

REDAKTION: EVA-MARIA TRÄGER

DOSSIER BERUF & LEBEN



Arbeiten nach dem Burnout

Immer mehr Menschen erleben eine Erschöpfungskrise, die sie zur Auszeit zwingt. Wenn die Kräfte zurückkehren, wollen die meisten wieder arbeiten – und geraten schnell an ihre Grenzen. Was schützt wirklich vor einem Rückfall?

VON CAROLA KLEINSCHMIDT

Eine gute Woche sieht für Edgar Rodehack so aus: An drei Tagen läuft der Organisationsberater morgens durch den Park, bevor er sich gegen 9.30 Uhr an den Schreibtisch setzt und seine E-Mails checkt. Er nimmt sich täglich 15 Minuten Zeit zum Meditieren. Und Freitagabend probt er mit der Folkband, in der er Gitarre spielt und singt. Was wie ein lässiger Arbeitsstil klingt, ist für den 44-Jährigen lebenswichtig. „Wenn ich einige Wochen nicht laufe und mir keine Zeit für innere Einkehr nehme, kommt die große Müdigkeit zurück“, sagt der verheiratete Vater von drei Kindern.

Vor sechs Jahren erlebte Rodehack, damals noch Abteilungsleiter in einer großen Verlagsgruppe, einen Zusammenbruch. Diagnose: Burnout und eine mittelschwere Depression. Vier Wochen verbrachte er in einer psychosomatischen Klinik. „Danach fühlte ich mich besser, aber noch lange nicht gesund.“ Und es kam noch schlimmer: Sein Vorgesetzter verwehrte ihm die Rückkehr an den Arbeitsplatz; Rodehack rutschte noch tiefer in die Depression. Erst nach einem Jahr Auszeit fühl-

**Das Ziel ist,
im Alltag wieder
Fuß zu fassen,
ohne erneut
auszubrennen**

te er sich fit genug, um wieder zu arbeiten – und machte sich selbständig.

Wie häufig der Zustand, wie Rodehack ihn beschreibt, in der Bevölkerung auftritt, ist schwierig zu bestimmen. In einer 2016 veröffentlichten Studie des Robert-Koch-Instituts berichteten 4,2 Prozent der Teilnehmer einer repräsentativen Befragung, dass bei ihnen schon einmal ein Burnout diagnostiziert worden sei. Was sich hinter dem Sammelbegriff verbirgt, kann je nach Verständnis allerdings sehr unterschiedlich sein, eine einheitliche Diagnose fehlt. Häufig wird eine „Erschöpfungsdepression“ oder „Anpassungsstörung“ festgestellt. Die Betroffenen leiden unter Ermüdung, Ängsten, Reizbarkeit und starken Schlafstörungen, fast immer begleiten massive körperliche Beschwerden die psychische Krise. Doch egal wie sich die akute Phase des Zusammenbruchs gestaltet, früher oder später stellt sich allen die gleiche Frage: Wie gelingt es mir, im Alltag wieder Fuß zu fassen – ohne erneut zu erschöpfen?

Edgar Rodehack war nach dem Klinikaufenthalt klar: „In der Firma herrschte immer Hochdruck. Jahrelang

bin ich auf Vollgas gefahren. Eigentlich logisch, dass irgendwann der Crash kam.“ Bessere Arbeitsbedingungen schienen dem 44-Jährigen folgerichtig der wichtigste Schritt zu sein, um wieder gesund zu werden. So wie er machen viele Betroffene zu Beginn andere für die Misere verantwortlich: Die Firma verlangt zu viel, die Familie hält einen ständig auf Trab, die vielen Verpflichtungen haben einen fast unausweichlich ausgelagert. Allerdings ist diese Sicht nicht unbedingt hilfreich.

