

# Zeit für sich

## Burnout und wie man damit umgeht

Martina Baur antwortet auf Fragen aus der Redaktion

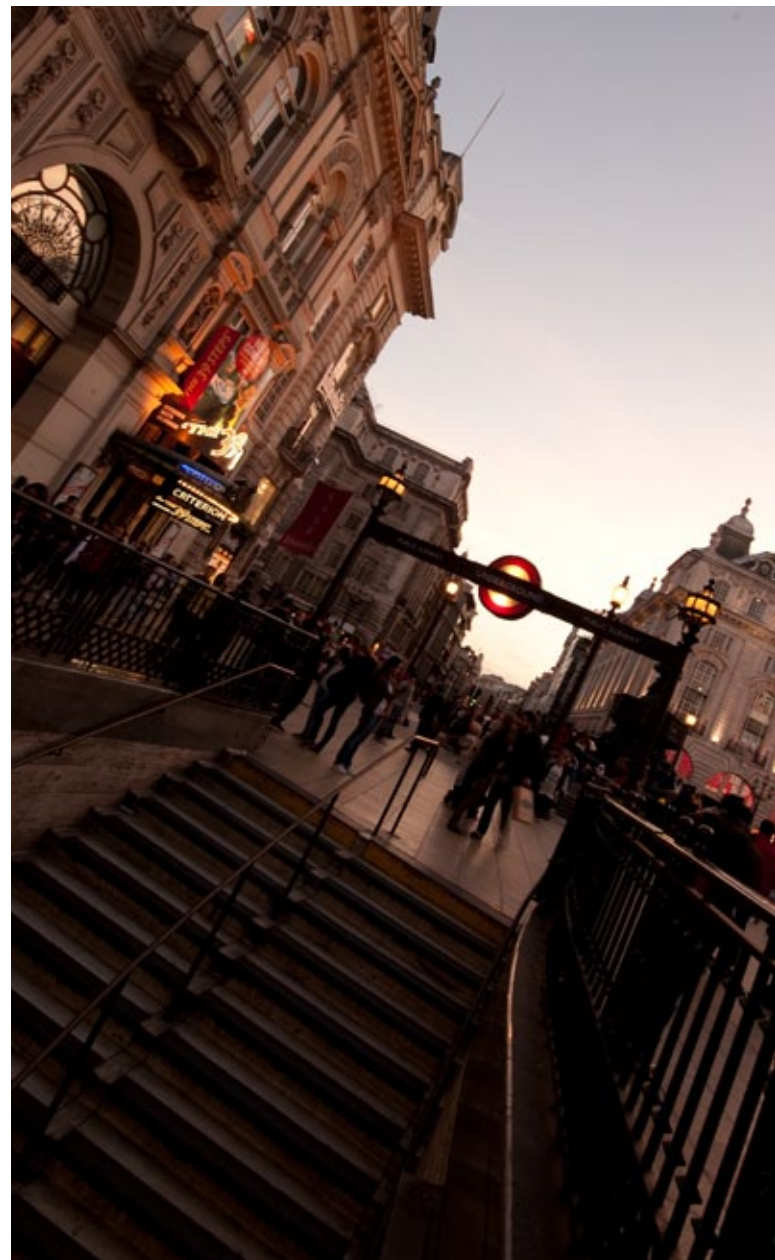
### **Burnout ist nach Heinemann ein tiefgreifender psychosomatischer Erschöpfungszustand, verbunden mit dem Verlust der Erholungsfähigkeit. Wie äußert sich das konkret?**

Beim Verlust der Erholungsfähigkeit habe ich keinen Zugriff mehr zu meinen Kraftquellen und kann mich nicht mehr erholen: Wenn ich nach einer Nacht, in der ich gut schlafen und durchschlafen konnte, am Morgen nicht erfrischt bin, ein freies Wochenende nicht dazu führt, dass ich mich danach besser fühle, und wenn mir der ersehnte dreiwöchige Urlaub keine Erholung bringt.

