

Vortrag: Burnout – Männertreff 18.9.09 in der Pfarrscheune Umiken

Pfr. Matthias Schüürmann (Anregungen von Dr. med. S. Pfeifer)

Burnout als Krise – Burnout als Chance

"Ich habe immer gedacht, wenn man sich nur zusammenreisst, so kann man erreichen, was man will. Aber dann hat mein Körper nicht mehr mitgemacht." So und ähnlich beginnen viele Burnout-Geschichten. Menschen, die sich voll und ganz für eine Sache einsetzen, stehen in der Gefahr, an den Rand ihrer Kräfte zu geraten. Vordergründig funktionieren sie noch, doch ihr Reden und Handeln ist nur noch hohler Schein. Aus dem fulminanten Einsatz wird das verglühende Abtrudeln einer Raketenstufe, die ins Meer taumelt.

Genau so beschrieb sich ein Mann mittleren Alters: Er fühle sich wie die verglühte Hülle einer Feuerwerksrakete. Er habe sich über die Maßen eingesetzt, Nächte und Wochenenden aufgewendet, seine Familie immer getröstet, dass es schon besser werden würde. Er suchte Erfolg um jeden Preis, wollte seinen Mitarbeitern zeigen, was wahrer Einsatz sei. Mehr noch, er war auch selbst überzeugt, dass sein Einsatz den Menschen half, dass es eben nötig sei, "die zweite Meile zu gehen" – und bei Bedarf auch die dritte und vierte ...

Doch irgendwann kam Kritik auf. Seine Hektik wirkte störend, sein Telefonieren während der Arbeitspausen, sein Fernbleiben von geselligen Anlässen führte zu einer zunehmenden Entfremdung. Und dann der Sturz mit dem Fahrrad, eine Verletzung am Knie – "Plötzlich war die Luft draußen. Ich konnte nicht mehr. Eine tiefe Erschöpfung ergriff mich. Ich hatte keine Ideen mehr und fragte mich, wozu das alles gut war."

Jedes Jahr erleben Tausende hoch motivierter Menschen einen solchen Crash. Es sind nicht die Mittelmäßigen, sondern diejenigen, die gleichzeitig aktiv und menschlich einfühlsam an ihre Aufgaben herangehen. **Verschiedene Berufsgruppen sind besonders gefährdet, nämlich Menschen in sozialen und helfenden Berufen, aber auch in Berufen, die ein hohes Maß an menschlicher Kompetenz, Motivationsgabe und Führungsverantwortung erfordern – Pastoren, Lehrkräfte, Sozialpädagogen, Pflegende.**

Laut Weltgesundheitsorganisation (WHO) hat jeder Vierte seelische Probleme, die einer Abklärung und Behandlung bedürfen. Beinahe die Hälfte aller erwerbstätigen Schweizer leidet am Arbeitsplatz unter starker nervlicher Belastung und psychischem Druck. Das belegen Statistiken des schweizer-ischen Bundesamtes für Statistik (BFS) - Tendenz steigend. Grund dafür sind vielschichtige Veränderungen, welche sich in unserem Umfeld abzeichnen, unter anderem die mangelnde wirtschaftliche Stabilität und die zunehmenden Anforderungen an die Erwerbstätigen. Immer mehr Arbeit verteilt sich auf immer weniger Menschen.

Vier Faktoren

Die Erfahrung zeigt, dass **vier Faktoren** zum Erlebnis von Burnout beitragen:

- 1 der Arbeitsplatz,
- 2 die Eigenschaften der Persönlichkeit,
- 3 das Privatleben (Familie, Partnerschaft)
- 4 die körperliche Gesundheit.