Eigene Anteile sehen

„Wenn die Therapie gut läuft, erkennen die Betroffenen, dass ihre ganz persönliche Art, auf Situationen zu reagieren, auch einen großen Anteil am Geschehen hatte“, sagt Nicole Plinz, therapeutische Leiterin der Tageskliniken für Stressmedizin an den Asklepios-Kliniken Hamburg, in denen seit zehn Jahren ambulante achtwöchige Therapien für Burnoutbetroffene durchgeführt werden. Mancher sieht dann, dass er jemand ist, der an sich selbst den Anspruch hat, immer alle Anforderungen perfekt zu erfüllen – und der unter Druck noch perfektionistischer wird. Oder dass er nichts Unerledigtes liegen lassen kann, sogar wenn der Aufgabenberg ins Unermessliche wächst. „Die Erkenntnis dieses eigenen Anteils ist schmerzhaft. Aber es ist auch die Tür, die aus der Opfersituation herausführt“, sagt Plinz. Wenn die persönliche Reaktion auf eine Situation im Stressgeschehen eine Rolle spielt, kann der Betroffene die Erschöpfungsdynamik auch stoppen, indem er lernt, sich anders zu verhalten.

Dass es in die richtige Richtung geht, spürt die Therapeutin beispielsweise, wenn eine Klientin berichtet, dass sie im Stau gestanden und gespürt hat, wie der Ärger in ihr aufstieg, und ihr dann klar wurde: Ich entscheide selbst, ob ich mich weiter aufrege oder nicht – und



Innere Freiheit entwickeln, in allen Situationen: Abstand nehmen, überlegen, bewusst handeln

sie dann eine Atemübung gemacht, sich entspannt und die Zeit zum Radiohören genutzt hat. „Solche Erfahrungen zeigen den Klienten: Ich bin meinen Gedanken und Gefühlen nicht ausgeliefert“, erklärt Plinz. Das Erlebnis dient als Blaupause für größere Veränderungen, im Beruf oder in der Familie.

Im besten Fall entwickeln die Menschen im Laufe der Behandlung eine neue innere Freiheit: „Sie können in einer Situation, die sie früher automatisch mit dem Verhaltensmuster ‚Leistung‘ beantwortet haben, innerlich Abstand nehmen und überlegen, was für sie die sinnvollere Reaktion wäre – und dann bewusst handeln“, sagt Plinz. Diese Unabhängigkeit macht es möglich, neue Verhaltensweisen auszuprobieren. Zum Beispiel eine Bitte der Kollegin mit „Nein, das schaff ich nicht“ zu beantworten oder pünktlich Feierabend zu machen, obwohl der Schreibtisch überquillt. Wer diese Kunst beherrscht, entstresst sein Leben enorm.

Für die Patienten ist diese Fähigkeit zur Abgrenzung und Selbstfürsorge teils völlig neu. Viele Therapien schließen deshalb Übungen aus Achtsamkeit, Meditation und Yoga ein, mit deren Hilfe gelernt werden soll, die eigenen Gedanken und Gefühle wertfrei wahrzunehmen und erst im zweiten Schritt zu entscheiden, wie man reagieren möchte. Solche Momente stärken laut Nicole Plinz die Selbststeuerung und damit das Gefühl von Selbstwirksamkeit. Die Veränderung kann man sogar im Gehirn sehen: Die Dichte der grauen Zellen im Stirnhirn nimmt zu – und zwar an dem Ort, der für die Selbstregulation zuständig ist. Die neue Gelassenheit wird sozusagen Fleisch und Blut. Doch das dauert, und deshalb ist es immens wichtig für die Genesung und Gesundheit, das Training beizubehalten. „Der wirkliche

Lesen Sie weiter auf Seite 74 >>>

Raus aus der Opferrolle

Vor der Rückkehr in den Job sollten Betroffene wissen, was sie verändern wollen

Nacheinem Burnout haben viele Menschen zunächst das Gefühl, ihr Arbeitsleben von Grund auf verändern zu müssen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass nach der Krise letztlich nur wenige tatsächlich komplett den Beruf wechseln. Dirk Schröder, Chefarzt der Dr.-Becker-Brunnen-Klinik in Horn-Bad Meinberg, behandelt viele Patienten aus der Finanz- und Versicherungsbranche. Er sagt: „Einen Arbeitswechsel verfolgen etwa ein bis zwei Prozent der Betroffenen. Die meisten haben gegen Ende der Therapie einen Weg gefunden, ihre Arbeit mit einer besseren Work-Life-Balance fortzuführen.“

Nicole Plinz, therapeutische Leiterin der Asklepios-Tageskliniken für Stressmedizin in Hamburg, macht ähnliche Erfahrungen. „Wenn die Menschen erkennen, dass sie durchaus selbst etwas verändern können, verliert die Idee, im Job alles auf Neu zu stellen, an Attraktivität.“ Die Rückkehr an den alten Arbeitsplatz wird vorstellbar. Doch wann ist man wirklich bereit dafür?