Die tiefgreifende psychosomatische Erschöpfung zeigt sich in sehr großer Vielfalt und immer ganzheitlich als gravierende emotionale, physische wie auch kognitive Erschöpfung: Die emotionale Erschöpfung ist u.a. wahrnehmbar durch erhöhte Empfindsamkeit, Reizbarkeit, depressive Verstimmungen und durch sozialen Rückzug. Die physische Erschöpfung zeigt sich durch eine enorme Kraftlosigkeit und eine Vielzahl von somatischen Beschwerden wie z.B. Anfälligkeit für Infekte, chronische Verspannungen, Rücken- und Kopfschmerzen. Die kognitive Erschöpfung kennzeichnet sich durch Konzentrationsstörungen und Fehler. Es kommt zu einem deutlichen Leistungsabfall, den auch ein erhöhter Arbeitsaufwand nicht verhindern kann. Um dem eigenen Anspruch zu genügen, versuchen die Betroffenen den Leistungsabfall durch noch mehr Aufwand zu kompensieren. Sie geraten dadurch immer mehr in einen Teufelskreis.

In Ansätzen kennen wir das alle. Wenn wir aber aufgrund übermäßiger Belastungen, egal in welchen Lebensbereichen, längerfristig in eine Abwärtsspirale geraten und immer mehr erschöpfen, ohne die Akkus wieder auffüllen zu können, reguliert sich irgendwann unser inneres Feuer nicht mehr. Es lässt sich schwerer

entfachen, ist am Ausgehen oder ist bereits erloschen. Die Prozesshaftigkeit und Verknüpfung von eben dieser tiefgreifenden psychosomatischen Erschöpfung und der zunehmenden Unfähigkeit, sich zu erholen, kennzeichnet das Burnout-Syndrom. Auch hier gilt der Satz des Paracelsus: „Die Dosis macht das Gift.“ Helen Heinemann nennt noch ein drittes Charakteristi-



kum bei ihrer Definition: „Ursache und zentrales Merkmal ist die emotionale Erschöpfung“, die sich körperlich ausdrückt und aussieht wie eine Depression. Wenn diese emotionale Erschöpfung Ursache und Merkmal ist, dann ist es nicht, wie vielfach angenommen, der Beruf, der dieses Syndrom ursächlich zu verantworten hat. Natürlich tragen Organisation der Arbeit, Arbeitsweise, Branchenzugehörigkeit, unser Erleben im Berufsalltag, die mehr oder weniger gelungene Verzahnung von Berufs- und Privatleben und die Technisierung des Alltags auch dazu bei, dass die Akkus leer laufen. Das sehen wir oft. Es trifft den hochbelasteten Manager, den Arzt und IT-Fachmann, die engagierte Sozialarbeiterin, die Ingenieurin und es trifft die promovierte Mutter und Hausfrau, die ihre Familie auf höchstem Niveau nach Standards des Qualitätsmanagement organisiert und führt. Aber: Da wie dort werden grundlegende Schwachstellen getriggert, wo wir in alte Fallen tappen. Es sind Altlasten und psychische Befindlichkeiten, die zu dieser umfassenden und tiefgreifenden psychosomatischen Erschöpfung mit der Unfähigkeit, sich wieder zu erholen, führen.

## Wenn es nicht der Beruf ist, was verursacht dann einen Burnout?

Helen Heinemann beschreibt in ihrem Buch „Warum Burnout nicht vom Job kommt“ auf der Grundlage ihrer Arbeit mit mehr als tausend Frauen und Männern sehr anschaulich, dass nur derjenige, der bereits tief im Innern verunsichert ist, irgendwann stressbedingt in den Strudel des Burnout gerät. Der Wandel der Geschlechterrollen habe die Identitäten aufgeweicht und große Verunsicherung zurückgelassen.

