

# Lernen frühzeitig auf sich zu hören

„... und übernimmt zusätzlich zu seinen bisherigen Aufgaben die Funktion als...“ Die Formulierung ist vertraut aus Personalbekanntmachungen Unilevers. Sie steht für eine Entwicklung, die nicht nur das Management betrifft: die zunehmende Verdichtung von Arbeit. Die Anforderungen steigen, der Druck nimmt zu. Die Frage dabei ist nur: Was ist real, was subjektiv? Manche Menschen brechen unter der Belastung regelrecht zusammen – Burn-out heißt das dann. „Burn-out ist die ständige Selbstüberforderung in allen Lebensbereichen“, erklärt Reinhild Fürstenberg. Das Fürstenberg-Institut hat im letzten Jahr bei Unilever deutlich mehr Mitarbeiter mit Burn-out betreut als in den Jahren davor. Wie es zu Burn-out kommt und wie man gegensteuern kann, erklärte Reinhild Fürstenberg im FOKUS-Gespräch.

## AUSGEGLICHEN STATT AUSGEBRANNT

„Burn-out erreicht die, die ‚brennen‘ – und davon gibt’s viele bei Unilever. Viele Mitarbeiter dort sind sehr motiviert, sehr engagiert und stolz, für dieses Unternehmen zu arbeiten, weil es ihr Leben bereichert. Diese Mitarbeiter stellen hohe Ansprüche an sich selbst, Unilever hat sie ja auch nach Aspekten wie diesen ausgewählt:



Reinhild Fürstenberg

Leute, die Spaß haben zu powern und alles zu geben.

Durch ständige Restrukturierung steigen Verunsicherung und Leistungsanforderung. Wenn dann Mitarbeiter auf keinen Fall versagen wollen und eher an sich selbst verzweifeln – dann haben sie eine gute Voraussetzung, müde zu werden.

In unseren Beratungen haben wir gemerkt, dass viele Menschen zu spät reagieren: keine Pausen machen, keine Phasen der Entspannung. Und eines Tages geht das mit dem Powern nicht mehr. Wer nicht auf Ausgleich achtet, Leben und Arbeit nicht in Balance hält, kommt schnell in eine Spirale: meint immer öfter, die Aufgaben nicht zu schaffen, strengt sich deshalb immer mehr an. Die Betroffenen werden unfreundlicher, schlafen schlecht, benehmen sich anders, werden unausgeglichener, zynischer. Das wiederum produziert Schuldgefühle und neuen Druck – die Erschöpfung nimmt zu. Irgendwann kippen solche Menschen um.

Symptome wie schlechter Schlaf oder Geiztheit kennen wir aus dem normalen Leben. Die Grenzen zur Krankheit sind fließend. Burn-out-Gefährdete sehen sie aber nicht. Wichtig ist also zu lernen, früh-

zeitig auf sich zu hören. Die meisten haben den Zugang zu sich selbst verloren. Wer Schlafstörungen hat, öfter krank ist, Konzentrationsstörungen hat, total vergesslich wird, richtige Fehler macht – der fragt sich