Der systemische Berater Hans Dieter Gimbel aus Duisburg begleitet seit vielen Jahren Menschen bei der Wiedereingliederung. Er bittet seine Klienten bei der Vorbereitung, sich einen Akku vorzustellen, an dem ein grünes Lämpchen für viel und ein rotes für wenig Energie leuchtet. Dazwischen gibt es alle Nuancen. „Die Menschen haben ein sehr gutes Gefühl dafür, was

ihr Akku gerade anzeigt“, sagt Gimbel. Manchmal wird beim ersten Coachingtermin deutlich: Man ist noch gar nicht fit genug. Dann geht es darum, zu schauen: Wie komme ich weiter zu Kräften? Erst wenn die Energie sich in den grünen Bereich bewegt, ist man reif für die Rückkehr. Dann gilt die Devise: Raus aus der Opferrolle.

„Die Klienten müssen wissen: Was möchte ich? Und was kann ich selbst dafür tun, damit es so läuft, wie ich es mir wünsche?“, sagt Gimbel. Auf dieser Basis ist es möglich, Führungskraft und Kollegen auf Augenhöhe zu begegnen, für sich einzustehen und zugleich kooperativ zu sein. Denn: Unsicherheiten gibt es auf beiden Seiten.

Seine Kräfte im Blick behalten

Meist geht es stufenweise los, mit einigen Stunden oder halben Tagen Arbeit. In dieser Zeit gilt es, den Kräfte-Akku im Blick zu behalten. Rutscht er zwischendurch in den roten Bereich, muss man sich fragen: Was könnte mir helfen, wieder in Richtung Grün zu kommen? Was belastet mich, und wie kann ich das verändern? Sind meine Schritte zu groß oder vielleicht zu klein? Wer könnte mir helfen? „Wenn der Klient wirklich in den Job zurück möchte und zugleich weiß, was er verändern muss, funktioniert die Wiedereingliederung oft gut“, sagt Gimbel. „Das Ziel ist nicht, ein anderer Mensch zu werden. Es geht darum, den Regler zu verschieben. Wie viel gebe ich?

Wie viel leiste ich? Wie kann ich gut für mich sorgen?“

Nach und nach wird der anfangs oft holprige Weg ebener, Betroffene fassen wieder Fuß im Berufsalltag. Im besten Fall geben erste Erfolge neue Kraft. Man schafft es, alte Muster und Schlüsselreize zu erkennen, darüber zu reflektieren und anders mit der Belastung umzugehen. So kann es gelingen, in einer Art zu arbeiten, bei der sich Selbstfürsorge und Engagement nicht mehr ausschließen.

Innere Wandlung statt Fluchtverhalten

Manchmal verändert eine Person auch Grundlegendes, gibt Personalverantwortung ab oder reduziert die Arbeitszeit. Oder sie wechselt tatsächlich doch Firma oder Beruf, weil sie spürt: Das passt nicht mehr zu mir. Solche Veränderungen sind stimmig, weil sie eine logische Folge der inneren Wandlung sind. Fluchtverhalten ist dagegen eher ungünstig.