Folgende Faktoren können den **(ad 1) Arbeitsplatz** zur toxischen Falle machen: Zu große Arbeitsmenge – zu komplexe Aufgaben – unklare Erwartungen des Chefs – unklare Verantwortungsbereiche – wenig Handlungsspielraum – zu viele Projekte – Angst vor Arbeitsplatzverlust – Konkurrenzdruck – Konflikte mit Kollegen und Vorgesetzten – zu viele Überstunden – keine Ferien – keine bzw. negative Rückmeldungen. **Der beste Schutz vor Burn-out ist ein hohes Maß an Zufriedenheit im Beruf!**

Gerade der letzte Punkt stellt eine wesentliche Herausforderung an jede Führungskraft dar. Fragen Sie sich selbst: Gebe ich meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern **positives Feedback**? Ermutige ich sie in ihrer Arbeit? Ein freundliches Wort und eine konstruktive Grundhaltung kann Burnout entscheidend vorbeugen!

Gibt es so etwas wie ein **(ad 2) Persönlichkeitsprofil** eines burnoutgefährdeten Menschen? Wer ist besonders gefährdet? Nun, Burnout trifft oft die besten Mitarbeiter. Bei ihnen paaren sich hohes persönliches Engagement im täglichen Umgang mit anderen Menschen mit einem hohen Anspruch an sich selbst: „**Ich will gut sein – Ich will erfolgreich sein – Ich will es den andern zeigen!**“

Es sind dies oft auch Menschen mit einer besonderen Sensibilität für Mitarbeiter und Situationen. Sie spüren, wie es andern geht. Sie möchten ihnen helfen und fühlen sich dann oft machtlos im Getriebe eines Unternehmens mit seinen vielfältigen Sachzwängen. Überhöhtes Verantwortungsgefühl und schlechte Abgrenzung fressen zunehmend Zeit und blockieren die Gedanken.

Doch gerade dieses hohe Engagement in der Firma, im Team, in einer Gemeinde oder im Umgang mit Not leidenden Menschen kann zum Bumerang für **(ad 3) Partnerschaft und Familie** werden. "Ständig muss man auf ihn warten; das Geschäft geht immer vor; wir haben das Nachsehen," so tönt Klagen von Ehefrauen, die dieses Muster allmählich leid sind. Es kommt zu Konflikten, zur Entfremdung und damit zum Verlust gerade jener tragenden Beziehungen, die doch wiederum Kraft für die Arbeit geben könnten. Die Kinder wachsen heran und erleben den Vater nur in seinen müden Stunden. Plötzlich findet man sich Auge in Auge mit jungen Menschen, die vor

wenigen Jahren noch die Kleinen waren. Jetzt brechen sie aus, aber man hat verlernt mit ihnen zu reden, während man immer Zeit für Gespräche mit anderen hatte. Bei berufstätigen Frauen kommt es häufig zur Mehrfachbelastung zwischen Beruf, Kindererziehung und Haushalt – ein „**Multitasking**“, das nicht nur Computer zum Absturz bringt, sondern auch beim Menschen zur Erschöpfung führt.

Vernachlässigung des Privatlebens – "Wenn wir diese Durststrecke durchhalten, dann wird es wieder besser!" Doch so wie eine Pflanze bei Wassermangel eingeht, so kann auch eine Beziehung bei allzu langen Entbehrungen verwelken.

Ad 4: Gesundheit: Gute Arbeit kann man nur leisten, wenn man sich voll auf seinen Körper verlassen kann. Wer ständig unter Hochdruck steht, bei dem lösen auch kleine gesundheitliche Probleme Angst aus. Eine banale Fußverletzung macht einem schlagartig die Abhängigkeit von andern bewusst, zieht noch die wenigen Kraftreserven ab, die einem verblieben sind. So kann auch eine Grippe zu einer länger dauernden Erschöpfung mit konstanter Übermüdung führen.

Innerlich fühlt man sich vielleicht angetrieben – **wie ein Porsche auf Hochtouren** - doch der Gang ist nicht eingelegt. Dazu kommen psychosomatische Beschwerden (Schwitzen, Herzklopfen, Kopfweh, Rückenschmerzen, Impotenz). Erschöpfung kann sich aber auch in den Gefühlen äußern: man hat sich nicht mehr im Griff, ist nicht mehr belastbar, leicht gereizt, den Tränen nahe, ohne Distanz.