## Gibt es Persönlichkeitsmerkmale, die Burnout begünstigen?

Es handelt sich bei den Burnout-Gefährdeten und -Patienten meist um vielseitig begabte, leistungsbereite, pflichtbewusste Menschen, die über eine ausgeprägte

soziale und emotionale Kompetenz verfügen. Sie sind innerlich beteiligt, hilfsbereit und haben einen guten Kontakt zu ihren Mitmenschen. In unseren Gruppen finden wir auch überproportional viele hochsensible und hochbegabte Menschen. Allen ist gemeinsam, dass sie gerne und viel arbeiten. Sie haben Freude an guter Arbeit und investieren gerne so viel, dass sie mit dem Ergebnis zufrieden sind. Ihr Anspruch ist auf hohem Niveau. Sie sind sehr außenorientiert und haben sich selbst nicht genug im Blick. Nein sagen können gehört nicht zu ihren zahlreichen Stärken. Mit Blick auf Prävention und Gesundheit ist es deshalb wichtig, sich selbst gegenüber eine grundlegende Achtsamkeit zu schenken. Es gilt, das Gebot der Nächstenliebe als Ganzes ernst zu nehmen: „Liebe Deinen Nächsten wie Dich selbst.“

## Wie erleben Sie Menschen mit einem Burnout?

Das sind sympathische, aufgeschlossene, starke Frauen und Männer, mit denen es sehr viel Freude macht zu arbeiten. In der Einzelberatung lerne ich die Betroffenen meist in einer Phase großer Verunsicherung kennen, weil deren Selbstbild erschüttert ist: „Dass mir so etwas passiert, das hätte ich nie gedacht!“ Die über Jahrzehnte bewährte und funktionierende Strategie, mit hohem Aufwand alles im Griff zu haben, ist Geschichte. Nichts geht mehr in der akuten Krise. Sie fühlen sich der Situation völlig ausgeliefert und erleben sich hilflos, schwach und unfähig. In den Gruppen liegt bei einigen Teilnehmern der absolute Tiefpunkt schon etwas zurück. Der Aufschwung beginnt oft in dem Moment, in dem sie sich zum Seminar anmelden, weil sie ihr Leben dabei wieder aktiv in die Hand nehmen und ihre Aufmerksamkeit auf sich selbst richten. Wenn wir die Teilnehmer erzählen lassen, was sie letztlich bewogen hat, sich professionelle Hilfe zu holen, berichten sie häufig, sie hätten so etwas wie einen „Nervenzusammenbruch“ gehabt: „Da ging dann gar nichts mehr... Ich konnte nur noch weinen.“ Alltägliche automatisierte Verrichtungen, z.B. den Rechner hochfahren oder nach Hause gehen, wären nicht mehr im Ver- ➤

haltensrepertoire abrufbar gewesen. Die Betroffenen sind überrascht, wie es zu diesem einschneidenden ‚Ereignis‘ hat kommen können. Beim Erzählen wird ihnen beim ‚laut Denken‘ oder im Zuhören bewusst, dass dem scheinbar völlig überraschenden Zusammenbruch doch eine sehr lange Zeit der Erschöpfung und chronischer Stress vorausgegangen sind. Es gibt große Übereinstimmung darin, dass der akuten Krise eine Zeit der enormen Mehrbelastung und eine anhaltende Antriebs- und Leistungsschwäche voranging, dass schon längere Zeit die Erholungsfähigkeit verloren gegangen war und sie sich mehr und mehr von Familienmitgliedern und/oder Berufskollegen entfernt hatten. Zynismus macht sich breit. Das Gefühl, den Kontakt zu sich selbst zu verlieren, ist bedrohlich und macht Angst. Mit sich selbst wieder in Kontakt zu kommen, ist die Sehnsucht, die zum Antrieb wird, sich (endlich) Hilfe zu holen. Zu sehen, wie die Betroffenen einmal für ihre Arbeit gebrannt haben und jetzt eine Leere und Lähmung empfinden, ist erschütternd. Aus dem ursprünglichen Traumberuf wird plötzlich ein Fiasko. Mehraufwand und Stress wurden anfänglich nicht wahrgenommen: „Ich mach's doch gerne! Kein Problem!“ Es wurde aber zum Problem. Das jahrelang erfolgreiche System kommt irgendwann zum Kippen. Weil die Gefährdung nicht wahrgenommen wird, wird die Primär-Prävention wenig angenommen. Wir arbeiten überwiegend im Bereich der Sekundär- und Tertiär-Prävention, in der es darum geht, bereits vorhandene gesundheitliche Probleme in den Griff zu bekommen bzw. nicht größer werden zu lassen.