Mirriam Prieß, Ärztin, Psychotherapeutin und Coach, spricht bei ihren Klienten deshalb ab und zu klare Worte. Zum Beispiel bei der jungen Führungskraft, die nach einem Burnout wieder ein Projekt übernommen hatte. Der Mann kam zu ihr und sagte, er müsse sich wohl wieder krankschreiben lassen, alles werde zu viel. Als Prieß ihn fragte, warum er das denkt, erklärte er, dass ein Zeitrahmen nicht einzuhalten sei und ihm eine Fachkraft fehle. Darauf sagte sie: „Warum suchen Sie nicht den Dialog mit Ihrem Chef und sorgen für direkte Klärung?“ Da merkte der Mann selbst, dass er gerade dabei war, in die Erschöpfung auszuweichen, statt den Konflikt anzugehen. Er fand dann eine konstruktive Lösung mit seinem Chef, die Erschöpfungssymptome verschwanden. Und: Er war das Stigma des Schwachen los, das ihm nach der Krankheit noch anhaftete. CK

So sorgen Sie für sich

Wichtig nach einem Burnout ist: Warnsignale erkennen, zu großem Stress entgegenzuwirken. Jeder Typ braucht dafür etwas anderes

AKTIONISTEN: AUSZEITEN

Erkenntnis: Ich weiß, dass ich krank werde, wenn ich immerfort renne. Erst bekomme ich schlechte Laune, dann Kopfschmerzen. Deshalb achte ich auf meine Gefühle und klinke mich auch mal aus. Vor der Krise war mir gar nicht klar, dass der Akku mal leer werden könnte.

Warnsignal: Tempo wird zu hektisch: Dauerblick aufs Handy und Multitasking sind Anzeichen, dass man zu hoch dreht.

Lösung: Feste Pausenzeiten und Auszeiten, damit man die persönlichen Gefühle und Bedürfnisse nach Ruhe und Regeneration nicht ignoriert.

DOPPELBELASTETE: VORSICHT

Erkenntnis: Nur, wenn es mir gutgeht, habe ich die Kraft, die verschiedenen Rollen in meinem Leben auszufüllen und die Vielfalt zu genießen. Früher war ich für alle da. Nur ich selbst kam nicht mehr vor.

Warnsignal: Erschöpfung und das Gefühl, dass alles zu viel ist, alle – Kinder, Partner, Arbeitgeber – zu viel von einem wollen.

Lösung: Persönliche Kraftquellen kennen und nutzen. Nicht warten, bis alle Verpflichtungen erledigt sind, um sich Zeit für sich zu nehmen.

HELFER: BALANCE

Erkenntnis: Ich weiß, dass ich zum Helfersyndrom neige – und halte es im Zaum. Heute gebe ich im Job vor allem Hilfe zur Selbsthilfe. Und ich kann für mein eigenes Wohlbefinden sorgen.

Warnsignal: Gefühle großer Unsicherheit, Selbstzweifel, innere Unruhe, Angst, im Vergleich zu Kollegen zu wenig zu geben. Grübelattacken.

Lösung: Stimmiges Arbeitspensum. Starker Ausgleich. Sich täglich fragen: Was kann ich tun, damit es mir gutgeht? Atemübungen, um sich selbst zu spüren.

PERFEKTIONISTEN: ALTERNATIVEN

Erkenntnis: Ich mache alles, was ich anpacke, immer noch gerne sehr gut. Aber ich kann heute abwägen, wie viel Perfektionismus in der Realität wirklich gefordert ist – und mich danach richten.

Warnsignal: Aufwachen in den frühen Morgenstunden und sofortiges Grübeln über Jobprobleme.

Lösung: Welche Träume habe ich für mich? Abseits von perfekter Leistung? Persönliche Träume zu leben ist eine wichtige Kraftquelle.

ERFOLGSGETRIEBENE: ENTSPANNUNG

Erkenntnis: Heute ist mir wichtig, dass das, was ich tue, vor allem sinnvoll ist und meinen Werten entspricht. Vor der Krise dachte ich, Erfolg führe automatisch zu einem guten Lebensgefühl. Familie, Freunde – alles war im Vergleich unwichtig.

Warnsignal: Kein Ende finden beim Arbeiten, Abschalten wird schwierig, alle anderen Lebensbereiche rücken in den Hintergrund.

Lösung: Bewusst das Privatleben pflegen. Zu viel Ruhe stürzt Erfolgsgetriebene oft in innere Unruhe. Schlichte Tätigkeiten wie Kochen, Spazieren, Radfahren entspannen.

CK

Effekt tritt erst auf, wenn die Behandlung beendet ist und man weiter übt“, erklärt Psychiater Hans-Peter Unger, Chefarzt an der Asklepios-Klinik in Hamburg-Harburg und dem zugehörigen Zentrum für Stressmedizin.

