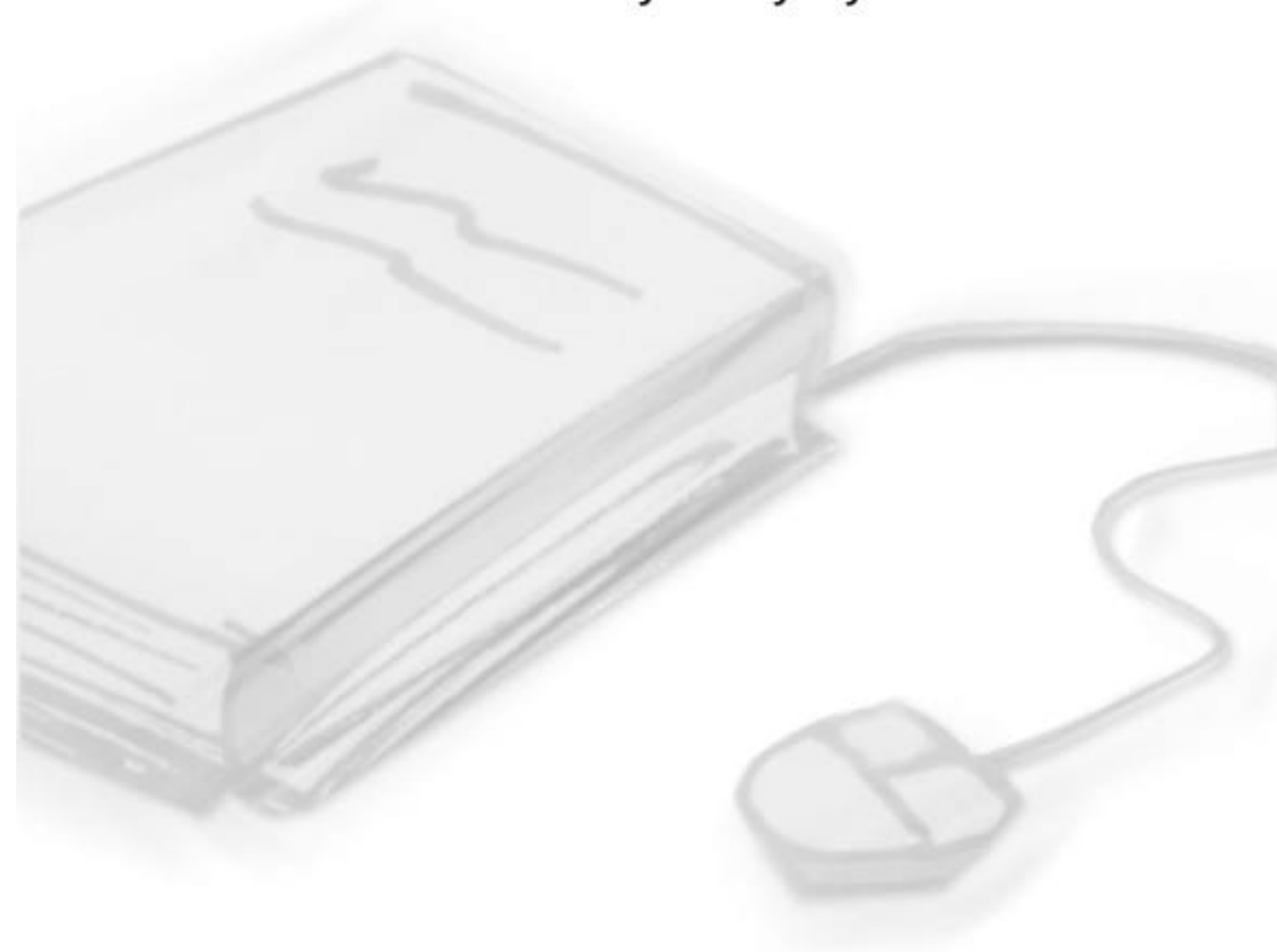


Dr. Elmar Hatzelmann

BURNOUT

Ursachen und Lösungsanregungen aus NLP-Sicht



active-books

BURNOUT

Ursachen und Lösungsanregungen aus NLP-Sicht

von Dr. Elmar Hatzelmann

Jedes Wochenende das gleiche Bild: Schlapp und müde hängen Sie in den Seilen. Zwei Tage Freizeit mit nur wenig Aktivitäten reichen gerade aus, um wieder Kraft für die nächste Arbeitswoche zu tanken. Eine Situation, die fast jeder von uns schon erlebt hat – viele auch öfter. Wenn dieses Gefühl der Müdigkeit und Kraftlosigkeit für Ihren Lebensalltag kennzeichnend ist, dann kann man von den typischen Symptomen des sogenannten Burnouts sprechen.

Der Begriff Burnout trat erstmals in den 30er Jahren im Zusammenhang mit Überlastungsphänomenen bei Profisportlern und Künstlern auf. Heute beschreibt er aufopferungsvolle, pflichtbewußte und engagierte Personen, die sich geistig und körperlich erschöpfen und deren Persönlichkeit sich in der Folge davon nachhaltig verändert.

Wer ist besonders gefährdet?

Forschungsarbeiten offenbaren, daß die Hauptgruppen von Burnoutbetroffenen aus Helferberufen (40%), Lehrern (30%) und Mitarbeitern in der Verwaltung (10%) bestehen. Man findet aber auch Anwälte, Polizisten, Manager und Sekretärinnen darunter. Letztlich ist kein Berufsfeld und keine Person davor gefeit.

Drei Grundursachen können unterschieden werden, die zu einem Burnout führen:

- Übernahme von Erwartungen seitens der Eltern, der Gesellschaft oder des Berufsalltags
- Angst vor Auseinandersetzung

mit sich selbst

- Ungenügende Bewältigungsstrategien bei Überforderungen im Beruf, in der Freizeit oder in der Partnerschaft.

Die Massenmedien gaukeln scheinbar nachahmenswerte Verhaltensmuster und Rollenklischees als Idealbilder vor: die aufopferungsvolle Hausfrau und Mutter mit überzogenem Sauberkeitsmaßstab, die erfolgsverwöhnte Karrierefrau, die sich selbst 150 Prozent Leistung abverlangt oder der ehrgeizige Manager, der regelmäßig Arbeit mit nach Hause nimmt.

