

Spotlight

## Burnout vermeiden, Resilienz stärken



Eine themenspezifische Zusammenstellung von Fachartikeln  
aus dem Projekt Magazin

[www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de)

Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

## Burnout vermeiden, Resilienz stärken

Gerade Projektleiter und ihre Mitarbeiter sind prädestiniert, einen Burnout zu erleiden. Knappe Budgets, Arbeiten unter hohem Zeitdruck oder unklare Zielvorgaben sind nur einige begünstigende Faktoren. Doch wie entsteht überhaupt ein Burnout? Auf welche Warnsignale sollte ich achten? Und wie kann ich mich nachhaltig vor einem Burnout schützen und meine Resilienz stärken? Antworten auf diese Fragen liefert dieses Spotlight.

### Inhalt

#### Burnout im Projektmanagement

1. Der Projektleiter – ein idealer Burnout-Kandidat  
Teil 1: Arbeitsumfeld und Persönlichkeit ..... Seite 3
2. Wie Burnout-gefährdet sind Projektmanagerinnen und -manager? ..... Seite 13
3. Ausgebrannt..... Seite 27
4. Nach dem Burnout – zurück ins Leben und in den Beruf ..... Seite 36
5. Ein Projektteam zerfällt ..... Seite 48

#### Burnout-Prävention

6. It's just work  
Psychische Überforderung im Projekt – Praxistipps zur Prävention ..... Seite 60
7. Der Projektleiter – ein idealer Burnout-Kandidat  
Teil 2: Prävention..... Seite 67
8. Burnout oder die große Erschöpfung  
Teil 1: Wie Sie Signale rechtzeitig erkennen und gegensteuern ..... Seite 75
9. Burnout oder die große Erschöpfung  
Teil 2: Vorbeugen und Heilen ..... Seite 82
10. "Bin ich ein Doppelagent?!"  
Teil 2: Der Weg zu mehr Selbstbestimmung und Souveränität..... Seite 90

#### Resilienz stärken

11. Resilienz im Projektmanagement – Leistung bringen ohne auszubrennen ..... Seite 101
12. Resilienz in Organisationen – gerüstet für das Unerwartete ..... Seite 113
13. Herausforderung "Komplexität"  
Teamführung und Resilienz in dynamischen Projekten ..... Seite 125
14. Unter Druck souverän handeln ..... Seite 136
15. Tipp: Weniger Stress – wie Sie aus einem Elefanten eine Mücke machen ..... Seite 142

#### Anhang: Arbeitshilfen

Test: Wie gut ist Resilienz in Ihrem Unternehmen verankert? (pdf) ..... Artikel 12, S. 113

Fachbeitrag

## Der Projektleiter – ein idealer Burnout-Kandidat

### Teil 1: Arbeitsumfeld und Persönlichkeit

Die Anforderungen im Berufsleben steigen stetig: Weniger Personal für mehr Arbeit, zunehmende Verantwortlichkeiten für den Einzelnen, immer komplexere und unübersichtlichere Problemstellungen. Die damit verbundenen steigenden Belastungen wirken sich zwangsläufig auf das Befinden der Betroffenen aus.

#### Strukturen geben Halt

Menschen, die in den geordneten Zusammenhängen der Linienorganisation arbeiten, leiden vielleicht unter der steigenden Arbeitsmenge, der Fremdbestimmung oder dem Führungsstil ihres unmittelbaren Vorgesetzten. Die strukturierte Organisation mit geregelten Verantwortlichkeiten und vorgegebenen Kommunikationswegen entlastet sie jedoch auch gleichzeitig. Selbst wenn die Strukturen nicht immer gut funktionieren und die geringe Flexibilität der Linie die Kreativität sowie effiziente Problemlösungsprozesse oft einschränkt, bieten strukturierte Abläufe durch ihre Vorhersagbarkeit vielen Menschen Stabilität – und damit die Basis, Ängste zu reduzieren, sich einigermaßen sicher zu fühlen und im Kollektiv arbeitsfähig zu sein.

Für Projektleiter stellt sich die Situation etwas anders dar: Sie treten aus den klaren Strukturen der Linie heraus (schließlich trägt das zum Reiz ihrer Arbeit bei) und übernehmen deutlich mehr Verantwortung. Auch das Maß an Eigenorganisation ist in ihrer Position höher: Sie müssen ihr Projekt strukturieren, Kommunikationswege einrichten sowie eine Projektkultur entwickeln, in der die Mitarbeiter zu einem funktionsfähigen Team zusammenwachsen, das trotz zwangsläufig auftretender interner und externer Konflikte die gesetzten Ziele erreicht. Projektleiter können sich dabei auf keine bestehenden Strukturen stützen, die sie bei Bedarf auffangen oder auch als Sündenbock herhalten können – sie sind für alle genannten Aufgaben selbst verantwortlich.

Unter diesen Bedingungen kommt dem persönlichen Selbstmanagement eine besondere Rolle zu, um das psychische Gleichgewicht trotz der Unwägbarkeiten stabil zu halten. Für viele Projektleiter ist das jedoch genau der Knackpunkt – denn an ihre innere Balance verschwenden sie oft keinen einzigen Gedanken. Die Folgen sind oft extreme psychische Be- und Überlastung bis hin zum Burnout.

#### Autor



##### Dr. Frank Lüscho

Seit über 20 Jahren als Managementberater und Trainer tätig. Geschäftsführer von Lüscho-Zitzke & Team, Krefeld

Kontakt: [frank.lueschow@l-z-team.de](mailto:frank.lueschow@l-z-team.de)



##### Elke Zitzke

Seit mehr als 20 Jahren als Beraterin, Coach und Trainerin tätig. Schwpkt. u.a. Beratung von Burnout-gefährdeten Führungskräften. Geschäftsführerin von Lüscho-Zitzke & Team, Krefeld

Kontakt: [elke.zitzke@l-z-team.de](mailto:elke.zitzke@l-z-team.de)

Mehr Informationen unter:  
› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

#### ähnliche Artikel

in den Rubriken:

› [Persönlichkeitsentwicklung](#)

› [Stressbewältigung](#)

## Bis zum Limit

Es gibt unseres Wissens keine gesicherten Zahlen zur psychischen Überlastung bei Projektleitern. Die (vertraulichen) Informationen, die wir im Rahmen von Führungskräfte- und Projektleiter-Coachings erhalten, belegen jedoch, dass die Anzahl der Betroffenen erheblich ist. Diese Projektleiter arbeiten über längere Zeit am Limit, gehen darüber hinaus und brechen im Extremfall schließlich psychisch zusammen.

Exemplarisch hier zwei Beispiele:

- Der Projektleiter, der bei einer Auslandstochter eines Energieversorgers die Konzern-IT implementieren soll und im Anschluss an eine völlig aus dem Ruder gelaufene Sitzung der Steuerungsgruppe zusammenbricht und für zunächst sechs Monate krankgeschrieben wird.
- Der Leiter eines zentralen Entwicklungsprojekts in einem mittelständischen Unternehmen, bei dem sich der Gedanke "alle arbeiten gegen mich und mein Projekt" (Auslöser waren Abteilungsleiter, die eingeplante personelle Ressourcen immer wieder in Frage stellten und verzögerten) zu einer Wahrnehmungs- und Handlungsblockade verfestigt hat.

Auch wenn es sich bei diesen Beispielen um Extremfälle handelt, bestätigen uns auch Kollegen immer wieder ähnliche, wenn auch weniger gravierende Fälle.

## Einflussfaktoren für eine psychische Überlastung

Um zu verstehen, warum die Gefahr einer psychischen Überlastung gerade für Projektleiter besonders hoch ist, muss man die Einflussfaktoren näher untersuchen. Wir verwenden hier bewusst den Begriff der "psychischen Belastung" bzw. der "psychischen Überlastung", um zu signalisieren, dass wir uns im Vorfeld einer Erkrankung bewegen und es hier nicht um psychische Krankheitsbilder geht, wie sie z.B. die "International Classification of Diseases-10" (ICD-10) der WHO definiert.

Eine psychische Überlastung entsteht nach gängiger Meinung, wenn

- personengebundene Voraussetzungen (persönliche Dispositionen) und
- äußere Einflussfaktoren,

in eine ungünstige Wechselwirkung miteinander treten (vgl.: Burisch, 2011).

Das besondere im Zusammenhang mit Projektmanagement besteht darin, dass die beiden Einflussgrößen "persönliche Dispositionen" und "äußeres Umfeld" ein Doppelleben führen. Sie stellen zum einen eine mögliche Quelle für psychische Überlastung dar, zum anderen machen sie aber auch den Reiz und die besonderen Herausforderungen der Projektarbeit aus. Sie sind also gleichermaßen Vorder- und Rückseite derselben Medaille.

## Arbeitsumfeld mit hohem psychischem Belastungspotential

Betrachtet man das Arbeitsumfeld von Projektleitern, verfügen diese in der Regel über einen hohen Gestaltungs- und Verantwortungsspielraum. Solche Arbeitsbedingungen sind grundsätzlich förderlich für die Persönlichkeit, wenn man davon ausgeht, dass "die Möglichkeit, die eigene Lebens- und Arbeitswelt aktiv mitzugestalten und auf relevante Strukturen Einfluss nehmen zu können, eine bedeutende Ressource für die psychische Gesundheit darstellt". (vgl. z.B.: "Nationale Strategie zum Schutz, zur Förderung, Erhaltung und Wiederherstellung der psychischen Gesundheit der Bevölkerung in der Schweiz"; NGP; Februar 2004; S. 31).

Damit die beschriebene positive Wirkung eintritt, müssen allerdings wirksame Mittel zur Verfügung stehen, um eine Situation tatsächlich im gewünschten Sinn auszugestalten. Erleben die Betroffenen eine Situation dagegen längerfristig als nicht beherrschbar, entsteht ein Gefühl der Hilflosigkeit. Auf die psychische Stabilität wirkt sich das negativ aus.

Dieses Risiko, eine Situation nicht selbstbestimmt gestalten zu können, ist besonders bei Innovationen hoch, denn alles Neue, alle Veränderungen bergen in sich ein hohes Stresspotenzial. Und Projekte haben definitionsgemäß die Aufgabe, Neuland zu betreten.

Das Institut für angewandte Innovationsforschung (IAI) Bochum e.V. an der Ruhr-Uni-Bochum stellt in seiner Studie "Innovation durch Prävention" fest: "Bei der Umsetzung von Innovationen sind Abstimmungsschwierigkeiten und extensive Arbeitszeiten zu erwarten. Innovationen sind unsichere Prozesse – und genau diese Unsicherheiten zeigen sich in der Analyse des IAI Bochum als stärkste Belastungsfaktoren. Dieser "Innovationsstress" wird durch Arbeitsverdichtung und eine immer dünner werdende Personaldecke verschärft. Die hohen Anforderungen von Innovationen sind auf zu wenige Schultern und Köpfe verteilt." (zitiert nach business-wissen.de vom 3.2.2011)

Doch welche äußeren Einflussfaktoren aus dem Projektumfeld sind es vor allem, die die Gefahr einer psychischen Überlastung des Projektleiters bergen?

### Nicht-Beherrschbarkeit von Situationen

Einer dieser äußeren Einflussfaktoren ist die Nicht-Beherrschbarkeit von Situationen. In der praktischen Projektarbeit verläuft selten alles nach Plan, immer wieder gibt es unerwartete Konstellationen, die schnelle Entscheidungen mit hohem Risiko auf unsicherer Informationsbasis erzwingen. Je höher Umweltdynamik und Komplexität, desto stärker treten diese Effekte auf. Hochkomplexe Gestaltungsspielräume sind nicht mehr vollständig beherrschbar.

Hilfe bietet die rasant voranschreitende Normierung und Standardisierung im Projektmanagement an (vgl. z.B. die 2009 überarbeitete DIN 69901): Normen und Standards reduzieren die Komplexität und versprechen Transparenz, Sicherheit und Beherrschbarkeit. In vielen Arbeitsfeldern, z.B. bei der eindeutigen Definition von Baustoffen, leisten Standards auch genau das. Sie funktionieren allerdings nur dann im gewünschten Sinn, wenn eine begrenzte Anzahl klar definierbarer Elemente gegeben ist.

In der praktischen Projektarbeit ist diese Voraussetzung i.d.R. nicht erfüllt, denn:

- die Zahl der Elemente und Einflussfaktoren (technisch, wirtschaftlich, organisatorisch, sozial, psychologisch, politisch ..) ist extrem hoch,
- es gibt viele unbekannte oder nicht klar erfassbare Elemente,
- zwischen Elementen treten vielfältige Wechselwirkungen auf,
- die Elemente verändern sich mit hoher Dynamik,
- das Gesamtsystem wird oft unvorhersehbar von außen beeinflusst.

Standardprozesse und -methoden reduzieren in der Projektarbeit zwar die Komplexität, denn sie reduzieren die Anzahl der zu betrachtenden Elemente, die Anzahl der Beziehungen zwischen den Elementen sowie die Möglichkeiten zur Veränderung des Systems. Ob die Komplexität dadurch beherrschbarer wird, ist jedoch fraglich, da die Anwendung von Standards gerade das Unbekannte und Überraschende in der Situation systematisch unterdrückt. Das führt z.B. dazu, dass eingeleitete Maßnahmen nicht die geplante Wirkung zeigen oder dass sich Widerstand auftut, wo man es nie erwartet hätte (vgl.: "[Checklisten und Tools – trügerische Sicherheit für angehende Projektleiter](#)", Projekt Magazin 1/2011).

Projektleiter investieren viel Energie, um Standards kennen zu lernen. Wenden sie diese später an, finden sie sich oft trotzdem in Situationen wieder, die noch weniger beherrschbar sind als es die Ausgangssituationen waren. Diese Tatsache lässt sich einige Zeit verdrängen, die ungelösten Probleme führen jedoch die eigene Hilflosigkeit gnadenlos vor Augen – vor allem, wenn der Termindruck steigt und der Auftraggeber Erfolgsmeldungen einfordert. Die Tatsache, dass sich die Realität offensichtlich nicht so manipulieren lässt, wie es das eigene Bild der Realität nahe legt, ist für viele Projektleiter eine Quelle hoher psychischer Belastung.

## Vermehrte Anstrengung, schwindender Erfolg

Hinzu kommt, dass viele Projektleiter Ingenieure sind, die von Haus aus eine Vorliebe für eindeutige Ursache-Wirkungs-Beziehungen mitbringen und in diesem Denken während des Studiums und der beruflichen Sozialisation weiter bestärkt werden:

"Viele Projektmanager sind ausgezeichnete Ingenieure. Sie haben gelernt, mit linearer Logik umzugehen. Problematisch wird es, wenn sie mit diesem Denken allein versuchen, auch komplexe Projekte zu führen. [...] Bei komplexen Projekten werden sie mit dieser Arbeitsweise scheitern. Der Anspruch, in komplexen Projekten alle Details kontrollieren zu wollen, führt fast automatisch in das Burn-out." (aus B. Sprenger im Interview mit O. Steeger: "Zurück aus dem Urlaub und doch nicht erholt". Projekt Management aktuell; 4/2010; S.20)

Bei einer solchen Vorgehensweise ist das Verhältnis von Aufwand zu Nutzen ungünstig, der Wirkungsgrad also schlecht. Jeder Projektleiter ist unzufrieden, wenn er in Aufgaben oder Prozesse mehr Energie hineinsteckt, als im Ergebnis herauskommt. Die psychische Belastung schaukelt sich weiter hoch, wenn der Projektleiter bei einem selbstkritischen Rückblick erkennt, dass er einige der Unwägbarkeiten bereits in der Anfangsphase hätte wahrnehmen und gezielt beobachten können, wenn er sich gefragt hätte: Was sind Standardaufgaben und wo liegen die "echten Probleme" im Projekt? Mit welchen Widerständen und Querschüssen ist bei dem Projekt zu rechnen? Welche unterschiedlichen Interessen sind betroffen? Wer muss infolgedessen wie und wann einbezogen werden?

Die Tendenz, dass Projektleiter sich in solchen Situationen zusätzlich selbst Schuld zuweisen, zeigt sich im Coaching z.B. an Aussagen wie "Dass das hier nicht glatt laufen kann, hätte ich eigentlich vorhersehen müssen".

## Vorkommnisse, die sich nicht erklären lassen

Eine weitere Gefahrenquelle in der Projektarbeit ist der politische Einfluss von außen. Diesen Faktor erleben viele Projektleiter als eine besondere Form der Irrationalität, die sie in die Verzweiflung treibt. Unerwartet bezieht ein "mächtiger" Stakeholder Stellung gegen das Projekt und gewinnt zunehmend Boden unter den Füßen. Oder aus unerfindlichen Gründen werden dem Projekt Ressourcen entzogen und damit alle Planungen zunichte gemacht. Oder das Pendant des Projektleiters im Kundenunternehmen stellt sich quer und ist unzugänglich, ohne dass der Projektleiter sich den Hintergrund der Lage erklären kann. Projektleiter erleben sich in solchen Situationen als besonders hilflos, weil ihre sachorientierten, rationalen Konzepte hier nicht mehr greifen. Die Undurchschaubarkeit und Emotionalität im Verhalten anderer Menschen führt bei vielen Projektleitern zu starker Verwirrung, inneren Dissonanzen und hohen Spannungen, die sie nur schwer abbauen können.

## Projektuntaugliches organisatorisches Umfeld

Ein weiteres Generalproblem ist das projektuntaugliche (oft sogar projektfeindliche) organisatorische Umfeld in vielen Unternehmen. Die Denkweise im Projekt widerspricht dann in vielen Bereichen der Denkweise in der Linie (siehe "[Projektfeindliche Unternehmenskultur - was tun? Teil 1: Fallbeispiele und Problemanalyse](#)", Projekt Magazin 6/2008). Dies kann enorme psychische Belastungen hervorrufen, die sich nicht thematisieren lassen, da ein solches Umfeld gar "kein Ohr" für derartige Probleme hat.

Zudem herrscht Wettbewerb zwischen Projekten im Unternehmen. Damit fallen auch die Projektleiter-Kollegen als Gesprächspartner für den stark belasteten einzelnen Projektleiter weg (vgl. auch Vortrag, F. Lüschoy: Arbeit in der Linienorganisation - Arbeit im Projekt: zwei Welten begegnen sich, 2007).

Doch nicht nur das Denken und Handeln der Linie behindert die Arbeit im Projekt. Hinzu kommen oft weitere, unerwartete Schwierigkeiten, gegen die Projektleiter oft anrennen, ohne sie beeinflussen zu können:

- faktische Ereignisse (die geplante Technologie ist doch nicht geeignet),
- politische Rahmenbedingungen (die Machtverhältnisse im Unternehmen haben sich verschoben und mein Projekt wird an den Rand gedrängt) oder
- Entscheidungen anderer Personen (ein überaus wichtiger Mitarbeiter kündigt seine Mitarbeit auf).

(vgl. dazu: "[Projekte in projektfeindlicher Unternehmenskultur. Strategisches Stakeholder-Management als Überlebenswerkzeug](#)", Projekt Magazin 7/2007).

Gerade auch das Agieren anderer auf der irrationalen politischen Ebene ist für viele Projektleiter mit ihrem auf Eindeutigkeit und Sachlichkeit ausgerichteten linearen Denken hoch belastend.

## Zusammenfassung "äußere Einflussfaktoren"

Einflussfaktoren aus dem Projektumfeld	Erläuterung
Nicht-Beherrschbarkeit der Situation	Ein Mensch erlebt sich hilflos in einer Situation, die er zu beherrschen glaubt – er kann sie nicht gestalten.
Vermehrte Anstrengung, schwindender Erfolg	Ein Mensch investiert Energie in jeder Form (physisch, kognitiv, emotional) in die Beherrschbarkeit einer Situation, aber Einsatz und Wirkung/Output stehen in einem ungünstigen Verhältnis zueinander
Vorkommnisse, die sich nicht erklären lassen	Ein Mensch versteht bestimmte Ereignisse in seinem Verantwortungsbereich nicht, sie passen nicht in seine Erklärungsschemata. Die Folge: Er sieht keine Einflussmöglichkeiten mehr
Projektuntaugliches organisatorisches Umfeld	Ein Mensch erlebt sich in einer Umwelt, die ganz anders denkt und handelt als er und die seine Arbeit nicht nur nicht versteht, sondern z.T. sogar erheblich behindert.

Tabelle 1: Belastungsfaktoren für Projektleiter durch das Projektumfeld.

## Typische Persönlichkeitsmerkmale und Handlungsmuster

Alles was nachfolgend beschrieben ist, muss nicht zwangsläufig so ablaufen. Viele erfolgreiche und lebensfrohe Projektleiter belegen das. Wenn aber bestimmte Voraussetzungen im Projektumfeld sowie auf der persönlichen Ebene gegeben sind, kann eine Entwicklung in Gang geraten, die der hier beschriebenen entspricht oder ihr zumindest ähnelt. Wir schildern diese Entwicklung zum einen, um potenziell Betroffenen Kriterien für die Selbstbeobachtung an die Hand zu geben und zum anderen, um daraus Präventions- und Lösungsmöglichkeiten abzuleiten.

### In Schwächephasen nicht aufgeben

Bei einem Projektleiter, der eine Aufgabe aus echtem inneren Antrieb heraus annimmt, kann man Eigenschaften entdecken, die auch für einen erfolgreichen Sportler typisch sind. Ein solcher Projektleiter hat etwas mit einem Marathonläufer gemeinsam, der auch in Schwächephasen nicht aufgibt. Ihm ist das Gefühl vertraut, das Jan Ullrich vermutlich empfunden hat, als ihn 1997 sein Helfer Udo Bölts mit dem Satz "Quäl dich, du Sau!" zum Tour-de-France-Sieg trieb. Das "sich quälen können" unterscheidet im Sport Sieger von Mitläufern. Die darin steckende Lust, immer wieder mit Leidenschaft die eigenen Grenzen zu suchen und darüber hinaus zu gehen, passt sicher auch zum Selbstbild vieler Projektleiter.

Auch von Vorgesetzten und Auftraggebern werden Projektleiter gerne als außerordentlich motiviert, leistungsstark und belastbar dargestellt. Diese Attribute werden wertschätzend besonders dann hervorgehoben, wenn es darum geht, einem Mitarbeiter noch den letzten Anstoß zu geben, die Projektleitung zu übernehmen. Und das funktioniert, weil Projektleiter im Idealfall Menschen mit hoher Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft sind und daran glauben, (fast) alles schaffen zu können. Diese Ausgangsvoraussetzungen zeichnen Projektleiter gegenüber vielen anderen aus und sind eine wichtige Grundlage für den Projekterfolg.