Im Laufe der Behandlung stellen sich die Klienten fast unweigerlich die Frage: Woher kommt mein unbändiger Leistungswille? Warum bin ich jahrelang über meine Grenzen gegangen und habe es oftmals nicht einmal gemerkt? Herwig Scholz, Professor für Psychiatrie im österreichischen Treffen, fand heraus: „Menschen, die leichter als andere in eine Burnoutkrise rutschen, zeichnen sich durch ihr Bemühtsein aus, es allen recht machen zu wollen.“ Zugespitzt formuliert: Der Motor für das maßlose Engagement ist ein Selbstwertproblem. Haben die Betroffenen das Gefühl, alles „richtig“ zu machen, fühlen sie sich gut. Schaffen sie das nicht, fühlen sie sich schlecht und bemühen sich noch mehr. Ein Teufelskreis aus Anpassung, Leistung und Selbstverleugnung kommt in Schwung, in dem sie sich mit der Zeit völlig erschöpfen (siehe Interview Seite 77).

Meist liegt der Ursprung des Selbstwertproblems in der frühen Kindheit: „Wer ausbrennt, hat in der Regel eine negative Prägung, zum Beispiel in der Art: Wenn du nichts leistest, bist du nichts wert“, sagt Mirriam Prieß, Ärztin, Psychotherapeutin und Führungskräftecoach aus Hamburg. Die Heilung bestehe entsprechend darin, diese Muster zu erkennen, sich von ihnen zu lösen – und eine eigene Antwort auf die Frage zu finden: Wer bin ich abseits dieser Prägung? Was sind meine Fähigkeiten und Grenzen? Wer in Klinik oder Therapie allein das Ziel verfolgt, „aufzutanken“, um sich dann wieder in gewohnter Weise voll ins Leben zu stürzen, wird nach Prieß schnell wieder ausbrennen.

Die Sozialpädagogin Sibylle Mayer, Beraterin in der Agentur für Arbeit, erlebte vor drei Jahren ein Burnout. In der

Klinik wurde ihr klar: „Ich beriet meine Klienten, als sei ich die Einzige, die eine Lösung finden, sie retten könne. Mein Credo war: Ich bringe sie alle in Arbeit, ganz gleich, wie schwierig die Ausgangslage ist. Das brachte mir viel Anerkennung, aber ich überforderte mich ständig.“ Auf der Suche nach den Ursachen beschäftigte sich Mayer stark mit ihrer Kindheit. Heute sagt sie: „Ich und meine Geschwister sind letztlich vernachlässigt aufgewachsen.“ Es gab zwar genug zu essen und Kleidung, die Eltern schlugen die Kinder auch nicht, „aber emotional waren sie nicht da“. Schon als Jugendliche kümmerte sich Mayer wie eine Erwachsene um Geschwister und Haushalt. Alle profitierten davon, und sie verinnerlichte die Überzeugung: Ich bin stark, ich kann die anderen retten, und wenn ich das tue, fühle ich mich besser.

Heute arbeitet die 54-Jährige wieder an ihrem alten Arbeitsplatz – und doch ist alles anders. „Ich sehe, dass das Arbeitsumfeld schwierig ist: all die Regularien und die häufig schwierigen Lebensgeschichten der Klienten“, sagt Mayer. „Aber ich sehe auch mich selbst kritischer. Früher wollte ich immer allein beweisen, was für eine gute Beraterin ich bin. Wenn ein Klient trotz aller Hilfe keine Arbeitsstelle fand, war ich richtig deprimiert.“ Mittlerweile beschreibt sie ihre Haltung so: „Ich möchte die Menschen, die in die Beratung kommen, nicht mehr retten oder auf Biegen und Brechen in Arbeit vermitteln. Heute gebe ich meinen Klienten Hilfe zur Selbsthilfe. Und viele gehen dann allein gute Wege und finden wieder Arbeit. Ich denke, ich mache meine Arbeit letztlich besser als früher.“ Und wenn etwas doch mal nicht klappt, empfindet Mayer das nicht mehr als persönliches Versagen.

