

Endlich nicht mehr perfekt

Der Zwang zur Leistung brennt viele Führungskräfte aus – bis zur totalen Erschöpfung. Zu Besuch in einer Klinik für Burnout-Patienten

Von Petra Meyer

Nur einen kurzen Augenblick dauert das gewaltige Dröhnen im Kopf. Als würden vom Hals aufwärts zwei Hubschrauber zu ihren Ohren aufsteigen. Die Rotoren lärmen so laut, dass Christina L. fürchtet, ihr Schädel könnte zerplatzen. Panisch hält sie sich die Ohren zu, als läßen sich so die Pech einfließenden Vibrationen und der Lärm stoppen. Vergeblich. Stattdessen jagt ein greller Blitz durch ihren Kopf. Dann: Stille. Ohnmächtig sackt sie auf ihrem Schreibtischstuhl zusammen. Es ist ein Freitag im September 2007, als die Vertriebsmanagerin Christina L. ohne Vorwarnung einen folgenschweren Herzsturz erleidet. Sekunden zuvor hat sie ihre 96. Telefonkonferenz in dieser Woche beendet, die letzte für eine sehr lange Zeit.

In ihrem Unternehmen, das weltweit Kunden mit moderner IT-Technik beliefert, betreut sie den Bereich Europa. Und da Reisen mittlerweile zu kostspielig sind, hängt Christina L. oft stundenlang an der Strippe. Sie spricht fließend Englisch, doch ihre Gesprächspartner radebrechen oft. Die Sprachbarrieren gleich sie mit höchster Konzentration aus. Mit Erfolg. In nur drei Jahren schraubte sie den Umsatz von 300 Millionen auf eine Milliarde Euro hoch.

Die Patientin: „Mein Körper war ein Adrenalin-Junkie, der exzessiv nach Taten schrie.“

Als sie an jenem Freitag wieder zu Bewusstsein kommt, ist nichts mehr wie zuvor. Das Dröhnen ist zwar verschwunden, doch nur, um einem sehr lauten schrillen Ton in beiden Ohren zu weichen. So laut, dass Christina L. nichts anderes mehr wahrnehmen kann. Hören im üblichen Sinne ist wochenlang unmöglich. Nur über Mimik, Gestik und Lippenlesen errät sie, was andere ihr sagen.

Ihr Arzt überweist sie in die Gezeitenhaus-Klinik, die hoch über Bad Godesberg am Waldrand liegt. Von außen eher unscheinbar, ist die Privatklinik zwar eine Oase der Ruhe und des Lichts. Viel Glas, Holkböden, moderne Möbel und chinesische Einrichtungsgegenstände schaffen eine Atmosphäre in der Atmung leicht fällt. Hier erhalten Menschen wie Christina L. Hilfe, Menschen, die dem ständigen Druck im Job und den inneren Leistungsantrieben nicht standhalten und, irgendwann, erschöpft zusammenbrechen. 23 Therapiewochen verbringt L. hier, ungewöhnlich lange. Danach soll sie alle zwei Wochen für einen Tag kommen.

Die Mitfahrerin wirkt zu zierlich, beinahe jugendlich, mit ihren kurzen, blonden Haaren und den blauen Augen, die mitunter strahlen. So sehr, dass kaum auffällt, wie Christina L. um die richtigen Worte ringt, sie zeitverzögert ausspricht und das leichte Zittern in der Stimme zu überspielen versucht. Denn seit dem Herzsturz quälen sie nicht nur die Geräusche im Ohr. „Erst nach sieben Wochen ist meine Erinnerungsbilddatei aufgeflogen“, sagt sie. „Ich konnte kein Wort Englisch mehr, alles war weg.“ Mittlerweile ist die Fremdsprache kein Problem mehr, doch in ihrer Muttersprache liest es hin und wieder noch.

Die unperfekte Sprache stört sie. Doch sie versucht, diesen Mangel anzunehmen. Mit ihrem alten Credo „ich muss“ kommt sie einfach nicht mehr weiter. Es hat sie Grenzen übertreten lassen, die sie sehr wohl gespürt hat. In ihrer Firma bittet sie mehrmals um Entlastung, doch vergeblich. „Mein extremer preußischer Drill auf Leistung“, sagt sie, „hat mich immer weiter nach vorn getrieben. Ich habe nach Anerkennung gelehrt und bin immer tiefer in den Strudel geraten. Urlaube, selbst kurze, habe ich gemieden.“ Denn Freizeit bedeutet: möglichst viel vorarbeiten und nachher Liegegebühren auflösen. Schlimmer noch als die Arbeit sind indes die durchwachten Nächte im Urlaub. „Mein Körper war wie ein Adrenalin-Junkie, der ständig exzessiv nach Taten schrie.“

Wie ein Magnet wirkt daher anfangs das riesige Waldgebiet auf sie, das die Klinik umgibt. Dort reagiert sie sich ab, läuft sich leer. „Ich wollte den Tiger aus mir herausbekommen“, sagt sie, „diese



verdammte Disziplin, diesen Leistungszwang“. Alle Warnzeichen hat sie um des alten Credo willen geignert: permanente Erschöpfung, Appetitlosigkeit, Schlafprobleme, extreme Ruhelosigkeit. „Ich hatte ja ein tolles Blutbild, gesunde Organe“, sagt sie benommen am Ende der Woche.

