund einer entsprechenden Charakterdisposition quasi „von Haus aus“ gefährdet sind (s. Kasten).

#### **Gefährdete Burnout-Persönlichkeiten tendieren dazu...**

- ...sich ständig durch Top-Leistung beweisen zu wollen
- ...sich durch Leistung Anerkennung zu sichern
- ...unter Stress noch mehr Leistung zu bringen
- ...sich zu maßregeln, statt sich zu erholen
- ...sich keine Fehler und Leistungstäler zuzugestehen
- ...gegen sich selbst und ihre Schwächen anzukämpfen
- ...körperliche und seelische Nöte zu dementieren
- ...Bedürfnisse, die in Konflikt mit den Idealen stehen, zu negieren bzw. zu verleugnen
- ...ihre eigenen Grenzen zu übersehen bzw. flexibel zu erweitern, wenn es den Idealen dient

Der Burnout bevorzugt sozusagen ehrgeizige und fleißige, überaus leistungswillige und vermeintlich hartgesottene Macher mit großen Idealen, anspruchsvollen Zielen und hohen Erwartungen an sich und andere. Bleibt diesen Menschen eine erkennbare Erfolgsrückmeldung (oder auch: Wertschätzung, Anerkennung, Feedback) dauerhaft versagt und sind noch dazu die Rahmenbedingungen chronisch ungünstig, etwa weil permanent unsicher, stressig oder disharmonisch, beginnt der bekannte Hamsterlauf. Und das Rad dreht sich immer schneller. Statt irgendwann den für eine ehrliche Standortbestimmung nötigen Boxenstopp einzulegen, wird weiter mit Vollgas voraus gefahren. Läuft das Getriebe nicht mehr ganz rund und fällt es immer schwerer, damit zu leben? Egal. Gewinner halten durch und das schon aus. Fragt sich dann eben nur, wie lange noch. Das Symptompektrum des Burnout-Prozesses ist eigentlich als Richtung weisend zu sehen, sofern es entsprechende Beachtung findet. Man könnte sich folglich entschließen, strategisch gegen das Geschehen vorzugehen. Selbstbestimmt und eigenverantwortlich. Denn so lange man noch einigermaßen über seine körperlichen und seelischen Kräfte verfügen kann (und nicht zu deren Opfer wird), ist jede Menge Wahlfreiheit vorhanden. In jeder Situation.

### Strategie 1: Ehrliche Standortbestimmung

Viele Klienten haben bereits Bedenken, diesen ersten, aber entscheidenden Schritt zu gehen. Dabei ist das genaue Betrachten der eigenen Umstände doch zunächst völlig ungefährlich und folgefrei. Die Befürchtung, man müsse sofort sein ganzes Leben verändern und noch einmal ganz von vorne anfangen, ist meist haltlos. Schon das Drehen an „kleinen Schraubchen“ kann äußerst hilfreich sein. Und dazu lohnt sich der Blick ins Detail:

- Was also stimmt nicht mit mir, mit den Rahmenbedingungen?
- Was ist das Gute daran, welche Chance habe ich jetzt?
- Wie lange geht das schon so?
- Wie lange geht das noch so (oder ist eine Veränderung „von außen“ in Sicht)?
- Wie lange kann ich das körperlich und seelisch noch aushalten?
- Wie lange will ich das noch aushalten?
- Was müsste ich unbedingt weiterhin tun oder auch unterlassen, damit sich garantiert nichts ändert?
- Was könnte ich tun oder auch unterlassen, damit es mir besser geht?
- Was hindert mich daran, was befürchte ich?
- Wird sich diese Befürchtung zu 100 % bewahrheiten oder gibt es auch andere Möglichkeiten?