Natürlich lassen sich so starke Prägen nicht einfach durch neue Einsichten ersetzen. Aber Mayer kann inzwischen unterscheiden, aus welcher

Wie möchte ich leben, wie arbeiten? Es geht darum, seinen eigenen Weg zu finden

Ecke ihrer selbst ein Impuls kommt, und dann angemessen reagieren. Sie weiß, dass die Stimme in ihr, die alle retten möchte, zu dem vernachlässigten Kind gehört, das sie einmal war. Und dass es daneben noch die erwachsene Person gibt, die ertragen kann, wenn ein Klient ihr Hilfsangebot nicht annimmt. „Wenn ich das verzweifelte Kind in mir spüre, frage ich mich: Wie kann ich ihm eine gute Mutter sein? Es nähren? Wenn es die Erwachsene ist, frage ich: Was möchtest du an der Situation verändern? Und wenn ich die Antwort habe, handle ich entsprechend.“

Widerstände und Vorteile

Die neue Ehrlichkeit mit sich selbst bringt auch die Frage mit sich: Wie möchte ich leben und arbeiten? Passt mein alter Job noch zu mir? Sibylle Mayer beispielsweise wusste in der Zeit nach der Klinik nicht, ob sie überhaupt je wieder fit genug für die Beratertätigkeit sein würde. Wenn sie an ihre Arbeit dachte, überkamen sie unguete Gefühle. „Ein Coaching, das mein Arbeitgeber bezahlte, war sehr hilfreich“, sagt sie. Mit dieser Unterstützung fand sie heraus, dass es trotz aller Widerstände auch einiges gibt, das sie an ihrem Job festhalten lässt. „Die Arbeit gibt mir die Sicherheit, die ich für meine Miete etc. brauche. Insofern ist sie nicht nur schlecht. Deshalb bin ich doch wieder zurückgegangen.“ Im Coaching entwickelte die 54-Jährige allerdings auch den Plan, ihre Arbeitszeit zu reduzieren – trotz des knapperen Geldes. „Freitag ha-

be ich frei. Da fällt alles von mir ab“, sagt sie. Das lange Wochenende nutzt sie für ihre Interessen, geht spazieren, kocht und bildet sich als Supervisorin weiter. Ihre Gesundheit sei ihr dies wert.



Für Edgar Rodehack verlief der Wiedereinstieg nicht so geschmeidig. Entgegen seiner Hoffnung reagierte sein Chef bereits im ersten Gespräch, das Rodehack noch während seiner Krankheitsphase führte, auf seine Forderungen nach mehr Klarheit, Struktur und Grenzen im Arbeitsalltag mit offener Ablehnung. Wenig später flatterte Rodehack eine unbegründete Kündigung ins Haus. Das Urteil des Arbeitsgerichts sorgte für monetäre Entschädigung, die Kränkung konnte es nicht wiedergutmachen.

Änderungen brauchen Zeit

Zwölf Monate verbrachte der Projektmanager, der jahrelang fast rund um die Uhr gearbeitet hatte, zu Hause. „Meine Kinder fanden das toll. Auch meine Frau unterstützte mich wirklich großartig. Vielleicht hat sie mir damit sogar das Leben gerettet“, erinnert sich Rodehack. Schwierig wurde es trotzdem. Seine Frau akzeptierte, dass er krank war und Zeit brauchte; sie suchte sich Arbeit, um das Auskommen der Familie zu sichern. Doch Gesprächen über seine Krankheit ging sie aus dem Weg. „Heute weiß ich, wie schwer das alles für die Partner von Erkrankten ist. Damals aber hat mich das schon getroffen“, sagt Rodehack. „Ich hatte das Gefühl, ich stehe allein da mit meinen Problemen.“ Auch deshalb hat er in München mit anderen die Selbsthilfegruppe *Yourway2life* gegründet, die Betroffene beim Weg zurück in den Alltag stützt.