Das kann zu tragischen Fällen führen wie der Fall des engagierten Notarztes, der übermüdet im Einsatz selbst einen Unfall verursacht, oder der für seine Schäfchen immer Zeit habende Pastor, der andere Ehen meisterlich kittet, dessen eigene aber zerbricht.

Regelmäßig fordern über 800 Zeitschriften – mit entsprechenden modischen Vorbildern – vor allem von Frauen, ewig jung, schlank und erfolgreich zu sein. Für manche Männer gilt auch heute noch das gesellschaftliche Ideal, jeden Samstag das Auto zu waschen und den Rasen auf Wimbledon-Höhe zu halten. Die Familie bleibt dabei oft auf der Strecke.

Der Glaube, daß sich der Wert als Mensch alleine aus Besitz und Leistung ergeben, führt in einen Teufelskreis. Wie ein Hamster im Laufrad gefangen, mit starrem Blick auf perfekte Ergebnisse fixiert, strampelt man zielstrebig dem Burnout entgegen.

Ungünstig kann sich auch eine allzu

strenge Verhaftung in der protestantischen Ethik auswirken, indem Lebenssinn und Daseinsberechtigung überwiegend von der Arbeit bestimmt werden.

Als Beispiel dafür kann die rasante Ausbreitung von Funktelefonen angeführt werden. Sie weist manchmal auf das versteckte Bedürfnis des Besitzers hin, seine eigene Bedeutung symbolisch nach außen zu demonstrieren: Man ist allzeit bereit und immer erreichbar: Eine Einstellung, die den Weg in den Burnoutprozeß beschleunigt. Zuweilen kann auch eine starke Diskrepanz zwischen Fremd- und Selbstbild der Grund für die Flucht vor sich selbst sein. Die Illusion der eigenen Grandiosität muß um jeden Preis aufrechterhalten werden, um nicht zu erkennen, daß man nur ein winziges Rädchen im Getriebe der Welt ist. Diese Erfahrung kann direkt zum psychischen Zusammenbruch führen, statt dessen wird das Durchleiden eines möglichen Burnoutprozesses in Kauf genommen.

