



# Das erschöpfte Ich- Prävention statt Leiden

Von Ute Reingard Schmidt

## Die Belastungsgrenze ist erreicht

Mit einem 10 bis 12 Stunden Arbeitstag liegen deutsche Manager und Führungskräfte an Rang zwei hinter der Schweiz. Über 70 % der Manager arbeiten mehr als 50 Stunden pro Woche, davon jeder Fünfte sogar über 60 Stunden. Dies waren die Ergebnisse einer Kienbaum-Umfrage im Jahr 2002.

Für solche enormen Belastungen muss der Körper Höchstleistungen vollbringen, die häufig nicht ohne negative Folgen für die Gesundheit ausgehen. 80% aller Herzinfarkte sind stressbedingt und Manager zählen zur Risikogruppe Nummer eins. Burn-Out ist in aller Munde

## Was ist Burn-Out?

Unter Burnout (engl.: *to burn out* = ausbrennen) verstand man ursprünglich die negativen Folgen der beruflichen (Über-) Beanspruchung mit gemütsmäßiger Erschöpfung, innerer Distanzierung und schließlichem Leistungsabfall. Oder - wie es früher beschrieben wurde -, ein "Stresssyndrom der helfenden Berufe" bzw. auf einen kurzen Nenner gebracht: "Die Folgen von schlechten Bedingungen, unter denen viele gute Leute tätig sind". Inzwischen handelt es sich um ein reichlich komplexes Beschwerde- bzw. Leidensbild, das zwar immer mehr Betroffene belastet, aber nur zögerlich Eingang in Wissenschaft und Lehre und damit in Beratung, Klinik und Praxis findet.

## Burn-Out – der Symptomkomplex

Nachfolgend eine Kurzfassung der wichtigsten Krankheitszeichen, die auf ein Burnout-Syndrom hinweisen können:

### Körperliche Ebene

Es ist ein weites Feld an Symptomen die teilweise alle oder vereinzelt auftauchen: das geht von nächtlicher Schlaflosigkeit, und Nackenbeschwerden, über Verdauungsbeschwerden, Magenproblemen und Kopfschmerzen bis hin zu Gliederschmerzen. Man fühlt sich kraftlos, müde und niedergeschlagen. Das Bedürfnis nach 100 jährigem Schlaf ist gegenwärtig. Auch eine sonderbare, zunehmende Infektanfälligkeit gehört dazu, meist ständige banale Erkältungen und Grippeinfekte.

### Mentale Ebene

Eine gewisse Aussichtslosigkeit und ein Schleier von resignativer Unlust liegt über dem gesamten Denken. Schwarze Zukunftsszenarien, die man früher nicht kannte schleichen sich fast unmerklich in das sonst sehr positive Denken ein. Und da sitzt genau der Fallstrick. Dieses vollkommen ungewohnte, neue Erleben seiner eigenen Leistungsgrenzen bringt Ärger und Wut darüber, warum das eigene System Mensch nicht so reagiert wie man will. Kennzeichen eines Burn-Out Syndroms ist es, dass Körper und Geist auf Willensanstrengungen immer schwerer reagieren, und die Energie, die aufgebracht werden muss, um die ungeliebte Handlung auszuführen immer größer wird, und das System so in eine noch tiefere Erschöpfung führt

### **Emotionale Ebene**

Während früher ein humorvoller Ausdruck mit positiver Lebenssichtweise die Persönlichkeit gekennzeichnet hat, ist jetzt eine Emotionslosigkeit kennzeichnend. Freude ist verschwunden, an deren Stelle rutscht Angst und Unlust. Die Physiognomie wirkt wie erstarrt und nur geringe Regungen sind sichtbar. Traurigkeit und Tränen, die scheinbar grundlos kommen kennzeichnen eine Depression.

### **Soziale Ebene**

Der Beginn einer Burnout-Krise erscheint also erst einmal positiv. Viele Betroffene gelten in der Tat als aktiv, dynamisch, zupackend, ideenreich, engagiert bzw. überengagiert: vermehrter Einsatz, freiwillige Mehrarbeit, Eindruck der eigenen Unentbehrlichkeit, das Gefühl, eigentlich nie mehr richtig Zeit zu haben, damit wachsende Verleugnung eigener Bedürfnisse. eine zunehmende Beschränkung zwischenmenschlicher Kontakte, mit anderen Worten: Viele jener an sich guten Eigenschaften stellen sich bei näherer Betrachtung als Fußangeln, wenn nicht gar als Fallgruben heraus.

### **Berufliche Ebene**

Hohe Arbeitsbelastung; schlechte Bedingungen; Zeitdruck oder zu großes Pensum in einem zu eng gesteckten Zeitrahmen, vor allem stoßweise; schlechtes Betriebsklima; wenig tragfähige Beziehungen zu den Mitarbeitern; wachsende Verantwortung; Nacht- und Schichtarbeit, vor allem dort, wo man sich nicht arbeitsphysiologischen Erkenntnissen anpassen will unzulängliche materielle Ausstattung des Arbeitsplatzes; schlechte Kommunikation unter allen Beteiligten, zu geringe Unterstützung durch den Vorgesetzten; wachsende Komplexität und Unüberschaubarkeit der Arbeitsabläufe; unzureichender Einfluß auf die Arbeitsorganisation; Hierarchieprobleme; Verordnungsflut (gestern neu, heute zurückgenommen, morgen modifiziert usw.); Termin- und Zeitnot; unpersönliches, bedrückendes oder intriganelastetes Arbeitsklima, Mobbing, ständige organisatorische Umstellungen, ohne die Betroffenen in Planung und Entscheidung einzubeziehen, bei Misserfolgen aber verantwortlich zu machen; zunehmende, immer neue, rasch wechselnde Anforderungen; zuletzt die wachsende Angst vor Arbeitsplatzverlust.