Menschen im Burnout verlieren die Fähigkeit, Aufgaben zu planen und stufenweise anzugehen. Auch der Versuch, noch mehr Energie aufzuwenden führt nicht mehr zum erhofften Resultat. Sie können nicht mehr abschalten und müssen auch in der Freizeit oder gar in schlaflosen Stunden ständig an den Beruf denken. Am Ende steht die Hoffnungslosigkeit: „**Ich schaffe es doch nicht!**“

Überlebens-Strategien

Wie kann man Burnout vorbeugen? Gibt es einen Ausweg aus der Leistungsfalle? Das rettende Schlagwort heißt: "**Work-Life-Balance**". Ganze Bücher sind darüber geschrieben worden. Hier nur einige Hinweise:

1. Bedenken Sie, dass **jeder Mensch nur begrenzte Energie hat**. Sie können ihren seelischen Akku schnell herunterfahren oder aber Ihre Kräfte gezielt einsetzen.

2. Bauen sie bewusst **Atempausen in den Alltag ein** – eine halbe Stunde an die frische Luft, ein kurzer Spaziergang um den Block oder vielleicht ein **"Power-Nap"** zum Auftanken?

3. Lerne **NEIN zu sagen** – freundlich, aber bestimmt!

Darf ein guter Christ denn Nein sagen? Manche Burnout-Kandidaten meinen, ein Christ müsse sich eben einsetzen, wenn es die Not anderer Menschen erfordere. Aber es gibt auch Situationen in der Bibel, wo nur ein Nein die richtige Antwort war. Ich bin immer wieder beeindruckt von dem Selbstbewusstsein der fünf klugen Brautjungfern im Gleichnis Jesu. Als Mitternacht herannaht, kommen die fünf törichten zu ihnen und bitten sie um Öl für ihre Lampen. Wäre das nicht eine hervorragende Gelegenheit gewesen, ihnen etwas von der Großmut Gottes zu zeigen, ihnen ein Zeugnis zu sein? Die Antwort überrascht mich immer wieder: „Nein, sonst würde es für uns und euch nicht genug sein; geht aber zum Kaufmann und kauft für euch selbst.“ (Matthäus 25,9)

Doch Nein-Sagen muss man trainieren. Wie gehe ich um mit den enttäuschten Reaktionen der andern? Wie verarbeitet man die eigenen Schuldgefühle, obwohl man eigentlich weiß, das Richtige getan zu haben?

4. Wenn es zu hektisch wird: Halten Sie inne und fragen Sie sich: „**Was kann passieren, wenn ich die Arbeit aufschiebe?** Sind die Folgen wirklich so schlimm?“ Manche Arbeiten erledigen sich von selbst, indem man sie einmal liegen lässt.

Was macht es aus, wenn Sie einmal nicht an vorderster Front in perfektem Einsatz stehen? Wenn Sie ausbrennen, dankt Ihnen niemand dafür. Das wusste schon der Prediger Salomo, als er schrieb: **"Sei nicht allzu gerecht und allzu weise, damit du dich nicht zugrunde richtest."** (Prediger 7,16).

5. Setze Grenzen: Verlagern Sie berufliche Probleme nicht ins Privatleben. Kein Mensch ist unersetzlich. Aber die Scherben zerbrochener Beziehungen lassen sich kaum mehr nahtlos zusammensetzen.

6. Nehmen Sie sich Zeit – etwa für Hobbys, Entspannung, Sport oder Musik. Überprüfen Sie ihren Tagesrhythmus. Sind Sie ein Morgen- oder ein Nachtmensch? Passen Sie Ihren Arbeitsalltag an, dann ergeben sich neue Zeitfenster!