So weit so gut. Doch wie kann dieses Selbst- und Fremdverständnis eines Projektleiters Einstieg sein in den Weg der psychischen Überlastung? Um dies aufzuzeigen, überspringen wir einige Stufen und betrachten die Endphase, in der ein Burnout manifest geworden ist. Ein Coach-Kollege hat das einmal sehr drastisch beschrieben, als er sagte: "Ich erlebe Führungskräfte in solchen Situationen als 'mentale Kampfhunde'". Ein überzogenes Bild, das aber einiges deutlich macht: Betroffene Projektleiter "verbeißen" sich so in die Herausforderungen des Projekts, dass sie Schmerzen und Misserfolge gar nicht wahrnehmen und sich dadurch selbst in den Zusammenbruch treiben.

Wie kann es dazu kommen, dass ein Projektleiter in eine solche Extremsituation gerät? Aus einer bewussten Entscheidung heraus sicher nicht. Eine erste Erklärung bietet das Phänomen des Frosches, der sich ohne Gegenwehr kochen lässt, wenn der Wassertopf, in dem er sich befindet, nur langsam genug erhitzt wird.

## Der Einstieg in den psychischen Überlastungsprozess

Der Einstieg in den psychischen Überlastungsprozess passiert bei Projektleitern mit dem beschriebenen Selbstverständnis leicht. Wenn ihr Projekt in schwieriges Fahrwasser gerät, gehen sie in die Verantwortung, auch wenn andere in und außerhalb des Projekts sich entziehen. Sie zeigen Initiative und Tatkraft, lassen sich auch durch Rückschläge nicht entmutigen und bringen eine gesunde Härte gegen sich selbst auf. Sie selbst erwarten das von sich, und auch die anderen innerhalb und außerhalb des Projekts erwarten das von ihnen. Solange die Situation überschaubar bleibt, ist das auch noch in Ordnung und erfolgreich.

Schwierige Situationen sind – wie oben beschrieben – in Projekten aber eher die Regel als die Ausnahme. Es kommt immer wieder vor, dass unvorhergesehene Ereignisse die Komplexität sprunghaft ansteigen lassen. Wenn es dann auch noch zu panikgetriebenen Schnellschüssen mit ungeeigneten Reaktionsmustern kommt (z.B. den Druck einfach an andere durchleiten), entspannt sich die Lage nicht, sondern wird weiter angeheizt.

### Beispiel:

Das Projekt befindet sich auf Grund mehrerer unplanbarer Verzögerungen in einer hektischen Phase. Der Projektleiter steht entsprechend unter Strom. Jetzt wird er zusätzlich mit Arbeitsergebnissen von Teammitgliedern konfrontiert, die nicht der erforderlichen Qualität entsprechen. Der Projektleiter empfindet das als Angriff der Mitarbeiter auf das Projekt und auf sich selbst und reagiert seinerseits mit entsprechenden Vorwürfen. Man benötigt nicht viel Phantasie, um sich auszumalen, dass sich die Situation dadurch nur weiter verschärft.

Wenn der Projektleiter in solchen Situationen mit einem gesteigerten Einsatz dessen reagiert, was ihn persönlich auszeichnet und bisher erfolgreich gemacht hat, besteht die Gefahr, dass der Einstieg in die psychische Überlastung erfolgt, ohne dass es ihm selbst bewusst wird. Die Selbststeuerung funktioniert dann nach dem Muster: "Das hat gestern funktioniert, also muss es auch heute funktionieren – wenn ich nur die Anstrengungen entsprechend steigere".

Dem dahinter verborgenen Automatismus fehlt eine bewusste Rückkopplung. Der Projektleiter prüft nicht aus der Distanz heraus, welche Wirkung seine Aktionen haben, sondern er bleibt "dicht am Ball". Er stellt sich nicht bewusst die Frage: "Was war erfolgreich? Was nicht? Und wo muss entsprechend nachgesteuert werden?"

Wie weiter vorne beschrieben, steigert dieses Vorgehen die Komplexität zusätzlich, die Beherrschbarkeit der Situation nimmt ab. Nach der inneren Logik dieses Musters muss das Anstrengungsniveau kontinuierlich auf ein höheres Level gebracht werden. Phasen, in denen die Anspannung wieder herunter gefahren wird, werden immer seltener, bis sie schließlich ganz ausbleiben.

## Der Prozess schaukelt sich hoch

Der Kern dieses Musters besteht darin, dass sich solche Vorgänge in aufeinander folgenden Schritten jeweils auf einem höheren Level wiederholen. Die Steigerungen, die von Schritt zu Schritt erfolgen, sind vergleichsweise gering und werden vom Projektleiter in dieser Form nicht bewusst registriert. Wenn man aber viele Schritte betrachtet, sind sie gewaltig. In einem solchen Modell tritt die Grenze, an der die Selbstzerstörung einsetzt, nicht mehr scharf ins Bewusstsein. Oder anders ausgedrückt: Die gesunde Härte gegen sich selbst geht in eine innere Bereitschaft über, immer mehr "Schmerz" auszuhalten.

"Härte gegen sich selbst" in ihrer positiven Form, wird belohnt durch Erfolg und Freude an der eigenen Leistung. Diese Kopplung geht beim "Ertragen von Schmerz" zunehmend verloren. Bei betroffenen Projektleitern schwindet der Wille Schmerz zu vermeiden (aktiv), er geht über in die selbst auferlegte Pflicht "Schmerz auszuhalten" (passiv). Fataler Weise schwindet in einem Parallelprozess auch das Verlangen, Freude zu erleben. Auch Dinge, die vorher sehr wichtig und mit hohem Lustgewinn verbunden waren, verlieren bei Menschen in psychischen Überlastungssituationen ihre Bedeutung und Anziehungskraft.

Auch wenn diese Entwicklung bis an die Schmerzgrenze heran reicht, löst das bei vielen Betroffenen keine Gegenreaktion mehr aus. Ein möglicher Grund ist, dass die Alternative, Freude zu erleben keine Anziehungskraft mehr ausübt und so keine Aktivität auslöst.

## Die Stationen auf dem Weg zur psychischen Überlastung

Die einzelnen Phasen, die auf dem Weg zur psychischen Überlastung durchlaufen werden, lassen sich wie folgt beschreiben.

### Phase 1: "Flow"

Aufgaben werden aktiv gesucht, schnell verstanden und – im subjektiven Erleben – ohne große Anstrengung gelöst. Der äußere Erfolg stellt sich wie von selbst ein, ist aber eigentlich gar nicht so wichtig. Wichtig ist die innere Freude an der eigenen Leistung.

### Phase 2: Anstrengung bringt "Erfolg" und "Freude"

Aufgaben oder Probleme werden angenommen, die Lösung gelingt, aber nicht mehr so leicht. Irrwege und Reibungsverluste erfordern erhöhte Anstrengung. Ein gewisses Maß an "Härte gegen sich selbst" ist schon erforderlich und man ist "stolz" darauf. Die Anstrengung wird noch begleitet durch Freude an der eigenen Leistung. Äußere Erfolge sind da und schon viel wichtiger geworden. Die Balance zwischen "Schmerz" und "Freude" funktioniert noch.

Das mentale Muster in dieser Phase lässt sich so formulieren:

"Ohne eine gewisse Überwindung gibt es keinen Erfolg."

### Phase 3: erzwungene Anstrengung

Probleme häufen sich. Es bedarf erheblicher Überwindung, sich ihnen zu stellen und die erforderlichen Anstrengungen werden subjektiv als sehr hoch und belastend erlebt. Die Bereitschaft, "sich quälen zu können", ist Voraussetzung, dabei zu bleiben. Es kommt zu einer Lösung, ohne dass man von großem Erfolg sprechen kann. Vor allem aber ist die innere Freude an der Arbeit und der eigenen Leistung nicht mehr spürbar.

Verschiebung im mentalen Muster:

"Man muss sich selbst quälen, um überhaupt Erfolge zu haben. Innere Freude ist nicht immer damit verbunden."

### Phase 4: "Schmerz" ist normal

Man kann den Problemen nicht ausweichen, obwohl man es eigentlich gerne tun würde, denn man ist viel zu erschöpft dazu. Es gibt keine Alternative zu höchstem Energieeinsatz. Das "Sich-quälen-können" hat sich verschoben zu "Schmerzen aushalten". Trotz hoher Daueranstrengung gibt es weniger funktionierende Problemlösungen und somit wenig äußere Erfolge. Im Gegenteil: Die Gesamtsituation wird undurchschaubarer und bedrohlicher. Unter dem Strich stehen Energieeinsatz und Ertrag in keinem sinnvollen Verhältnis mehr zueinander. Die Betroffenen zwingen sich weiter zu Leistung – im Extremfall bis zum psychischen Zusammenbruch (Burnout).

Verschiebung im mentalen Muster:

"Schmerzen" sind normal, es gibt ja keine andere Möglichkeit.

## Umgang mit Negativrückmeldungen in den einzelnen Phasen

Negativrückmeldungen verschärfen ihrerseits die verzerrte Situationswahrnehmung und –beurteilung. Wenn sich solche Prozesse über einen gewissen Zeitraum aufbauen können, ist die psychische Überlastung kaum zu verhindern. Sie wird von Betroffenen nur in den Auswirkungen wahrgenommen, nicht mehr in ihren tatsächlichen Ursachen.

Phase	Umgang mit Misserfolgen und Kritik von außen
Phase 1	Schwere Misserfolge gibt es nicht, der Prozess wird laufend überwacht und bei Bedarf nachgesteuert. Kritik wird auf einen sachlichen Kern reduziert und löst Lerneffekte aus.
Phase 2	Misserfolge sind erklärbar, man kann daraus lernen, Kritik "trifft", aber man erkennt auch den sachlichen Kern
Phase 3	Misserfolge dürfen eigentlich nicht sein und werden leicht verdrängt. Kritik wird als Angriff auf die Person und als Behinderung des Projekts wahrgenommen.
Phase 4	Da die Rückkopplung abgeschnitten ist, gibt es gar keinen Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg. Kritik wird einfach nur "ausgehalten".

Tabelle 2: Umgang mit Negativrückmeldungen in den einzelnen Phasen.

## Ausblick

Bisher haben wir versucht, die Fragen "Warum kommt es so weit? Warum steigen Betroffenen nicht vorher aus?" damit zu beantworten, dass es sich um schleichende Verschiebungen handelt, die sich leicht der Wahrnehmung entziehen – eben der Forsch, der sich kochen lässt.

Das ist jedoch nicht der einzige Grund, warum Projektleiter leicht in psychische Überlastung geraten können. Welche weiteren Phänomene diese Tendenz noch begünstigen und welche Ansätze für Prävention und Problemlösung es gibt, lesen Sie im zweiten und abschließenden Teil dieses Beitrags.

## Literatur

- Burisch, Matthias: Das Burnout-Syndrom, Heidelberg 2011, S. 55
- Philippe Lehmann: Nationale Strategie zum Schutz, zur Förderung, Erhaltung und Wiederherstellung der psychischen Gesundheit der Bevölkerung in der Schweiz, NGP, Februar 2004, S. 31
- F. Lüscho: **Projektfeindliche Unternehmenskultur - was tun? Teil 1: Fallbeispiele und Problemanalyse**, Projekt Magazin, 6/2008
- F. Lüscho: **Checklisten und Tools – trügerische Sicherheit für angehende Projektleiter**. Projekt Magazin 1/2011
- vgl. dazu F. Lüscho: **Projekte in projektfeindlicher Unternehmenskultur. Strategisches Stakeholdermanagement als Überlebenswerkzeug**. Projekt Magazin 7/2007).
- vgl. auch F. Lüscho: Arbeit in der Linienorganisation – Arbeit im Projekt: zwei Welten begegnen sich. Vortrag auf dem 24. internationalen Deutschen Projektmanagement-Forum 2007 (GPM) in München

Fachbeitrag

## Wie Burnout-gefährdet sind Projektmanagerinnen und -manager?

2009 führte die Special Interest Group "PM-Expertinnen" der GPM eine Genderstudie zur Karriere von Frauen und Männern im Projektmanagement durch [1]. Eines der wichtigsten Ergebnisse dieser Studie war, dass sowohl Frauen als auch Männer den größten Vorteil der Projektarbeit in den immer wieder neuen Herausforderungen sahen. Gleichzeitig zeigte sich, dass Männer wie Frauen als größten Nachteil der Projektarbeit die Furcht vor einem Burnout angaben.

Diese Ergebnisse veranlassten die PM-Expertinnen dazu, in Kooperation mit dem Centrum für Disease Management der TU München, eine Studie zur Burnout-Gefährdung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Projektmanagement durchzuführen. Zentrale Fragen dabei waren:

- Wie hoch ist die Rate an Burnout-Gefährdeten?
- Welche Risikofaktoren lassen sich identifizieren?
- Wie steht es um die körperliche und psychische Gesundheit?
- Gibt es dabei geschlechtsspezifische Unterschiede?

Um diese und weitere Fragen beantworten zu können, wurde im Sommer 2013 eine Online-Umfrage durchgeführt, die mit etwa 1.300 TeilnehmerInnen und mit den beschriebenen Fragestellungen bis dato einzigartig ist. Die wichtigsten Ergebnisse und Erkenntnisse stellt dieser Beitrag vor.

### Was ist Burnout und warum ist dieses Thema relevant?

Obwohl der Begriff "Burnout" weit verbreitet ist, bestehen diesbezüglich viele Unklarheiten und Missverständnisse. Burnout ist keine anerkannte Diagnose [3] und es gibt auch keine einheitliche, international gültige Definition von Burnout [2]. Dennoch sind sich die Experten einig, dass es den Zustand des "Ausgebranntseins" gibt.

Kurz zusammengefasst handelt es sich dabei um einen Zustand, der durch dauerhafte Überforderung im beruflichen und/oder privaten Bereich bei gleichzeitigem Nichtbeachten individueller Bedürfnisse (z.B.

#### Autor



##### **Roswitha Müller-Ettrich**

Dipl. Volksw., langj.  
Beratungs- und  
Trainertätigkeit im PM,

Einsatzunterstützung bei Einführung  
von PM, Autorin von Fachartikeln.

Kontakt: [r.mueller-ettrich@t-online.de](mailto:r.mueller-ettrich@t-online.de)



##### **Dr. Tatjana Reichhart**

Fachärztin am Centrum für  
Disease Management, TU  
München. Schwerpunkt:

Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz.

Kontakt: [t.reichhart@lrz.tum.de](mailto:t.reichhart@lrz.tum.de)



##### **Dr. Werner Kissling**

Facharzt für Psychiatrie und  
Psychotherapie, Leiter des  
Centrums für Disease

Management, TU München, Schwerpkt.:  
Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz.

Kontakt: [w.kissling@lrz.tum.de](mailto:w.kissling@lrz.tum.de)

Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

#### ähnliche Artikel

› [Ausgebrannt](#)

› [Burnout oder die große Erschöpfung](#)

› [Der Projektleiter – ein idealer  
Burnout-Kandidat, Teil 1](#)

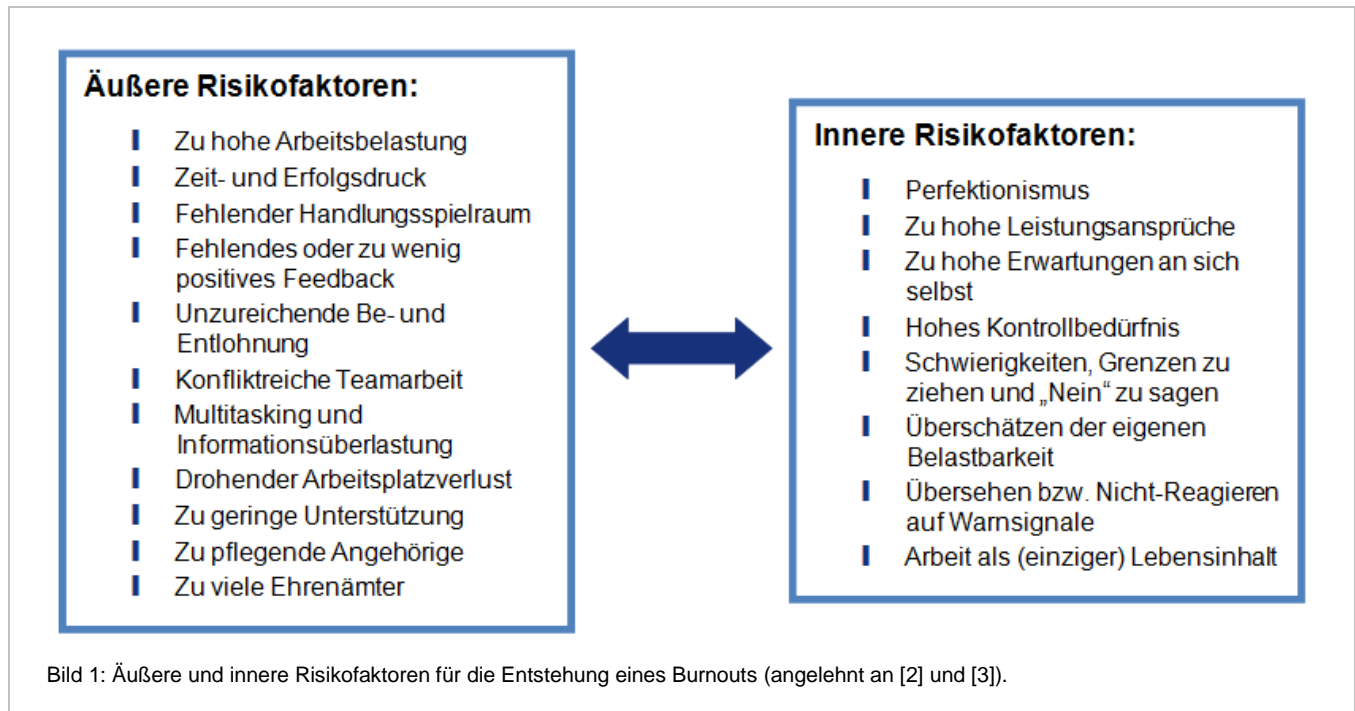
› [Resilienz im Projektmanagement –  
Leistung bringen ohne auszubrennen](#)

##### **sowie in den Rubriken:**

› [Selbstmanagement](#)

› [Stressbewältigung](#)

Regeneration, "Auftanken") sowie Nichtbeachten der Stresswarnzeichen des Körpers (z.B. Schlafstörungen, Schmerzen, Tinnitus etc.) entstehen kann. Bei der Entwicklung eines Burnouts spielen sowohl äußere, als auch innere Faktoren eine Rolle (siehe Bild 1):



## Symptome und Gefahren

Typischerweise zeigen sich im Verlauf des Burnouts Symptome wie Erschöpfung, Zynismus, Frustration sowie eine verringerte Arbeitsleistung. Ein Burnout ist ein relevanter Risikofaktor für die Entwicklung einer psychischen Erkrankung, z.B. Alkoholabhängigkeit, Depression, Angststörungen, aber auch für die Entwicklung körperlicher Erkrankungen, wie z.B. Bluthochdruck [2-4]. Je ausgeprägter die Symptome eines Burnouts sind, desto höher ist auch das Risiko eine psychische Erkrankung zu entwickeln.

Bezüglich der psychischen Erkrankungen, die in Folge eines Burnouts auftreten können, gibt es verlässliche Zahlen. So ist bekannt, dass die durch psychische Erkrankungen verursachten Arbeitsunfähigkeitstage in den letzten zwölf Jahren um ca. 80% zugenommen haben. Davon entfallen die meisten Fehltage auf Depressionen und Angsterkrankungen [5, 6]. Auch die Rate an Frühverrentungen aufgrund psychischer Erkrankungen steigt an; mittlerweile sind in Deutschland psychische Erkrankungen Grund Nummer eins (ca. 50%) für Frühverrentungen [7]. Insofern haben psychische Erkrankungen nicht nur enorme Auswirkungen auf die Lebensqualität und das Wohlbefinden des Einzelnen, sondern auch auf die Volkswirtschaft.

## Fragebogen und Teilnehmer

Der Arbeitskreis "Burnoutstudie" der PM-Expertinnen der GPM (Projektleitung Roswitha Müller-Ettrich) und das Centrum für Disease Management der TU München (vertreten durch Dr. Tatjana Reichhart und Dr. Werner Kissling)

entwickelten einen Online-Fragebogen, der relevante demographische sowie projektmanagement-spezifische Daten erhob und externe sowie interne Risikofaktoren bezüglich der Entwicklung eines Burnouts abfragte.

Als standardisierten Fragebogen zur Erhebung des Burnout-Risikos wurde das Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS) [8] integriert. Dieses weltweit eingesetzte und valide Instrument, das zur wissenschaftlichen Ermittlung des Burnout-Risikos dient, besteht aus drei Unterskalen, die die drei Domänen des Burnouts abbilden:

- Zynismus
- Effektivität
- Erschöpfung

Hierbei zeigen höhere Werte in den Skalen "Zynismus" und "Erschöpfung" sowie niedrigere Werte in der Skala "Effektivität", ein erhöhtes Burnout-Risiko an. Ergänzend wurden Fragen zur Lebensqualität und dem psychischen sowie körperlichen Gesundheitszustand gestellt. Die Fragesammlung wurde in Pre-Tests mit Projektmanagern evaluiert und nach Praktikabilität, Dauer und Verständlichkeit beurteilt und modifiziert.

## Teilnehmer

2.537 Personen riefen den HTML-Link auf, wovon 1.304 Teilnehmer den Fragebogen begonnen und 989 abgeschlossen haben. Nach Ausschluss derjenigen Teilnehmer, die weniger als neun Minuten Zeit für die Beantwortung der Fragen benötigten – was ein sinnvolles Beantworten der Fragen unmöglich machte –, verblieben 965 vollständig ausgefüllte Fragebögen zur Auswertung.

Die Teilnehmer (36,7% Frauen) waren im Durchschnitt 41,8 Jahre alt, wobei 70,9% aus Deutschland kamen, 23,6% aus Österreich, 4,6% aus der Schweiz und 0,9% aus anderen Ländern. Einen Hochschulabschluss hatten 71,7% der Teilnehmer.