## Wie kann der Teufelskreis durchbrochen werden?

Bereits in der Phase, in der Ermüdung und erste Konzentrationsprobleme wahrgenommen werden und sich Fehler einschleichen, gilt es, dies als Ausrufezeichen zu sehen und mittels Pausen und Regeneration gegenzusteuern, anstatt den Aufwand noch mehr zu erhöhen. Ein achtsamer Umgang mit sich selbst ist notwendig. Dazu gehört vor allem, genügend Zeit für

sich selbst zu haben. Es braucht diese Balance, damit aus der anfänglichen Freude an der Arbeit, bester Motivation und feurigem Eifer nicht Frust und Ernüchterung durch zunehmendes Stresserleben werden.

## Was ist eigentlich Stress?

Stress ist ein Zustand physischer und/oder psychischer Belastung, der aus einem Missverhältnis zwischen den Anforderungen und den persönlichen Handlungsmöglichkeiten hervorgeht. Im Stressgeschehen lassen sich drei Ebenen voneinander unterscheiden. Kaluza hat das in seinem Ampelmodell sehr anschaulich dargestellt: Das sind die Stress-Auslöser, die so genannten Stressoren (rot), stressverstärkende Gedanken (orange) und die eigentliche Stress-Reaktion (grün). Diese unter Stress ausgelöste Körperreaktion und Aktivierung dient allein dazu, zu kämpfen oder zu fliehen. Alles, was der Körper für diese Reaktionen braucht, wird bereitgestellt, alles andere gedrosselt. Diese Anpassungsreaktion ist ein wahrer Geniestreich der Natur und stammesgeschichtlich uralt. Es handelt sich um ein überlebensnotwendiges reizunspezifisches Gefahrenabwehrprogramm. Im akuten Stress werden Stresshormone wie z.B. Adrenalin freigesetzt, die vor allem die schnelle Reaktion und eine hohe Muskelkraft ermöglichen.

Bei einer mittleren Aktivierung sind wir in der Lage, die beste Leistung abzuliefern. Ist diese Aktivierung zu stark, sind wir blockiert, weil eine zu hohe Erregungs-Software läuft.

Kurzzeitiger Stress kann zwar eine labile Gesundheitssituation zum endgültigen Kippen bringen, spielt aber für die Entwicklung von chronischen stressbedingten Erkrankungen keine bzw. nur eine untergeordnete Rolle. Beim chronischen Stress wird mit der Ausschüttung von Cortisol durch die dauerhafte Aktivierung die bereitgestellte Energie nur ungenügend verbraucht und es gibt nicht genügend Ausgleich durch Ruhe und Entspannung. Der dauerhaft erhöhte Cortisol-Spiegel sorgt dafür, dass wir dünnhäutig und reizbar werden, auf einem hohen Erregungsniveau verharren und schlecht schlafen können.





Die natürliche Balance zwischen Anregung, Anspannung und Aktivierung und dem Ausgleich durch Ruhe, Entspannung und Regeneration geht verloren und hat langfristig pathologische Auswirkungen im psychosomatischen Bereich. In der Folge kommt es zu Herzkreislaufstörungen, Bluthochdruck, Diabetes, Depression u.a. Erkrankungen. Unser Organismus ist nicht auf den modernen Dauerstress eingestellt. Damit unser Abwehrsystem optimal arbeiten kann, muss die bereitgestellte Energie mittels Bewegung abgearbeitet werden. Mit Blick auf ein gutes Stress-Management und Burnout-Prävention ist ausreichende regelmäßige Bewegung deshalb zwingend.

## Wie kommt es, dass Stress so unterschiedlich erlebt wird?

Was als Stressor empfunden wird, ist individuell unterschiedlich. Ob es überhaupt zu einer Stress-Reaktion kommt und wie heftig diese ausfällt, hängt von der inneren Bewertung der Begebenheit ab. Deshalb reagieren Menschen in gleichen Situationen sehr verschieden. Es gibt aber drei Größen, die bei jedem von uns zum Stressor werden. Diese hat Antonovsky in seinem Konzept der Salutogenese („Was erhält Menschen gesund?“) benannt: Mangelnde Verstehbarkeit und Transparenz, mangelnde Handhabbarkeit und fehlender Zugang zu Ressourcen sowie fehlende Sinnhaftigkeit.