7. Spitzenleistungen sind manchmal nötig. Aber sie dürfen dann auch ein Gegengewicht setzen: **Nehmen Sie sich Zeit, Wochenendarbeit, Jetlags**

oder Übermüdung auszukurieren. So kommen sie wieder frisch und mit neuen Ideen zur Arbeit.

8. Wenn alle Stricke reißen und Sie den Eindruck haben, der Job mache Sie kaputt, so seien Sie konsequent: **Haben Sie schon an ein Time-out (Sabbathical) gedacht? Überlegen Sie, ob es Sinn machen kann, sich versetzen zu lassen, die Stelle zu kündigen oder gar den Beruf zu wechseln.**

BURNOUT ALS CHANCE

In der Krise eines Burnout liegt auch eine Chance: Es gilt zu erkennen, dass wir wertvoll sind, selbst wenn wir an unsere Grenzen geraten sind. Oftmals werden wir aufgerüttelt, neue Weichenstellungen für die Gestaltung des Lebens vorzunehmen. Und schliesslich hat so mancher in seiner eigenen Krise gelernt, andere Menschen besser zu verstehen. So gesehen kann Burnout auch zu einem Neuanfang werden, der dem Leben eine neue bessere Wendung gibt.

=====

Beispiel:

*« ein Informatiker, der alle Ansprüche erfüllt ausser die eigenen. Bis er ein Burnout erlitt. Die Leidensgeschichte des Josef Engler. **Der Bund 26.8.09***

Mehrmals in seiner Laufbahn hat Josef Engler* Aufgaben von anderen «geerbt»: Bei ihm wusste man, dass alles in guten Händen war, seine Gewissenhaftigkeit und sein Fleiss waren beispielhaft. Engler wäre es nie in den Sinn gekommen, Nein zu sagen. Schliesslich erhielt er Anerkennung für das, was er leistete – und diese Anerkennung war sein Antrieb. Heute, nach allem, was geschehen ist, sagt der 52-Jährige: «Ich habe nie unterschieden zwischen mir und meinen Aufgaben. Ich war nicht ich – ich war mein Job; dafür habe ich mich aufgeopfert.»

Migräne und Schwindel

Lange Zeit reihte Engler dank seinem Perfektionismus und seinen hohen Anforderungen an sich beruflich Erfolg an Erfolg. Die Umschulung vom Tonaufnahmetechniker zum Informatiker bewältigte der gelernte Radioelektroniker im Alter von knapp dreissig Jahren problemlos; es war die Zeit, als die PTT/Telecom verzweifelt Informatiker suchte. Engler machte sich rasch einen Namen in der Anwendungsentwicklung, er übernahm die Verantwortung für Mutationen in der Auftragsabwicklung – ein komplexe Aufgabe, die ihm immer längere Arbeitstage abverlangte. Oft stempelte er um halb sieben ein und blieb bis in die Abendstunden am Bildschirm sitzen.

Die häufigen Schwindelgefühle und Migräneanfälle empfand Engler als lästige Unterbrechungen. Er ignorierte sie, solange es ging, oft brauchte er Medikamente, «um die Sache in den Griff zu bekommen». Seine Leistung wurde dadurch nicht beeinträchtigt. Mitte der Neunzigerjahre erbte Engler eine neue Funktion an der Schnittstelle zweier Informatiksysteme, er arbeitete mal in Ostermundigen, mal in Freiburg. Ende der Neunzigerjahre kam es zur grossen Reorganisation, Engler hätte nach Bern wechseln

müssen. Da er dort keine Perspektiven sah, wechselte er nach 13 Jahren in eine neue Abteilung, die sich um die Sicherheit der Grossrechner kümmerte. «Die neue Arbeit stellte hohe Ansprüche», sagt Engler lakonisch, «ich selber legte die Messlatte mit meinem Perfektionismus aber noch viel höher.» Dass sich der Vater dreier damals schulpflichtiger Kinder nebenberuflich sozial engagierte, trug nicht gerade zur Entspannung der Situation bei.