Die zweite Ursache für Burnout liegt in der Angst vor der Auseinandersetzung mit sich selbst. Sie zeigt sich beispielsweise in einer Flucht in die Arbeit (workaholics) oder durch exzessiven Konsum der Freizeitdrogen Radio, Fernsehen, Kino. Jede Möglichkeit, mit sich in Kontakt zu kommen, wird sorgfältig vermieden – die Leichen bleiben im Keller. Aufkommende Sehnsucht nach intensivem Erleben wird zunehmend durch extremes Freizeitverhalten (Bungee-Springen, Free-Climbing, ohrenbetäubende Musik, Abenteuerur-



laub u.a.) ausagiert.

Schwierigkeiten, außerhalb des Berufs Wertschätzung und Bestätigung zu finden, führen häufig dazu, daß die Arbeit als einzige Befriedigungsquelle mit zu hohen Erwartungen befrachtet wird. Enttäuschung ist somit vorprogrammiert.

Der dritte Grund für einen Burnout liegt darin, daß man nicht gelernt hat, mit Konflikten und Stresssituationen flexibel umzugehen.

Trotz aller Willenskraft und guter Vorsätze gleitet man immer wieder in gewohnte Verhaltensmuster und scheitert an den alten Lösungsversuchen. Die damit verlorene Zeit wird mit höherer Arbeitsgeschwindigkeit oder Überstunden versucht zurückzuholen.

Mangelndes Vertrauen zu Kollegen, übermäßiges Kontrollbedürfnis und die Unfähigkeit, Nein zu sagen, gehören ebenfalls zu den klassischen Verhaltensweisen, die unnötige Arbeitsbelastungen verursachen und schließlich einen Burnout unterstützen.

Technische Neuerungen in Verwaltung und Fertigung sind ein weiterer Risikofaktor, wenn sie nicht von angemessenen innerbetrieblichen Organisations- und Weiterbildungsmaßnahmen

begleitet werden. Die Mitarbeiter versuchen gegebenenfalls, diesen Mangel und den zusätzlichen Druck durch Vorgesetzte durch Mehreinsatz zu kompensieren.

Diese Belastungen werden in Rezesionszeiten durch Maßnahmen zur Erhöhung der Produktivität (Entlassungen, Arbeitszeitverkürzung) verstärkt. Chronische Überlastung und Burnout-symptome stellen sich automatisch ein.

Schließlich wirken Unzufriedenheit und Überlastung im Beruf wie ein Sog auf das Privatleben. Bislang leicht vor sich hin schwelende Beziehungsprobleme lodern aufgrund der erhöhten Sensibilität auf. Man steckt den Partner sogar mit seiner Lethargie an und wundert sich, daß erhoffte „Hilfsmaßnahmen“ wie z.B. erhöhte Aufmerksamkeit oder liebevolle Zuwendung ausbleiben. Die Doppelbelastung von Frauen durch Beruf und Familie ohne angemessene Unterstützung durch Partner oder Kinder heizt die Situation noch mehr an.

Ein weiterer Weg in das Burnout-Syndrom ist das angestrenzte Bemühtsein mancher Singles, lieber heute als morgen den richtigen Lebenspartner zu finden. Bei der aufreibenden Suche nach ihrem Idealpartner brennen sie aus.

Es gibt eine Reihe von ungünstigen Faktoren, die den Burnoutprozeß fördern können. Ängstlichkeit, mangelndes Selbstwertgefühl, Schuldgefühle, hochgesteckte Ziele, überzogenes Anerkennungsbedürfnis oder unflexible Bewältigungsstile.