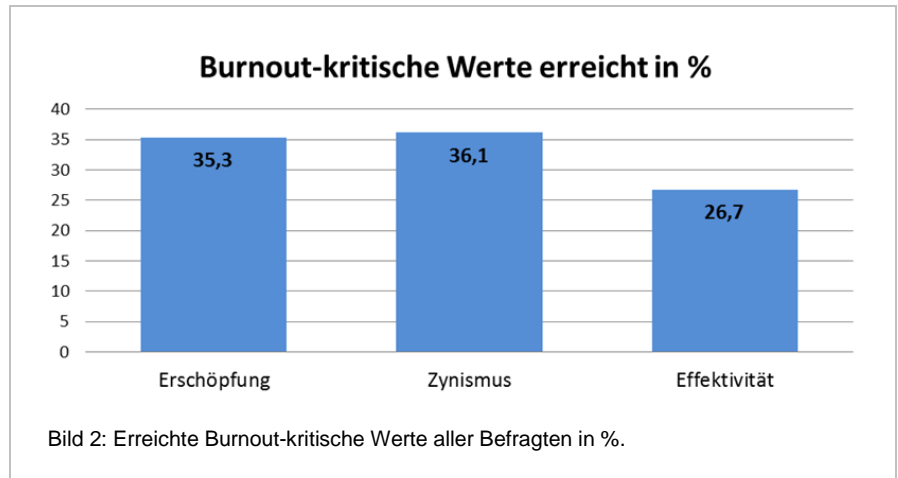
## Aktuelle Arbeitsbedingungen

Bezüglich der aktuellen Arbeitssituation gaben 7% an, in Teilzeit zu arbeiten, 2,3% waren im Sabbatical oder in Elternzeit. Nur ein geringer Anteil von 5% war befristet angestellt und 12,1% waren selbstständig tätig. Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit inklusive regelmäßig geleisteter Überstunden, Mehrarbeit an Wochenenden sowie Reisetätigkeit belief sich auf 47,4 Stunden pro Woche, wobei die Reisetätigkeit im Durchschnitt 17,26% ausmachte. Keinen Ausgleich von Überstunden gab es bei über einem Drittel (36,1%) der Teilnehmer. Wenn Überstunden ausgeglichen wurden, dann hauptsächlich durch Auszahlung (21,5%) oder Freizeitausgleich (48,2%). Mehrfachnennungen waren hier möglich.

## Branchen und Projektarbeit

Im Durchschnitt arbeiteten die Teilnehmer bereits knapp 10 Jahre im Projektmanagement. Die Branchenzugehörigkeit der Teilnehmer verteilte sich wie folgt (Mehrfachnennungen waren möglich):

- Informationstechnologie (49,9%)
- Unternehmensberatung (17,7%)
- Maschinen-/Anlagenbau (14,8%)
- Finanzdienstleistung (9,6%)
- Automobilindustrie (8,9%)
- Bauindustrie (4,5%)
- Pharmaindustrie (2,6%)
- Sonstige Branchen (25,9%)



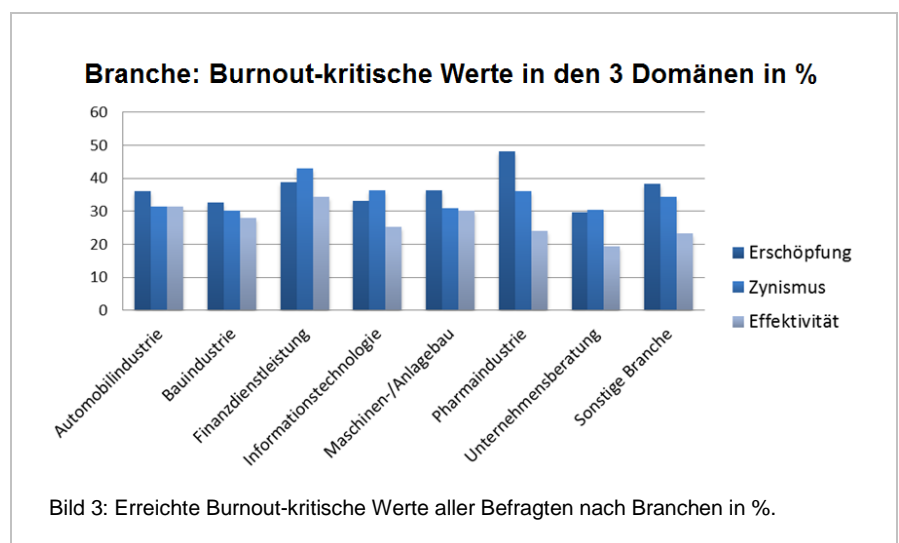
Die meisten Teilnehmer (83,7%) arbeiteten dabei als Projektmanager/-leiter und fast drei Viertel (72,4%) verfügte über Führungsverantwortung. Im Durchschnitt wurde in 3,31 Projekten gleichzeitig gearbeitet und über die Hälfte (53,7%) hatte neben der Projektarbeit noch weitere Funktionen (im Durchschnitt noch eine zusätzliche Funktion), wie z.B. Abteilungsleiter in der Linienorganisation.

## Burnout-Risiko im Projektmanagement

Mehr als ein Drittel der Teilnehmer (38,5%) gab an, sich mindestens mehrmals im Monat durch die Arbeit ausgebrannt zu fühlen. Sogar ein Viertel (24,7%) der Befragten gab an, sich mindestens einmal in der Woche ausgebrannt zu fühlen.

Nach Anlegen der Referenzwerte aus dem MBI-GS [8] (sog. "Cut-off scores", also ab wann ein Teilnehmer in einer Domäne ein erhöhtes Burnout-Risiko zeigt), erreichten 35,3% der Befragten Burnout-kritische Werte in der Domäne "Erschöpfung", 36,1% in der Domäne "Zynismus" und 26,7% in der Domäne "Effektivität". Das heißt also, dass über 35% der Teilnehmer in den Domänen Erschöpfung bzw. Zynismus den Cut-Off Score für ein erhöhtes Burnout-Risiko überschritten haben und damit ein erhöhtes Burnout-Risiko aufweisen (siehe auch Bild 2).

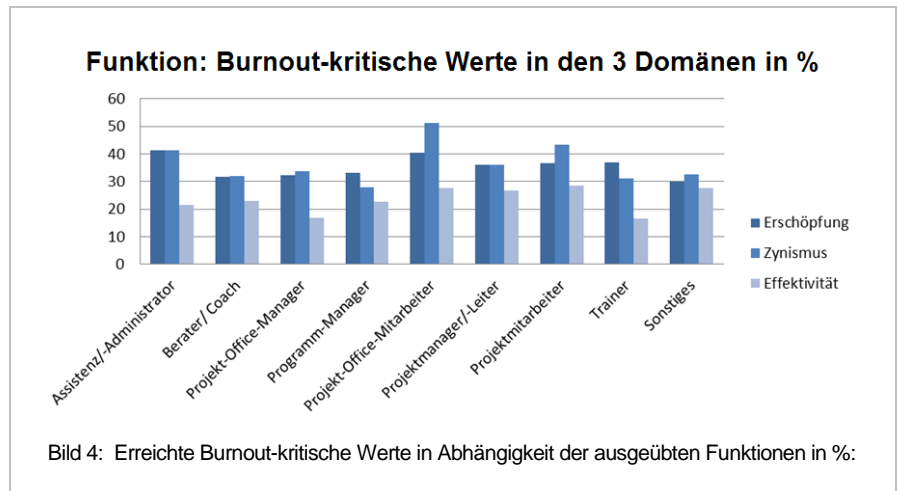
Interessanterweise zeigten sich hier signifikante Unterschiede zwischen den deutschen und den österreichischen Teilnehmern: So wiesen die österreichischen Teilnehmer in allen drei Unterskalen des MBI-GS ein wesentlich niedrigeres Burnout-Risiko auf als die deutschen Teilnehmer. Dies lässt sich u.a. dadurch erklären, dass gegenüber den Teilnehmern aus Deutschland mehr österreichische Projektmanager eine Führungsposition inne hatten und Führungsverantwortung wiederum



mit einem geringeren Burnout-Risiko verbunden ist. Geschlechtsspezifische Unterschiede konnten hingegen nicht ausgemacht werden.

## Burnout-Risiko nach Branchen und nach Funktionen

Bezüglich der Branchen, in denen die Befragten arbeiteten, zeigte sich, dass das Arbeiten in der Finanzdienstleistung sowie in der Pharmaindustrie im Vergleich zu den anderen Branchen mit etwas höheren Burnout-Risikowerten verbunden ist (Bild 3).



Bezüglich der Funktionen im Projektmanagement, zeigten Trainer, Coaches und Programmmanager die geringste Burnout-Gefährdung (Bild 4). Die höchste Gefährdung wiesen hingegen Projektoffice- und Projektmitarbeiter sowie Projektassistenten auf.

## Externe Risikofaktoren: Welche sind für das Arbeitsgebiet "Projektmanagement" relevant?

In der folgenden Tabelle sind die externen Faktoren aufgelistet, die generell in der Literatur als risikoreich bezüglich der Entstehung eines Burnouts bekannt sind. Die erste Spalte führt die Faktoren auf, die in der Online-Umfrage erhoben wurden. In der zweiten Spalte finden sich die Ergebnisse der Befragten und die dritte Spalte listet auf, wie viel Prozent der Studienteilnehmer sich von den Risikofaktoren belastet fühlten. So gaben z.B. 24% der Befragten an, sich nicht ausreichend wertgeschätzt zu fühlen, was wiederum 90% von ihnen belastete (Tabelle 1).

Inwieweit sind diese Risikofaktoren nun mit einem erhöhten Burnout-Risiko verbunden? Dazu wurden die Ergebnisse aus den drei Unterskalen des MBI-GS (Zynismus, Effektivität, Erschöpfung) mit denen der Teilnehmer verglichen, die bestimmte Risikofaktoren erfahren haben. So weisen z.B. diejenigen ein höheres Burnout-Risiko auf, die nur selten Unterstützung durch ihren Vorgesetzten erfahren (= Risikofaktor), gegenüber denjenigen, die häufig Unterstützung bekommen.

## Externe Faktoren, die das Burnout-Risiko erhöhen

Aus diesem Vergleich ließen sich die wichtigsten Faktoren ermitteln, die mit einem erhöhten Burnout-Risiko verbunden sind (s. auch Bild 5):

Äußere Risikofaktoren	Erhebung in %	%-Anteil der dadurch Belasteten
Zu große Arbeitsbelastung	<ul style="list-style-type: none"> <li>33% gehen an die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit</li> <li>24% fühlen sich überfordert</li> </ul>	89%
Zu geringe Wertschätzung	24% fühlen sich nicht ausreichend wertgeschätzt	90%
Zu geringe Entlohnung	37% sind weniger oder nicht zufrieden mit ihrem Einkommen	*
Zu viele Unterbrechungen bei der Arbeit	80% werden häufig bei der Arbeit unterbrochen	79%
Ständige Erreichbarkeit auch in der Freizeit	21% werden häufig in ihrer Freizeit kontaktiert	57%
Zu geringe Unterstützung durch Vorgesetzten	<ul style="list-style-type: none"> <li>12% bekommen nie Unterstützung</li> <li>63% bekommen nur manchmal Unterstützung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>70%</li> <li>46%</li> </ul>
Keinen Sinn in der Arbeit sehen / die berufliche Tätigkeit als nicht wichtig einschätzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>3% empfinden ihre Arbeit nie als wichtig</li> <li>35% empfinden ihre Arbeit nur manchmal als wichtig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>85%</li> <li>46%</li> </ul>
Zusatzbelastung (z.B. Pflege eines Angehörigen, Ehrenamt, Weiterbildung)	72% haben Zusatzbelastung, die durchschnittlich 9,23 Stunden/Woche beansprucht	*
Zu geringer Handlungsspielraum	<ul style="list-style-type: none"> <li>22% können manchmal selbst planen</li> <li>1% können nie selbst planen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>59%</li> <li>78%</li> </ul>
Keine klaren Ziel-/Projektvorgaben	45% erhalten keine klaren Ziel-/Projektvorgaben	*
Keine flexiblen Arbeitszeiten	5% können sich ihre Arbeitszeit nicht selbst einteilen	*

\* Belastung wurde nicht abgefragt

Tabelle 1: Burnout-relevante äußere Risikofaktoren.

- Oft an die Grenzen der eigenen Leistungsfähigkeit gehen und sich überfordert fühlen
- Keine ausreichende Wertschätzung durch den Vorgesetzten empfinden
- Weniger oder nicht zufrieden sein mit dem Gehalt
- Häufig bei der Arbeit unterbrochen werden
- Nie oder nur manchmal Unterstützung durch den Fachvorgesetzten / Auftraggeber / Programm-Manager bekommen
- Nur manchmal oder nie das Gefühl haben, dass die eigene Arbeit wichtig ist
- Nur manchmal oder nie die eigene Arbeit selbst planen und einteilen können
- Keine klaren Zielvorgaben erhalten
- Die Arbeitszeit weniger flexibel einteilen können
- Befristete Anstellung

Zum besseren Überblick bietet die folgende Grafik einen Ausschnitt derjenigen Faktoren, die bei der Befragung als risikoreich bewertet wurden:

## Angaben zu den äußeren Burnout-Risikofaktoren in %

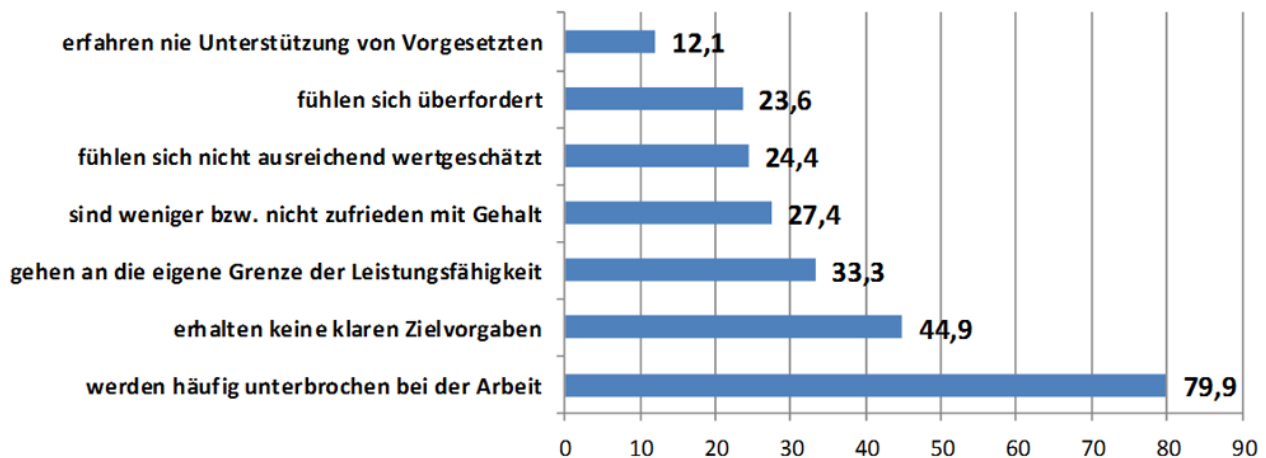


Bild 5: Risikoreiche äußere Faktoren.

## Externe Faktoren, die das Burnout-Risiko nicht erhöhen oder sogar reduzieren

Kein erhöhtes Burnout-Risiko zeigte sich für die folgenden externen Faktoren:

- *Erreichbarkeit auch in der Freizeit:* Diejenigen, die häufig in ihrer Freizeit kontaktiert wurden, zeigten kein erhöhtes Burnout-Risiko im Vergleich zu denjenigen, die nur manchmal oder nie kontaktiert wurden.
- *Berufserfahrung und Lebensalter:* Je länger die Teilnehmer im Projektmanagement gearbeitet hatten, und je älter sie waren, desto geringer war das Burnout-Risiko.
- *Führungsverantwortung:* Diejenigen mit Führungsverantwortung schienen ein etwas geringeres Burnout-Risiko aufzuweisen als jene ohne Führungsverantwortung.
- Zusätzlich gab es keine signifikanten Korrelationen zwischen dem Burnout-Risiko und der *Größe der Kernprojektteams*, sowie der *Anzahl der gleichzeitig betreuten Projekte*. Diejenigen, die mehrere Funktionen gleichzeitig innehatten, zeigten sogar ein niedrigeres Burnout-Risiko als diejenigen, die keine zusätzlichen Aufgaben hatten. Auch gab es keine signifikanten Korrelationen des Burnout-Risikos mit der *geleisteten Arbeitszeit in Stunden pro Woche*, der *geleisteten Reisetätigkeit in Prozent*, der Arbeit im *interkulturellen Umfeld*, der *Dauer der Projekte in Monaten*, der *Anzahl beteiligter Abteilungen*, der *Anzahl von Schnittstellen zu anderen Projekten*, der *Anzahl an Lieferanten/Dienstleistern* sowie der *Anzahl der Stakeholder*. Eine signifikante negative Korrelation ließ sich auch ermitteln für die Größe der Kernprojektteams in den zwei zuletzt durchgeführten Projekten mit der Domäne "Zynismus"; je größer also die Kernprojektteams waren, desto weniger ausgeprägt

war der Zynismus. Eine signifikante positive Korrelation ergab sich zwischen der Anzahl der Standorte eines Projekts und der Effektivität: je mehr Standorte pro Projekt, desto effizienter waren die Projektmanager.

- Diejenigen, die mehr Zeit pro Woche für ihre Entspannung aufwandten, hatten eine signifikant niedrigere Burnout-Gefährdung.
- Zusatzbelastung: Insgesamt gaben nur 27,7% der Befragten an, keine Zusatzbelastungen zu haben. Allerdings ließen sich keine signifikanten Unterschiede in den drei Burnout-Risiko-Skalen feststellen zwischen denjenigen mit Zusatzbelastung und denjenigen ohne Zusatzbelastung. Als Zusatzbelastungen gaben die Teilnehmer an (Tabelle 2):

Zusatzbelastung	Für % der Teilnehmer zutreffend
Weiterbildung	39,8
Ehrenamt	27,5
Kinderbetreuung	30,2
Pflege von Angehörigen	7,8
Sonstiges	12,3

Tabelle 2: Zusatzbelastungen.

## Burnout-Risiko und innere Faktoren (Persönlichkeitsfaktoren)

Die vorliegende Studie erhob neben den externen Risikofaktoren auch Persönlichkeitsfaktoren, die in Zusammenhang mit der Entwicklung eines Burnouts stehen können. Dabei zeigte sich, dass eine stärkere Ausprägung dieser risikoreichen inneren Faktoren ein höheres Burnout-Risiko bedeutet. In Bild 6 sind diejenigen inneren Faktoren zu sehen, die das höchste Risiko für einen Burnout aufweisen.

### Burnout-Risiko und Zufriedenheit mit der Arbeit generell

Die Mehrheit der Studienteilnehmer (52,2%) gab an, zufrieden mit ihrer aktuellen Arbeit zu sein; weniger zufrieden bzw. nicht zufrieden war aber immerhin mehr als ein Drittel (37,7%). Diese Teilnehmer zeigten ein höheres Burnout-Risiko im Vergleich mit denjenigen, die generell mit ihrer Arbeit zufrieden bzw. sehr zufrieden waren.

#### Angaben zu den inneren Burnout-Risikofaktoren in %

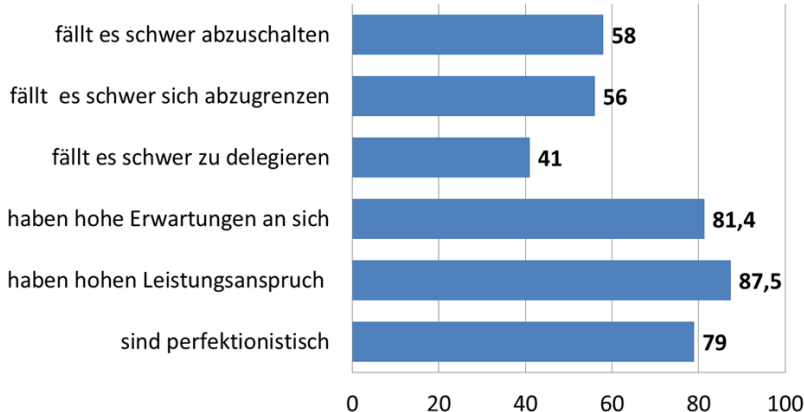


Bild 6: Risikoreiche Persönlichkeitsfaktoren.

## Burnout-Risiko und die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Interessen

Die Frage "Wie häufig gelingt es Ihnen, bei der Arbeitszeitplanung auf Ihre familiären und privaten Interessen Rücksicht zu nehmen?" wurde folgendermaßen beantwortet (Tabelle 3):

Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Interessen	N	%	% -Anteil der dadurch Belasteten
Nie	33	3,4	72,7
Manchmal	558	57,8	70,0
Häufig	374	38,8	7,0

Tabelle 3: Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Interessen.

Tabelle 3 ist zu entnehmen, dass die Mehrheit derer, die berufliche und private Interessen nie oder nur manchmal verbinden konnten, sich dadurch entsprechend belastet fühlte. Die Teilnehmer, die beide Interessen oft berücksichtigen können, zeigten ein signifikant niedrigeres Burnout-Risiko.

## Hauptbelastungen

Die Teilnehmer der Studie wurden auch befragt, in welchem Bereich sie ihre momentane Hauptbelastung sehen: entweder hauptsächlich im Privaten, hauptsächlich im Beruflichen oder gleichermaßen im Beruflichen sowie Privaten. Alternativ konnte auch angekreuzt werden, dass es momentan keine Belastungen gibt.

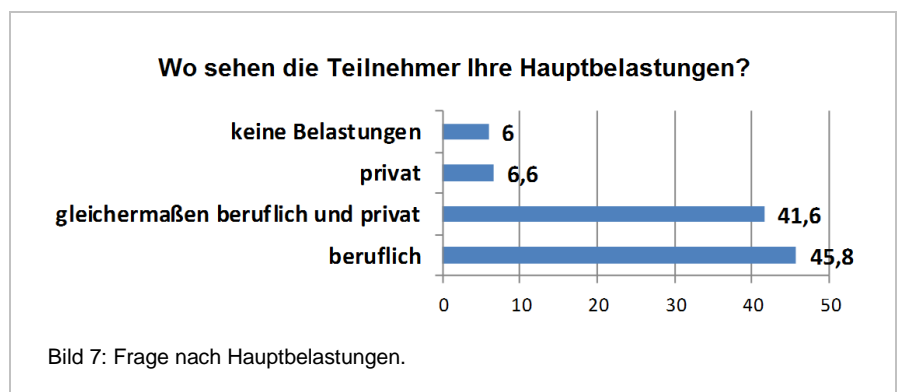


Bild 7 zeigt, dass nur 6% der Teilnehmer keine Belastung und 6,6% ausschließlich private Belastungen empfanden.

Je nach Einschätzung der Hauptbelastungen unterschieden sich auch die Werte in den Subskalen "Zynismus", "Effektivität" und "Erschöpfung" des MBI-GS. Teilnehmer, die in der Studie eine hauptsächlich berufliche Belastung angaben, wiesen ein signifikant höheres Burnout-Risiko auf als diejenigen, die eine hauptsächlich private bzw. gleichermaßen berufliche wie private Belastung empfanden.

## Gesundheitsverhalten, Gesundheitszustand und Lebensqualität

63,5% der Studienteilnehmer gaben an, dass sie innerhalb der letzten zwölf Monate auch dann gearbeitet hatten, obwohl sie nach ihrer subjektiven Einschätzung krank gewesen waren. Weiter nannten 18%, innerhalb des letzten

Jahres manchmal nicht-rezeptpflichtige Schlaf- bzw. Beruhigungsmedikamente eingenommen zu haben. 3,9% gaben an, dass sie dies im betreffenden Zeitraum sogar häufig getan hatten.

