

Wenn die Balance

Auf dem schmalen Grat zwischen Elan und Erschöpfung

Hohe Belastungen scheinen unvermeidbar in einer Multitasking-Gesellschaft, die rund um die Uhr „online“ ist. Erfolgreich sind schließlich nur die, die sich richtig reinknien. Der Aktivismus in eigener Sache folgt für viele Selbstständige dabei dem Lustprinzip - immerhin haben sie sich ihr Tätigkeitsfeld selbst ausgesucht, die Arbeit ist oft auch Herzensangelegenheit. Doch der Grat zwischen Elan und Erschöpfung kann schmal sein. Wer immer nur powert, verliert leicht aus dem Blick, wie die eigenen Ressourcen schwinden und merkt oft erst viel zu spät, dass er nicht mehr für den Beruf brennt, sondern längst ausgebrannt ist.

Tiana Piehler kennt diesen schleichenden Prozess aus eigener Erfahrung nur allzu gut. Als sich die Psychologin und Verhaltenstrainerin vor 16 Jahren selbstständig machte, war sie zunächst voller Euphorie und packte kräftig an, um als Gesellschafterin das Wirtschaftspsychologische Institut Erfurt zum Laufen zu bringen. „Ich hatte eine 6-Tage-Woche, habe mich um mein Kind gekümmert, gekocht und geputzt und nebenbei haben wir auch noch unser Haus umgebaut. Heute weiß ich gar nicht mehr, wie ich das alles geschafft habe“, erzählt die 46-Jährige im Rückblick. Mit ihrem Beruf und ihrem Leben war sie trotz der Herausforderungen eigentlich zufrieden. Ein Aha-Erlebnis bei einer Weiterbildung - drei Jahre nach der Unternehmensgründung - brachte den Damm der selbst auferlegten Disziplin jedoch zum Brechen: „Ich saß in einem Vortrag zum Thema Burn-out und musste plötzlich mit den Tränen kämpfen, denn ich fühlte mich zutiefst angesprochen. Irgendwie dämmerte mir, dass ich, wenn ich so weitermache, in kurzer Zeit zusammenbreche. Ich merkte, dass ich schon relativ lange nur noch funktioniert hatte und meine Freude am Leben verschwunden war.“

Wie zäh fühlt sich der Alltag an?

„Gerade der Erfolg kann sich fatal ins Gegenteil wenden, wenn man immer nur nach vorne schaut und dabei ursprüngliche Ziele und Bedürfnisse aus dem Auge verliert“, so die Erfahrung, die Beraterin Kerstin Karuschkat aus Bonn bei ihren Klienten immer wieder macht. Sie rät dazu, sich konkrete Ziele für ein bis zwei Jahre zu setzen und regelmäßig zu überprüfen, ob im Job und auch im Hinblick auf die persönlichen Wünsche der Kurs noch stimmt. „Frauen sind



verloren geht

erfahrungsgemäß sehr viel zäher als Männer und glauben häufig, dass sie, auch wenn gerade alles aus dem Ruder läuft, ihr Leben doch noch irgendwie hin biegen."

Dabei muss sich das Leben in der eigenen Wahrnehmung nicht unbedingt gänzlich zäh anfühlen. Verspannungen, Kopfschmerzen, chronische Müdigkeit, Stimmungsschwankungen oder Reizbarkeit, von vielen als Kavaliersdelikte missverstanden, sind nur einige Symptome für einen beginnenden Burn-out, die - wenn sie nicht nur temporär auftreten - in eine Stressspirale münden können, an deren Ende in manchen Fällen sogar der totale Zusammenbruch steht. Verlässliche Statistiken zu Burn-out-Erkrankungen gibt es nicht, denn die Symptome sind vielfältig und längst nicht alle Betroffenen suchen Hilfe. Einzelne Untersuchungen sind jedoch alarmierend. So stellte das Institut für Arbeit und Technik in Gelsenkirchen im Rahmen einer Studie über IT-Projekt-Mitarbeiter kürzlich fest, dass 40 Prozent der Befragten bereits Anzeichen eines Burn-outs zeigten.

Meine Arbeit macht doch Spaß!

Stress allein ist dabei nicht das Maß aller Dinge, denn gerade Selbstständige verbinden mit ihrem hohen beruflichen Engagement ein positives Lebensgefühl und entwickeln aus dieser Haltung heraus eine ausgeprägte Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen. Laut einer psychologischen Untersuchung der Universität Potsdam trifft dies beispielsweise auf fast die Hälfte aller Existenzgründer zu. Andererseits entdeckten die Potsdamer Psychologen auch bei jedem dritten Starter in die Selbstständigkeit ein für Burn-out typisches Risikomuster, nämlich ein Engagement, das die persönlichen Ressourcen überfordert, sowie die Neigung zur Selbstausbeutung.

