

Die Wende vor dem Ende

Immer mehr Menschen leiden unter Stress – und reagieren erst, wenn es zu spät ist. Sechs Betroffene haben dem Burn-out rechtzeitig den Riegel geschoben. Eine Reportage aus dem Präventionsseminar.

Text: Manuela Moser

Wenn der Weg in ein bewaldetes Stück führt, dann wird es finster, aber meist ist es hell und klar auf der Fahrt ins Dorf hinunter. Es ist Vollmond, der Schnee glitzert im fahlen Licht, und Schreie sind zu hören. Vier Männer lassen ihre Schlitten so richtig sausen. «Gas geben, aber bewusst», wird Thomas P. später an der Schneebar sagen, mit einem Kaffee Pflümli in der Hand, die andere vergraben in die warme Jackentasche. Die Männer sprechen vertraut miteinander, hier in der wilden Schneeromantik der Grindelwaldner Berge, dabei kennen sie sich erst seit ein paar Tagen, und schon morgen Samstag werden sie sich wieder aus den Augen verlieren. In der Zwischenzeit haben sie sich einiges anvertraut, ihr tiefstes Innerstes wohl, über das sie noch fast nie gesprochen haben. Das Gefühl zum Beispiel, bei der Arbeit nicht mehr zu genügen. Die Angst, beim nächsten Projekt zu versagen. Oder die wachsende Sorge, ihre Familie könnte ob der Belastungen am Arbeitsplatz auseinander brechen.

Susanne K., die auch zur Gruppe gehört, ist an diesem letzten Abend im Hotel geblieben. Die rasante Fahrt auf dem Schlitten – ein Seminar-Abschlusswunsch der Gruppe – wäre nichts gewesen für sie, die im sechsten Monat schwanger ist. Lieber geniesst die junge Frau die Ruhe im Haus und will die Zeit nutzen, um das Erlebte der letzten Tage zu überdenken. In die Villa Unspunnen bei Wilderswil, auch Haus der Stille genannt, ist sie gekommen, weil in ihrem Arbeitsalltag «die Spirale immer enger» geworden ist – bei diesen Worten zeigt sich keine Beklemmung auf ihrem Gesicht, im Gegenteil, sie strahlt eine Ruhe aus, wie sie jemand hat, der einen längst fälligen Entscheid endlich gefällt hat. Susanne K. will nicht mehr weiter als Lehrerin tätig sein, sondern sich «umorientieren». Bereits seit zwei Monaten ist sie krankgeschrieben, stand am Rande eines Zusammenbruchs. In ihrem Bekanntenkreis stiess sie auf Unverständnis. «Alle sagten: Du arbeitest ja nur 70 Prozent, du kannst doch gar kein Burn-out haben!»

Als die vier Männer aus dem Schnee zurückkehren, ist Susanne K. bereits zu Bett gegangen. Vier Männer, alle mit ihrer eigenen Geschichte, lassen den Abend bei einer Flasche Wein ausklingen: Thomas P. zum Beispiel, der Kleinunternehmer, der in letzter Zeit nach eigenen Worten «ein unausstehlicher Chef» gewesen ist. Aufbrausend, ungeduldig, ohne Gehör für die Anliegen seiner Angestellten. Sogar in den Ferien musste er – getrieben von einem Drang zur Überaktivität – mit seinem Töff über den Himalaya rasen. Er gönnte sich keine Erholung, keine Pause, sogar die Freizeit betrieb er mit Burn-out-Qualität. Nach diesem Seminar will er nun die eigenen Grenzen besser wahrnehmen, um auch die andern wieder zu «spüren».

Oder Karl T., Manager bei einer grossen Schweizer Firma, der sich in jüngster Vergangenheit ganz entgegen seiner Art mit einer grenzenlosen Antriebslosigkeit durch seinen Job schleppete. «Bei jedem Telefonklingeln dachte ich, muss ich das nun wirklich abnehmen?» Und schon am Sonntagmorgen begann die Lustlosigkeit, der «Anschiss» für den Montag. «Es ist ein bedrückendes Gefühl, wenn du so gar keine Freude mehr hast an dem, was du machst.» Wann das angefangen hat, weiss er nicht.

Nur so viel: Dass er zunehmend Mühe hatte, falsche Entscheide vom oberen Kader zu akzeptieren und seine Wut darüber zu unterdrücken. In Zukunft will er sich in der Firma mehr zu Wort melden; im Seminar habe er gelernt, «zu rebellieren, aber nicht aus einem Gefühl heraus, sondern mit klarem Verstand».