Dabei stehen Mitarbeiter in Sozial- und Dienstleistungsberufen mit hoher Arbeitsbelastung, geringer Anerkennung und häufigem Klientenkontakt an erster Stelle, wenn es um Risikogruppen geht. Auch Berufsfelder mit schnellem technischem Wandel und wettbewerbsorientiertem Arbeitsklima begünstigen den Burnoutprozeß.

Ansatzmöglichkeiten zur Vorbeugung und Heilung: Achtsamkeit und körperliche Sensibilität sind geeignete Mittel, um drohende

Überforderung frühzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen einzuleiten.

Körperliche Symptome wie Müdigkeit, Energielosigkeit oder Verspannung, die den Burnoutprozeß begleiten, können rechtzeitig wahrgenommen werden. Eine praktische Möglichkeit, die oft verschüttete Feinfühligkeit zurückzuerlangen, sind alle Tätigkeiten, die wieder Kontakt zum Körper schaffen. Dabei ist an Sport (keine Wettkämpfe), Entspannung und Meditation (Feldenkrais, Yoga, Eutonie, Tai Chi), aber auch an Gartenarbeit oder lange Spaziergänge zu denken. Außerdem sorgt Bewegung für körperliche Müdigkeit und guten Schlaf.

Innere Kommunikation

Jeden Tag führt man etwa drei- bis fünftausend kurze innere Selbstgespräche; über 90% dieser Gedanken kreisen ständig um die gleichen, problematischen Lieblingsthemen. Ein erster Lösungsschritt aus diesem Kreislauf besteht darin, die Gedanken geduldig zu beobachten, ohne sie weiterzuverfolgen: wie sie gekommen sind, werden sie auch wieder gehen. So werden die mentalen Quälgeister entwaflnet und es entsteht Raum für energiespendende, innere Zwiegespräche.

Manche Menschen tragen ständig mehrere unlösbare Schwierigkeiten und Befürchtungen mit sich herum – so, als ob sie gleichzeitig viele Radio- und Fernsehprogramme verfolgen müßten. So martern sie sich zwar mental, erbringen aber nur geringe sichtbare Leistung, was zu großer Frustration und Hilflosigkeit führt.

Ein klassisches Beispiel ist der Abteilungsleiter, den gleichzeitig ein unauf-schiebbares Gespräch mit seinem Chef, drückende Mitarbeiterkonflikte, Gedanken an seine pflegebedürftige Mutter, Sorgen um seine skifahrende Tochter, Angst vor einem Vortrag und seine Gesundheitsprobleme beschäftigen. Er klagt, daß er trotz seines großen Arbeits-einsatzes nichts zuwege bringe und sich jeden Abend total ausgelaugt fühle.

Dieser Fall zeigt, daß nicht die getane Arbeit, sondern allein schon belastende Gedanken, die ständig an der Energie zehren, zum Burnout führen können.

Eine Reduktion der Gedankenflut kann auf verschiedenen Wegen erfolgen:

- die pessimistische Grundhaltung erkennen und Lebenssituationen aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten lernen
- Lösungswege suchen, finden und danach handeln
- delegierbare Aufgaben abgeben
- Strategien für Notfälle entwickeln
- Unwichtiges auf Eis legen
- sich eine begrenzte Sorgenzeit einrichten, in der man bewußt den Sorgen nachgeht; ansonsten sind Sorgen tabu
- sich ausmalen, was im schlimmsten Fall passieren könnte und sich darauf vorbereiten; die ständigen Befürchtungen sind damit aufgehoben
- soziales Netzwerk aufbauen, das auffängt und unterstützt.

Äußere Kommunikation:

Schließlich trägt die Verbesserung der Kommunikation nach außen zur Linderung und Vorbeugung von Burnout bei. Hilfreich sind beispielsweise Rhetorikkurse, Kommunikationstraining und Selbsterfahrungsgruppen.

Die graphische Darstellung (vgl. Dilts: Logische Ebenen) bietet eine ganzheitliche Sichtweise für Lösungsansätze. Je höher die Ebene, auf der die Intervention ansetzt, desto stärker die Wirkung.