Kerstin Karuschkat sieht bei ihren Klientinnen immer wieder, wie fließend die Grenzen zwischen beiden Mustern sein können. „In den letzten Jahren beobachte ich zunehmend eine Art Berufsstart-Burn-out, von dem Frauen zwischen Ende 20 und Anfang 30 betroffen sind", so die 37-Jährige. Die Euphorie, die sich einstellt, wenn man etwas bewirkt, täuscht - nicht nur in einer Festanstellung, sondern beispielsweise auch in der ersten Phase einer Selbstständigkeit - leicht darüber hinweg, dass die eigenen Kräfte oft schon in diesem Stadium überfordert werden. So gehen Mediziner davon aus, dass bereits mehrere Wochen kontinuierliche Überbelastung Körper und Psyche zusetzen können.

Dieses Projekt ist mein Lebensziel!

Blinde Flecken bei der Einschätzung der eigenen Situation liegen dabei oft nicht nur an der Hektik des Tagesgeschäfts. Wer dabei ist, ein Lebensziel zu verwirklichen, merkt oft nur schwer, dass sich die eigenen Prioritäten vielleicht inzwischen verändert haben. Ulrike Amata Bayerl brauchte rund fünf Jahre, um für sich herauszufinden, dass ihr beruflicher Kontext nicht mehr zu ihr passte. Als Schwester in einem Orden baute sie vor einigen Jahren das Bildungshaus der Diözese auf. Ihr Arbeitstag begann morgens um 5.30 Uhr und endete meist erst gegen Mitternacht. „Die Gottesdienste, Gebetszeiten und der ganze spirituelle Rahmen meines Lebens haben mir sehr gut getan. Und trotzdem war ich irgendwann körperlich völlig erschöpft und habe ständig unter Kopfschmerzen gelitten. Aber es hat sehr lange gedauert, bis ich das überhaupt wahrnehmen konnte", erzählt die heute 42-Jährige.

Im Rahmen ihrer Exerzitien, Besinnungstage und geistlichen Beratung versuchte sie, sich Klarheit über ihr Leben zu verschaffen. „Ich habe mir damals gewünscht, ich könnte endlich eine Idee oder eine Vision entwickeln, damit ich weiß, wie es weiter geht, aber der Prozess hat dennoch Jahre gebraucht", sagt die gelernte Erzieherin. Dann ging alles auf einmal sehr schnell. Nach einer zehntägigen Innenschau war der Ordensschwester plötzlich klar, dass sie ihre Berufung, die Arbeit mit Menschen und in einem spirituellen Kontext, auch in einem weltlichen Umfeld leben könnte. „Ich beschloss, den Orden zu verlassen und meine Beschwerden waren von einem Tag auf den anderen wie weggeblasen."

Pflicht reduzieren - Freude wieder finden

Oft dauert die Regeneration nach langer Überlastung wesentlich länger. Für die Verhaltenstrainerin Tiana Piehler begann nach der Erkenntnis, dass sie kurz vor dem Zusammenbruch steht, ein langer Weg der großen und kleinen Veränderungen: „Ich habe zunächst ein einwöchiges Burn-out-Seminar besucht, was an sich schon eine Herausforderung war, denn bis dahin war ich es längst nicht mehr gewöhnt, etwas für mich zu tun." Anschließend hörte sie auf zu rauchen und fing an, Sport zu treiben. „Beruflich habe ich mich darauf konzentriert, nur noch Aufträge anzunehmen, die mir wirklich Freude machen", beschreibt sie eine weitere wichtige Weichenstellung auf dem Weg zurück zur

ABSCHALTEN

Lebensfreude Auch privat befreite sie sich von dem bis dahin unausgesprochenen Motiv, es allen recht machen zu wollen. So reduzierte sie Pflichttermine bei Verwandten und holte sich für den Haushalt eine Hilfe. „Anfangs fiel es mir schwer, auch einmal Nein zu sagen, zumal ich mir von vielen Seiten anhören musste, dass ich egoistisch sei“, bekennt die Erfurterin. „Man muss die Aktivitäten den persönlichen Ressourcen anpassen“, sagt auch Beraterin Kerstin Karuschkat. Ihr Rat: „Selbstständige sollten sich ein Zeitbudget für ihr wöchentliches Arbeitspensum setzen und ihren Einsatz für ihre Kunden zeitlich begrenzen. Da man als Unternehmerin ja nie mit der Arbeit wirklich fertig ist, ist es sehr wichtig, sich immer wieder auch feste Zeiten zu setzen, in denen man sich nur mit sich selbst beschäftigt.“