### Strategie 2: Symptome deuten

Die psychosomatische Sicht der Dinge ist nach wie vor strittig. In Coaching-Settings mit Burnout-gefährdeten Menschen trägt sie jedoch ganz erhebliche Früchte, weil sie körperlichen Missempfindungen einen subjektiven Erklärungsrahmen bietet. Statt diese als „feindlich gesonnen“ zu begreifen, wird nach dem Informationsgehalt geforscht und nach darin enthaltenen Handlungsimpulsen gefahndet. Beispielsweise so:

Kopfschmerzen	Worüber zerbreche ich mir den Kopf? Was lastet auf meiner Seele? Was bringt mich ins Grübeln, gibt mir zu Denken? Und wo müsste ich handeln statt zu denken?
Rückenschmerzen (und Verspannung)	Was lastet auf meinen Schultern? Was sitzt mir im Nacken? Was kann ich nicht ertragen? Und wo müsste ich handeln, um mich zu entlasten?
Schlaflosigkeit	Was lässt mich nicht zur Ruhe kommen? Was raubt mir den Schlaf?

	Was lässt mich hellwach sein, hellhörig werden? Und wo müsste ich handeln, um meine dringend nötige Ruhe zurück zu gewinnen?
--	--

### Strategie 3: Wahlfreiheit erkennen

Was treibt die Menschen an, so zu handeln, wie sie handeln? Und weiterzumachen, statt aufzugeben oder wenigstens einzusteuern, statt blindwütig immer wieder über ihre Grenzen zu gehen? Der Schlüssel zur Einsicht liegt meist in anerzogenen, unreflektiert übernommenen oder erfahrungsbedingten Glaubenssätzen. Man kann sich diese so genannten „Kognitionen“ vorstellen wie Programme, die im Unterbewusstsein verankert sind und unser Verhaltensrepertoire determinieren. Im Fall des Burnout-Geschehens müsste man allerdings eher sagen: beschränken. Werden diese unbemerkt ablaufenden Steuerungsmechanismen nicht aufgedeckt und hinterfragt, blockieren sie systematisch neue Lösungen und die daraus entstehenden positiven Erfahrungen. Man bleibt quasi immer in der selben Spur, die vielleicht irgendwann einmal zum gewünschten Ergebnis geführt hat, aber nun in die Irre leitet. Durch das Ausfüllen des folgenden Lückentextes kommen Sie sich selbst auf die Schliche...:

Ich bin grundsätzlich...  
Für ... bin ich allseits bekannt.  
... erlaube ich mir auf keinen Fall.  
Mein Lebensmotto lautet: Sei ...!  
Von mir erwarte ich in erster Linie ....  
Als Vorgesetzter muss ich ...  
Von meinen Mitarbeitern erwarte ich ....  
... lasse ich weder bei mir, noch bei anderen durchgehen.  
Das Wichtigste in meinem Leben ist ....  
Erfolg bedeutet für mich ...  
Arbeit ist ...

...,sofern Sie sich danach fragen, ob das wirklich immer so ist, so sein und bleiben muss – oder ob und wann Sie auch Ausnahmen machen können bzw. kennen.

### Strategie 4: Werte prüfen

Menschen sind geprägt von Werten. Ehrlichkeit, Vertrauen, Respekt, Teamgeist, Harmonie etc. – wer seine persönlichen Wertigkeiten nicht (mehr) in seinem Umfeld erkennen kann, fühlt sich unwohl. Und läuft manchmal über Jahre hinweg mental gegen Wände. Reibt sich auf. Will andere ändern (nur nicht die eigene Perspektive) und seine Werte akribisch geltend

machen, obwohl diese vielleicht im Umfeld gar nicht gefragt oder gefordert sind. Frage also: Welche Wunschvorstellungen an ein ideales Ambiente sind in mir? Oder auch:

- Wer bin ich eigentlich?
- Was brauche ich, um glücklich zu sein und infolge dessen Höchstleistung bringen zu können?
- Was kann ich selbst dazu tun, um dies zu bekommen?
- Wo sind mir eindeutig die Hände gebunden (i. S. v. „liegt nicht in meiner Macht“)?
- Muss ich meine Werte wirklich immer geltend machen? Welche Ausnahmen kann ich machen?

Es geht um Authentizität. Aber auch um ein Umdeuten von Werten: Ein Klient erzählte neulich, dass er aufgrund betrieblicher Erfordernisse seinen Mitarbeitern gegenüber oft unehrlich sein muss. Was er hasst. Die entscheidende Frage lautet dann: Muss ich wirklich immer ehrlich sein oder was tue ich eigentlich für meine Mitarbeiter, wenn ich unehrlich bin? Im besagten Fall schützt der Klient seine Mitarbeiter vor Unsicherheiten (wüssten die nämlich die Wahrheit, hätten alle Angst um ihren Job – und an ein motiviertes Miteinander wäre vermutlich nicht mehr zu denken).