Auch Johann G. ging regelmäßig zum Arzt und hielt sich lange für topfit. „Alle Werte waren sehr gut für mein Alter“, sagt der 47-jährige Bayer stolz. In letzterem Outfit, wie er es sonst wohl nur zu Hause trägt, sitzt er ruhig da. Businesskleidung habe er auch dabei, versichert er. „Aber die trägt hier keiner.“

Seiner Firma, erzählt er, ging es viele Jahre gut. Vor zwei Jahren aber geriet sie ins Straucheln. Der Unternehmer, der seit seinem 22. Lebensjahr nichts anderes kennt als Arbeiten und Kämpfen, tut alles, um den Laden beisammenzuhalten. „Mein ganzes Herzblut steckt in der Firma. Die Lokomotive in mir lief wie geschmiert, immer weiter, ohne Pause. Ich habe schlicht nicht gemerkt, wie weit ich den Bogen überspannt hatte.“

Im Mai 2008 tauchen auch bei ihm erste Ohrengeräusche auf. Doch er lässt nicht locker, hält den engen Terminplan ein. Bis er einen so schlechten körperlichen und seelischen Zustand erreicht, dass nichts mehr geht. Er selbst weist sich in die Gezeitenhaus-Klinik ein. Zunächst genießt er die angenehme Atmosphäre, fühlt sich beinahe wie „in einem Vier-Sterne-Hotel“. Dann, völlig unerwartet, springt ihn in der zweiten Woche die Ruhe an. „Sie war mörderisch“, erinnert er sich. „Mein Körper glied einem lodernen Vulkan, als würde ich innerlich verbrennen. Ich spürte: Entweder zerreißt es mich, oder ich muss mich ändern.“

Der Arzt: „Hektik und Zeitnot gibt es hier nicht. Viele halten das kaum aus.“

„Das geht vielen so“, erklärt Manfred Nelting, Chefarzt der 36-Betten-Klinik. „Wer aus dem beruflichen Getöse hier ankommt, kämpft anfangs vor allem gegen die Ruhe an.“ Die meisten Patienten sähen nur Pflichten, Ziele und schnelle Lösungen. „Damit aber laufen sie bei uns ins Leere. Hektik und Zeitnot gibt es hier nicht. Viele halten das kaum aus. Meditation und Qi Gong empfinden sie als unerträgliche Zumutung“, sagt Nelting.

Denn in der Stille und langsamen Bewegung tauchen Ängste aus der Tiefe auf, die es um jeden Preis zu verdrängen gilt.

Als der heute 58 Jahre alte Nelting vor vier Jahren mit seiner Frau die Klinik gründete, wollten beide etwas Neues schaffen: einen Ort, an dem Körper und Seele als Einheit gesehen werden. Im Zentrum steht für sie die Arbeit mit dem Körper, dem Träger für nachhaltige Gesundheit. Durch viele Aufenthalte in

Der Patient: „Ich habe nicht gemerkt, wie weit ich den Bogen überspannt hatte.“

China, wo Neltings Mutter geboren wurde, kam sie eng mit der traditionellen chinesischen Medizin (TCM) in Berührung. In der Klinik spielt sie eine wesentliche Rolle. TCM, so Nelting, stärke im Gegensatz zur westlichen Medizin die Selbstverantwortung und Eigenwahrnehmung der Patienten.

Beides ist dringend nötig. Denn wer in die Gezeitenhaus-Klinik kommt, leidet meist unter einer Hyperreaktion im Stresssystem. „Schmerz ist oft das Einzige, was die Patienten überhaupt noch spüren. Ansonsten sind sie wie betäubt, tragen Scheuklappen“, sagt der Chefarzt. Mit Körper- und Psychotherapie, Akupunktur, chinesischer Heilmassage, Meditation oder Qi Gong bringt das Klinikteam die Burnout-Patienten wieder in die Balance. Etwa 600 waren es seit der Gründung im Jahr 2004.