Dass man mit dem neuen, zu sich selbst gut passenden Verhalten, das für die Umgebung jedoch ungewohnt ist, nicht unbedingt auf Verständnis stößt, weiß Manfred Nelting, Facharzt für psychosomatische Medizin und Leiter der Gezeiten-Haus-Klinik Bonn, aus der Erfahrung seiner Patienten. Er empfiehlt: durchhalten und stur weiter üben, was man in der Klinik erprobt und erlernt hat. „Erst nach einigen Wochen oder Monaten hat der Betroffene selbst seine



Eine gesunde Balance zu halten müssen Betroffene lernen und immer wieder üben

neue Art und neue Verhaltensweisen im Alltag etabliert, und die anderen haben sich an die Veränderung gewöhnt.“ Allerdings warnt Nelting auch vor einem Abgleiten in die Egozentrik. „Für die Patienten ist es wichtig, das rechte Maß im Alltag zu finden – und nicht als Weltmeister im Neinsagen aufzutreten oder gar keine Kompromisse mehr einzugehen, nur um zu zeigen, dass sie das jetzt können.“ Es geht darum, das Gelernte mit einer gewissen Flexibilität im Alltag weiterzuführen, und den Partnern zuzugestehen, dass sie vielleicht nur zögerlich auf Angebote für Gespräche und Reflexion einsteigen – schließlich mussten sie oft lange Zeit ohne Ansprache auskommen.

„Unser Ziel ist, dass die Klienten nicht nur eine bessere Wahrnehmung der eigenen Person entwickeln, sondern auch eine gute Wahrnehmung der anderen“, erklärt Nelting. Nur so wird eine gemeinsame Entwicklung möglich. Wer sich selbst und sein Gegenüber gut spüren kann, kann zusammen auch gut die Frage beantworten: Wie wollen wir leben? Das gilt für die Familie ebenso wie für den Arbeitgeber oder Freunde. Wenn die erste, turbulente Zeit gemeistert ist, kommt in der Partnerschaft eine Art Ernte, weiß Nelting: „Oft ist der Partner dann auch sehr dankbar, mit dem Menschen zusammen zu sein, der wieder näher an seinem Wesen lebt.“

Sibylle Mayer und Edgar Rodehack sehen die Krise rückblickend als Geschenk. Heute fühlen sie sich ein Stück weit befreit von hinderlichen Mustern, selbstbestimmter und beziehungsfähiger. Dennoch empfinden sie ihre Genesung nicht als abgeschlossen. Für Rodehack steht fest: „Mein Leistungswille wird mich mein Leben lang begleiten, und das ist auch gut so – solange ich darauf achte, Pausen zu machen und mich nicht wieder permanentem Stress auszusetzen.“ Die gesunde Balance bleibt ein stetes Ringen, eine Lebensaufgabe, die man nicht aus dem Auge lassen darf.



Von Carola Kleinschmidt ist zuletzt das Buch *Burnout – und dann? Wie das Leben nach der Krise weitergeht* erschienen (Kösel 2016)

„Die Muster sind geerbt und gelernt“

Es sind nicht nur die Umstände, die einen Rückfall begünstigen. Oft steckt ein Selbstwertproblem dahinter, meint der Psychiater Herwig Scholz

Herr Scholz, wie kommen Sie darauf, dass unser Selbstwertgefühl eine wichtige Rolle spielt, wenn wir uns bei der Arbeit erschöpfen?

Das Selbstwertgefühl ist nichts Festes, im Gegenteil. Es ändert sich durch unsere Erfahrungen ständig – auch bei der Arbeit. Jedes Mal, wenn wir uns einer Aufgabe gewachsen fühlen, stärkt das unseren Selbstwert. Fürchten wir jedoch zu scheitern, sinkt er, und wir spüren sofort, dass sich das nicht gut anfühlt, und versuchen gegenzusteuern.

Wie kann man sich dieses Gegensteuern vorstellen?

Es gibt drei Hauptrichtungen. Manche Menschen gehen ihre Probleme konstruktiv an, sie suchen sich Hilfe oder entwickeln eine kreative Lösung, wenn sie an ihre Grenzen kommen. Dann gibt es Personen mit narzisstischen Tendenzen. Sie reagieren auf Überforderung, indem sie alles tun, damit niemand ihr Straucheln bemerkt. Und dann sind da die Menschen, die sich schnell selbst entwerten und dagegen ankämpfen, indem sie sich ganz besonders bemühen, die Sache richtig zu machen. Das ist das Muster vieler Burnoutbetroffener.