## Wie kann ich Stress gezielt vermeiden?

Neben der Frage, wie Stress gezielt vermieden werden kann, geht es in erster Linie darum, das individuelle Repertoire im Umgang mit Stress zu erweitern und die Flexibilität im Umgang mit dem Stress zu erhöhen. Sämtliche evaluierte Studien belegen, dass die Erweiterung des Repertoires im Umgang mit Stress, gekoppelt mit einer hohen Flexibilität, den höchsten Nutzen für die Gesundheit bringen. Kaluza spricht von drei Kompetenzbereichen, deren Entwicklung dieses Repertoire ►

ausbaut: Die instrumentelle Stresskompetenz befähigt dazu, Stress erst gar nicht entstehen zu lassen, indem die Stressoren verändert oder abgebaut werden. Bei der mentalen Stresskompetenz geht es darum, die Stress erzeugenden und verschärfenden Bewertungen und Motive zu verändern und durch ermutigende und bestärkende zu ersetzen. Weil sich Stress nicht ganz vermeiden lässt, geht es bei der regenerativen Stresskompetenz darum, sich genügend zu entspannen und zu erholen. Hier werden Strategien entwickelt, die dazu dienen, die eigene Widerstandskraft gegenüber Belastungen zu erhalten und neue Energien aufzubauen. Nach Antonovsky ist es erforderlich, mittels Fragen für mehr Verstehbarkeit und Transparenz zu sorgen. Können Spielräume genutzt werden, wird die Handhabbarkeit bewahrt. Die Sinnhaftigkeit gilt es zu erhalten. Wertschätzung zu schenken und selber zu erfahren tragen wesentlich dazu bei.

## Wenn ich das alleine nicht schaffe und beispielsweise einen Ihrer Kurse zur Burnout-Prävention besuche, was erwartet mich dort?

In den fünftägigen Intensiv-Seminaren, die vom Institut für Burnout-Prävention in Hamburg unter Leitung von Helen Heinemann bundesweit angeboten werden, erwarten Sie Gruppen mit bis zu maximal 12 Teilnehmern mit einer Doppelleitung. Dies verspricht ein intensives Arbeiten und sie erfahren eine individuelle Begleitung. Wenn ich diese Seminare – autorisiert vom Institut – im Rahmen der kirchlichen Bildungsarbeit alleine anbiete, ist die Gruppe entsprechend kleiner. Dort wird die Arbeit durch die Dimension eines spirituellen Rahmens erweitert.

Aufgrund der Tatsache, dass Frauen und Männer ihre Herausforderungen im Alltag unterschiedlich wahrnehmen, interpretieren und beantworten, zeigt sich der persönliche Stress bei Frauen und Männern oftmals verschieden. Deshalb arbeiten wir in Männer- und



Die Alticusanerin Martina Baur arbeitet beim Institut für Burnout-Prävention in Hamburg.

Frauengruppen, die auch von Trainern und Trainerinnen begleitet werden. Diese Trennung nach Geschlechtern erleben die Betroffenen im Nachhinein als hilfreich. Ihnen fällt auf, dass sie sich rasch auf einer gemeinsamen Verständigungsebene begegnet sind und in einer gemeinsamen Sprache am Wesentlichen arbeiten konnten. Diese Erfahrung hat mir Br. Stefan Walser (OFMCap) auf der Ferienakademie in Werdenfels 2012 aufgrund seiner Arbeit in der Männer- und Frauenseelsorge bestätigt.