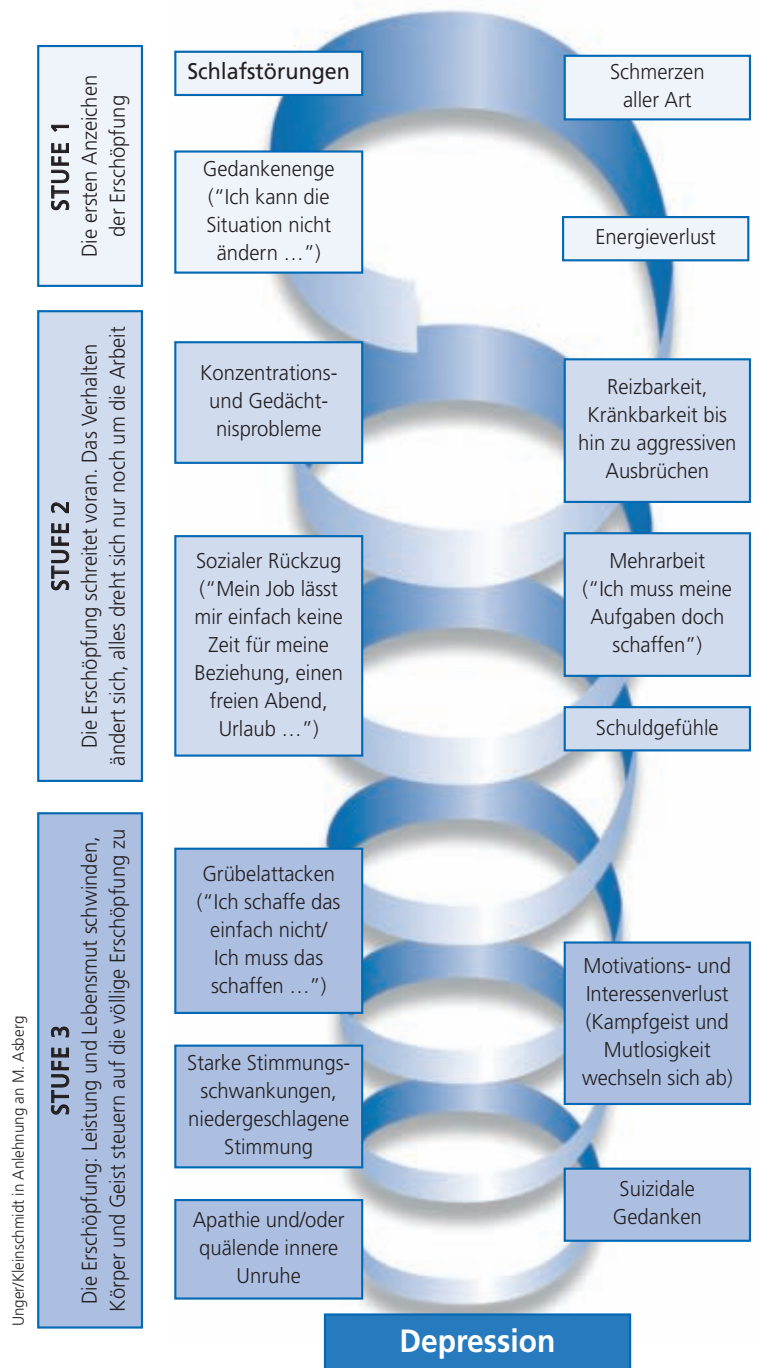
Solche Symptome sollte man wahrnehmen und darauf reagieren, sich selbst zum Beispiel fragen: Was kann ich leisten, was nicht? Dazu gehört, sich von Altem zu verabschieden, vielleicht nur noch 80 statt 100% als Ziel haben. Man muss sein Leben in Ordnung bringen, alle Aufgaben und Aktivitäten durchleuchten, auch fragen: Was sind meine Wünsche und Bedürfnisse? Dazu gehört, auch mal nein zu sagen!

Viele in Deutschland haben nicht den richtigen Umgang mit sich selbst gelernt. Als wertvoll galt, es anderen Menschen recht zu machen. Jetzt müssen wir lernen, ein eigenes Lebensunternehmen zu werden. Das Leben ist wie ein Unternehmen: Darin haben wir verschiedene Aufgaben: in Familie, Freundeskreis und Gesellschaft, am Arbeitsplatz und mit uns selbst. Das muss man steuern!“

## WAS TUN?

Das Fürstenberg-Institut mit vielen Niederlassungen in Deutschland ([www.fuerstenberg-institut.de](http://www.fuerstenberg-institut.de)) ist auch bei Burn-out-Symptomen hilfreiche Anlaufstelle. Bei Burn-out bieten die Berater dort stets individuelle Lösungen. Zunächst geht es um eine Standortbestimmung, dann um die Einleitung von Veränderungen. Dank eines guten Pools von Spezialisten und Einrichtungen kann das Fürstenberg-Institut schnell konkrete Hilfe vermitteln.

## Die Erschöpfungsspirale



Unger/Kleinschmidt in Anlehnung an M. A. Berg