## Gesundheitszustand und chronische Beschwerden

Es ist bekannt, dass bei der Entwicklung eines Burnouts im Verlauf Stresswarnzeichen auf körperlicher sowie psychischer Ebene auftreten. Die große Mehrheit der Befragten (84,6%) gab an, mindestens einmal pro Woche innerhalb der letzten zwölf Monate körperliche bzw. psychische Beschwerden gehabt zu haben (z.B. Schmerzen, Schlafstörungen, Nervosität, Mattigkeit etc.). Nur 15,4% sagten, dass sie keinerlei Beschwerden hätten. Diejenigen, die regelmäßig Beschwerden hatten, gaben im Durchschnitt 3,2 unterschiedliche Beschwerden an.

Über die Hälfte der Teilnehmer (56%) waren wegen körperlicher und 17,8% wegen psychischer Beschwerden innerhalb der letzten zwölf Monate in Behandlung.

Nur 3% der Befragten schätzten ihren aktuellen Gesundheitszustand als ausgezeichnet ein. 21,9% gaben an, dass sie ihren aktuellen Gesundheitszustand als weniger gut bzw. schlecht empfinden. Die aktuelle Lebensqualität wurde von fast einem Drittel (27,4%) der Befragten als weniger gut bzw. schlecht eingeschätzt.

## Zusammenfassung und Beurteilung der Studienergebnisse

Wie bereits ausgeführt, gibt es im Verlauf der Entwicklung eines Burnouts Stresswarnzeichen des Körpers, die bei Nichtbeachten das Risiko erhöhen, in den Zustand der körperlichen und seelischen Erschöpfung (Burnout) zu geraten. Aus der Literatur bekannte Warnzeichen wurden in der vorliegenden Studie auch abgefragt. Dabei zeigte sich, dass bei knapp 40% die Arbeit im Leben an erster Stelle steht und über ein Drittel von der Arbeit frustriert ist. Über 60% fühlen sich chronisch müde und/oder matt, über 40% leiden unter Schlafstörungen, fast 60% haben regelmäßig Schmerzen und über ein Drittel ist nervös und/oder gereizt.

Zusätzlich konnte festgestellt werden, dass 35% der befragten Projektmanager und -mitarbeiter den Cut-off score, also den Wert, ab dem ein erhöhtes Burnout-Risiko besteht, für die Burnout-Domäne "Erschöpfung" überschritten. Fast ein Viertel der Teilnehmer empfand ihren aktuellen Gesundheitszustand als weniger gut bzw. schlecht, über 80% beklagten mindestens eine chronische körperliche bzw. psychische Beschwerde und fast ein Drittel schätzte die aktuelle Lebensqualität als weniger gut bzw. schlecht ein.

Bei den inneren Risikofaktoren war ebenfalls eine starke Ausprägung zu verzeichnen. So stimmten z.B. 90% der Aussage zu "Ich bin erst dann mit mir zufrieden, wenn ich mein Bestes gegeben habe". Nur 18% der Befragten suchten wegen psychischer Probleme Hilfe, obwohl sich 35% ausgebrannt und erschöpft fühlten.

Diese Ergebnisse können Anlass zur Sorge geben, da sie zusammengenommen für mindestens ein Drittel der Befragten ein erhöhtes Burnout-Risiko zeigen und dadurch auch ein erhöhtes Risiko besteht, eine psychische Erkrankung, wie z.B. eine Depression, zu erleiden.

Dabei ist zu beachten, dass es sich hier um keine Diagnosestellung handelt, sondern um die Gesamtbetrachtung der inneren und äußeren Risikofaktoren, der für chronischen Stress bekannten Warnzeichen sowie des Burnout-Risikos, erhoben mittels des MBI-GS-Fragebogens.

## Vergleich der Ergebnisse mit bereits publizierten Daten

Im Vergleich mit anderen Branchen und Berufen sowie im Vergleich mit der Allgemeinbevölkerung zeigte sich durchwegs, dass die untersuchte Stichprobe der Projektmitarbeiter und -manager im oberen Drittel liegt, was Erschöpfung und Burnout betrifft. So kamen andere große Studien, deren Design und Messmethoden mit der vorliegenden Studie vergleichbar sind, zu Erschöpfungs- bzw. Burnout-Raten zwischen 17% bis 34% [6, 9-11].

Auch was die risikoreichen inneren und äußeren Faktoren betrifft, gab es nur wenige Ausnahmen, in denen die Projektmitarbeiter und -manager "besser" abschnitten, als Vergleichskollektive (siehe hierzu die Studien "Fehlzeitenreport" [6], "Bleib locker Deutschland!" [11] sowie der "Stressreport" [10]). So zeigten sich bei den Teilnehmern der vorliegenden Studie im Vergleich zu diesen Studien höhere Raten bzw. riskantere Ausprägungen in den folgenden inneren und äußeren Risikofaktoren sowie bezüglich körperlicher und psychischer Warnzeichen:

- Schlafstörungen
- Gereiztheit/Nervosität
- von der Arbeit ausgelaugt sein
- Erschöpfung
- Schwierigkeiten abzuschalten
- hohe Ansprüche an sich selbst haben
- Schwierigkeiten, Berufliches und Privates zu verbinden
- arbeiten trotz Krankheit
- häufig an die eigenen Grenzen gehen
- weniger guter bzw. schlechter subjektiver Gesundheitszustand
- häufig bei der Arbeit unterbrochen werden
- nicht ausreichend Unterstützung durch den Vorgesetzten bekommen.

Keine Unterschiede waren zu erkennen zwischen der vorliegenden Studie und den Vergleichskollektiven bezüglich des Vorhandenseins chronischer Schmerzen und der Anzahl der Beschwerden. Bessere Bedingungen im Vergleich zu Vergleichskollektiven weist die vorliegende Studie bezüglich Handlungsspielraum, flexibler Arbeitszeiten und unbefristeter Arbeitsverträge auf.

Im Vergleich zu 30% der Teilnehmer eines Krankenkassen-Gesundheitsreports [12] haben nur 18% der GPM-Studienteilnehmer eine Behandlung wegen psychischer Probleme bzw. Beschwerden in Anspruch genommen.

## Was bedeuten die Ergebnisse für die Praxis?

Die Ergebnisse unterstreichen die Notwendigkeit aktiv zu werden, um einem Burnout bzw. psychischen Folgeerkrankungen – soweit möglich – vorzubeugen. Dabei ist zu beachten, dass die Ansätze zur Prävention auf unterschiedlichen Ebenen erfolgen müssen, nachdem psychische Erkrankungen und deren Vorstufen multifaktoriell und auf unterschiedlichen Ebenen entstehen können. Nie kann nur ein Faktor, wie z.B. das Arbeitsumfeld, Ursache alleine für eine Erkrankung sein.

Zahlreiche Literaturhinweise belegen, dass es sinnvolle Möglichkeiten zur Prävention gibt [13-17]. Diese kann auf zwei Ebenen stattfinden: auf der organisatorischen (Unternehmen, Führungskräfte: Verhältnisprävention), sowie auf der individuellen Ebene (Arbeitnehmer, Individuum: Verhaltensprävention). Eine Auswahl an Präventionsmöglichkeiten ist in Bild 8 zu sehen.



Die Verantwortung, präventive Maßnahmen zu implementieren, liegt also auf beiden Seiten: auf der Seite der Unternehmen sowie auf der Seite der Mitarbeiter.

Aus den vorliegenden Ergebnissen ableitbare konkrete Ansätze auf organisatorischer Ebene könnten sein, die häufigen Unterbrechungen zu analysieren und praxistaugliche Lösungen zur Entlastung im Alltag zu implementieren.

tieren. Des Weiteren könnten Führungskräftebildungen dazu beitragen, einen wertschätzenden und unterstützenden Führungsstil zu etablieren, sowie die Führungskräfte für das Thema psychische Belastungen/psychische Erkrankungen zu sensibilisieren.

Jeder für sich (individuelle Ebene) könnte sinnvollerweise ein Entspannungsverfahren erlernen und in die tägliche Routine einbauen, sich seiner Risikofaktoren (z.B. Perfektionismus, die Arbeit als Lebensinhalt zu betrachten, zu wenig Ausgleich zu haben etc.) bewusst werden und dementsprechend das eigene Verhalten verändern (evtl. mit Hilfe eines Coachings und/oder Workshops).

Durch die verstärkte Sensibilisierung und Aufklärung zum Thema Burnout inkl. der Risikofaktoren und Warnsignale ließe sich ein vorurteilsfreier Zugang zur Thematik schaffen, der dazu führen kann, dass Betroffene sich rechtzeitig Unterstützung und Hilfe suchen, z.B. beim Haus- bzw. Facharzt als ersten Ansprechpartner. Dies ist ein erster Schritt, die Stigmatisierung psychischer Belastungen und Erkrankungen zu reduzieren, zum Wohle der Betroffenen wie der Unternehmen.

Eine ausführliche **Langversion der Studienergebnisse** finden Sie auf der Webseite der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

## Literaturverzeichnis

1. Special Interest Group "PM-Expertinnen"; Pander, S.: Expertinnen im Projektmanagement, GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., Nürnberg, 2009
2. Kaschka, W.P.; Korczak D.; Broich K.: Burnout: a fashionable diagnosis. Dtsch Arztebl Int, 2011. 108(46): p. 781-7.
3. Korczak, D.; Kister C., Huber, B.: Differentialdiagnostik des Burnout-Syndroms, 2010, [http://portal.dimdi.de/de/hta/hta\\_berichte/hta278\\_bericht\\_de.pdf](http://portal.dimdi.de/de/hta/hta_berichte/hta278_bericht_de.pdf), zuletzt eingesehen am 10.01.2014
4. Halbesleben, J.R.B.; Buckley M.R.: Burnout in organizational life, Journal of Management, 2004. 30(6): p. 859-879.
5. Badura, B. et al.: Fehlzeiten-Report 2011: Führung und Gesundheit, Springer, Berlin, 2011
6. Badura, B. et al.: Fehlzeiten-Report 2012: Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen, Risiken minimieren, Springer, Berlin, 2012
7. Deutsches Ärzteblatt: Psychische Erkrankungen Hauptursache für Frühverrentung, 2013, <http://www.aerzteblatt.de/nachrichten/52875/Psychische-Erkrankungen-Hauptursache-fuer-Fruehverrentung>, zuletzt eingesehen am 24.07.2013
8. Maslach, C.; Leiter, M.P.; Jackson, S.E.: Maslach Burnout Inventory – Manual and Non-Reproducible Instrument and Scoring Guides, 3 ed., Mind Garden, 2010
9. Bertelsmann Stiftung: Erholungsfähigkeit und Burnout. Ergebnisse der Studie, 2009

10. Lohmann-Haislah, A.: Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden, baa: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/Berlin/Dresden, 2012
11. Techniker Krankenkasse: Bleib locker, Deutschland! – TK-Studie zur Stresslage der Nation, 2013, [http://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/590188/Datei/115474/TK\\_Studienband\\_zur\\_Stressumfrage.pdf](http://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/590188/Datei/115474/TK_Studienband_zur_Stressumfrage.pdf), zuletzt eingesehen am 11.01.2014
12. Kordt, M.: DAK-Gesundheitsreport 2013, 2013, [http://www.dak.de/dak/download/Vollstaendiger\\_bundesweiter\\_Gesundheitsreport\\_2013-1318306.pdf](http://www.dak.de/dak/download/Vollstaendiger_bundesweiter_Gesundheitsreport_2013-1318306.pdf), zuletzt eingesehen am 29.07.2013
13. Awa, W.L.; Plaumann, M.; Walter, U.: Burnout prevention: a review of intervention programs. Patient Educ Couns, 2010, 78(2): p. 184-190
14. Harnoi, G.G.: Phyllis Mental health and work: Impact, issues and good practice, 2002
15. Hasson, H. et al.: Implementation of an organizational-level intervention on the psychosocial environment of work: comparison of managers' and employees' views, J Occup Environ Med, 2012, 54(1): p. 85-91.
16. McDaid, D.; Curran, C.; Knapp, M.: Promoting mental well-being in the workplace: a European policy perspective, Int Rev Psychiatry, 2005, 17(5): p. 365-73.
17. Mendel, R.; Hamann, J.; Kissling, W.: Vom Tabu zum Kostenfaktor – warum die Psyche plötzlich ein Thema für Unternehmen ist, Wirtschaftspsychologie aktuell, 2010, 2: p. 23-27.

Fachbeitrag

## Ausgebrannt

### Vorbemerkung des Autors

Mein Name ist nicht Polat Maklunson, aber ich habe alles, was ich hier erzähle, selbst erlebt. Aus Ihnen hoffentlich leicht nachvollziehbaren Gründen nehme ich das Recht auf Anonymität für mich in Anspruch. Den Namen "Polat Maklunson" habe ich frei erfunden. Auch die Rahmenbedingungen meiner Geschichte habe ich so verändert, dass keine Rückschlüsse auf mich möglich sind. Sollten dabei ohne meine Absicht Ähnlichkeiten mit anderen Personen oder Situationen entstanden sein, so sind diese rein zufälliger Natur und ausschließlich dadurch bedingt, dass Burnout weiter verbreitet ist, als viele denken. Die Ereignisse liegen nun schon einige Zeit zurück, aber erst jetzt bin ich in Lage, darüber zu reden bzw. zu schreiben, so gravierend war dieser Einschnitt in meinem Leben.

### Autor

**Polat Maklunson**

Kontakt:

[redaktion@projektmagazin.de](mailto:redaktion@projektmagazin.de)

### ähnliche Artikel

in den Rubriken:

- › [Persönlichkeitsentwicklung](#)
- › [Stressbewältigung](#)

## Blackout am helllichten Tag

Ich zog meine Laufschuhe an, um morgens vor der Arbeit zu laufen. In der Nähe meines Büros gab es eine wunderbare Strecke in der Natur, die ich gerne und oft lief. Ich hatte mir zum Ziel gesetzt, bei einem Marathon mitzulaufen. Heute stand ein lockerer 90-Minuten-Lauf auf dem Programm. Ich startete um 7 Uhr auf der mir bestens bekannten Strecke. Nach 45 Minuten piepste meine Pulsuhr zur Halbzeit. Ich blieb stehen, schaute mich um und wusste plötzlich nicht mehr, wo ich war. Ich hatte einen vollständigen Blackout und war orientierungslos. Verwirrt fragte ich mich: "Wie komme ich jetzt zurück? Vor allem aber: Wohin muss ich überhaupt zurück?" Die einzige Lösung, die mir einfiel, war, einfach umzudrehen und den Weg, auf dem ich mich gerade befand, zurückzulaufen. Ich hoffte, mich entweder wieder an einen Orientierungspunkt erinnern zu können oder zumindest an den Ausgangspunkt zurückzukommen, vorausgesetzt natürlich, dass ich keine Abzweigung genommen hatte.

Beim Zurücklaufen begann ich, an meinem Verstand zu zweifeln. Fing so Demenz an? Zum Glück fand ich den Weg zurück und als ich mich dem Bürogebäude näherte, erinnerte ich mich auch wieder daran, dass dort mein Arbeitsplatz war. Den ganzen Tag über war ich sehr schweigsam und grübelte über dieses Erlebnis nach.

Natürlich erzählte ich niemandem davon. Ich war 42, körperlich fit, Single, verdiente gut und hatte eine Führungsposition. Der Job machte mir Spaß, abgesehen vom beständigen Ärger mit meinem Vorgesetzten. Dieser ließ mich regelmäßig spüren, dass mein Aufgabengebiet nur eine für das Unternehmen unbedeutende Nische war. Zudem mussten aufgrund einer Krise viele Mitarbeiter entlassen werden und einige Kündigungsrunden standen an. Da ich neu im Unternehmen war, beunruhigte mich dies zwar etwas, ich war mir jedoch sicher, dass ich im Falle einer Entlassung mit meinen Qualifikationen jederzeit eine neue Anstellung finden könnte. Aus meiner Sicht gab es also nichts, worüber ich mir ernsthaft Sorgen hätte machen müssen. Oder doch?

## Der Tropfen, der das Fass zum Überlaufen brachte

Am nächsten Tag kam mein Vorgesetzter zu mir und forderte mich auf, den Vertrag eines Freiberuflers in meinem Team nicht zu verlängern. Nun handelte es sich aber bei diesem Teammitglied um einen besonderen Fall. Er litt an einer chronischen Krankheit, die seinen Gesundheitszustand beständig verschlechtern würde. Um zu akzeptablen Bedingungen die Berufsunfähigkeitsversicherung in Anspruch nehmen zu können, benötigte er noch dringend ein paar Monate Beitragszahlungen. Mein Vorgesetzter hatte vor vier Monaten versprochen, dass dieser Mitarbeiter während der benötigten Zeit für einen geordneten Berufsausstieg noch Aufträge bekommen sollte, sofern es dessen Leistungsfähigkeit zuließ.

Ich hatte mich damals über seine soziale Einstellung sehr gefreut und gemeinsam mit dem Team die Aufgabenstellung des Mitarbeiters sukzessive an seinen Krankheitsverlauf angepasst, so dass er sie einerseits gut erledigen konnte, andererseits aber stets einen soliden Mehrwert für das Projekt erbrachte. Und dies war immer noch der Fall – es gab daher aus meiner Sicht keinen Grund, ihn freizustellen.

Gegenüber meinem Vorgesetzten vertrat ich klar die Position, dass wir zum einem im Wort stünden und zum anderen auch das Unternehmen noch einen Mehrwert durch die Leistungen des Mitarbeiters hätte. Mit Rückendeckung des Teams bot ich sogar an, dass jeder zur Finanzierung des letzten Monats unseres langjährigen und beliebten Teammitglieds einen Tag unbezahlten Urlaub nehmen würde. Aber alle Argumente halfen nichts, mein Vorgesetzter setzte die Beendigung des Vertrags durch. Im Team begann es zu gären. Die Diskussionen drehten sich nur noch um den Vorfall, die schwierige Situation des Mitarbeiters und die schlechte Unternehmenskultur. Im Team wurden Vorwürfe gegen meinen Vorgesetzten und mich laut. Die Leistungsfähigkeit des Teams sank spürbar.

Nach einer Woche kam mein Vorgesetzter auf mich zu. Er habe mitgekomen, dass es in meinem Team wegen der Entscheidung Unmut und Diskussionen gäbe. Ich sollte mit dem Team einen Termin vereinbaren, bei dem er seine Entscheidung begründen wollte. Ich begrüßte das und organisierte noch für den Nachmittag des gleichen Tages ein Team-Meeting.

Bei diesem Treffen behauptete mein Vorgesetzter zunächst, er und ich hätten gemeinsam entschieden, den Vertrag nicht zu verlängern. Auf die Nachfrage aus dem Team, ob man durch unbezahlte Urlaubstage der Teammitglieder den Kollegen nicht doch noch die benötigte restliche Zeit beschäftigen könne, antwortete er sogar, dass er dies für eine gute Idee halte. Ich stand vor meinem Team blamiert bis auf die Knochen dar.

Normalerweise würde ich niemals meinem Vorgesetzten vor dem Team widersprechen. Aber er selbst hatte einmal zu mir gesagt, man brauche nicht sklavisch loyal zu sein, sondern könne sich vor dem Team ruhig auch mal widersprechen. Und wenn ich seine Aussagen so hätte stehen lassen, dann hätte mich mein Team auch zu Recht nicht mehr als Vorgesetzten akzeptiert. Ich stellte also vor allen Anwesenden klar, dass ich mich engagiert für eine Weiterbeschäftigung des betroffenen Mitarbeiters eingesetzt hatte und mein Vorgesetzter auch den Vorschlag der unbezahlten Urlaubstage kategorisch abgelehnt hatte. Der Konflikt, der so lange geschwelt hatte, brach jetzt offen aus und wir hatten eine lautstarke Auseinandersetzung vor dem Team.

Nach dem Meeting erwartete ich, dass mein Vorgesetzter mich in sein Büro zitieren und mich zumindest abmahnen würde. Weit gefehlt. Ich erhielt lediglich eine E-Mail mit nur einem Satz: "Ihr Verhalten eben war nicht geeignet, unsere Vertrauensbasis zu stärken." Das war alles.

## Der Zusammenbruch

Kurz vor Mitternacht desselben Tages klingelte mein Telefon. Mein Vater war dran. Ich verstand kaum, was er mir sagen wollte, da er nuschelte und lallte, obwohl er doch nie betrunken war. Allmählich begriff ich, dass er im Krankenhaus lag. Ich rief seine Nachbarn an, die mir erklärten, dass mein Vater einen Schlaganfall gehabt hätte und mit dem Notarzt ins Krankenhaus eingeliefert worden wäre. Am nächsten Morgen fuhr ich um 6 Uhr los ins rund 300 km entfernte Krankenhaus. Als ich dort meinen Vater sah, war ich geschockt. Erst vor zwei Jahren war meine Mutter gestorben und nun lag mein Vater hilflos in einem Krankenhausbett auf der Intensivstation. Ich fühlte mich wie eine Batterie, bei der jemand mit einem dicken Draht die beiden Pole kurzgeschlossen hatte. In Millisekunden schien alle Energie aus mir zu weichen. Ich brach zusammen. Gott sei Dank war ich bereits im Krankenhaus.

Normalerweise wirke ich auf andere wie jemand, der über viel Energie verfügt und sehr aktiv ist. Was jetzt kam, war das genaue Gegenteil. Ich lag nur noch passiv und phlegmatisch da. Die Unfähigkeit, etwas für meinen Vater tun zu können, frustrierte mich vollends. Ich war gekommen, um meinem Vater zu helfen, und nun brauchte ich selber Hilfe!

Zuerst dachten die Ärzte genauso wie ich, dass ich nur den Anblick meines Vaters nicht ertragen könne. Als ich mich nach mehreren Tagen im Krankenhaus immer noch völlig energielos fühlte, besprach ich dies mit dem Arzt. Dieser meinte aber, dass ich einfach noch mehr Zeit bräuchte, um wieder fit zu werden und entließ mich aus dem Krankenhaus. Danach ging ich zu meinem Hausarzt, da es mir nicht besser ging und ich immer noch unfähig war, meinem Vater zu helfen. Zum Glück nahm sich dieser mehr Zeit und überwies mich mit Verdacht auf Burnout an den Psychotherapeuten im selben Haus. Dieser bestätigte die Diagnose und schrieb mich sofort krank.

## Wie es dazu kam: Das halbe Jahr zuvor

Normalerweise bin ich zielstrebig, ehrgeizig und bringe viel Leidenschaft mit für das, was ich mache, sofern ich es für richtig halte. Ich wusste damals nicht, dass ich mit dieser Grundhaltung zu einer der besonders burnoutgefährdeten Gruppen gehöre.