Was passiert dann?

Wenn diese Menschen unter Druck geraten, haben sie sofort Gedanken wie: „Das musst du doch hinkriegen!“ Oder: „Wenn du das nicht schaffst, enttäuschst du den Chef, Kunden, Kollegen!“ Es zählt zu den Charakteristika verunsicherter Menschen, dass sie versuchen, sich den Anforderungen der Umgebung möglichst gut anzupassen. Eigene Ansprüche, Meinungen oder Bedürfnisse stellen sie in den Hintergrund.

Ein Teufelskreis beginnt: Man passt sich immer mehr an, erfüllt vermeintliche Anforderungen immer perfekter oder vehementer – und hofft stets darauf, dass jemand von außen endlich glaubhaft versichert: „Du machst es richtig, alles ist gut.“ Die Aggressionen, die durchaus aufsteigen, werden unterdrückt. Stattdessen entwickeln Betroffene Schuldgefühle, die Verunsicherung wächst, dies stachelt Leistungsbereitschaft und Perfektionismus weiter an.

Das klingt sehr anstrengend.

Diese Kaskade bedeutet unglaublichen Stress. Zumal als Orientierung vielfach Idealnormen herangezogen werden, die gar nicht zu erfüllen sind. Wenn es den Betroffenen nicht gelingt, diese Kette von sich gegenseitig potenzierenden Mustern zu durchbrechen, entgleist irgendwann die Stressregulation des Körpers. Der körperliche und nervliche Zusammenbruch ist da. Nichts geht mehr, nicht mal Staubsaugen oder Aufstehen.

Wie entstehen solche Muster?

Das ist geerbt und gelernt. Vordergründig ist den Betroffenen diese Prägung oft nicht klar. Sie erinnern sich an ein nettes Elternhaus. Doch wenn man genauer hinschaut, gab es dort eine untrennbare Verknüpfung von Zuneigung und Leistung. Manche haben schon sehr früh gelernt, dass der Laden nur läuft, wenn sie sich um alles kümmern. Diese erschöpfen sich im Helfen. Andere haben gelernt, dass nur Spitzenergebnisse etwas wert sind, und hechten jeder Möglichkeit auf Erfolg hinterher. Wieder andere wollen es allen recht machen und zerreiben sich zum Beispiel zwischen Familie und Beruf.

Spielt die Arbeitswelt keine Rolle?

Es gibt Arbeitsbedingungen, die hasenswert sind und viel Stress auslösen können. Wenn zum Beispiel nur noch das Ergebnis zählt und keiner fragt, ob das überhaupt zu schaffen ist. Zu wenig Handlungsspielraum, zu wenig Wertschätzung und ständige Unterbrechungen gelten ebenfalls als Risikofaktoren. Allerdings muss man sagen: Auch unter den schlechtesten Arbeitsbedingungen werden nur einige krank. Die Fähigkeit zum Selbstmanagement spielt auch da eine entscheidende Rolle.

Was können Betroffene tun?

Therapie hilft. Allerdings müssen die Personen zuerst an den Punkt kommen: So kann ich nicht weitermachen; ich muss etwas verändern. Sie müssen herausfinden, wo die kritischen Themen liegen, ob beispielsweise mangelnde Abgrenzungsfähigkeit oder starke Selbstabwertung den Selbstwert besonders schwächen. Daran kann man dann gezielt arbeiten. Klar ist: Es wird nur in kleinen Schritten vorangehen, und es wird Rückschläge geben. Gewohnheiten zu verändern ist schwer. Man fällt wieder in alte Muster und muss sich dann sagen: Ich mache trotzdem weiter. **PH**

INTERVIEW: CAROLA KLEINSCHMIDT

Herwig Scholz ist Professor für Psychiatrie. Derzeit ist er als ärztlicher Leiter der Alkoholambulanz de La Tour in Spittal tätig. Zum Thema hat er gemeinsam mit Hans Georg Zapotoczky das Buch *Manual zur mehrdimensionalen Therapie der Depression* veröffentlicht (Kohlhammer 2009)