Strategien gegen Erschöpfung

Doch gerade diese Konsequenz fällt vielen Unternehmerinnen schwer, lauert doch immer im Hinterkopf die Angst, ein Kunde könnte abspringen, wenn man nicht Rund-um-die-Uhr zur Verfügung steht. Birgit Lendrat, Wirtschaftsprüferin und Steuerberaterin in eigener Sozietät in Berlin, hat sich von dieser Sorge frei gemacht: „Für mich hat die Arbeitswoche 40 Stunden. Punkt. Eine Verfügbarkeit rund um die Uhr ist einfach nicht mein Stil. Und meine Kunden können damit gut leben, denn sie sehen, dass ich für sie kämpfe wie eine Löwin.“

Tiana Piehler sieht das inzwischen ähnlich, brauchte jedoch eine Weile, um die eigene Souveränität zu erkennen: „Als Selbstständige hat man ja immer eine grundlegende Existenzangst. Mir hat es sehr geholfen, mir den Worst Case vorzustellen und zu überlegen, was ich dann tun würde. Wenn man das so an sich heran lässt, merkt man, dass es eigentlich immer noch Auswege gibt.“

Für Birgit Lendrat bedeutet Stärke nicht, bis zum Umfallen zu arbeiten, sondern auf die eigene Wahrnehmung zu vertrauen und ihr zu folgen. „Da ich Multiple Sklerose habe, muss ich reagieren, wenn die Beanspruchung zu hoch wird, denn wenn ich auf die Signale meines Körpers nicht höre, kann es schon einmal passieren, dass ich einen Kreislaufzusammenbruch habe“, erzählt die 43-Jährige. Dieser robuste Pragmatismus funktioniert jedoch nicht immer. Die Steuerberaterin sieht ihren typischen Burn-out-Symptomen wie Schlafstörungen und chronischer Müdigkeit allerdings gelassen ins Gesicht: „Probleme wie diese schaue ich mir eine Zeit lang an und wenn sie sich nicht von selbst lösen, unternehme ich etwas. Im Moment versuche ich, mit Homöopathie meinen Schlafrhythmus wieder in den Griff zu bekommen.“

Für Muße gibt es im Businessplan keine Spalte

Tiana Piehler brauchte über ein Jahr, um wieder auf ein normales Arbeitslevel zu kommen. „Mein Beruf war insofern ein Segen, weil ich dadurch immer auf neue Ideen gestoßen bin und mit der psychologischen Herangehensweise vertraut bin“, sagt die Verhaltenstrainerin. Sie musste lernen, die eigenen Schwächen zu erkennen und zu sehen, dass zu viel Arbeit auch ein Problem sein kann. „Ich bin eine Kämpferin und ich wollte alle Rollen, die eine Frau nur ausfüllen kann, auch wirklich ausfüllen“, sagt sie rückblickend. Genau in diesem Punkt sieht Beraterin Kerstin Karuschkat ein Problem vieler Frauen: „Wir leben in einer Zeit, in der Frauen im Prinzip alles erreichen können und dies auch immer mehr wollen. Viele Burn-out-Betroffene haben nicht mehr das Gespür dafür, zu unterscheiden, was sie wirklich wollen und wo sie nur äußeren Anforderungen folgen.“ Doch Selbstständige verbinden ja gerade ihr persönliches „wirklich wollen“ nur allzu oft mit Einsatz und Engagement, mit Aktivität und Bewegung. Für Ruhe und Entspannung, für Muße oder Meditation gibt es im Businessplan keine Spalte - und auch in vielen beruflichen Visionen bleiben diese Aspekte oft außen vor. Warum eigentlich?

Kerstin Karuschkat macht Frauen Mut, wieder auf ihre innere Stimme zu hören, wenn diese signalisiert, es wird zu viel. „Inzwischen ist es, so schlimm das auch sein mag, eigentlich schon eher ein Normalfall, wenn Frauen im Laufe ihres Berufslebens irgendwann an Burn-out leiden. Wer rechtzeitig Hilfe in Anspruch nimmt, schafft es aber oft auch in wenigen Monaten, die Parameter des Berufs- und Arbeitslebens zu überdenken und neu auszurich-



Erfolg braucht Pausen

*Die Fachärztin für
Psychiatrie und Psycho-
therapie Dr. Dagmar
Ruhwandl über Wege
aus der Burn-out-Falle*

ten und damit einen völligen Zusammenbruch zu vermeiden", so die Beraterin. Andererseits könnte rechtzeitig auch heißen, schon viel früher hinzuhören und die vielen kleinen „Zu wenig", die im Eifer des Gefechts immer wieder untergehen, als legitimen Teil beruflicher Selbstverwirklichung von vornherein mehr ins Zentrum der eigenen Planungen zu rücken.