#### Strategie 5: Klar kommunizieren

Kommunikation ist die Basis zwischenmenschlicher Beziehungen. Schade, dass sie so wenig genutzt wird! Klienten berichten oft von kommunikativen Endlosschleifen – eingefahrenen Mustern zwischen bestimmten Beteiligten, die für den immer gleichen (inneren oder äußeren) Zündstoff sorgen. Was sich zeigt ist, dass viele Burnout-Betroffene auf dem Appellohr hören – und sich übermäßig gefordert, angegriffen oder verunsichert fühlen. Hier könnte gezieltes Nachfragen die dringend nötige Klarheit schaffen.

- Verstehe ich das richtig?
- Wie genau meinen Sie das?
- Möchten Sie also ... oder ...?

Klare Kommunikation ermöglicht darüber hinaus – beispielsweise gegenüber Kunden – Grenzen zu artikulieren und realistische Alternativen aufzuzeigen. Das setzt allerdings voraus, dass man genau weiß, was man von sich geben möchte und das genau so offenkundig macht, ohne gleich bei jedem „nein“ unliebsame Konsequenzen zu befürchten. Auch positive Folgen kommen in Betracht. Vor allem für die eigene Gesundheit.

#### Strategie 6: Balance schaffen

Balance bedeutet ein harmonisches Miteinander verschiedener Lebensbereiche. Wer tagtäglich körperlich und geistig nur mit seinem Unternehmen bzw. Job beschäftigt ist, kann

kein Gleichgewicht schaffen. Schlichtweg weil „die andere Seite“ fehlt. Erstaunlicherweise tendieren wir Menschen dazu, problembehafteten Bereichen unseres Lebens mehr und mehr Aufmerksamkeit zu schenken und damit auch Gewicht zu verleihen. Was daraus folgt, ist dann der berühmte Tunnelblick. Man sieht nichts anderes mehr, nur noch die Brennherde. Alleine durch die Hinwendung zu dem, was sonst noch da ist (z. B. Familie, Freunde, Hobby, Sport, Talente, Fähigkeiten), schafft man schon ein Stück Distanz und erschließt sich gleichzeitig ganz persönliche Wellness-Oasen – Menschen und Events, die Kraft geben und nicht(s) kosten. So einfach? Und so existenziell, weil alleine „der Blick auf die Löcher im Käse, statt auf seine Substanz“ noch niemanden satt gemacht hat. Für ein mentales Gleichgewicht ist jeder selbst verantwortlich. Und das Schöne: es ist genauso planbar wie die nächste geschäftliche Besprechung. Sofern man es sich wert ist.

Falls Sie alarmierende Erschöpfungssignale bei sich orten – und das womöglich nicht erst seit gestern -, sollten Sie schleunigst aktiv werden! Zuletzt fehlt es schlichtweg an Energie, um das Ruder für sich herumzureißen. Energie wird für jede Form der Veränderung gebraucht. Selbst für die im Kleinen. Schon um ausgediente Kommunikations- und Verhaltensmuster zu renovieren, muss man einige Wochen investieren und dabei unentwegt den energischen Willen aufbringen, sein Ziel bewusst zu verfolgen: die Zukunft zuträglicher und gesünder zu gestalten. Lässt die Tatkraft schon zu wünschen übrig oder fährt der Motor bereits auf Reserve, kann individuelles Coaching erfrischende Impulse liefern. Wenn gar nichts mehr geht, hilft nur noch der Arzt und eine Auszeit. Doch vorher gibt es unzählige Möglichkeiten, aus dem Vollen zu Schöpfen und sich als seines Glückes Schmied zu erweisen. Handeln statt Abwarten und Auftanken statt Ausbrennen lautet die Devise – fackeln Sie nicht lange!

Von Andrea Baumgartl, Dipl.-Kffr., Psychologische Managementtrainerin, HP-  
Psychotherapie, Coach