Beat Q., Projektleiter in höherer Position, beschlich das Gefühl des Ausgebranntseins nach den letzten Sommerferien, als er «nie mehr so richtig angelaufen» ist. Er habe dann mehr gearbeitet, damit es für den Job reichte und im Geschäft niemand merkte, wie kraftlos er eigentlich war – auf Kosten der Familie und Freizeit, die völlig zu kurz kamen. «Ich wollte alle elf Löcher stopfen, doch ich hatte nur zehn Finger» – umschreibt er sein still durchlittenes Drama. «Ich meinte, alles im Griff zu haben.» Es brauchte für ihn Überwindung, zuzugeben, dass das nicht immer möglich ist.

Schliesslich Reto T., der letzte im Bunde, freier Journalist. Als Selbstständiger musste er sich mit verschiedenen Standbeinen absichern, weil eins allein finanziell nicht reichte; doch zunehmend litt er unter der Mehrfachbelastung. Das einwöchige Seminar vergleicht er mit der Durchquerung einer wunderbaren Oase, die ihn mit Freude erfüllt und gestärkt habe. «Sich mit sich selbst zu beschäftigen, sich selber auch mal kritische Fragen zu stellen, war ein Lernprozess, der sich gelohnt hat.»

Frida L., die zweite Frau, fehlt an diesem letzten Abend. Chefsekretärin von Beruf, kam sie in das Seminar mit den Worten: «Ich will eigentlich nur schlafen.» Doch daraus wurde nichts: Jeder Tag begann um halb acht. Sie fühlte sich auch sonst «wie im falschen Film» und reiste vorzeitig ab. Die Männerrunde ist sich einig: Sie wird wieder kommen. Wenn der Leidensdruck stärker wird.

7.30 Uhr, Samstag Morgen. Wie jeder Seminartag beginnt auch dieser letzte mit Körperübungen und einer Meditation. Dann setzen sich die vier Männer und die Frau in einen Kreis, vor ihnen liegt ein selbst gemaltes Bild, auch persönliche «Werkzeuge» wie eine Orange, die – geknüpft an eine prägnante Selbst-Erfahrung im Kurs – den Teilnehmenden helfen sollen, den Alltag künftig «gesund» zu überstehen. Thomas P. sagt zum Abschied: «Ich bin gespannt wie eine Feder, wie ich das Gelernte in meinem Alltag umsetzen kann.» Und Reto T. ergänzt: «Jetzt bin ich bereit, mich meinem Umfeld zu stellen.» Auch Karl T. meint: «Ich fühle mich wieder fest und verankert – wie ein Berg». Mit den Worten: «Ihr bringt neue Perspektiven in die Wirtschaft und Gesellschaft. Ich wünsche euch viel Glück!» entlässt Seminarleiter Hans Jecklin die Gruppe. Und Co-Leiterin Susanne Triner doppelt nach: «Euer inneres Feuer brennt jetzt wieder. Ihr seid vom Burn-out ins Burn-in gekommen.»

Als alle Koffer gepackt und verladen sind und das letzte Auto die prächtige Kulisse von Eiger, Mönch und Jungfrau im ewigen Eis hinter sich gelassen hat, sagt die Hotel-angestellte beim Verräumen: «Es ist schon erstaunlich, mit was für Gesichtern die hier alle ankamen. Und jetzt glänzen ihre Augen so schön!»

«Man muss seine Freude wieder entdecken»

Bei der Arbeit sollte man nicht auf das Lob seines Chefs warten und unbedingt nach Büroschluss abschalten. Sonst könnte man in ein Burn-out rutschen, sagen Susanne Triner und Hans Jecklin.

Context: Sie geben Kurse zur Vorbeugung von Burn-outs. Ist eine Wende vor dem Ende überhaupt möglich?

Susanne Triner: Ja, wenn die frühen Symptome beachtet werden: Konzentrationsschwäche, Müdigkeit tagsüber und in der Nacht den Schlaf nicht finden, Augenflimmern, die plötzliche Angst, nicht mehr zu genügen, wo früher lustvoll gearbeitet wurde. Das ist der Moment, um den Mahnfinger anzuheben.

Kann man das für sich selbst tun?

Triner: Ja. Aber es braucht Mut und Aufrichtigkeit sich selbst gegenüber. Auch Selbst-love und ein gesunder Egoismus sind notwendig. Man muss es sich im wahrsten Sinn des Wortes «Wert sein».