Softdrogen und Medikamente

Nach zwei, drei Jahren musste Engler sich eingestehen, dass seine Leistungsfähigkeit nachliess. Er brauchte mehr Energie und mehr Zeit, um das gewohnte Pensum zu bewältigen – und er erholte sich schlechter. «Ich litt unter permanenter Müdigkeit. Um die langen Arbeitstage zu bewältigen, griff ich zu Softdrogen wie Kaffee und Vitamintabletten.» War er früher mit fünf bis sechs Stunden Schlaf ausgekommen, reichten plötzlich auch sieben oder acht Stunden nicht mehr zur Regeneration. Tagsüber litt Engler unter Verdauungsbeschwerden, Migräne und Schwindel wurden «zu treuen Begleiterinnen», die Dosierung der Schmerzmittel musste kontinuierlich erhöht werden.

Was Engler nebst der täglichen Arbeit und den gesundheitlichen Problemen zusätzlich zu schaffen machte, war die grosse Unruhe im Unternehmen: Wöchentlich gab es neue Gerüchte über Reorganisationen, vier von fünf Standorten wurden von Freiburg nach Bern verlegt, es kam zu vielen Wechseln und ersten Abbauschritten.

Jobverlust und Klinikaufenthalt

Im Juli 2003 wurde klar, dass Engler nur noch bis Ende Jahr bleiben konnte und danach ins Arbeitsmarktzentrum übertreten musste. «Ich hatte mich so sehr mit der Arbeit identifiziert, dass ich diesen Tiefschlag nur schwer verdauen konnte», erinnert sich der 52-Jährige. Nach einigen Monaten spürte er allerdings auch Erleichterung, dass er die Verantwortung vorübergehend abgeben konnte. «Ich war damals so naiv zu glauben, in kurzer Zeit beginne ein neues Kapitel in meiner Karriere.»

Es kam anders. Im Januar 2004, zwei Wochen nach seinem letzten Arbeitstag, diagnostizierte Englers Arzt eine Depression und verordnete Psychopharmaka. Engler versuchte, sich aufzuraffen. Er entdeckte die wohltuende Wirkung von Spaziergängen in der Natur und begann mit Krafttraining. Ein Bekannter bot ihm an, er könnte in einem 30-Prozent-Pensum die Buchhaltung in dessen Informatik-Dienstleistungsbetrieb besorgen. Engler stürzte sich mit dem bekannten Perfektionismus in die neue Aufgabe. Anfang 2005 wurde klar, dass sich seine Gesundheit nicht besserte. Nach der Konsultation eines Psychiaters trat Engler in die psychosomatische Abteilung einer Klinik ein.

Er empfand das in diesem Moment nicht als Niederlage, sondern als «grosse Erleichterung». «Dort fühlte ich mich zum ersten Mal verstanden. Ich begriff, wie Perfektionismus, Stress, Verspannungen und Migräne zusammenhingen; und ich kam in Kontakt mit vielen anderen erfolgreichen Berufsleuten, die krank geworden waren, weil sie den eigenen Ansprüchen nie hatten genügen können.»

Trinken, bevor man Durst hat

Nach fünf Wochen stationärer Therapie fühlte sich Engler wesentlich besser, er kämpfte aber auch gegen die regelmässig auftretenden Versagensgefühle. «Ich habe mich selber immer als sehr leistungsstark wahrgenommen», erinnert er sich, «deshalb war es sehr frustrierend, nach jeder halben Stunde Anstrengung eine Stunde Pause einlegen zu müssen.»

Gleichzeitig wusste er, dass es anders nicht mehr ging. «Mein Psychiater hatte mir klar gemacht: So wie ein Marathonläufer trinken muss, bevor er den Durst spürt, muss ich Pausen einlegen, bevor die Kopfschmerzen einsetzen.»