Wer die Klinik verlässt, ist durchaus wieder leistungsfähig. „Was allerdings nachher als 100 Prozent gilt, muss jeder für sich neu definieren. Fern der Mitte kann niemand dauerhaft überleben“, meint der Arzt. Deshalb ärgert er sich auch über die Alibi-Angebote vieler Firmen. „Sie bieten Broschüren zu Burnout an, Vorträge und Seminare. Doch danach gehen alle an ihren Arbeitsplatz und machen weiter wie bisher.“ Solange aber Mitarbeiter keine Wertschätzung erfahren, Delegation, Kommunikation und größere Gestaltungsspielräume ignoriert würden, bleibe alles beim Alten. „Bald aber wird Gesundheit zum Wettbewerbsfaktor werden“, sagt er.

Johann G. und Christina L. sind noch nicht über den Berg. Doch sie werden es schaffen, davon ist der Chefarzt überzeugt. Auch, weil ihr soziales Netz intakt

ist. „Den Wert der Familie habe ich erst jetzt richtig gespürt“, sagt der Unternehmer G. Und die Vertriebsmanagerin L. gesteht: „Mein Partner genießt, wie ich jetzt bin: endlich nicht mehr perfekt.“

Immer weiter, immer schneller: Burnout-Gefährdete meiden Freizeit und halten Urlaub für unmöglich. Denn sie meinen, ihr Pensum müsse vorgebetet oder nachgeholt werden.

Foto: Volkmar Schulz/Keystone

Süddeutsche Zeitung
vom 29./30. November 2008
Nr. 278
Beruf und Karriere

Was ist Burnout?

„Burnout“ bedeutet „Ausbrennen“. Der Psychoanalytiker Herbert J. Freudenberger prägte den Begriff erstmals 1974 in Deutschland. Bis heute gibt es allerdings weder eine allgemein akzeptierte Definition, noch gilt Burnout als klinische Diagnose. Der Begriff taucht in der ICD-10, der internationalen Klassifikation der Krankheiten, nur im Anhang auf. Zu den drei wichtigsten Symptomen von Burnout zählen den US-Forschern Maslach und Jackson zufolge: emotionale Erschöpfung, Depersonalisierung im Sinne einer nicht-mitfühlenden, zynischen oder gar aggressiv-zynischen Haltung gegenüber Kunden oder Klienten und das subjektive Gefühl mangelnder Leistungsfähigkeit. Hinzu kommen diverse seelische und körperliche Beschwerden wie Ängste, Abstumpfung, Reizbarkeit, ständige Müdigkeit, häufige Infektionen, Rücken-, Herzkreislauf- oder Magen-Darm-Probleme.

Wie entsteht Burnout?

„Ausbrennen“ ist keine typische Managerkrankheit. In jedem Beruf können Menschen an Burnout erkranken. Besonders gefährdet gelten diejenigen, die zur Perfektion neigen, ein überhöhtes Selbstbild haben sowie ein gesteigertes Bedürfnis, anderen zu helfen. Diese persönlichen Faktoren treffen dabei auf Arbeitsbedingungen, Strukturen und Unternehmenskulturen, die den individuellen Erschöpfungsdrang begünstigen: ständige Zeitnot, starke Konkurrenz, wenig Gestaltungsspielraum, schlechte Kommunikation, fehlendes Feedback, Rollenkonflikte, mangelnde Kontrolle und vor allem wenig Wertschätzung gegenüber den Leistungen der Mitarbeiter. So geraten die Betroffenen in eine chronische Erschöpfungs-spirale, aus der sie meistens aus eigener Kraft nicht mehr aussteigen können. Denn ihre Selbstwahrnehmung ist zunehmend gestört. Sie brauchen Hilfe von außen.

Was hilft bei Burnout?

In einem frühen Stadium von Burnout oder präventiv können Supervision und Coaching hilfreich sein. Wer eindeutige körperliche oder seelische Beschwerden aufweist, gar zunehmend zu Alkohol oder Tabletten greift, braucht indes ärztliche oder psychologische Hilfe. Da vielen dieser Schritt jedoch schwer fällt, kommt Vorgesetzten, Kollegen und Partnern eine wichtige Rolle zu. Im Job ist ein Gespräch unter vier Augen nötig, das dem Betroffenen zwar die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust nimmt, aber klarstellt, dass es so nicht weitergehen kann und eine gemeinsame Lösung her muss – diskret, versteht sich. Wenig ratsam ist es, die Erschöpfung zu bagatellisieren oder zu heroisieren. Dies gilt auch für den Partner. Mitleid und Vorwürfe helfen nicht. Besser ist es, Zuneigung auszu-drücken und mit großer Klarheit realistische Veränderungen einzufordern.