Hans Jecklin: Oder man hört auf sein Umfeld, denn dieses nimmt die Symptome frühzeitig wahr.

Was für weitere Symptome sind früh erkennbar?

Triner: Ein genereller Rückzug vom Leben, keine Zeit mehr für geliebte Freizeitbeschäftigungen, die Angst, Freunde zu treffen, weil man sich vor deren Bemerkungen fürchtet . . .

Jecklin: Auch das Gefühl, alles gerate ausser Kontrolle.

Triner: Symptome also, die nicht wehtun, aber klare Zeichen sind.

Gibt es heute mehr Burn-out als früher?

Jecklin: Ja, ganz sicher, denn wir leben in einer Angstkultur. Einerseits ist da die persönliche Angst, aus dem Netz zu fallen, keine Anerkennung mehr zu bekommen. Aber auch die gesamte Wirtschaft wird mit Angst in Gang gehalten: Erreichen wir das Budget? Verliere ich meine Stelle? Sinken die Aktienkurse?

Triner: Das Gefühl für sich selber geht verloren. Die innere Bedürftigkeit wird nur noch im Aussen befriedigt. Und für dieses Äussere macht man immer mehr – und es ist doch nie das, was man eigentlich bräuchte. So entsteht ein Burn-out.

Andererseits scheint Burn-out in aller Munde zu sein. Man gehört heutzutage fast nicht mehr dazu, wenn man noch keins erlebt hat . . .

Jecklin: Das halte ich für eine sehr zynische Aussage.

Gibt es Menschen, die besonders anfällig sind für ein Burn-out?

Triner: Es sind meist die Engagierten, die Kreativen, die Verantwortungsbewussten. Diejenigen, welche es besonders gut machen wollen.

Was ist die wichtigste Prävention?

Triner: Der Ausgleich von Anspannung und Entspannung ist wichtig. Das Leben sollte natürlich mäandern können, und bei Turbulenzen sollte man wissen, wie man wieder zu seiner Ausrichtung, zu seiner Kraft findet.

Jecklin: Zu sich finden heisst auch, sich aus der Opferhaltung gegenüber den äusseren Umständen zu lösen und die Verantwortung für sich selbst zurückzugewinnen.

Schützt Teilzeitarbeit vor einem Burn-out?

Triner: Nein. Wenn jemand grundsätzlich nicht mehr abschalten kann, dann kommt es nicht darauf an, wie viel er arbeitet. Es gibt Menschen, die aus tiefer Freude dauernd arbeiten und dabei gesund bleiben. Es kommt bei der Arbeit nicht nur auf die Quantität, sondern auch auf die Qualität an. Energie erhält man nicht dadurch, dass man im Aussen etwas gelten kann, anhaltende Kraft kommt von innen.

Wie kommt man im Alltag zu mehr Entspannung?

Jecklin: Es ist entscheidend, sich selber immer wieder genügend Raum zu gewähren, einen inneren Ort der Stille zu finden, das Spielerische wieder zu entdecken und damit auch die eigene Freude.

Sie haben kürzlich eine Seminarwoche mit Teilnehmern durchgeführt, die kurz vor einem Burn-out stehen.

Was haben Sie gemacht?

Jecklin: Als Erstes eine Bestandesaufnahme, eine Art Selbsterforschung. Alle spürten nach und hielten in einer Zeichnung fest, wie sie in ihrer Verstrickung in die inneren und äusseren Abhängigkeiten geraten sind. Es ging darum, sich der Situation zu stellen und ihr nicht mehr auszuweichen.

Triner: Ab dem zweiten Tag lernten sie die Situation zu akzeptieren. Während eines Feuerrituals konnten sie loslassen, was sie hinderte, und dem Feuer übergeben, was befreit werden wollte.

Was bewirkte das bei den Teilnehmenden?

Jecklin: Leere, Trauer, Krise – auch stille Tränen. Die Übung mit den Sinnen am Mittwoch brachte dann die Wende.

Triner: Wir verbanden allen die Augen und liessen sie dadurch die anderen Sinne tiefer empfinden. Es ging ums Riechen, Berührtwerden, darum, ein Instrument zu spielen oder einfach mit der Leichtigkeit des Kindes einen Gegenstand zu erforschen.

Schön. Aber was bringt das für den Alltag, sagen wir den Montagmorgen nach dem Seminar?