Der berufliche Spagat der letzten Monate hatte mir offensichtlich mehr zugesetzt als ich dachte. Auf der einen Seite der Job, der mir sehr viel Spaß machte, und ein sehr gutes Team, mit dem es eine Freude war zusammenzuarbeiten. Auf der anderen Seite die Unternehmenskrise und der Stress mit meinem Chef, der niemals lobte, kein Feedback gab und dem ich bestenfalls egal war. Schon Monate vor dem Zusammenbruch sagte ich einem Freund, dass ich jeden Morgen mit einem weinenden und lachenden Auge ins Büro führe. Manchmal hatte ich das Gefühl, dass mich diese Spannung zerreißt, und insgeheim fragte ich mich manchmal, wie lange ich diesen Spagat durchhalten würde. Kündigen kam für mich aber nicht in Frage. Mir machte der Job Spaß und das Gehalt war gut. Was wollte ich mehr?

Hätte ich mehr über Burnout gewusst, hätte ich den Zusammenbruch verhindern können. Als ich mal mit einem Freund ganz allgemein über das Thema "Burnout" sprach, bekam ich zu hören: "Das haben nur Weicheier, die der

heutigen Arbeitswelt nicht gewachsen sind." Danach vermied ich es, Freunden von meinen Ängsten und Problemen zu erzählen. Und ich verdrängte den Gedanken, ich könnte Burnout haben, denn es war doch "eigentlich alles gut".

Aufgrund der eigenen Verdrängungsmechanismen und der Tabuisierung des Problems durch das Umfeld bemerkte ich nicht, wie ich alle Phasen eines klassischen Burnouts durchlief. Es gibt verschiedene Phasenmodelle, mit denen Psychologen den Burnout-Verlauf beschreiben und wer sich genauer dafür interessiert, dem empfehle ich das Buch "Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung" von Prof. Matthias Burisch (Burisch, 2004). Als unmittelbar Betroffener waren mir die Phasen eines Burnouts zunächst egal. Im Nachhinein halfen sie mir aber, das Geschehene besser zu reflektieren, und ich halte sie für sehr hilfreich, um frühzeitig einen Burnout zu erkennen und um die richtigen Gegenmaßnahmen ergreifen zu können. Im Folgenden beschreibe ich meinen Weg in den Burnout nach den sechs Phasen, wie sie Burisch darstellt.

## Phase 1: Überengagement und Überforderung

Ich hatte einen neuen, tollen Job als Leiter Elektronik-Entwicklung bei einem namhaften internationalen Konzern mit einem Gehalt, das meine Vorstellungen bei der Bewerbung sogar übertraf. Entsprechend engagierte ich mich mit voller Energie und arbeitete ohne auf die Uhr zu schauen. Es war meine erste größere Linienführungsaufgabe, in der ich mir selbst und meiner Umgebung beweisen wollte, dass ich alle Anforderungen erfüllen kann. Ich war bis in die Fingerspitzen motiviert und "heiß" auf Erfolg.

Doch mein Vorgesetzter und dessen Vorgesetzter übten nur Kritik an mir. So hatte ich mehr und mehr das Gefühl, alles falsch zu machen. Mein Team arbeitete gut, wir lieferten Ergebnisse und waren effizient. Dennoch war ich langsam frustriert. Was mich am Leben hielt, waren die Erfolge aus meiner Sicht. Das erste Mal konnte ich mit meinem Team kundenspezifische Hardware-Entwicklung so betreiben, wie ich es für richtig hielt. Die Qualität unserer Produkte stieg, ebenso die Produktivität und die Stimmung im Team. Die Zahl der Reklamationen der internen Kunden, die unsere Produkte für die eigenen Entwicklungsabteilungen benötigten, sank. Meiner Meinung nach machte ich alles richtig. Auch war das Team trotz der widrigen Umstände extrem motiviert. Warum merkte das nur keiner meiner Vorgesetzten?

Ich schlief schlechter. Immer wieder wachte ich mitten in der Nacht auf, konnte nicht gleich wieder einschlafen und kam ins Grübeln über meine berufliche Situation. Dieses Problem war mir nicht neu, aber ich dachte, dass es sich schon wieder geben würde.

Eine Woche vor meinem Jahresurlaub kam mein Vorgesetzter zu mir und verlangte von mir, dass ich alle Vorgänge auf den Kostenstellen meiner Projekte überprüfen und einen Bericht dazu abliefern sollte. Das war neben den übrigen anfallenden Aufgaben unmöglich in fünf Tagen zu erledigen. Außerdem forderte er diese Aufgabe nur von mir, aber von keinem meiner Kollegen. Auch die Projektassistentin begriff dies als Schikane mir gegenüber – sie kannte alle Projektkonten und versicherte mir, dass ich der einzige wäre, der einigermaßen realistische Ist-Zahlen geliefert hätte. Mit ihrer Hilfe versuchte ich, den Bericht zu erstellen, aber natürlich schaffte ich es nicht in der Kürze der Zeit.

Ich bekam einen Ausschlag in den Armbeugen. Ich ging zum Arzt, der eine Allergie vermutete. Die verschriebene Creme und der Urlaub halfen. Im Nachhinein sehe ich es so, dass dies neben den wachsenden Schlafstörungen

die ersten körperlichen Stress-Symptome waren. Nach dem Urlaub kam der Ausschlag zurück, wenn auch weniger intensiv. Aber er ging trotz Behandlung sehr lange nicht weg.

## Phase 2: Reduziertes Engagement

Aus meiner Sicht machte ich zwar alles richtig, aber ich gewann immer mehr den Eindruck, dass es nicht das ist, was von mir erwartet wurde. Es gab kein positives Feedback vom Management, bestenfalls wurde nichts gesagt. Ich bildete mir ein, dass auch dies schon eine Art von Lob sei. Doch irgendwie reichte mir das nicht.

Auch die (internen) Kunden aus den anderen Entwicklungsabteilungen, denen wir zuarbeiteten, kritisierten mich gegenüber meinem Vorgesetzten. Dadurch, dass ich professionelle und dokumentierte Prozesse eingeführt hatte, konnten wir gegenüber vorher objektiv mehr Entwicklungsprojekte mit weniger Leuten durchführen und die Qualität der Produkte erhöhen. Dennoch beschwerten sich die Kunden immer wieder über meine Arbeitsweise, da sie z.B. nicht mehr auf Zuruf Änderungen in der Spezifikation vornehmen konnten, sondern sich ebenfalls an diese Prozesse halten mussten. Die Kritik ging soweit, dass mich einzelne Kollegen von der Kundenseite in Meetings persönlich angriffen und mir mangelnde Flexibilität sowie Inkompetenz vorwarfen. Auch aufgrund dieser Feedbacks galt ich bei meinen Vorgesetzten als "Underperformer".

Ich reduzierte meine Überstunden, ging früher und kam später. Ich verlegte meinen Ehrgeiz immer mehr aufs Laufen. Auch stellte ich mir die Frage, ob ich mit meiner Arbeitsweise und meinem Führungsstil überhaupt in dieses Unternehmen passte. Die Antwort war offensichtlich: Nein! Mein Anliegen war es, fehlerfreie Produkte in kurzer Entwicklungszeit zu liefern, meine internen Kunden hingegen wollten schnell etwas auf den Markt werfen, und dem Endkunden das Testen überlassen. Ich wollte meine Herangehensweise aber auch nicht aufgeben, da sie einen Mehrwert für das Unternehmen hatte. Zumindest dachte ich das.

## Phase 3: Emotionale Reaktionen – Depressionen, Aggressionen und Schuldzuweisungen

Durch viele Gespräche mit Freunden und Kollegen bekam ich zunehmend den Eindruck, das Problem läge an mir. Ich müsse mich anpassen, mehr auf die Bedürfnisse der Kunden und meiner Vorgesetzten eingehen. Doch genau dies fiel mir schwer. Ich war überzeugt von dem, was ich tat, nicht jedoch von dem, was verlangt wurde: niedrigere Qualität, schnelleres Time-to-Market, die nächsten Entwicklerteams als Tester unfertiger Produkte, all das widersprach mir. Und ich hatte immer den Eindruck, dass die objektiven Zahlen und die Stimmung im Team mir Recht gäben. Und auch der Business Case rechnete sich, da ich ja mit weniger Entwicklern mehr lieferte.

Trotzdem fühlte ich mich nicht gut und flexibel genug. Ich wusste nicht, wie ich damit umgehen sollte. Diese innere Zerrissenheit wucherte in mir und bestimmte zunehmend meine Persönlichkeit. Es fiel mir immer schwerer, auf das Team und meine Freunde eine positive Ausstrahlung auszuüben. Ich spürte, wie ich negativer wurde und beständig mehr Energie investieren musste, um "gute Miene zum bösen Spiel" zu machen. Und natürlich war ich der Meinung, dass mein Vorgesetzter überfordert sei und keine Ahnung von seinem Job habe. Denn in meinen Augen sah er nicht, was für einen guten Job das Team und ich machten.

## Phase 4: Abbau, schwindende Leistungsfähigkeit

Das einzige, was mich noch motivierte, war das Laufen. Ich lief immer länger. Bis zu drei Stunden, manchmal sogar vor der Arbeit. Danach war ich so müde und erschöpft, dass ich mich im Büro körperlich erholen musste, und mir sogar die Energie fehlte, mich zu ärgern. Erst später merkte ich, dass der Energieverlust nicht nur am Laufen lag. Auch zum Sport musste ich mich immer mehr aufraffen und wurde verletzungsanfälliger – im Nachhinein betrachtet klare Anzeichen dafür, dass einiges im Argen lag. Und meine Laufzeiten wurden trotz des vielen Trainings nicht wirklich besser. Eine Sportärztin meinte zu mir, dass nicht jeder Marathon laufen könne und dass ich eben nicht das notwendige Talent dazu hätte. Das frustrierte mich ganz besonders, weil das Laufen für mich das letzte war, was mir noch Freude bereitete und von dem ich mir Erfolgserlebnisse erhoffte.

Meine körperliche Leistungsfähigkeit ließ immer mehr nach, sowohl beim Laufen als auch im Fitnesscenter. Das fiel mir auf, aber ich konnte es nicht mit meiner sonstigen Situation in Verbindung bringen. Ich bemerkte auch andere Anzeichen sinkender Leistungsfähigkeit, aber ich sah den Kontext nicht, sondern schob dies darauf, dass ich jetzt über 40 war und daher physisch abbaute.

## Phase 5: Verflachung und Desinteresse

Obwohl ich sonst immer die Pünktlichkeit in Person war, begann ich, Termine zu vergessen und zu spät zu Meetings zu kommen. Mir wurden immer mehr Dinge schlicht gleichgültig. Ich lief noch, aber wenn ich nicht schneller wurde, war mir dies egal. Dass mein Vorgesetzter und meine Kunden meine Arbeit nicht honorierten, interessierte mich nicht mehr. Ich wurde passiver und frustrierter. Ich ging weniger raus, traf weniger Freunde, vergaß was ich wollte und fragte mich, ob ich dement wurde. Aber selbst das war mir egal.

## Phase 6: Verzweiflung

Die schlaflosen Nächte nahmen zu, genauso die Grübeleien und die Selbstzweifel. Ich befand mich auf einer Abwärtsspirale. Ich grübelte immer mehr und erging mich in Selbstmitleid und Weltschmerz. Wenn ich in meiner jetzigen Arbeitsstelle nur gegen Wände laufe, dann würde dies auch woanders so sein. Und wenn es überall so läuft, dann bräuchte mich der Arbeitsmarkt sowieso nicht mehr. Ich war der festen Überzeugung, dass meine Skills gut und richtig waren, sie aber keiner will. Ich sah nicht, dass ich schlecht war, sondern bildete mir ein, dass ich nur nicht in das Unternehmen und das Geschäftsleben passte. Und überhaupt: Was wollte ich allein und ohne Lebenspartnerin noch auf der Welt? Bevor ich diese Überlegungen in letzter Konsequenz zu Ende denken konnte, kam der Anruf meines Vaters aus dem Krankenhaus.

## Die Therapie

In den ersten drei Phasen wäre es für mich noch möglich gewesen herauszufinden, wo ich stehe, was die Gründe sind und wie ich daran etwas ändern kann. Ab der vierten Phase (Abbau, schwindende Leistungsfähigkeit) befand ich mich bereits in einem so negativen Teufelskreis, dass ich es allein nicht mehr geschafft hätte herauszukommen. In den ersten Phasen können Kollegen, Freunde, Verwandte und Lebensgefährten dem Betroffenen helfen, den Burnout zu überwinden. Ab der fünften Phase ist professionelle externe Hilfe erforderlich. Das muss noch kein Psychotherapeut sein. In den ersten Phasen kann durchaus auch ein Coach helfen, der sich auf Burnout-Prävention spezialisiert hat.

Sobald die sechste Phase erreicht ist, benötigt man medizinische Hilfe. Dann hilft nur eine Krankschreibung und Therapie mit einem Psychotherapeuten. Und ich war ohne Bremse auf direktestem Weg in die sechste Phase hineingeschlittert.

Ich wurde für fast ein halbes Jahr krankgeschrieben und ging in eine Psychotherapie gegen Burnout. Das war die bisher schwierigste Zeit meines Lebens. Ich wurde mit meinen Fehlern und Schwächen konfrontiert. Mir wurde klar, dass ich den Job, das Team und die Firma verlassen musste. Und es wurde noch schwerer, weil ich nicht den Eindruck hatte, dass ich mit jemandem über meine Gefühle wirklich reden konnte. Ich fühlte mich als Verlierer, Schwächling. Der Therapeut arbeitete mit mir vor allem an meinem Selbstwertgefühl und an meinen Lebenszielen. Z.B. wurde mir klar, dass ich eine Familie gründen wollte. Ebenso wollte ich meine Freizeit aktiv gestalten und nicht nur passiv Unterhaltung konsumieren. Das führte zu einer neuen Prioritätensetzung in meinem Leben. Ich habe fast alle meine Bücher verkauft, meine DVDs und viele Möbel, um ein "einfacheres Leben" zu führen. Ich habe für eine Beziehung Stelle und Ort gewechselt. Mir sind viele Dinge nicht mehr wichtig, auf die ich vorher unter keinen Umständen hätte verzichten wollen. Ich habe berechnet, wie viel Geld ich wirklich pro Monat zum Leben benötige und wie viel ich auf dieser Rechnung basierend verdienen muss. Ich war erstaunt, wie wenig es verglichen mit meinem bisherigen Standard war und gleichzeitig war ich überrascht, wie viel ich meinte zu "brauchen".

Übrigens rief mich mein Vorgesetzter während meiner Therapie an, ob ich nicht ins Büro kommen könnte, um meine Kündigung abzuholen. Ich lehnte dies natürlich ab, da ich ja krankgeschrieben war. Am ersten Tag meiner Rückkehr wurde mir gekündigt, allerdings nicht mehr von meinem alten Vorgesetzten. Denn der war auch schon nicht mehr da. Mein neuer Vorgesetzter führte ganz einfach den Willen seines Vorgängers aus, wodurch sich meine Hoffnung erledigte, einen Neuanfang in der alten Position zu versuchen. Wahrscheinlich war dies auch besser so.

## Prävention

Die Probleme mit mir selbst kamen so schleichend, dass ich sie gar nicht bemerkt habe. Meine Arbeitssituation war so widersprüchlich, dass ich sie mir vielleicht schön geredet habe.

Natürlich stellte sich danach für mich immer wieder die Frage: Was hätte ich tun können, damit mir das nicht passiert?

Das erste, was ich für die Prävention eines neuen Burnouts gelernt habe, ist, mir der einzelnen Phasen bewusst zu werden. Bereits die erste Phase kann ich erkennen, wenn ich genau hinschaue. Die Grenze zur Normalität ist zwar nicht ganz eindeutig, aber die Symptome sind durchaus bemerkbar.

Das größte Problem und daraus entstehend die größte Erkenntnis für mich war: Auch wenn mir etwas Spaß macht, kann es zu Burnout führen. Das hätte ich nie gedacht. Aber genau das war ein Teil meines Konflikts: Hätte mir der Job keinen Spaß gemacht, hätte ich gekündigt und etwas anderes gesucht.

Ein anderes Warnsignal, das ich als normal hingenommen hatte, war, dass ich beim Laufen mehr und mehr an die Firma dachte. Ich konnte nicht mehr wirklich abschalten. Der meditative Effekt, den ich bei langen Läufen kennengelernt und genossen hatte, verschwand allmählich.

Die Schlafprobleme, die immer mehr zunahm, hätten ebenfalls ein Warnsignal sein können. Doch auch sie habe ich als gegeben hingenommen. Zumal ein Freund meinte, dass er auch Stress habe und dass es normal sei, wenn man mal nicht schlafen kann. Jetzt achte ich sehr genau auf diesen Punkt, da wenig Schlaf zu erhöhtem Stress am nächsten Tag führt. Das wusste ich, aber ich hatte dies nicht in Verbindung mit Burnout gebracht. Natürlich ist nicht jede Nacht, die ich mal nicht schlafen kann, gleich ein Problem. Wenn es sich aber häuft, ich dann nur noch an die Arbeit denke und vielleicht Angst vor dem nächsten Tag spüre, weil ich einen Termin mit meinem Vorgesetzten habe, dann gehen bei mir die Alarmglocken an.

Durch alle Phasen hindurch hatte ich beständig das Gefühl, mehr Struktur in mein Leben bringen zu müssen. Ich dachte, dass ich das Laufen, Einkaufen und andere Tätigkeiten genauer planen müsste. Und das, obwohl ich sowieso ein eher strukturierter Mensch bin. Doch geriet ich dadurch, jeden dieser Termine minutiös einhalten zu wollen, so unter Stress, dass es noch weiter mit mir abwärts ging. Wenn ich heute feststelle, dass ich mich mit Terminplanung und Arbeitsorganisation selbst unter Stress setze, versuche ich herauszufinden, ob das nur meine normale Präferenz ist oder ob es tiefere Ursachen hat.

Was mir sehr hilft, aufmerksamer für die verschiedenen Symptome zu werden, ist mein Stresstagebuch, das ich seit dem Burnout führe. In ihm schreibe ich auf, wie ich mich fühle, wie viel ich gearbeitet habe, ob ich positiven oder negativen Stress hatte und schaue mir die letzten Tage im Verlauf an. So erkenne ich, ob es eine Entwicklung in die eine oder andere Richtung gegeben hat.

Außerdem gehe ich mehr in die Natur. Bei jedem Wetter und ohne Druck. Vor allem nicht mit dem Druck: Jetzt musst Du Dich entspannen. Die Berge geben mir eine Stabilität, wie ich sie sonst im heutigen Leben der Mobilität und permanenten Änderungen, die so schnell per E-Mail und Mobiltelefon vorgenommen werden können, nicht mehr finde. Mein Smartphone und den elektronischen Organizer lasse ich dann bewusst zuhause. Ich lege mich manchmal auch nur für zehn Minuten an einen See oder setze mich irgendwo in die Sonne.

Das habe ich damals nicht gemacht und konnte es auch nicht genießen. Im Nachhinein habe ich mich wie ein Getriebener gefühlt. Heute reserviere ich mir in meinen beruflichen wie privaten Kalendern Zeiträume, wo nichts geplant ist. Zeit für mich selbst. In dieser mache ich ungeplant und spontan, worauf ich gerade Lust habe.

Als ehemaliger Leistungssportler konnte ich immer mit Druck umgehen. Gerade im Tie-Break, wenn es auf den einen Ballwechsel ankommt, war ich immer besonders gut und konzentriert. Auch heute machen mir Leistung und Erfolg Spaß. Ich freue mich sehr, wenn ich gesetzte Ziele erreiche und wenn diese nicht zu niedrig sind. Doch nicht um jeden Preis. Heute ist es spielerischer. Beim Sport hatte mich mein Trainer gestoppt, wenn die Verletzungsgefahr zu groß geworden wäre. Jetzt muss ich das selber tun. Ich genieße meine Erfolge mehr und bin etwas unabhängiger von der Außenwelt.

## Fazit: Achten Sie auf sich, auf Freunde und Kollegen!

Burnout ist ein großes Problem in der heutigen Arbeitswelt. Die Gesellschaft will dies nicht wahr haben, vor allem Männer nicht und schon gar nicht Führungskräfte. Und deshalb muss ich auch anonym bleiben.

Mitarbeitermotivation wird immer als wichtig proklamiert, aber selten wird daran aktiv gearbeitet. Der wohl wichtigste Punkt ist hierbei das positive Feedback. Leider findet dies in der Praxis zu selten statt. Der aktuelle Fehlzeitenreport 2011 des Wissenschaftlichen Instituts der AOK, der jährlich herausgegeben wird, widmet sich unter anderem diesem Thema mit dem Ergebnis: "Ein gesundheitsfördernder Führungsstil beeinflusst das Befinden der Mitarbeiter positiv und hilft auch die Fluktuation im Unternehmen gering zu halten" (Badura, 2011).

In meinem konkreten Fall gaben sowohl die Unternehmenskultur als auch meine private Situation und meine Disposition den Ausschlag für die negative Entwicklung. Wären diese Faktoren nicht so zusammengetroffen, wäre es vielleicht nie soweit gekommen. Ich hätte rechtzeitig die Phasen erkennen und die "Reißleine ziehen" können.

Burnout verändert das ganze Leben, nachhaltig und vor allem negativ. Diese Erfahrung wird immer zu meinem Leben gehören. Im schlimmsten Fall nimmt sich der von Burnout Betroffene auch das Leben. Das kann aber verhindert werden. Denn jeder kann etwas dagegen unternehmen: als potenzieller Burnout-Kandidat, als Partnerin oder Partner eines Betroffenen, als Kollege und auch als Führungskraft. Der erste Schritt ist die Aufmerksamkeit. Für uns und für andere.

## Literatur

- Burisch, Matthias: Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung, Berlin Heidelberg 2010, vierte Auflage, Springer Verlag, ISBN-13: 978-3642123283
- Badura, Ducki, Schröder, Klose, Macco (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2011, Schwerpunktthema: Führung und Gesundheit; Berlin 2011, ISBN 978-3-642-21654-1

Fachbeitrag

## Nach dem Burnout – zurück ins Leben und in den Beruf

Im Artikel "Ausgebrannt" erzählte ich, wie ich als ehrgeiziger, leistungshungriger Abteilungsleiter innerhalb eines halben Jahres alle Phasen eines Burnouts bis hin zum vollständigen Zusammenbruch durchlebte. Mit diesem Artikel wollte ich bei Gefährdeten und ihrem Umfeld das Bewusstsein und die Achtsamkeit für die Gefahr eines Burnouts schaffen, damit sie Kennzeichen möglichst früh erkennen und gegensteuern können. Fast noch wichtiger erscheint es mir jedoch zu berichten, wie ich danach wieder "auf die Beine" kam. Wenn man bestimmte Artikel über Burnout liest, könnte man fast den Eindruck gewinnen, dass ein Burnout den "Ritterschlag" des modernen Managers darstellt. Aus eigener Erfahrung darf ich aber versichern, dass ein Burnout alles andere als "chic" ist. Ganz im Gegenteil, der Weg zurück in ein aktives Leben und in den Beruf ist sehr schwer. Noch anspruchsvoller ist es, seinen Lebensstil so anzupassen, dass das Gleichgewicht zwischen Leistung und Entspannung auf Dauer gewahrt bleibt. Ich habe dafür noch keine endgültige Lösung gefunden – vermutlich gibt es sie auch gar nicht. Gelernt habe ich jedoch, mich im Spannungsfeld zwischen beruflichen Anforderungen und persönlicher Leistungsfähigkeit zu behaupten, trotz aller Widersprüche.