Lebensphilosophie und Lebenssinn

Rollenübernahme, Erwartungs- und Leistungsdruck können mit der Frage „Was ist wichtig für mich?“, „Was versuche ich zu vermeiden?“ angegangen werden. „Wo will ich in meinem Leben bewußt Prioritäten setzen und mich für meinen individuellen Lebensweg ent-



scheiden?“ Denn unklare Lebenskonzepte erzeugen Konfusion. Prüfen Sie Ihre Entscheidungen, ob sie Ihrem eigenen Wunsch entsprechen, oder ob Aufträge der Eltern bzw. ein gesellschaftliches Muß dahinterstecken.

Fassen Sie wieder Mut, eigene Wertvorstellungen zu empfinden und mögliche Freiheitsspielräume zurückzuerobern.

Wenn Ihnen das Argument „habe keine Zeit“ in den Sinn kommt, empfiehlt es sich als erstes, auf den Informationskonsum zu achten und ihn gegebenenfalls zu reduzieren.

Die Frage nach der eigenen Identität ist eng damit verknüpft:

„Wer bin ich?“ und „wohin will ich langfristig?“ sind in diesem Zusammenhang entscheidende Fragen. Seminare, bei denen es um das klare Setzen von Zielen und um die Suche nach Visionen geht und in denen man sich Zeit zum Reflektieren nimmt, können wertvolle Impulse bringen.

Hüten Sie sich vor der „Besser-ich-mach“-selbst-Falle“.

Da sie außer dem überhöhten Arbeitsaufwand und dem dabei erzeugten falschen Selbstbild viele Vorteile hat, ist es nicht leicht, dieser Falle zu entinnen:

- dann bin ich wenigstens mit dabei und kann mitreden
- dann wird es auch ordentlich erledigt
- keiner kniet sich so rein wie ich

- bisher habe ich ja auch immer geschafft.

Achten Sie auf die Wirkung dieser in die Überforderung treibenden Stimmen. Sie haben es dann leichter, mutig Aufgaben delegieren und einem anderen eine Chance zu geben.

Sich vorbehaltlos mit allen Stärken und Schwächen zu akzeptieren, ohne sich ständig aufgrund eines Perfektionszwangs unter Druck zu setzen, ist ein wesentlicher Einflußfaktor. Auf dem Weg zum eigenen Potential sollte auch ein überzogener Narzißmus auf ein gesundes Maß zurückgeschraubt werden.

Einstellungen und Glaubenssysteme, die sich von Kindheit an aufgebaut und fest in unser Bewußtsein eingepreßt haben, blockieren oft jeden Versuch, aus dem selbstgebauten Gefängnis auszubrechen. Mit der Einstellung „weil mir zu diesem Zeitpunkt dieses und jenes passierte, bin ich nun so und kann nichts ändern“, nimmt man sich alle Kraft für neue Möglichkeiten.

Selbst tiefverwurzelte Überzeugungen, die sich in gern benutzten Sprichwörtern und Redewendungen ausdrücken („Schuster bleib bei Deinen Leisten; wer rastet, der rostet“), geben Hinweise auf einschränkende Glaubenssysteme.

Ein Weg, diese Blockaden zu lösen, liegt darin, entweder die Prägungssituation aufzufinden und mit kreativen Lö-

sungen noch einmal zu durchleben oder sich häufiger an erfolgreich gelöste Situationen in der Vergangenheit zu erinnern.

Im Buch von Cora Besser-Siegmund mit dem Titel „Du mußt nicht so bleiben, wie du bist“ finden Sie dazu praktische Anleitungen. Statt sich ständig in den Sumpf der alten Enttäuschungen zu verkriechen, werden kreative Ideen und Energien freigesetzt.

Ohne persönliche Aktion keine Änderung. Daher sind auf der nächsten Ebene Handlungen gefordert: An erster Stelle steht die Reduktion von Drogen aller Art (Alkohol, Tabletten, Kaffee, Nikotin, TV, Bücher, Dauertelefonate, Beziehungssucht etc.), die Klarheit verhindern. Überzeugende Lösungsversuche mit konkreten Schritten aus dem Burnout sind gefragt. Hilfreich sind das Setzen von Prioritäten und Dringlichkeit, da ständiges Hinausschieben von erforderlichen Aktionen ihr Scheitern immer

wahrscheinlicher macht.