Die Autorin

Nadja Rosmann ist freie Journalistin in Marburg,

Welche Fragen sollten sich Unternehmerinnen stellen, die das Gefühl haben, ihnen wird alles zu viel?

DAGMAR RUHWANDL: Ein Frühwarnzeichen für einen Burn-out ist es, wenn man sich in der Freizeit nicht mehr regenerieren kann. Wer selbst im Urlaub nicht mehr abschalten kann und nach ein bis zwei Wochen Auszeit nicht erfrischt zur Arbeit zurückkehrt, hat Handlungsbedarf. Auch sollten sich engagierte Frauen fragen, ob sie in den letzten Monaten ihre beruflichen und privaten Kontakte reduziert haben. Ein solcher innerer Rückzug ist oft ein Indiz für zunehmende Erschöpfung.

Wir verbinden Aktivität meist mit Stärke und sehen im Bedürfnis nach Entspannung eher eine Schwäche. Wie können Selbstständige mit diesem Widerspruch umgehen?

Helga Hengge, die erste deutsche Frau, die den Mount Everest bestiegen hat, hat einmal gesagt: „Durch das Rasten kommt man zum Gipfel." Der menschliche Rhythmus pendelt ganz natürlich zwischen Aktivität und Phasen der Erholung. Wer im Beruf sehr engagiert ist, muss sich oft erst wieder langsam an diese Balance gewöhnen. Je nach Stadium des Burn-out kann dies unter Umständen ein längerer Prozess sein.

Wie lässt sich diese Balance herstellen?

Es ist wichtig zu lernen, sich wieder zu regenerieren, beispielsweise durch Entspannungsverfahren wie Autogenes Training oder Progressive Muskelentspannung. Schon kleine Pausen im Arbeitsalltag, in denen man einige Minuten inne hält und tief durchatmet, tragen dazu bei. Dieser Gewöhnungsprozess kann einige Wochen dauern und man kann ihn unterstützen, indem man sich beispielsweise zur Erinnerung einen Timer stellt.

Selbstständige stehen unter einem großen Existenzdruck — erst recht, wenn sie Angestellte haben. Diese Verantwortung macht es schwer, kürzer zu treten.

Der Zugang zu dieser Thematik hängt stark von persönlichen Mustern ab. Wichtig ist die Frage: Warum gerate ICH in dieses Dilemma? Pflichtbewusstsein und Erfolgsdrang werden oft

Achtsam sein...

Eine wirkungsvolle Anti-Stress-Praxis ist die Methode der Mindfulness Based Stress Reducation (MBSR), die vor über 25 Jahren von dem amerikanischen Mediziner Prof. Dr. Jon Kabat-Zinn entwickelt wurde. Er kombinierte verschiedene Übungen (Bodyscan, Yoga und Meditation) zur Entwicklung von Achtsamkeit. Über Kurse und qualifizierte MBSR-Lehrer und -Lehrerinnen informiert:

www.institut-fuer-achtsamkeit.de

durch in der Kindheit erlernte Mechanismen genährt. Auf der äußeren Ebene kann es hilfreich sein, eine Wirtschaftsberatung in Anspruch zu nehmen, um die objektiven Parameter der Situation zu klären.

Wann ist eine Therapie notwendig? Und wie schafft man es im Anschluss, wieder leistungsfähig zu sein, ohne erneut in die Burn-out-Falle zu geraten?

Die Grenzen zwischen Coaching und Therapie sind oft fließend, wobei eine stationäre Behandlung nur in schwerwiegenden Fällen notwendig ist. Ich arbeite mit meinen Klientinnen auf analytischer Ebene an Beziehungsmustern und daraus resultierenden Konflikten. Auf der Verhaltensseite geht es darum, Entspannung wieder zu lernen und Warnzeichen künftig besser zu erkennen. In der Regel reichen 15 bis 50 Sitzungen aus, die berufs begleitend wahrgenommen werden. Der Vorteil dieser Konstellation: Die Klientinnen nehmen sich pro Woche 50 Minuten Zeit, so dass sich persönliche Auszeiten einspielen können. Man sollte sich Zeit zugestehen, bis der Transfer des Erkannten im Alltag greift - und Hilfe in Anspruch nehmen, wenn man das Gefühl hat, man gerät wieder in eine Belastungsspirale.

Interview: Nadja Rosmarin



Erfolgreich ohne auszubrennen

Dr. med. Dagmar Ruhwandl betreibt in München eine psychotherapeutische Privatpraxis mit den Schwerpunkten Burn-out-Prävention und -Therapie und hat auch einen entsprechenden Lehrauftrag an der Technischen Universität München. Am 21. März 2007 erscheint ihr

Buch „Erfolgreich ohne auszubrennen. Das Burn-out-Buch für Frauen" (Verlag Klett-Cotta, 144 Seiten, 12,90 EUR).