### **Der Verlauf**

Nach und nach wird das (Über-) Engagement auch durch eine sich langsam, aber unerbittlich ausbreitende Erschöpfungsphase gleichsam ausgebremst: Jetzt drohen verminderte Belastbarkeit, wachsende Stimmungsinstabilität und vor allem eine bisher nicht gekannte Erholungsunfähigkeit ("komme nicht mehr auf die Füße"). Die Betroffenen werden müde, z. B. im Sinne einer eigenartigen, alles durchdringenden Mattigkeit (wie sie nebenbei das höhere Lebensalter generell kennzeichnet), in Fachkreisen auch als Tagesmüdigkeit oder chronische Müdigkeit bezeichnet. Am Ende drohen sogar rasche Erschöpfbarkeit und schließlich regelrechte Kraftlosigkeit. Dazu kommt ein sonderbares Phänomen, nämlich "müde, matt und abgeschlagen" nach außen, innerlich aber unruhig, nervös und gespannt, mitunter sogar reizbar und gelegentlich aggressiv. So etwas hat man früher sehr treffend als "reizbare Schwäche" bezeichnet.

Das ganze mündet schließlich in einen Endzustand, der durch Resignation,

Entmutigung, verringerte Frustrationstoleranz, leichte Kränkbarkeit, Niedergeschlagenheit, schließlich sogar durch Minderwertigkeits- und Versagensgefühle gekennzeichnet ist. Die Sichtweise der Betroffenen wird pessimistisch, ja von Negativismus oder Fatalismus geprägt. Man erkennt diese Menschen angesichts ihres früheren Auftretens kaum wieder.

Das Burnout-Syndrom lässt sich in 5 verschiedene Phasen einteilen:  
Enthusiasmus - Stagnation – Frustration - Apathie - Burn Out

### **Berufliche Einbußen**

Einige der schwerwiegendsten Konsequenzen aber konzentrieren sich auf den Arbeitsplatz. Natürlich reagiert jeder anders, aber immer wieder zu hören sind folgende Charakteristika:

Desillusionierung, Widerwillen, Ärger, Versagen, Entmutigung; Gleichgültigkeit; Schuldgefühle; negative Einstellung mit wachsendem Widerstand, täglich zur Arbeit zu gehen; ständiges Auf-die-Uhr-Sehen im Dienst; Fluchtphantasien und Tagträume; Überziehen von Arbeitspausen, verspäteter Arbeitsbeginn, vorverlegter Arbeitsschluss und wachsende Fehlzeiten; Verlust von positiven Gefühlen gegenüber den Anderen.; deshalb vermehrte Verschiebung von entsprechenden Kontakten; innerer Widerstand gegen Anrufe und Besuchstermine; heimlich einschleichender Dienst nach Vorschrift; Stereotypisierung von Klienten, Patienten u.a. ("ist doch immer das gleiche ..."); Unfähigkeit, sich auf die anderen zu konzentrieren, ihnen geduldig zuzuhören; vermehrt tadelnde, negative, reizbare oder gar aggressive Einstellung den anderen gegenüber; Vermeidung von Diskussionen mit Mitarbeitern und Vorgesetzten; immer öfter mit sich selber beschäftigt; zunehmend unbewegliche, ja starre Denkkategorien; misstrauischer Widerstand gegen jegliche Veränderungen im Betrieb, manchmal fast wahnhaft anmutende Reaktionen; damit wachsende Rückzugsneigung und Isolationsgefahr u.a.

Nach außen äußert sich diese verhängnisvolle "Abwehrstrategie" gegenüber der inzwischen ungeliebten Berufsaufgabe oft darin, dass der Kontakt zu Mitarbeitern und Kunden usw. immer mehr vom menschlichen Aspekt weggerückt und zum "Fall" degradiert wird, zum "Vorgang", zur "Bearbeitungs-Nummer" usw. Das Subjekt sinkt zum Objekt herab. Damit erlöscht die innere Beziehung. Die ursprünglich positiven Gefühle werden ins Negative verkehrt. Es kommt zu einer ungewohnten seelischen Verhärtung und schließlich sogar Verflachung des Gemütslebens (bei aber unveränderter oder wachsender Kränkbarkeit für eigene Belange).

Lesen Sie den Artikel: „Wie Sie mit dem magischen Dreieck wieder zum Empowerman werden – Wege aus der Burn-Outfalle und der Stress-Spirale“

Coloursworld, Ute Reingard Schmidt, Köhnstrasse 53, 90478 Nürnberg, Mail: [info@coloursworld.de](mailto:info@coloursworld.de)  
Telefon: 0911-4800669, Fax: 0911-4622039, Mobil: 0173-9822155, Internet: [www.coloursworld.de](http://www.coloursworld.de)