Erfolgreiches Handeln motiviert und katapultiert Sie automatisch auf eine wirkungsvollere Denk- und Verhaltensschiene.

Aus dem Burnout-Teufelskreis entwickelt sich eine spiralförmige Distanzierungsbewegung zu einer besseren Qualität. Aggression und Wut können den Brennstoff für diese Wende nach außen liefern, statt sie gegen sich selbst negativ wirken zu lassen.

So hat z.B. ein Rechtsanwalt aufgrund seiner Kenntnisse über den Burnoutverlauf seine Kanzlei wie folgt umorganisiert:

Übergabe von kleineren Aufträgen an einen Junior-Partner, Fortbildung für Mitarbeiter, Anschaffung neuer Computer und das absolute Freihalten des Samstagnachmittags und Sonntags für die Familie. Alle diese Entscheidungen konnten innerhalb von kürzester Zeit beschlossen und erfolgreich in die Pra-

xis umgesetzt werden. Seine Arbeit macht ihm wieder Spaß, er ist effektiver in seinen Unternehmungen und gewinnt damit mehr freie Zeit.

Schließlich kann der Burnoutprozeß über mehr Wissen günstig beeinflusst werden, wobei zuviel des Guten auch notwendige Aktionen verhindern kann: Bücher, Zeitschriften, Fortbildungen, Zeitmanagement, Know-how über Unternehmensphilosophie und Möglichkeiten der Streßbewältigung sind nur einige interessante Ideen. Sie fallen aber nur auf fruchtbaren Boden, wenn die damit verbundene Lebensphilosophie dazu paßt. Ein Mensch, der beispielsweise unbeirrt daran festhält, niemals ein guter Redner zu werden, wird eine Vielzahl von Rhetorikkursen ohne spürbaren Erfolg besuchen.

Auf der untersten Ebene steht der Einflußbereich Umfeld, der von Burnoutbetroffenen gerne übersehen wird:

Die Möglichkeiten reichen vom

Wechsel der Abteilung, der Firma oder des Berufs bis zu firmenpolitischen und organisatorischen Maßnahmen. Auch gesellschaftspolitische Einflüsse, z.B. die Anerkennung von Helferberufen durch höhere Bezahlung, und Prestige sind von großer Wirkung.

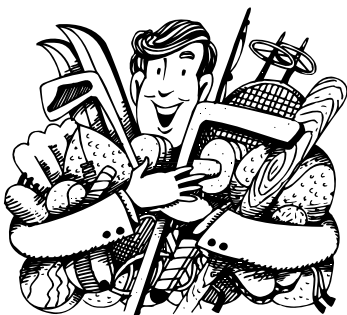
Am Arbeitsplatz müssen gemeinsam Streßquellen identifiziert und klare Ziele und Grenzen gesetzt werden; Verantwortung wird im Team festgelegt und Erfolgserlebnisse damit gesichert.

Dazu paßt der Fall einer Frau aus der Modebranche, deren Chef für den Fall der Arbeitsüberlastung eine mögliche externe Unterstützung signalisierte, die aber von den Mitarbeitern aufgrund von Zeitdruck nicht diskutiert und beschlossen wird. Erst massive Verdeutlichung der Folgen durch eine Beratung führte zu regelmäßigen Teamsitzungen und Abgabe von schwierigen Übersetzungen und Schreibaufträgen außer Haus.

Selbstverständlich müssen organisatorische Maßnahmen auch von Einstellungsänderungen begleitet sein; sonst fällt der Betroffene wieder auf seiner Suche nach Perfektion und Unerstetzlichkeit ins alte Überforderungsmuster.

In Familien mit Kindern sind folgende Anregungen hilfreich:

- regelmäßige Gespräche, um kein Thema zu tabuisieren
- leichte Aufgaben an Kinder delegieren
- Verantwortungsbereiche gemeinsam besprechen und übertragen
- Überfürsorge einschränken
- die übertragenen Wertvorstellungen und Glaubenssysteme wahrnehmen und überdenken.