Wie bereits den ersten Artikel schreibe ich auch diesen unter einem Pseudonym und habe die Rahmenbedingungen meiner Geschichte so verändert, dass keine Rückschlüsse auf mich möglich sind. Sollten dabei ohne meine Absicht Ähnlichkeiten mit anderen Personen oder Situationen entstanden sein, so sind diese rein zufälliger Natur.

### Therapie

Mein Hausarzt hatte mir einen auf Burnout spezialisierten Psychotherapeuten und Arzt empfohlen. Als ich zur ersten Stunde bei ihm war und im Wartezimmer der beruhigenden Hintergrundmusik und dem Plätschern des kleinen Brunnens lauschte, war ich angespannt, unsicher und voller ungeklärter Fragen. Was wurde von mir erwartet? Würde ich einem Fremden alles anvertrauen, ihm meine Schwächen eingestehen können? Andererseits wusste ich, dass ich aus eigener Kraft nicht lebens- und arbeitsfähig würde und professionelle Hilfe brauchte.

Es half mir, dass die erste Stunde unverbindlich und kostenlos war, um mich frei entscheiden zu können, ob ich mit diesem Therapeuten arbeiten wollte. Ich empfand ihn als locker und vertrauenswürdig und gewann den Eindruck, dass er der richtige Therapeut für mich sei. Dennoch war ich in der ersten Stunde gehemmt und fühlte mich nicht ganz frei. Erst im Laufe der nächsten Sitzungen konnte ich mich ihm gegenüber öffnen, was er als völlig normal betrachtete.

#### Autor

**Polat Maklunson**

Kontakt:

[redaktion@projektmagazin.de](mailto:redaktion@projektmagazin.de)

#### ähnliche Artikel

- › [Ausgebrannt](#)
- › [Der Projektleiter – ein idealer Burnout-Kandidat](#)

sowie in den Rubriken:

- › [Karriereplanung](#)
- › [Persönlichkeitsentwicklung](#)

Zu diesem Zeitpunkt war es mir am wichtigsten zu erfahren, ob ich in eine Klinik müsse. Mein Therapeut verneinte dies. Wesentlich sei, dass ich den Kontakt zu meiner Firma komplett abbrechen und mich in ein anderes Umfeld begeben würde als dasjenige, das zum Burnout geführt habe. Da ich mich gerade 300 Kilometer entfernt von meinem Wohnort im Haus meines Vaters einquartiert hatte, der nach seinem Schlaganfall in einer Reha-Klinik war, ließ sich das leicht umsetzen.

Der Therapeut empfahl mir zu meinem Entsetzen als erstes, für ein paar Wochen Urlaub zu machen. Ich widersprach entschieden: Ich könne doch meinen Vater nicht alleine in der Reha-Klinik lassen und es wäre doch gar nicht erlaubt, in den Urlaub zu fahren, wenn ich krankgeschrieben sei. Wer würde sich um meinen Vater kümmern und würde ich damit nicht meinen Job aufs Spiel setzen? Ich befand mich immer noch vollständig im Modus: "Ich muss liefern" und "Ich muss es allen Recht machen". Mein Therapeut überzeugte mich jedoch davon, dass mein Vater derzeit in der Reha gut aufgehoben sei und es wichtiger wäre, dass ich in ein paar Wochen für ihn da sein könnte, sobald er nach Hause käme. Außerdem überzeugte er mich, dass ich in meinem aktuellen Zustand für niemanden eine große Hilfe wäre. Ich müsse erst Energie für mich selbst zurückgewinnen, bevor ich sie für andere einsetzen könne. Er veranschaulichte mir dies anhand eines Beispiels aus den Sicherheitsanweisungen im Flugzeug: Die Eltern sollen ihre Sauerstoffmaske zuerst selbst aufsetzen und erst danach ihren Kindern dabei helfen.

Mein Therapeut schrieb mich krank mit der Auflage, Urlaub zu machen. Er übernahm auch die Kommunikation mit der Personalabteilung meines Arbeitgebers, so dass ich keinerlei Kontakt mit meinem Arbeitsumfeld mehr aufnehmen musste.

## Die ersten Schritte

So flog ich kurzfristig drei Wochen nach Malta. Von dort hätte ich schnell zurück kommen können, falls die gesundheitliche Situation meines Vaters dies erfordert hätte, vor allem aber war ich in einer wirklich anderen, entspannenden Umgebung. Und es tat mir tatsächlich gut. Natürlich beschäftigte ich mich viel mit meiner Situation und es war mir unangenehm, während des Krankenstands in den Urlaub zu fliegen. Aber die veränderte Umgebung und die Eindrücke halfen mir tatsächlich, schneller Abstand zu gewinnen. In den Monaten davor hatte ich das Gefühl, in mir drehe sich ein Rad, das immer schneller wird und mich nicht mehr zur Ruhe kommen lässt, was u.a. zu meiner Schlaflosigkeit führte. Der Urlaub half mir dabei, dieses Rad zum Stillstand kommen zu lassen. Ich wurde gewissermaßen von 100% auf 0% "heruntergefahren". Mein Therapeut gab mir ein leichtes Schlafmittel mit, damit ich wirklich zur Ruhe kam. Allein der bessere Schlaf bedeutete eine echte Verbesserung für meine Lebensqualität.

Nach meiner Rückkehr aus dem Urlaub wohnte ich bei meinem Vater, der aus der Reha nach Hause gekommen war. Er konnte sich zwar innerhalb des glücklicherweise behindertengerecht gebauten Hauses selbständig mit Rollstuhl und Rollator bewegen und sich selbst versorgen, war aber für Haushaltstätigkeiten und Besorgungen dauerhaft auf fremde Hilfe angewiesen.

In den nächsten Monaten hatte ich zweimal in der Woche jeweils eine Stunde Therapie. Als erstes ging es dabei darum, zu mir zu finden und die innere Ruhe wiederzugewinnen. Danach bestand meine Aufgabe darin, meine Werte im Leben zu suchen und zu finden. Ich musste herausfinden, was mir wichtig war und wofür es sich aus meiner Sicht lohnte, mich zu engagieren. Die zu klärenden Fragen lagen zwar auf der Hand, doch hatte ich sie mir nie bewusst gestellt:

- Will ich in diesem Unternehmen so weiterarbeiten?
- Will ich grundsätzlich so weiterarbeiten?
- Was brauche ich, um zufrieden zu sein?
- Wie kann ich das bekommen?

### Finanzielle Auswirkungen

Im Zuge der Auseinandersetzung mit diesen Fragestellungen setzte ich mich auch mit dem Thema "Geld" intensiv auseinander. Bis dahin bedeutete Geld für mich, dass ich spontan und ohne nachzudenken einfach kaufte, was ich wollte. Wenn mir ein Pullover von Armani gefiel, war es mir egal, dass er 300 Euro kostete. Ich hatte mir den Jugendtraum eines Porsche 911 erfüllt. Zum Mittagessen ging ich in teure Restaurants. Geld war für mich letztlich ein Statussymbol, über das ich auch meinen Selbstwert definierte.

Die Therapie führte dazu, dass ich meinen gewohnten Lebensstil in Frage stellte. Das war nicht leicht, vor allem in den Zeiten zwischen den Sitzungen beschäftigte ich mich intensiv damit, wie mein künftiger Lebensstil aussehen sollte. Worauf war ich bereit zu verzichten? Was benötigte ich, um ein zufriedenes Leben führen zu können? Mit der Zeit stellte ich fest, dass ich auch mit erheblich weniger Geld zurechtkommen würde. Und zu meinem alten Arbeitgeber wollte ich schließlich auch nicht mehr zurück, obwohl ich dort bestens bezahlt worden war.

Heute verfüge ich, objektiv gesehen, immer noch über einen hohen Lebensstandard, doch der Konsum hat für mich nicht mehr diese Bedeutung. Es macht mir nichts aus, Kleidung "von der Stange" zu tragen oder wie die meisten anderen im Supermarkt einzukaufen.

### Abschied vom alten Lebensplan

Die Zeit der Therapie war hart. Meine inneren Konflikte brachen auf. Ich stellte mich ihnen mit Hilfe und Begleitung des Therapeuten. Diese Erfahrungen waren überaus persönlich und berührten mich zutiefst. Deshalb möchte ich hier nicht über sie berichten. Auch glaube ich nicht, dass ihre detaillierte Schilderung anderen helfen kann: Jeder Mensch hat seine eigene Geschichte und Vergangenheit und sein "eigenes Päckchen" zu tragen. Teil der Therapie ist es, sich mit sich, seiner Vergangenheit, seiner Erziehung und seinen eigenen Werten auseinanderzusetzen.

Ein hartes Stück Arbeit war es für mich, mich vom Gedanken zu verabschieden, alleine die Verantwortung für meinen Vater tragen zu müssen, und den Schritt zu gehen, diese zum Teil in andere Hände zu geben. Ich musste lernen, dass ich nicht verpflichtet war, meinen Vater bis zur Selbstaufgabe zu pflegen. Erst als ich mich von dieser Vorstellung gelöst hatte, konnte ich ihn ohne Schuldgefühle den – ohnehin kompetenteren – Kräften eines Pflegedienstes überlassen. Meine Verantwortung als einziger Blutsverwandter war, alles für ihn zu organisieren, seine Versorgung in gute Hände zu geben und ihn regelmäßig zu besuchen, nicht aber, mein eigenes Leben für ihn aufzugeben.

In den letzten Jahren hatte ich mir einen Lebensplan zurechtgelegt, mit dem ich wohl unbewusst den Wünschen meines Vaters folgte, der mich bereits als Kind zu immer mehr Leistung in Schule und Sport anspornte: Ich wollte schnell nach oben kommen, mich beweisen, mehr Geld verdienen und vor allem machen, was mir Spaß macht. Ich hinterfragte den von den Unternehmen vorgegebenen Karriereweg nicht. Die jährliche Gehaltserhöhung war

für mich eine Selbstverständlichkeit. Bis ich ganz oben angekommen sein würde, wollte ich meine Kraft in die Karriere stecken. Mit spätestens 40 oder 45 Jahren wollte ich Leiter Entwicklung eines großen mittelständischen Unternehmens sein. Erst dann, so meine feste Überzeugung, könnte ich mich auch um die Gründung einer Familie kümmern, weil ich zuvor nicht genügend Zeit haben würde, um eine Beziehung zu leben.

Dieser Lebensplan brach nun in sich zusammen. Ich wehrte mich dagegen, lieb gewonnene Gewohnheiten aufzugeben, ich wollte nicht darauf verzichten. Oft weinte ich, oft zerriss mich der innere Konflikt, das alte Leben aufgeben und mich auf etwas Neues, Unbekanntes einlassen zu müssen.

## Neue Werte und Ziele

Zum Therapieende hatte ich mein Leben neu ausgerichtet. Karriere, so wie ich sie mir nach meinem alten Lebensplan vorgestellt hatte, war für mich nicht mehr wichtig. Ich wollte immer noch Leistung bringen und war ehrgeizig, aber ich brauchte keine Position mehr, in der ich Bestätigung durch andere erhalten würde, und ich war nicht mehr bereit, für die Karriere jeden Preis zu zahlen.

Nach wie vor war ich davon überzeugt, dass ich in meinem alten Job sehr gute Leistung gebracht hatte. Ich hatte damals gezeigt, dass mein Verständnis von Entwicklung die besseren Resultate lieferte. Ich wusste, was ich kann und was ich erreicht habe, aber ich musste mich nicht mehr beweisen. Ich hatte neues Selbstvertrauen gewonnen, das unabhängig von Gehalt, Vorgesetztenmeinung und Position war.

Ich war mir sicher, mit weniger Geld leben zu können, Statussymbole, wie eine Patek-Philippe-Uhr oder einen Sportwagen, nicht mehr zu benötigen und auch nicht mehr irgendwann Geschäftsführer oder Leiter Entwicklung werden zu wollen.

Ich überlegte sogar, ob ich nicht den Beruf wechseln und mich von der Elektrotechnik ganz verabschieden sollte. Als Führungskraft waren mir schon immer die Entwicklung meiner Mitarbeiter und die gleichzeitige Verbesserung der Geschäftsprozesse wichtig gewesen. Ich hatte in diesem Zusammenhang ein paar Fortbildungen gemacht und schon mehrfach erfolgreich Change-Prozesse durchgeführt. So konnte ich es mir gut vorstellen, als freiberuflicher Berater für Change Management zu arbeiten. Also machte ich nach der Therapie eine Ausbildung zum Systemischen Organisationsberater und lernte dort sehr viel über die Zusammenhänge zwischen Unternehmenskultur und individuellen Verhaltensmustern. Aber vor allem lernte ich viel über mich, meine Situation und wie es dazu kam.

Außerdem träumte ich von einer traditionellen Familiensituation: Frau, Kinder, Einfamilienhaus mit Garten, vielleicht auch ein Hund. Diesen Wunsch hatte ich bisher der Karriere untergeordnet. Aber ich konnte mir nicht vorstellen, dass eine Frau einen Schwächling mit Burnout als Partner akzeptieren würde. Auch an diesem Thema arbeitete ich mit dem Therapeuten.

Gegen Ende der Therapie, als ich plante, mich beruflich neu zu orientieren, lernte ich eine vor kurzem geschiedene Frau mit drei Kindern kennen und wir verliebten uns. Jetzt konnte ich meine neue Ausrichtung und meine neuen Werte umsetzen. Es war wie ein Lackmustest, ob die gefundenen Werte auch in der Realität Bestand haben würden.

Wie erwartet wurde ich, nachdem ich nicht mehr krankgeschrieben war, gekündigt und mit sofortiger Wirkung freigestellt. Da meine Freundin mit ihren Kindern in einer anderen Stadt wohnte, suchte ich eine neue Herausforderung in ihrer Nähe. Mir war klar, dass ich dafür umziehen und ziemlich sicher bei der neuen Stelle eine Gehaltseinbuße in Kauf nehmen musste. Für mich zeigte sich, dass ich wirklich neue Werte hatte und sie auch umsetzen wollte. Ich bewarb mich um Stellen in niedrigerer Position als ich sie bisher hatte, Hauptsache sie waren in der Nähe meiner Partnerin. Zusätzlich evaluierte ich die Möglichkeit, mich in ihrer Region als Berater selbständig zu machen.

## Stellensuche

Die größte Hürde bei der Bewerbung um eine neue Stelle schien für mich zunächst das Arbeitszeugnis zu sein, das ich später dem neuen Arbeitgeber würde vorlegen müssen. Zum Glück konnte ich aushandeln, dass ich zunächst ein Zwischenzeugnis bekam, in dem weder die Kündigung noch der Burnout erwähnt wurden. Dies war für mich zu diesem Zeitpunkt sehr hilfreich. Ich befürchtete, dass ich später gegenüber meinem Arbeitgeber eine gute Erklärung benötigen würde, falls im endgültigen Arbeitszeugnis doch noch der Burnout als Kündigungsgrund genannt werden würde. Doch auch hier zeigte sich der Erfolg der Therapie: Früher war ich Meister darin, mir Sorgen über mögliche Probleme in der Zukunft zu machen. Jetzt dachte ich, dass ich dieses Problem dann angehen würde, wenn es sich stellte. Im später ausgestellten abschließenden Arbeitszeugnis wurde der Burnout zum Glück nicht erwähnt und als Kündigungsgrund ein Stellenabbau nach Sozialplan aufgrund der laufenden Umstrukturierung angegeben.

Ein Wettlauf mit der Zeit begann, denn ich musste jetzt eine Stelle finden, bevor die Freistellungsfrist abgelaufen war. Nur bis dahin konnte ich behaupten, mich aus ungekündigter Stellung zu bewerben, ohne nachträglich in Widerspruch zum Arbeitszeugnis zu kommen. Dies bedeutete neuen Stress und Existenzängste. Doch ich war stabiler, selbstbewusster und ich erlebte diese Zeit als nicht so belastend, wie dies vielleicht früher der Fall gewesen wäre. Ich war mir sicher, etwas zu finden, vor allem da ich wusste, dass ich auch mit weniger Geld auskommen würde. Das war für mich kein Problem, denn ich wusste, wofür ich es tat: Ich wollte mit meiner Partnerin zusammenleben.

Ich erwähnte die Krankheitszeit aufgrund des Burnouts in meinem Lebenslauf nicht. Auch hoffte ich, keiner würde direkt nach meiner aktuellen Tätigkeit fragen und bei einer Einstellung mein abschließendes Arbeitszeugnis einfordern und lesen – noch wusste ich nicht, dass in ihm tatsächlich kein Hinweis auf die lange Krankheitszeit enthalten sein würde. In meiner Vergangenheit hatten vor allem kleinere Firmen wenig Interesse am letzten Arbeitszeugnis gezeigt und wenn, dann hatten sie es kaum gelesen und zu den Akten gelegt.

Aber keine meiner Bewerbungen war erfolgreich. Entweder wurde ich sofort abgelehnt, weil ich überqualifiziert war, oder es wurde angenommen, dass ich genauso viel wie vorher verdienen wollte. Wenn doch ein Vorstellungsgespräch zustande kam, wurde mir abgesagt, vermutlich, weil der Interviewpartner, d.h. mein möglicher Vorgesetzter, Sorge hatte, ich würde ihm Konkurrenz machen – zumindest einer meiner Gesprächspartner äußerte explizit diese Befürchtung. In einem der ersten Gespräche wurde ich gleich zu Beginn gefragt, was ich aktuell mache. Ich antwortete wahrheitsgemäß, dass ich krankgeschrieben gewesen sei, jetzt freigestellt wäre und eine neue Stelle suche. Das Gespräch ging höflicherweise noch etwas weiter, aber ich merkte, dass ich mit meiner ehrlichen Antwort alle Aussichten auf Erfolg zunichte gemacht hatte. Nach dieser schmerzlichen Erfahrung stellte ich es in den folgenden Vorstellungsgesprächen so dar, als ob ich noch in der alten Firma arbeiten würde.

In einem anderen Interview lief zunächst alles gut. Kurz darauf erhielt ich jedoch einen Anruf, in dem mein potenzieller Vorgesetzter mir mitteilte, er selbst würde mich nehmen wollen, aber sein eigener Vorgesetzter nicht. Dieser meinte, ich sei zu erfahren und zu "durchsetzungsstark".

Aus dieser Zwickmühle kam ich einfach nicht heraus: Einerseits hatte ich bereits größere Projekte geleitet und Teams geführt, was in meinen alten Arbeitszeugnissen auch entsprechend gewürdigt worden war, andererseits bewarb ich mich nun auf niedrigere Positionen, die keiner bereit schien, mir zuzubilligen. Die meisten Bewerbungsempfänger meinten, mir würde sicherlich sehr schnell langweilig werden und dann würde ich mich nach etwas Neuem umsehen. Dass ich aber gerade ein bisschen "Langeweile" suchte und nicht jeden Tag eine neue Herausforderung wollte, verstanden die meisten nicht. In vielen Unternehmen gilt bewusst oder unbewusst die Einstellung, die ich vorher auch bei meinem Arbeitgeber kennengelernt habe: Wenn du innerhalb von fünf Jahren nicht befördert wirst, wirst du gekündigt, weil deine Energie, dein Einsatz und deine Motivation nicht stimmen.

Einen Schritt zurückzugehen, schien unmöglich. Doch was sollte ich tun? Mich wieder in ein "Hamsterrad" begeben, in der Hoffnung, ich würde so viel Spaß haben wie vorher, aber mit einem besserem Chef? Und wie sollte ich erklären, dass ich nicht mehr bereit war, ständig auf Urlaub zu verzichten und ein paar hundert Überstunden zu machen? In den entsprechenden Stellenausschreibungen heißt es bei den Anforderungen stets: "stressresistent", "belastbar" usw. Ich las daraus: Überstunden, Überstunden, Überstunden und maximal zweimal eine Woche Urlaub im Jahr, und zwar zu Weihnachten und im Sommer, wenn ohnehin nichts los ist. Eine weniger verantwortungsvolle Position hätte ich mit genau dem von mir gewünschten Arbeitseinsatz ausfüllen können, aber dies wurde mir durch diese ungeschriebenen Regeln des Arbeitsmarkts verwehrt. Ein Teufelskreis!

Trotz dieser Überlegungen bewarb ich mich daraufhin auf "passende" oder "höherwertige" Stellen, auch wenn ich das eigentlich nicht wollte. Da diese Stellen dünner gesät sind, musste ich die Suche regional ausweiten, was meinem Ziel widersprach, eine Familie zu gründen. Die Aussicht auf eine risikobehaftete Selbstständigkeit als Berater an einem neuen Ort, an dem ich noch kein Netzwerk aufgebaut hatte, machte mir Angst. Also gab ich diesen Gedanken auf. An meinem alten Ort wäre es vielleicht einfacher gewesen, mich selbständig zu machen. Diese Möglichkeit bestand aber nicht, da meine Partnerin wollte, dass die Kinder in der Nähe des Vaters aufwachsen und nicht die Schule wechselten.

Schließlich fand ich eine Stelle als Führungskraft, die nominell sogar etwas höherwertiger einzuschätzen war als die letzte Aufgabe. Sie war nur ein wenig niedriger vergütet und befand sich auch nicht in räumlicher Nähe zum Wohnort meiner Partnerin. Es schien sich alles zu wiederholen. Umso wichtiger war es für mich, einen Weg zu finden, der mich vor einem erneuten Rückfall in alte Verhaltensmuster bewahrte.

## Burnout-Prävention

Mein Stresstagebuch spielt eine zentrale Rolle für mein derzeitiges Selbstmanagement. Ich führe es regelmäßig und nehme mir genug Zeit, es auch zu lesen, um zu sehen, ob sich alles für mich im normalen Bereich befindet. In ihm notiere ich Stresslevel, wie viele Stunden und wie gut ich geschlafen habe sowie Ereignisse, die bei mir Stress auslösten. Dabei schreibe ich folgende Punkte auf:

## Auslöser

- Wann ist es passiert? (Da ich zu unterschiedlichen Zeiten unterschiedlich belastbar bin, ist das für mich ein wichtiger Indikator, ob ich vielleicht einfach nur überreagiert habe oder ob es sich wirklich um Stress handelte.)