Die Arbeitsweise von Helen Heinemann und ihren Trainern orientiert sich an der Salutogenese nach Antonovsky. Die Arbeit an der eigenen Biographie ist von besonderer Bedeutung. Wir gehen der Frage nach, wie bin ich die/der geworden, die/der ich bin. Wie kam es dazu, dass ich mich so aus dem Blick verloren, meine Eigenfürsorge vernachlässigt und meine Eigenliebe nicht (genug) gelebt habe? Es geht darum, die eigenen Bedürfnisse wahr- und ernst zu nehmen, die persönlichen Kraftquellen kennen und wieder nutzen zu lernen. Die Teilnehmer entwickeln ihre Vision von einem erfüllten Leben. Der Blick auf das, was Sinn stiftet, wird verstärkt. Persönliche Ziele werden definiert. Die Betroffenen werden be-



hutsam und wertschätzend angeleitet und begleitet. Die Aufmerksamkeit geht dabei allmählich von außen nach innen. Sie erleben wieder ihre eigene Stärke, ihr Selbstvertrauen wird wieder geweckt. Sie übernehmen Verantwortung für ihr eigenes Tun und finden wieder Gefallen an ihrem Leben. Dass ihre Augen wieder strahlen und sie das Lachen wieder finden, ist Ausdruck davon und einer der beglückenden Momente bei dieser Arbeit.

## Wie groß ist die Chance, einen beginnendes Burnout zu stoppen?

Die Chance ist groß, wenn der eingeleitete Prozess den Wesenskern trifft. Dies bedeutet beim Burnout-Syndrom, die emotionale Erschöpfung als Ursache und zentrales Merkmal in den Mittelpunkt zu stellen. Der Weg, den wir im Institut für Burnout-Prävention gehen, führt über die eigene Biographie. Die Betroffenen setzen sich intensiv mit ihrer eigenen Identität auseinander. So kommt ein Prozess der Selbstfindung in Gang. Sie erfahren dabei, dass die Beschäftigung mit sich selbst Früchte trägt. Die Arbeit an der eigenen Identität wirkt offensichtlich ermutigend, befreiend und entlastend. Dieser individuelle Ansatz nimmt die Betriebliche Arbeitsorganisation nicht aus ihrer Verantwortung die Rahmenbedingungen achtsam zu gestalten, Leistungsbereitschaft nicht auszubeuten und so Gesundheit zu erhalten.

## Falls ich den richtigen Zeitpunkt, den Teufelskreis zu durchbrechen, verpasst habe, was raten Sie Menschen mit Burnout?

Gehen Sie beherzt und vielleicht mit Herzklopfen den ersten und sehr entscheidenden Schritt und holen sich professionelle Hilfe. Professionelle Hilfe wird auf der ganzen Bandbreite von ambulanter Psychotherapie über akute stationäre Psychotherapie bis zu spezialisierten Rehakliniken angeboten. Hilfe holen ist der Anfang für Veränderung zum Positiven: Es geht in diesem ersten und oft schwierigsten Schritt darum, zu erkennen und anzunehmen: „So kann es nicht weitergehen, es muss sich etwas ändern!“ Aber auch: „Ich kann etwas tun, bleibe selbstbestimmt.“ Das ist deshalb so wichtig, weil es um die wahren Werte im persönlichen Leben geht. Und: „Ich entscheide, weil ich es mir wert bin!“ Ich erteile also weniger einen Rat, vielmehr werbe ich dafür, dass sich die Betroffenen auf einen individuellen Prozess einlassen, der langfristig identitätsfördernd ist.

Unsere evaluierten fünftägigen Intensiv-Seminare bieten einen niedrighschwelligem Zugang zur Veränderung der Situation. Die Teilnahme an einer Gruppe birgt eine besondere Chance: Die Gruppe hat katalysatorische Wirkung. Im Miteinander und im Spiegel der Anderen können die Teilnehmer mit der Unterstützung einer liebevollen, fachkundigen Begleitung schneller die Zusammenhänge begreifen und Ideen für Veränderung entwickeln. Darüber hinaus erfahren die Teilnehmer untereinander glaubwürdige und tatkräftige gegenseitige Stärkung. Das intensive und verdichtete Arbeiten – zeitweilig alleine, paarweise oder in Kleingruppen – beschleunigt Entwicklungsschritte, die in einer Einzelberatung längere Zeit beanspruchen.

Martin Walser hat einmal sehr schön und ermutigend in Wort und Bild gefasst: „Dem Gehenden schiebt sich der Weg unter die Füße.“ Krise als Chance wahrnehmen: Lassen Sie sich dazu ermutigen und passen Sie gut auf sich auf! ◀