Umgang mit Burnout-Betroffenen

Als Außenstehender können Sie einen vom Burnout Betroffenen unterstützen, indem Sie ihm helfen, die Selbstverleugnung aufzugeben. Erste konkrete Schritte, die aus dem Labyrinth der Hilflosigkeit führen, müssen besprochen werden.

Dabei leisten Ratschläge („du solltest“) wenig Hilfe. Sinnvoller sind ermutigende Gespräche über die kurz- und langfristigen Ziele und Hinführung zu entspannenden Erlebnissen (Bewegung, Naturerlebnisse u.a.).

Auch zahlreiche Bücher, die in den letzten Jahren zum Thema erschienen sind, können Anregungen geben.

Zum Schluß eine neue Version eines Märchens, das wieder Mut machen soll:

Nach vielen Jahren des Schlafes wacht Dornröschen auf, aber es ist niemand gekommen, um sie zu erlösen. So schläft sie weiter. Jahre vergehen und sie wacht wieder auf. Sie schaut nach links, nach rechts, nach oben, nach unten, aber wiederum ist niemand da, weder ein Prinz noch ein Gärtner. Und sie schläft weiter. Schließlich wacht sie zum dritten Mal auf. Sie öffnet ihre schönen Augen und sieht wiederum niemanden. Da sagt sie zu sich selbst: „Jetzt reicht's!“ Sie stand auf und war erlöst.

Literaturhinweise:

- Barth, A.-R.: Burnout bei Lehrern. Hogrefe, Göttingen 1991.
- Besser-Siegmund, C.: Du mußt nicht so bleiben, wie Du bist. Econ, Düsseldorf 1993.
- Bronsberg, B. & Vestlund, N.: Ausgebrannt – die egoistische Aufopferung. Heyne, München 1989.
- Burisch, M.: Das Burnout-Syndrom. Springer, Berlin 1989.
- Dilts, R.: Identität, Glaubenssysteme und Gesundheit. Junfermann, Paderborn 1992.
- Dowling, C.: Perfekte Frauen. Fischer, Frankfurt 1989.
- Enzmann, D. & Kleiber, D.: Hefer-Leiden: Streß und Burnout in psychosozialen Berufen. Asanger, Heidelberg 1989.
- Freudenberger, H. & North, G.: Burn-out bei Frauen. Krüger, Frankfurt 1992.
- Hunt, D. & Hait, P.: Das Tao der Zeit.

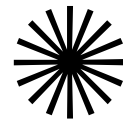
Econ, Düsseldorf 1992.

- Robbins, A.: Das Power Prinzip: Grenzenlose Energie. Heyne, München 1993.

Über den Autor:

Elmar Hatzelmann studierte Pädagogik, Psychologie und Wirtschaftswissenschaften und promovierte in Wirtschaftspsychologie. Abgeschlossene Ausbildung in Neurolinguistischer Programmierung (NLP) und der Feldenkrais-Methode.

Nach mehrjähriger Tätigkeit an der Universität ist er selbständiger Berater und Trainer für Wirtschaft und Bildungseinrichtungen mit privater Einzelberatungspraxis in München.



Ein neues Syndrom hat das Licht der Welt erblickt und wird sich wahrscheinlich schnell einen angesehenen Platz im allgemeinen Sprachraum erobern. Gleichzeitig wird wahrscheinlich der Bedarf an entsprechender Beratung stark zunehmen. Der Artikel von Dr. Elmar Hatzelmann bietet eine feinsinnige Schilderung von Ursachen, Phänomenen und Therapien des Burnout-Syndroms. Vor allem die philosophische und kulturkritische Betrachtung dieses Phänomens erscheint mir sowohl für das Verständnis als auch für eine wirksame Beratung notwendig zu sein. Bitte schreiben Sie uns, wenn das Thema – vor allem im medizinischen Bereich – Ihr Interesse findet.
Dr. med. Bernd Dyckhoff