## Wahrnehmung

- Wie äußerte sich der Stress?
- Welche Gedanken und Gefühle hatte ich?
- Wie sehr und wie lange hat es mich beschäftigt?
- Wie bin ich damit umgegangen?

## Körpercheck

- Wo im Körper habe ich Stresssymptome gespürt?
- Gibt es immer wiederkehrende physische Reaktionen, wie z.B. schnelleren Herzschlag oder eine verspannte Körperhaltung?

Neben dem regelmäßigen Führen meines Stresstagebuchs ist es für mich wichtig, temporär auf Kommunikations- und Unterhaltungsgeräte, wie z.B. Mobiltelefon, Notebook und Fernsehen, zu verzichten und diese auszuschalten.

Ich schaue viel weniger fern, dafür lese ich mehr. Wenn ich Musik höre, wähle ich bewusst Musik, bei der ich mich entspannen kann, z.B. instrumentale Renaissancemusik oder Jazz. Meist höre ich eines meiner Lieblingsstücke an und mache nichts anderes dabei. Ich bin nur für die Musik da und sie ist für mich da.

Ich plane für mich feste handyfreie Zeiten ein, in denen ich nur für mich selbst sein möchte. Privat ist das noch einfach, von einer Führungskraft wurde aber auch in meinem neuen Unternehmen erwartet, dass sie sieben Tage die Woche 24 Stunden erreichbar war. So versuchte ich bereits während der Probezeit herauszufinden, zu welchen Zeiten meine Kollegen und Vorgesetzten im Normalfall anrufen, und legte die handyfreie Zeit außerhalb dieser Zeiten. Meinen Mitarbeitern gegenüber habe ich von Anfang an klar kommuniziert, dass ich sie nicht im Urlaub oder außerhalb normaler Bürozeiten anrufe, wenn es nicht wirklich sehr dringend ist. Dadurch machen sie das im Normalfall ebenfalls nicht. Als ein Teamleiter tatsächlich einmal um 22 Uhr bei mir anrief, stellte ich klar, dass sein Anliegen nicht so wichtig war, als dass er mich so spät oder im Urlaub dafür anrufen müsse.

Des Weiteren achte ich bewusst darauf, mir Entspannungsmomente zu gönnen: ein Spaziergang im nahegelegenen Waldstück, mit einem Mitarbeiter eine Tasse Tee trinken oder auch mal ein spontaner Kinobesuch – was immer mir gut tut und ich als energiespendend empfinde. Auch laufe ich wieder regelmäßig, aber ohne Druck und Trainingsziel. Einfach nur, weil ich es als entspannend empfinde und es mir Spaß macht.

Auch auf Anraten meines Therapeuten fing ich wieder mit Aikido an, das ich vor vielen Jahren begonnen, dann aus verschiedenen Gründen aufgegeben hatte. Es hilft mir sehr, die Anspannung des Arbeitstages abzubauen und Ruhe zu finden. In gewisser Weise ist Aikido auch ein Symbol für meine Einstellung gegenüber den täglichen

Stresssituationen: Das Grundprinzip von Aikido ist, die Energie des Angreifers um sich herumzulenken und nicht Kraft gegen Kraft zu setzen.

Schwierigkeiten gibt es nach wie vor immer wieder mit meinen Vorgesetzten und Teammitgliedern. Ich hinterfrage Arbeitsaufträge, ob sie tatsächlich dem Unternehmen den angestrebten Nutzen (bzw. überhaupt einen Nutzen) bringen. Für jedes Projekt plane ich sorgfältig, ob es mit den bestehenden Ressourcen und dem vorgegebenen Budget durchführbar ist, und ich zeige immer klar die Konsequenzen auf, wenn im Projektverlauf weitere inhaltliche Anforderungen hinzukommen. Im Interesse des Projekts und des Unternehmens priorisiere ich transparent für alle die Aufgaben und delegiere sie konsequent an meine Teammitglieder. Auf diese Weise schütze ich mich und mein Team vor sinnloser Arbeit, verhindere unnötige Belastungen und kann dadurch unsere Arbeitszeiten im Rahmen halten. Wenn ich z.B. eine neue Verantwortung übernehmen soll, dann stelle ich hierfür Bedingungen wie z.B. die dafür benötigten Ressourcen oder mehr Budget. Viele Führungskräfte denken nicht über die mit einer Verantwortung verbundenen Aufwände nach, sondern sehen nur den Machtzuwachs, die Chance auf einen höheren Bonus oder mehr Gehalt. Ich halte dies für einen Fehler, denn so entstehen genau die Überlastungen, die einen Burnout hervorrufen können.

Mein Team und ich arbeiten dadurch aus meiner Sicht überaus effizient und effektiv – nur bin ich für meinen Vorgesetzten wohl das, was man gemeinhin "anstrengend" nennt, denn sein Wunsch ist mir nicht einfach Befehl. Gleiches gilt für meine Mitarbeiter, die ihre Vorlieben den gesetzten Prioritäten unterordnen müssen.

Meine Vorgesetzten sehen mein Potenzial und verstehen nicht, warum ich nicht ehrgeiziger bin und auf der Karriereleiter weiter nach oben will. Dadurch fällt auch mein Bonus geringer aus und meine Vorgesetzten bedauern dies, denn sie meinen, ich könnte mehr verdienen. Meine Antwort darauf lautet, dass ich mein Potenzial sehr wohl kenne, dass für mich aber Karriere Spaß an der Arbeit bei ausgeglichener Work-Life-Balance bedeute.

Meine Mitarbeiter tun sich schwer mit meinem Arbeitsstil, denn einige von ihnen sind jung, karriereorientiert und denken, jeder müsste mindestens elf Stunden am Tag arbeiten. Ich hingegen versuche, mich mit meinem Team an die gesetzlichen Arbeitszeitregelungen zu halten, und ich Sorge dafür, dass auch in meinem Team das Burnout-Risiko nicht steigt.

Auf der anderen Seite lernen sie dadurch kennen, wie es ist, wenn der Vorgesetzte sich für die Mitarbeiter einsetzt, für deren Gehälter, Beförderungen und sonstige Annehmlichkeiten, wie z.B. Fortbildungen. Ich sehe meine Aufgabe als Führungskraft darin, meine Mitarbeiter zu fördern. Z.B. gebe ich ihnen regelmäßig Feedback und berate sie bei ihrer beruflichen Weiterentwicklung. Das schätzen sie, vielleicht denkt auch der eine oder andere, dass er mich dadurch schneller beerben kann. Warum auch nicht: Wenn jemand besser ist als ich, soll er ruhig meinen Job machen.

## Zurück in der Arbeitswelt

Nach mehr als acht Monaten Abwesenheit von der Arbeitswelt hatte ich großen Respekt vor der neuen Aufgabe. Ich wusste nicht, wie leistungsfähig und belastbar ich sein würde. Wie würde ich auf Druck und Stress reagieren? Wie würde der neue Vorgesetzte sein? Würde ich den Aufgaben gewachsen sein? Der Arbeitsrhythmus, der den ganzen Alltag bestimmt und ihm Struktur gibt, war mir fremd geworden. Ich konnte schlafen wie, wo und solange

ich wollte, wenn es ging. Ich konnte machen, was ich wollte und wann ich es wollte. Auf einmal musste ich wieder Termine vereinbaren und einhalten. Vor allem aber musste ich Verpflichtungen eingehen und dafür sorgen, dass ich sie auch erfüllen konnte. Wie würde ich mit der Situation umgehen, dass von einem neuen Mitarbeiter in gehobener Position regelmäßig Überstunden in erheblichem Umfang erwartet werden? Und wie würden mein Körper und mein Geist darauf reagieren? Wie würden die Kollegen reagieren, wenn ich nicht zwölf Stunden am Tag arbeiten und übers Wochenende noch Dokumente lesen würde, um einen möglichst schnellen Start zu haben?

Zum Glück stellten sich meine Befürchtungen als unbegründet heraus. Schnell erkannte ich, dass das Unternehmen sehr unstrukturiert und damit auch wenig effizient war. Mit meinen Erfahrungen und Fähigkeiten konnte ich auch mit weniger Stress und Aufwand den Eindruck erwecken, dass ich gut bin. Was hier jetzt aus Sicht eines Shareholders sehr negativ klingt und tatsächlich das Unternehmen auch in Schieflage brachte, war für mich genau passend. Ich hatte laut Stellenbeschreibung zwar eine höherwertige Aufgabe als früher, aber ich hatte weniger Stress, sie zu erfüllen, als ich befürchtet hatte. Ich hatte gefunden, was ich suchte: eine Führungsaufgabe, bei der ich mit 80 bis 100% Leistung einen passablen Eindruck hinterlasse und nicht wie verrückt Überstunden machen muss, damit ich am Ball bleibe.

Die Kehrseite der Medaille ist, dass Vorgesetzte und Kollegen weniger auf die Arbeitsergebnisse als vielmehr auf die Anwesenheitszeit schauen. Dennoch gehe ich oft am frühen Freitagnachmittag oder komme auch mal später, wenn ich am Vortag länger gearbeitet habe.

Gegenüber Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern vertrete ich dieses Vorgehen auch selbstbewusst. Ich stelle klar, dass ich nicht für Anwesenheit bezahlt werde, sondern für die Erfüllung meiner Aufgaben. Und diese erledige ich eben so effizient, dass ich kaum Überstunden machen muss. Meine Abteilungsleiter-Kollegen reagieren sehr unterschiedlich darauf. Für den einen ist dies unvorstellbar, da er selbst immer bis spät abends am Schreibtisch sitzt. Ein anderer hat mittlerweile meine Einstellung übernommen und unterstützt mich in meiner Argumentation.

Mein persönlicher Eindruck ist, dass diejenigen, die zehn oder zwölf Stunden am Tag im Büro sind, durch viele kleine Zwischenpausen, wie Rauchen, Kaffeetrinken oder Ein-Schwätzchen-Halten, effektiv auch nicht mehr arbeiten als ich. Der große Unterschied ist: Sollte mir ein Fehler unterlaufen, würde ich mit Sicherheit angegriffen werden, weil ich zu wenig Einsatz zeige, während bei anderen die Fehler akzeptiert würden, da sie ja bereits so viele Überstunden machen.

Ich gelte dadurch nicht als High Potential oder High Performer, aber als gut genug, um meinen Job zur Zufriedenheit meiner Vorgesetzten zu erledigen und nicht gekündigt zu werden. Mehr will ich nicht. Ich mache, was mir Spaß macht, auch wenn es weniger Spaß macht als früher. Dafür ist mein Arbeitsstil gesünder. Ich habe einen weniger hohen Leistungsanspruch an mich und bin dabei immer noch ein Gewinn für das Unternehmen. Wahrscheinlich könnte ich mehr arbeiten und bessere Ergebnisse erzielen. Vermutlich könnte ich mein Team auch zu noch höheren Leistungen antreiben. Vielleicht würden sie dann aber auch gesundheitlichen Schaden nehmen. Ich habe mich von dem Gedanken verabschiedet, der "beste Chef der Welt" sein zu wollen. Gerade für die leistungshungrigen Mitarbeiter bin ich nach den geltenden Regeln der Geschäftswelt vermutlich kein "gutes Vorbild". Ich identifiziere mich nicht "mit Haut und Haaren" mit dem Unternehmen und zeige dadurch auch nicht die vielleicht von der Geschäftswelt erwartete Leidenschaft. Das bedaure ich manchmal, andererseits entsteht dadurch eine

andere Teamkultur. Meine Mitarbeiter schätzen es, dass ich sie in den Mittelpunkt meiner Führungsaufgabe stelle und dass ich ihnen gleichzeitig sehr viel Eigenverantwortung bei der Ausgestaltung ihrer Arbeit übertrage.

Bisher hat sich gezeigt, dass mein Team auch gute Leistungen bringt, während andere Teams Probleme haben, die benötigte Qualität zu liefern. Genau hier setze ich aber meine Grenze: Ich habe nicht den Anspruch, Vorbild für andere Teams zu sein, oder den Ehrgeiz, das Unternehmen neu aufzustellen. Das ist einerseits schade, andererseits bleibe ich so gesund.

## Reaktionen aus dem Umfeld

An meinem neuen Arbeitsplatz kamen, wie wohl in jedem Unternehmen, Diskussionen zum Thema "Stress und Burnout" auf. Zum einen, weil der Betriebsrat massiv Druck machte, erhebliche Überstundenkontingente abzubauen, zum anderen auch durch Berichte in den Medien über Prominente, die sich entweder aufgrund eines Burnouts oder einer Depression aus ihrer Position zurückzogen. Für mich war es interessant zu hören, ob sich durch die öffentliche Diskussion – jüngstes Beispiel ist der burnout-bedingte Rückzug des Fußballtrainers Ralf Rangnick – etwas an der Grundhaltung der Kollegen zum Thema ändern würde. Viele Kollegen sprachen beim Mittagessen oder auf dem Gang darüber. Einerseits hatte ich den Eindruck, dass das Thema bewusster wahrgenommen und ernster genommen wird als früher. Jeder kannte jemanden (oder glaubte zumindest, jemanden zu kennen), der Burnout hatte oder gefährdet war. Andererseits meinten fast alle: So ist die (Arbeits-)Welt und damit muss man rechnen und leben. Bei vielen fehlte es an fundiertem Wissen zum Thema und was jeder einzelne Kollege tun kann. Das fand ich schade. Ich habe mich in diesen Gesprächen nicht geoutet. Dies ist mir noch zu riskant. Aber ich brachte mein fundiertes Wissen zum Thema in solche Gespräche ein und konnte so vielleicht ein wenig zu einem Bewusstseinswandel in meinem unmittelbaren Umfeld beitragen.

Nachdem etwas Zeit verstrichen war, versuchte ich, Kontakt mit ehemaligen Kollegen aufzunehmen, von denen ich bis dahin annahm, ein gutes Verhältnis zu ihnen gehabt zu haben. Ich mailte sie an oder kontaktierte sie über soziale Netzwerke. Ihre Reaktionen waren für mich ein Schock. Die meisten lehnten den Kontakt ab. In den Reaktionen kamen Aussagen wie:

- "Du hast uns hängen lassen."
- "Wegen Dir mussten wir anderen Kollegen kündigen."
- "Du hast ein paar Monate Urlaub gemacht und wir mussten dafür Überstunden machen."
- "Mit Dir will ich nichts mehr zu tun haben."

Natürlich konnten sie nicht wissen, dass ich akut zusammengebrochen war. Aber ich bin mir sicher, dass sie von meinem Burnout wussten. Nur mit einigen wenigen, mit denen ich auch über die Arbeit hinaus persönlichen Kontakt gehabt hatte, konnte ich reden. Sie erzählten mir, dass mein damaliger Vorgesetzter bei Kollegen und Mitarbeitern Stimmung gegen mich gemacht hatte, damit ich nicht zurückkommen könnte. Vielleicht wollte er auch verhindern, dass sich noch mehr Kollegen wegen eines Burnouts krankmelden würden, denn wie ich im Nachhinein erfuhr, war ich nicht der erste Burnout-Fall im Unternehmen. Durch seine negativen Kommentare hatte er mich offensichtlich für die meisten Kollegen zum verbalen "Abschuss" freigegeben. Wie ich erfuhr, gaben mein

Nachfolger und andere Kollegen mir die Schuld an vielen Missständen, die sie letztlich selbst herbeigeführt hatten oder die Teil der Unternehmenskultur waren.

Es war schmerzhaft und machte mich traurig, dass mir die eigentlich von mir geschätzten Kollegen nicht einmal die Chance gaben, meine Sicht der Dinge darzustellen. Stattdessen musste ich mir Vorwürfe und Beleidigungen anhören. Dass es soweit kommen würde, hätte ich mir nie vorstellen können.

Doch anstatt negativ darauf zu reagieren, wie es vielleicht früher der Fall gewesen wäre, verstand ich, dass diese Reaktionen weniger den einzelnen Personen zuzurechnen sind, sondern dem Unternehmen mit seiner Kultur und seinen Werten. Die Erfahrung mit den alten Kollegen war somit zwar schmerzhaft, aber auch lehrreich. Es wird immer Neider geben und ich kann es nie allen Recht machen. Diese Einstellung half mir auch in der neuen Stelle, weniger Angriffsflächen zu bieten, Fallgruben zu vermeiden und psychisch zu überleben.

Ich weiß um meinen Wert und bin nicht mehr so auf die Anerkennung durch Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter angewiesen. Die alltäglichen Auseinandersetzungen wie auch die positiven Feedbacks haben dadurch für mich nicht mehr einen so hohen Stellenwert wie früher, auch wenn ich sie selbstverständlich nach wie vor ernst nehme. Ich kann dies alles gewissermaßen "an der Bürotür" abgeben. Z.B. beschäftigt mich die Frage: "Warum hat sich der Kollege bei mir nicht für die Ausarbeitung bedankt?" nicht mehr so intensiv wie früher.

## Burnout – Modeerscheinung oder Grundproblem der heutigen Arbeitswelt?

Heute reden viele bereits von Burnout, wenn sie lediglich ein bis zwei Tage Stress im Büro haben. Diese inflationäre Verwendung des Begriffs "Burnout" ist kontraproduktiv. Zum einen, da sie die tatsächliche Tragweite eines echten Burnouts verharmlost, zum anderen, da sie eine bewusste und kompetente Auseinandersetzung mit dem Thema verhindert. Eine der Folgen davon scheint mir zu sein, dass es immer noch Führungskräfte und Firmen gibt, die ihre Augen absichtlich und willentlich vor diesem Problem verschließen und damit aus meiner Sicht Körperverletzung an ihren Mitarbeitern begehen.

Eine externe Firma hatte z.B. bei uns im Unternehmen einen Mitarbeiter, der nach einem Projekt völlig erschöpft war. Dieser hatte unter hohem Druck einen Monat lang ohne Wochenenden mehr als 14 Stunden am Tag durchgearbeitet. Als ich die Vorgesetzten dieser Firma ansprach, gaben sie sich verständnisvoll. Ich sagte ihnen, dass ich ihn nach Hause schicken würde, wenn es sich um einen internen Kollegen handeln würde. Des Weiteren gab ich Empfehlungen, wie die Situation entspannt werden könnte. Sie hörten mir höflich zu, aber sie unternahmen nichts. Nach dem Projekt kündigte der Kollege bei der Firma. Aus meiner Sicht völlig zu Recht.

## Fazit

Habe ich jetzt was ich wollte? Nein, denn ich wollte eine Beziehung und einen weniger belastenden Job. Das aktuelle Ergebnis meiner Bemühungen ist, dass ich jetzt wieder eine zwar weniger kraftraubende aber dennoch anspruchsvolle Stelle habe und meine Beziehung zerbrach (nicht nur aufgrund der Entfernung). Ich fühle mich deswegen aber nicht gescheitert.

Das Ziel der Therapie war ja schließlich nicht, eine lockere Stelle und eine passende Partnerin zu finden. Das Ergebnis der Therapie war vielmehr, dass ich mir bewusst wurde, was ich wirklich will und dass ich mich nicht mehr für andere verbiegen werde. In der neuen Stelle bestimme ich selbst, wie viel Leistung ich erbringen kann, ohne überlastet zu sein und ich laufe nicht wieder im endlosen "Hamsterrad".

Natürlich will ich weiterhin eine Beziehung und diese wird mir in Zukunft immer wichtiger sein als die Karriere. Die Therapie hat mir geholfen, meine tiefer liegenden, inneren Werte zu finden und mich von den durch Gesellschaft und Umgebung aufgezwungenen Ansprüchen zu verabschieden.

Ich erinnerte mich wieder an den Betreuer meiner Diplomarbeit, die ich in einem Elektronikunternehmen schrieb. Er war Teamleiter und machte seinen Job sehr gut. Als er befördert werden sollte, lehnte er ab mit der Begründung, dass er in seiner aktuellen Stelle genau das mache, was er am besten könne und was ihm daher am meisten Spaß mache. Ich bekam mit, dass er keinen Bonus erhielt und bei seinen Vorgesetzten als durchschnittlicher Performer mit mangelndem Commitment für das Unternehmen galt. Damals verstand ich sein Verhalten nicht und dachte, dass ich nie in seine Situation kommen wollte. Heute weiß ich, dass er sich richtig entschieden hatte, da er wusste, was für ihn gut war. Ich habe das für mich erst schmerzhaft lernen müssen.

Früher, wenn ich über meine Arbeit gesprochen habe, war ich voller Leidenschaft und Feuer, Überzeugung und Energie. Ein Freund sagte mal zu mir: "Mit einer Dosis Valium hättest du immer noch mehr Energie als die meisten Menschen im Normalzustand." Nun, auch ohne Valium bin ich jetzt wahrscheinlich genau in diesem "Normalzustand" angekommen. Manchmal bedauere ich das, aber im Moment will ich keinerlei Risiko eingehen.

In bestimmten Momenten, wenn ich von etwas überzeugt bin und das mitteilen kann, merke ich, wie viel Energie es in mir noch gibt. Z.B. bin ich von Renaissancemusik total begeistert. Als ich einmal in der Musikabteilung eines Kaufhauses die CDs nach Neuerscheinungen durchforstete, wurde ich von einer Kundin gefragt, welches Renaissance-Ensemble ich ihr empfehlen könnte. Sie hatte mich nicht für einen Verkäufer gehalten, sondern mir anscheinend meine Vorliebe für diese Musik angesehen. Die Frau schien sofort zu merken, wie begeistert ich von manchen Aufnahmen und Interpreten war. Offensichtlich wirkte ich ziemlich überzeugend, denn sie kaufte auf meine Empfehlung hin drei CDs. In solchen Momenten spüre ich wieder das Feuer in mir, die Leidenschaft, die Überzeugungskraft, das Gefühl: Das bin ich, das ist richtig.

So beschränke ich meine Leidenschaften im Moment auf den privaten Bereich. Meiner Arbeit gehe ich nicht mehr in dieser Intensität nach, weil ich mich bremsen und zurückhalte. Vielleicht gibt es einen Mittelweg, den ich nur bisher noch nicht gefunden habe.

Fachbeitrag

Ausgebrannt

## Ein Projektteam zerfällt

Burnout ist mittlerweile ein etablierter Begriff, der sich nicht nur auf einzelne Personen bezieht, sondern auch für Teams (Fengler, Sanz, 2011) und sogar für Organisationen benutzt wird (Greve, 2010). So stand in der Computerwoche vom 3.5.2014: "Immer häufiger geraten tatsächlich ganze Arbeitsgruppen in die Burnout-Falle" (Funk, 2014). Doch ist es überhaupt sinnvoll, von einem "ausgebrannten Team" zu sprechen? Ist Burnout nicht immer gebunden an eine einzelne Person, wobei sich die Folgen in erheblichem Maße auf andere Teammitglieder und letztlich auf das gesamte Team auswirken können?

