

manager-magazin.de, 04. Januar 2007, 12:13 Uhr  
<http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,457753,00.html>

## BURNOUT

### Wenn die Kraft zur Neige geht

Auf dem Schreibtisch stapelt sich die Arbeit, die Stimmung ist gereizt, die Müdigkeit bleiern. Das Gefühl der Leere hat dem Phänomen seinen englischen Namen gegeben: Burnout. Vor allem Manager gelten als klassische Kandidaten. Denn Ausbrennen kann nur, wer auch für eine Sache gebrannt hat.

Düsseldorf - Treffen können die Beschwerden eigentlich jeden - sie sind allerdings nicht immer leicht einzuordnen. Eine Krankheit im engeren Sinn sei das Burnout-Syndrom gar nicht, sagt Klaus Gresser, Leitender Oberarzt der Oberbergklinik Berlin Brandenburg. Dazu seien die Symptome zu vielfältig.

"In den Kliniken sehen wir das meist dann, wenn es zu anderen Krankheiten gekommen ist - zu Erschöpfungsdepressionen oder einer Sucht, etwa Alkohol- oder Medikamentenabhängigkeit."

Das Phänomen Burnout ist schwer zu fassen, und es ist nicht genau definiert. Viele Symptome können darunter fallen. Das Problem sei, dass unter dem Begriff Burnout sowohl eine Entwicklung als auch der Endzustand verstanden werden, sagt der Burnout-Experte Matthias Burisch von der Uni Hamburg. "Der Endzustand ist nicht mehr von einer Depression zu unterscheiden." Er sei gekennzeichnet durch Verzweiflung und Selbstmordgedanken.



© DPA

Nachtschicht: Vor allem engagierte Manager arbeiten bis zur Erschöpfung

Der Weg bis dahin ist jedoch lang - und mit vielen Warnhinweisen gepflastert: Burisch hat mehr als 130 Burnout-Symptome gezählt. Sie reichen von Hyperaktivität, Überdruß und Verlust von Idealismus bis hin zu Dienst nach Vorschrift, psychosomatischen Reaktionen und existenzieller Verzweiflung.

Ein häufig im Zusammenhang mit dem Thema Burnout zu lesender Satz lautet: "Ausbrennen kann nur, wer auch (für eine Sache) gebrannt hat." Unterstützung findet diese These bei Management-Coach Bernhard Juchniewicz aus Düsseldorf, Präsident der European Coaching Association (ECA): "Sie können Burnout nicht bekommen, wenn sie nicht vorher eine Workaholic-Phase durchlebt haben." Meist treffe es daher die ehrgeizigen Karrieristen und die besonders sozial Engagierten, die "sich selbst opfern, um einem neurotischen Ziel gerecht zu werden". Zur letzten Gruppe gehören häufig Lehrer.

### Bomben entschärfen

"Bis jemand richtig ausgebrannt ist, bis er arbeitsunfähig ist, dauert das sehr lange", sagt Bernhard Juchniewicz. Der Prozess des Ausbrennens, der Burnout-Zyklus, läuft klassischerweise so ab: Wenn dem Erreichen eines Ziels alles untergeordnet wird, wenn Überstunden zur Regel werden, kommen die eigenen Bedürfnisse immer mehr zu kurz. Das führt - allein aus Zeitgründen - zu einem inneren Konflikt, der dadurch gelöst wird, dass nichtberufliche Bedürfnisse ignoriert werden und auf ihre Befriedigung verzichtet wird.

In den späteren Phasen treten Verhaltensänderungen offen zutage: Kritik wird abgewehrt, die Arbeit selbst wird immer unflexibler. Am Ende dominieren das Gefühl der Sinnlosigkeit und Desinteresse an



der Arbeit das Verhalten: Die Motivation liegt am Boden, das Gefühl totaler Erschöpfung überwiegt.

© GMS

Seele baumeln lassen: "Wenn Sie zu viel Zeit brauchen, um sich wieder zu regenerieren, dann stimmt was im Beruf nicht"

Matthias Burisch stellt den Ehrgeizigen und Engagierten, die er "Selbstverbrenner" nennt, noch eine weitere Gruppe von Burnout-Betroffenen gegenüber: Das sind Menschen, die ohne eigenes Zutun in eine Zwickmühle geraten sind - und daran verzweifeln: Familienväter zum Beispiel, die ihren Job verloren haben, keine neue Arbeit finden und das Haus noch bezahlen müssen.

Im Vergleich dazu sind die "Selbstverbrenner", die sich ihre Falle selbst gezimmert haben, in der besseren Position: Ihnen kann ein Psychologe helfen - je früher, desto einfacher. "Wenn Sie zu viel Zeit brauchen, um sich wieder zu regenerieren, dann stimmt was im Beruf nicht", sagt Bernhard Juchniewicz. Der Coach rät, die Lebensziele neu zu definieren: "Sie müssen lernen, welche Arbeit, welches Umfeld, welche Menschen Ihnen gut tun."

Es komme auf eine gleichgewichtige Verteilung von Arbeit und Freizeit an, neudeutsch formuliert: auf eine gute "Work-Life-Balance". "Sie haben mit Ihrer Lebensenergie liebevoll, sinnvoll und weise umzugehen. Da kommen Sie nicht dran vorbei, ob es Ihnen gefällt oder nicht."

Burisch zufolge kommt es auch darauf an, die kleinen Antreiber, die viele Menschen seit ihrer Kindheit begleiten, zu entschärfen: Das sind Lebensregeln wie "Sei perfekt!", "Sei stark!", "Streng Dich an!", "Mach es den anderen recht" und "Beeil Dich, trödel nicht!". Solche Leitsprüche sind langlebig: "Irgendeinen hat eigentlich jeder, der in den vergangenen 20 Jahren zu mir gekommen ist, mit sich herumgetragen."

Burisch rät, Gegenthesen zu formulieren: Ich darf mir Zeit lassen. Ich muss nicht alles penibelst perfekt machen, nur da, wo es wichtig ist.

*Arnd Petry, dpa*

© manager-magazin.de 2007  
Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH

---

Mehr zum Thema

- Stress: Wenn der Akku leer ist (23.03.2005)  
<http://www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,347781,00.html>
- Sinnsuche: Anleitung zu einem erfüllteren Berufsleben (mm 1/2005)  
<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,332828,00.html>
- Stress: Wie Sie den Teufelskreis durchbrechen (mm 2/2005)  
<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,337530,00.html>
- Karriere: In der Ruhe liegt die Kraft [€] (01.10.2004)  
<http://www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828,320089,00.html>
- Simplify-Test: Entrümpeln Sie Ihr Leben!  
<http://www.manager-magazin.de/koepfe/karrierecheck/0,2828,356435,00.html>
- Stress-Test: Wie souverän sind Sie?  
<http://www.manager-magazin.de/koepfe/karrierecheck/0,2828,310774,00.html>

---