Jecklin: Der Duft der Ananas – sagte eine Teilnehmerin – sei so viel schöner gewesen als der Geschmack der wirklichen Ananas, die sie schliesslich im Mund hatte. Ein solches Wiederentdecken der inneren Freude kann Wendepunkt in der Krise sein. Haben wir einmal entdeckt, wie vollkommen unsere innere Vorstellung und das innere Wissen sein können, sind wir bereits auf der Spur zu unserem Potenzial. Wir hören auf, unser Aufgehobensein an äusseren Gegebenheiten festzumachen, sondern finden sie in unserem Innern. Das bewahrt uns vor einer tieferen Verstrickung, dem Weg in die Sackgasse «Burn-out»

Was war die augenfälligste Veränderung der Teilnehmer?

Triner: Am Anfang fanden die meisten, es laufe zu wenig, sie hatten Unternehmensdrang. Es fielen Kommentare wie: Ich halte diese

Stille nicht aus. Wir haben jeden Tag meditiert. Konnten einige zuerst kaum fünf Minuten still sitzen, so begannen sie die Stille immer mehr zu schätzen.

Was aber haben die Teilnehmer fürs Leben, ihren Alltag, gelernt?

Jecklin: Sie haben gelernt, dass eine andere Energie in die Arbeit fliesst, wenn sie ihr Glück nicht nur aus der Zielerreichung beziehen. Die innere Freude macht uns nicht nur unabhängig vom kurzfristigen Auf und Ab im Äusseren; sie ist auch der Stoff, aus dem wir schöpferisch gestalten.

Tun Firmen genügend für die Prävention von Burn-outs?

Triner: Leider nein. Die Personalverantwortlichen scheinen noch nicht zu berechnen, wie sehr es dem Unternehmen schadet, wenn die guten Leute ins Burn-out schlittern. Das passiert heutzutage bereits 35-jährigen Männern und Frauen.

Jecklin: Es darf nicht mehr als Gesichtsverlust gelten, wenn jemand zugibt, dass er auf dem Weg zur Erschöpfung ist. Wie mir eine HR-Chefin in einem Grossbetrieb kürzlich erzählt hat, würde sie selbst den Mut nicht aufbringen, sich zu outen. Es gelte unter ihresgleichen als Stigma, wenn man einen Präventionskurs, wie wir ihn anbieten, nötig habe!

Zu guter Letzt: Das Seminar kostet rund 1200 Franken plus Hotelkosten von 750 Franken – also eine schöne Stange Geld. Wer bezahlt das, die Firma oder der Betroffene selbst?

Triner: Bei der Hälfte der Teilnehmer hat die Firma bezahlt – und eigentlich müssten das alle tun! Denn wenn jemand in die Klinik muss wegen eines Burn-outs und ausfällt, dann kostet das die Firma einiges mehr.

Zur Person

Susanne Triner war Unternehmerin, Mutter und Hausfrau und leitete mit ihrem Mann einen grafischen Betrieb mit über 100 Mitarbeitenden, bis sie 38-jährig ob der Mehrfachbelastung und einem Fast-Burn-out die Wende vollzog: Sie stieg aus dem Job und der Beziehung aus und verbrachte fünf Jahre in einem Rinzaï-Zen-Kloster. Seit 1998 bietet sie eigene Seminare an. Sie lebt in Muri bei Bern.

Hans Jecklin ist Unternehmer und Autor mit Führungserfahrung in zahlreichen kulturellen und sozialen Institutionen. Bis er 62 Jahre alt war, führte er das Musikhaus Jecklin, dann verkaufte er den Familienbetrieb und widmet sich seitdem der Begleitung von Einzelpersonen, Teams und Unternehmen in ihrer Sinn- und Visionsfindung. Er lebt in Autigny bei Fribourg.

Susanne Triner kennt Mehrfachbelastungen als erfolgreiche Unternehmerin Mutter und Hausfrau nur zu gut. Mehr Informationen über ihre Tätigkeiten unter www.shoshana.ch und ihr Miteinander-Anliegen unter www.together21.org . Sie lebt in Muri bei Bern <mailto:susanne.triner@shoshana.ch>, Tel. 031 952 55 52

Hans Jecklin ist Unternehmer und Autor* mit Führungserfahrung in zahlreichen kulturellen und sozialen Institutionen. Informationen über seine Begleitung von Einzelpersonen, Teams und Unternehmen: www.integralewirtschaft.com . Er lebt in Autigny bei Fribourg

*Wirtschaft wozu? Abschied vom Mangel, Edition Spuren, 2003, <mailto:hans.jecklin@bluewin.ch>, Tel. 026 477 97 77.