Zwischen Therapie und Bewerbung

Sein ehemaliger Arbeitgeber zeigte sich grosszügig; der Sozialplan wurde um ein halbes Jahr verlängert; als er Ende Juni 2005 auslief, deckten Taggelder der Invalidenversicherung die Lohnausfallkosten. Es war ein nahtloser Übergang vom «Case Management» des Swisscom-Arbeitsmarktzentrums zum Wiedereingliederungsprogramm der IV. Engler sagt, er sei dankbar, dass man ihn nicht habe fallen lassen und dass er in dieser Phase keine existenziellen Sorgen gehabt habe. Gleichwohl habe er in dieser Zeit in einem «furchtbaren Spannungsfeld der Ansprüche» gelebt, was für jemanden, der immer allen Ansprüchen genügen wollte, sehr quälend sei: Hier die Therapieversuche und die Ermahnung, sorgfältig auf die Signale seines Körpers zu hören; da die Auflagen der IV, die ihn drängten, sein Arbeitspensum rasch auf 50 Prozent zu steigern.

Nach einem Jahr liefen die Wiedereingliederungsmassnahmen der IV aus, ohne dass Engler den Schritt zurück in die Berufswelt geschafft hätte. Es folgte ein halbjähriger Aufenthalt in einer beruflichen Rehabilitationsstätte für Menschen mit psychischer Behinderung. Im Juli 2007 dann die Diagnose: Englers maximale Produktivität lag zwischen 10 und 15 Prozent; damit liess sich unmöglich den Lebensunterhalt verdienen. Engler erhielt keine Taggelder mehr, finanziell kam die Familie nur über die Runden, weil seine Frau Teilzeit arbeitete und die Swisscom sich mit einer Rentenbevorschussung grosszügig zeigte.

Ansonsten konzentrierte sich Engler darauf, sich Gutes zu tun. Spaziergänge, Veloausflüge, medizinische Trainings-Therapie und regelmässige Massagen trugen dazu bei, dass sich sein Gesundheitszustand verbesserte. Im Sommer 2008 kam der nächste Tiefschlag in Form einer Teilberentung: «Der Gutachter der IV hatte nach einem Gespräch von 1,5 Stunden befunden, ich könne 60 Prozent als Informatiker arbeiten.» Engler erhielt eine halbe Rente von der IV und auf rund 80 Bewerbungen ebenso viele Absagen von potenziellen Arbeitgebern, obwohl die Profile in einigen Fällen auf ihn zugeschnitten waren. Immerhin: Einer der Stellenvermittler bot Englers Frau ein 50-Prozent-Pensum an.

Der lange Weg zurück

Dank dem Kontakt zum Berner IT-Personalberatungsbüro P3B verbesserte sich die Situation schliesslich: Ende Juni 2009 konnte Engler eine befristete 30-Prozent-Stelle als Operateur antreten. Seither arbeitet er an vier Tagen pro Woche drei Stunden und nimmt dafür täglich drei Stunden Arbeitsweg in Kauf. Im ersten Monat sei er begeistert gewesen, wieder arbeiten zu können, sagt Engler; wieder eine Aufgabe in einem Team zu haben und zu spüren, dass seine Fähigkeiten nach wie vor gefragt waren, habe ihm gut getan. Im zweiten Monat sei er dann aber «auf die Welt gekommen»: abends habe er Schlaftabletten gebraucht, tagsüber seine Grenzen zu spüren bekommen. Wenn er um 13 Uhr nach Hause komme, sei er «sehr erschöpft»; es sei frustrierend zu sehen, dass ein so kleines Pensum einen solchen Energieverschleiss nach sich ziehe. Ende September läuft seine Anstellung aus. Was er dann macht und ob er je wieder ein höheres Pensum wird bewältigen können, weiss Engler nicht. Er könnte sich auch vorstellen, künftig sein schmerzhaft am eigenen Leib erworbenes Wissen in Sachen Burnout weiterzugeben. «Ich empfehle allen, regelmässig eine persönliche Bilanz zu erstellen und rechtzeitig die Konsequenzen zu ziehen», sagt Engler. «Man sollte sein Leben verändern, bevor einen das Leben verändert.» * Name geändert