Ich meine, dass Begriffe wie "Team Burnout" oder "ausgebrannte Projektteams" nicht sinnvoll sind, denn nur Individuen können ausbrennen. Klar, wenn eine kritische Zahl von chronisch erschöpften Teammitgliedern erreicht ist, dann kann das Team seine Aufgabe nicht mehr erfüllen. Die Ziele werden nicht erreicht, Konflikte und Hoffnungslosigkeit machen sich breit, das Team kann zu Grunde gehen. Das gilt für Fußballteams und für Projektteams gleichermaßen, wobei sich die Symptome in einem Fußballteam sehr viel schneller zeigen.

Lohnt es sich nach diesen Überlegungen überhaupt, über den Zerfall eines Teams zu schreiben, wenn Burnout an die einzelne Person gebunden ist? Ich meine ja, denn es lohnt sich, die Einflüsse der gruppendynamischen Prozesse und des Teamumfelds auf den Niedergang eines Projektteams zu verstehen. Was mich interessiert, ist die Ansteckungsgefahr von Burnout innerhalb eines Teams.

### Ein Praxisfall

In diesem Beitrag beschreibe ich den Zerfall eines Projektteams, der schleichend begann, und zuletzt mit hoher Geschwindigkeit zum endgültigen Niedergang des Teams führte. Ich habe im Titel des Beitrags bewusst auf das Etikett "Team Burnout" verzichtet und stattdessen den Titel "Zerfall des Teams" vorgezogen, auch wenn "Burnout des Projektteams" moderner und attraktiver klingen mag. Anhand dieses konkreten Falls aus der Praxis werde ich folgenden Fragen nachgehen:

1. Welche Rolle spielen das Verhalten, die persönliche Einstellung und die Werte des Individuums? Wir werden sehen, dass diese Faktoren eine zentrale Rolle für den Niedergang des Teams spielten und ich gehe davon aus, dass diese Einflussfaktoren auch für andere Projektteams bedeutend sind.

#### Autor



#### Gero Lomnitz

IPO Köln, seit mehr als 25 Jahren Berater und Trainer mit Schwerpunkt

Projektmanagement, Change Management und Teamentwicklung

Kontakt: [contact@ipo-lomnitz.de](mailto:contact@ipo-lomnitz.de)

Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

#### ähnliche Artikel

› [Resilienz im Projektmanagement – Leistung bringen ohne auszubrennen](#)

› [Wie Burnout-gefährdet sind Projektmanagerinnen und -manager?](#)

› [Ausgebrannt](#)

› [Unter Druck souverän handeln](#)

#### sowie in den Rubriken:

› [Selbstmanagement](#)

› [Stressbewältigung](#)

2. Welche Kommunikationsmuster und welche Teamkultur führten dazu, dass der Funke im Team von einem auf den anderen überspringen konnte? Warum haben sich Teammitglieder nicht rechtzeitig abgegrenzt? Warum hat das Team sich nicht geschlossen gegen die extreme, auf Dauer unzumutbare Belastung gewehrt? Was ist innerhalb des Teams passiert und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Praxis?
3. Individuum – Teamkultur – Organisation, alle drei beeinflussen das Subsystem Projektteam. Die Probleme des Teams sind untrennbar mit den Problemen des Unternehmens verbunden. Ich bin davon überzeugt, dass chronische Überlastung von einzelnen Projektmitarbeitern und die daraus resultierenden Probleme für ein Team nur verstanden und beeinflusst werden können, wenn wir den Einfluss der Organisation – von ihren gelebten Werten bis zu den Arbeitsmitteln des Teams – berücksichtigen. Sie werden in meinem Beitrag keine kritische Analyse zu Unternehmenswerten und -kulturen finden oder Gedanken zur Beschleunigung und Entfremdung in unserer Gesellschaft, wenn auch die Beschäftigung mit diesen Themen notwendig ist, um das Thema ganzheitlich zu begreifen (siehe Buchempfehlung im Abschnitt "Literatur"). Stattdessen möchte ich Anregungen bieten, wie sich Projektmitarbeiter als Teil des Teams verhalten können, wenn der Leistungsdruck zur chronischen Überlastung führt.

Der Leser sollte zunächst wissen, in welcher Beziehung ich zu diesem Projektteam stand. Auf Wunsch des gesamten Teams und mit Zustimmung des Managements hatte ich das Team eine Zeitlang beraten. Als die Beratung begann, arbeitete das Projektteam bereits seit acht Monaten. Die Symptome traten deutlich zu Tage; sie konnten weder von der Projektleiterin, von den Projektmitarbeitern noch von den Vorgesetzten verdrängt werden. Die Beratung wurde beendet, bevor das Team endgültig auseinanderbrach.

Sie werden also keine Erfolgsstory lesen nach dem Motto "Der gute Coach konnte durch seine richtigen Interventionen das Team retten", sondern ich möchte die Prozesse im Team – vor allem in der kritischen Phase – und die untrennbar damit verbundenen Verhaltensweisen der Akteure beschreiben, die zum Zerfall des Teams führten. In der Praxis gibt es sicherlich spezifische Einflussfaktoren, die zum Niedergang eines Teams führen können und die im Rahmen einer Teamdiagnose zu beachten sind. Dennoch bin ich überzeugt, dass der hier beschriebene Fall exemplarische Züge aufweist, die sich auf den Zerfall anderer Teams übertragen lassen.

## Projekt und Projektteam

### Die herausfordernde Ausgangslage

Zunächst ein kurzer Überblick über das Projektziel, das organisatorische Umfeld und die Struktur des Teams. Diese Informationen sind wichtig, um die Ereignisse zu verstehen.

In einem größeren Finanzdienstleistungs-Unternehmen hatte das Projektteam vom Vorstand die Aufgabe bekommen, eine neue Software für die Abwicklung von finanziellen Transaktionsprozessen zu implementieren.

- Das neue SW-System hatte große Bedeutung für den Handel mit Finanzprodukten, dementsprechend hoch war die Priorität des Projekts.
- Der Endtermin des Projekts war markt- und unternehmensbedingt sehr anspruchsvoll, der Zeitdruck für alle Beteiligten extrem.

- Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) machte inhaltliche und zeitliche Vorgaben, die zwingend einzuhalten waren.
- Mit der Aufgabenstellung waren veränderte Geschäftsprozesse verbunden. Die internen Schnittstellen zu diversen Fachabteilungen und der IT erforderten einen hohen Abstimmungsbedarf. Die Fachabteilungen sollten ihre Anforderungen an das System klar definieren.
- Die Aufgabe an sich war unter normalen Umständen schon sehr anspruchsvoll, da es sich um komplexe Prozesse handelte. Doch damit nicht genug, das Unternehmen kämpfte in erheblichem Maße mit den Auswirkungen der Finanzkrise. Um zu überleben, mussten in beträchtlichem Umfang Stellen abgebaut werden. Gerade qualifizierte Mitarbeiter aus den Fachabteilungen hatten das Unternehmen verlassen, wodurch es zu erheblichen Know-how-Problemen in den Fachabteilungen kam, auf deren Inputs das Projekt angewiesen war.
- Der Erwartungsdruck von Mitgliedern des Managements war von Beginn an deutlich zu spüren, schließlich ging es auch um ihr Überleben im Unternehmen. Das Management übte Druck keineswegs plump autoritär, diktatorisch aus, sondern in subtiler Form: "Wir vertrauen euch. Ihr seid Top, wenn es einer schafft, dann seid Ihr es." Die Einflussnahme fand also nicht durch Befehle oder Verbote statt, sondern es wurde an die Bereitschaft, an das Können, an die Bedeutung des Einzelnen und des gesamten Teams appelliert.

Diese Auflistung dürfte reichen, um die äußerst schwierige Ausgangslage des Projektteams zu verdeutlichen.

## Die Situation im Team

Will man Fehlentwicklungen in einem Team verstehen, ist es wichtig, nicht nur die Ausgangslage des Projekts, sondern auch die des Teams zu verstehen und zu bewerten. Wie diese im konkreten Beispiel aussah, zeigt Tabelle 1.

Einflussfaktoren	Antworten
<b>Größe des Teams</b>	Acht Personen inklusive Projektleiterin (die einzige Frau im Team)
<b>Altersstruktur</b>	zwischen 28 und 41 Jahren
<b>Organisationseinheiten</b>	Vier Teammitglieder kamen aus derselben Abteilung und arbeiteten seit längerer Zeit sehr gut zusammen, drei stammten aus anderen Abteilungen, bei einem Teammitglied handelte es sich um einen externen Mitarbeiter.
<b>Know-how</b>	Alle hatten einen guten fachlichen Hintergrund. Sie wurden gerade deshalb für dieses Projekt ausgewählt. Eine Überforderung wegen unzureichender Qualifikation kann als eine Ursache für die Problematik ausgeschlossen werden. Einige Mitarbeiter mussten sich spezielles Wissen für einzelne Arbeitspakete aneignen. Der damit verbundene Zeitaufwand wurde zu Projektbeginn nicht genügend beachtet und konnte auch bei einigen Themen nicht frühzeitig erkannt werden.

<b>Einstellung zur Arbeit / Leistungsanspruch</b>	Alle Teammitglieder hatten einen hohen Leistungsanspruch – sowohl an sich selbst als auch an die Kollegen. Die Projektleiterin und ihr Stellvertreter hoben sich noch einmal deutlich ab. Ihr Anspruch an ihre Einsatzbereitschaft war extrem hoch; von Life Balance zwischen Arbeit und Privatleben kann auch bei großzügigsten Maßstäben nicht gesprochen werden. Ihre Hypermotivation entpuppte sich im Laufe des Projekts als Kernproblem des gesamten Teams.
<b>Familienstand, Kinder, pflegebedürftige Eltern, etc.</b>	Bis auf einen Projektmitarbeiter lebten alle in einer festen Beziehung. Drei Projektmitarbeiter hatten kleine Kinder.
<b>Entfernung des Wohnorts</b>	Sechs Projektmitarbeiter wohnten im näheren Umkreis des Firmensitzes. Ein Mitarbeiter fuhr jeden Tag mit der Bahn 70 km von seinem Wohnort zum Büro. Die Familie des 41-jährigen Kollegen, seine Frau und seine beiden kleinen Kinder wohnten 400 km entfernt; er konnte nur das Wochenende mit seiner Familie verbringen. Verständlicherweise legte er großen Wert darauf, freitagnachmittags rechtzeitig die Firma zu verlassen und möglichst erst montagsmorgens anzureisen. Dafür hatte er unter der Woche abends mehr Zeit für die Arbeit als es einigen Kollegen lieb war.
<b>private Interessen und Verpflichtungen</b>	Einige machten Sport, einer musizierte, ein weiterer war passionierter Hobbyfotograf. Doch keiner hatte so wichtige private Verpflichtungen, dass er gezwungen war, frühzeitig klare Grenzen aufzuzeigen.
<b>Projektleitung</b>	Die Projektleiterin wurde wegen ihrer kollegialen und zielorientierten Führung von allen akzeptiert. Sie hatte zu Beginn des Projekts ein gutes Verhältnis zu ihren Kollegen.
<b>Zusammenarbeit im Team</b>	Die Zusammenarbeit war ausgesprochen gut. Das betraf nicht nur das Klima, sondern man schätzte sich auch fachlich.

Tabelle 1: Die Ausgangssituation des Teams im Beispielprojekt.

## Die vier Phasen des Teamzerfalls

Um die Geschichte des Teams zu beschreiben, habe ich den Prozess des Niedergangs des Projektteams in vier Phasen unterteilt.

### Phase 1: Aufbruch – Die Lust an der Herausforderung

Das Projekt wurde von den Projektmitarbeitern sowohl inhaltlich als auch sozial als besondere Herausforderung betrachtet. Man war stolz, in diesem, für das Unternehmen so wichtigen Projekt, mitarbeiten zu dürfen. Die Zusammensetzung des Teams war nach Aussagen des zuständigen Vorstands "handverlesen", sprich: "Sei stolz, dass Du dazu gehörst."

## Bei der Ehre gepackt

Die wohlwollende Aufmerksamkeit des Vorstands und die funktionale Nähe zum Top Management sollte nicht unterschätzt werden, um die Geschichte des Teams zu verstehen. Der verantwortliche Vorstand und drei einflussreiche Mitglieder des Lenkungsausschusses nahmen sich die Zeit, um am Kick-off-Meeting teilzunehmen. Abends wurde das Team in ein renommiertes italienisches Restaurant eingeladen, in dem Vorstände und Unit Leiter mit Geschäftspartnern verkehrten. In einem Gespräch erzählte mir ein Mitarbeiter, dass er sich damals sehr geehrt fühlte, in diesem Projekt mitarbeiten zu dürfen: "Ich hatte das Gefühl, ich bin etwas Besonderes, der Vorstand kannte sogar meinen Namen und er rechnete mit mir."

Die Stimmung innerhalb des Teams war hervorragend, es herrschte echte Aufbruchsstimmung. Die Rollen waren klar, die Abstimmungsprozesse liefen reibungslos. Offenbar war alles im grünen Bereich. Eine Analyse der Teamarbeit hätte zu diesem Zeitpunkt höchstwahrscheinlich ein rundum positives Bild ergeben. Man sah die inhaltlichen Herausforderungen, doch die damit verbunden Konsequenzen – Zeit-, Ergebnisdruck und persönliche Belastung – wurden in der Aufbruchsstimmung und wegen des hohen Zeitdrucks nicht wahrgenommen oder verdrängt.

## Was kann man daraus lernen?

Im Nachhinein sahen die Teammitglieder selbstkritisch, dass sie sich viel zu wenig Zeit für die Analyse der Ausgangslage genommen hatten. Eine Teamanalyse, die sich auf Kommunikation, Zusammenarbeit, Umgang mit Konflikten oder Vertrauen im Team konzentriert hätte, wäre sicher der falsche Ansatz gewesen. Vielmehr hätte das Team die Ausgangslage des Projekts intensiv prüfen, sich also mit den Hard Facts der Projektarbeit beschäftigen müssen. Beispielhaft möchte ich vier Fragen aufführen:

- Welchen Einfluss kann die schwierige finanzielle Lage des Unternehmens auf das Projekt haben?
- Haben wir genügend Ressourcen, um die Ziele in der vorgegebenen Zeit zu realisieren?
- Welche Risiken sind mit dem Projekt verbunden?
- Welche Arbeitsbelastung kann auf mich zukommen und welche Konsequenzen sind damit verbunden? Bin ich bereit, diese zu akzeptieren?

Der Volksmund sagt "Liebe macht blind". Offenbar haben weder die Projektleiterin noch die Projektmitarbeiter in der "Phase der Verliebtheit" genau genug hingeschaut. Die Beteiligten haben sich wohl auch durch die hohen Erwartungen des Vorstands dazu verführen lassen, bestimmte Grundregeln des Projektmanagements zu vernachlässigen.

## Phase 2: Kämpfen – wir werden es schaffen

Nach relativ kurzer Zeit – die Teammitglieder sprachen von einem Zeitraum von acht bis zehn Wochen – tauchten die ersten dunklen Wolken am Projekthimmel auf. Zwei Teammitglieder stellten im Rahmen von Aufwandschätzungen für ihre Teilprojekte fest, dass die ursprünglich grob geschätzten Zeitpläne viel zu optimistisch waren. Dabei fiel insbesondere ins Gewicht, dass für die Ermittlung der notwendigen Anforderungen aus den Fachabteilungen wesentlich mehr Zeit benötigt wurde als ursprünglich angenommen, weil qualifizierte Mitarbeiter aus den

Fachabteilungen wegen der schwierigen wirtschaftlichen Situation gekündigt hatten. Die Aufgaben wurden von weniger qualifizierten Kollegen übernommen.

## Erste Warnsignale

Die beiden Teammitglieder erläuterten ihre Bedenken in einem Meeting und betonten die Notwendigkeit einer realistischeren Planung, um das Projekt auf eine gesunde Basis zu stellen. Bemerkenswert erscheint mir die Reaktion der Projektleiterin, die den beiden Kollegen enttäuscht und latent aggressiv vorwarf, sie würden die Situation viel zu pessimistisch sehen. Es wäre in so komplexen Projekten völlig normal, dass solche Unsicherheiten auftreten und das Team müsste diese Herausforderungen annehmen.

Die anderen Teammitglieder hielten sich zurück. Auch die beiden Projektmitarbeiter bestanden nicht darauf, über die Qualität der bisherigen Planung zu diskutieren, um die Stimmung im Team nicht zu gefährden. Zitat eines der beiden Projektmitarbeiter: "Ich wollte kein Spielverderber sein und außerdem hätte meine Aufwandsschätzung ja wirklich zu pessimistisch sein können." Um die Harmonie nicht zu gefährden, wurden Risiken unter den Teppich gekehrt.

Immer wieder traten in dieser Phase des Projekts fachliche Probleme auf, die im Team und im Lenkungsausschuss als normale Projektprobleme bezeichnet wurden. Fehlerhafte Ergebnisse aus Fachabteilungen führten zu anstrengenden und unproduktiven Diskussionen mit Mitarbeitern der Fachabteilungen. Die Überstunden der Projektmitarbeiter häuften sich, was von ihnen selbst als normale Begleiterscheinung von Projektarbeit bewertet wurde.

Man hätte schon genauer hinsehen und -hören müssen, um die Warnsignale wahrzunehmen. Es gab sie, doch sie passten nicht zur Teamkultur, die geprägt war durch den eigenen Anspruch: "Wir sind ein besonderes Team, wir müssen und werden es schaffen." Diese Haltung vertrat in besonders starkem Maße die Projektleiterin: So wurden Bedenken und Empfehlungen der beiden Projektmitarbeiter einerseits nicht ernst genommen und andererseits die berechtigten Bedenken von beiden nicht ernsthaft vertreten, denn man will ja kein Bedenkenträger sein.

## Was kann man daraus lernen?

In dieser Phase zeigen sich zwei unterschiedliche Problemfelder, die klar zu unterscheiden sind:

1. Fachliche Probleme traten auf. Schlechte Ergebnisse aus den Fachabteilungen führten zu unproduktiven Diskussionen. Zugegeben, in der Praxis ist es nicht einfach zu bewerten, ob solche Probleme als vorübergehende Erscheinung zu akzeptieren sind oder nicht. Dennoch hätte die Projektleiterin die Probleme des Fachbereichs viel deutlicher kommunizieren müssen. Und wenn die Diskussionen mit dem Fachbereich nicht erfolgreich gewesen wären, dann hätte die Projektleiterin das Problem im Lenkungsausschuss oder mit dem Sponsor, dem zuständigen Vorstand, besprechen müssen, denn sie haben letztlich die Verantwortung, solche Probleme zu lösen.
2. Das zweite Problemfeld betrifft das Team selbst. Um die Harmonie nicht zu gefährden, wurden Bedenken nicht klar genug besprochen, um den Preis der Pseudo-Harmonie. Die Projektleiterin wollte die Einwände nicht hören. Die übrigen Kollegen hielten sich zurück. In diesem Falle hätten die beiden Projektmitarbeiter, welche die schlechte Planung erkannt hatten, sich eindeutig positionieren müssen. Gute Zusammenarbeit bedeutet, auf Bedenken einzugehen und neue Sichtweisen zulassen. Konfliktfreiheit ist kein Gütekriterium – friedlich und höflich ist manchmal friedhöflich.

## Phase 3: Durchhalten – bald haben wir es hinter uns

Der Übergang zur dritten, für den Zerfall des Teams entscheidende Phase, war schleichend. Es gab nicht das prägende Ereignis, sondern die Probleme häuften sich an und irgendwann wurde der Wind spürbar rauer.

Die Arbeitsergebnisse aus den Fachabteilungen wurden nicht wie erhofft besser, im Gegenteil, sie wurden noch schlechter. Dabei spielte die wachsende Verunsicherung der Mitarbeiter bezüglich ihrer Zukunftsperspektive neben Know-how-Problemen eine erhebliche Rolle. Was tun? Im Team wurde beschlossen und vom Management direkt genehmigt, dass zwei Projektmitarbeiter die Fachabteilungen bei der Definition der Anforderungen unterstützen sollten. Was mit Unterstützung konkret gemeint war, blieb allerdings offen. Jedenfalls engagierten sich die beiden Projektmitarbeiter so stark, dass sie die Arbeit zu einem erheblichen Teil übernahmen. Aus Unterstützung wurde ganz schnell, die Arbeit der anderen zu übernehmen. Auf diese Weise wurden die Probleme der Organisation von der Fachabteilung bzw. vom Management in das Team verlagert.

### Die Belastung steigt rapide an

Doch das ist nur die eine Sicht auf die Problematik. Anders betrachtet, kann man auch sagen, die Projektmitarbeiter und allen voran die Projektleiterin grenzten sich nicht genügend ab. Durch diese Bypass-Lösung wurden die Anforderungen der Fachabteilungen an die Software zwar deutlich besser, gleichzeitig jedoch stieg die Belastung der Projektmitarbeiter dramatisch an. Die Überstunden häuften sich und der Druck wurde in den privaten Bereich verlagert. Projektmitarbeiter erzählten von Konflikten mit ihren Partnerinnen, weil es durch Erschöpfung und Nervosität zu Spannungen kam. Retrospektiv betrachtend sagten mir die Teammitglieder "Unser Pech war, dass wir fachlich in der Lage waren, die Arbeit der Fachabteilung zu übernehmen. Was wäre passiert, wenn wir dazu nicht in der Lage gewesen wären? Im Grunde waren wir die Dummen."

Auch in der Zusammenarbeit mit dem externen Software-Lieferanten und der internen IT traten inhaltliche Probleme auf. Um diese zu lösen, wurde noch mehr Zeit benötigt. Die Überforderung wurde chronisch. Die Projektmitarbeiter wurden zunehmend gereizt. Meetings konnten nicht mehr richtig vorbereitet werden und diejenigen, die sie hätten gründlich vorbereiten können, machten es nicht mehr, weil sie davon ausgingen, dass die Kollegen auch nicht vorbereitet sind. Die Fehler der Projektmitarbeiter häuften sich, was allzu oft zu Schuldzuweisungen führte.

Auch die Projektleiterin geriet zunehmend unter Druck, denn sie spürte die chronische Überlastung am eigenen Leib, im wahrsten Sinne des Wortes als sie erkrankte. Sie hätte gar nicht darauf hinweisen brauchen, wie viele Stunden sie am Wochenende oder über Pfingsten gearbeitet hatte, denn in den E-Mails konnte man die Zeiten ablesen. Sie litt sehr unter der schlechten Stimmung im Team, weil sie das Gefühl hatte, nicht mehr von allen gemocht zu werden. Auch der Vorstand wurde unruhiger, ob die Ziele erreicht werden können.

### Der Eklat

Zu einem Eklat im Team kam es, als der 41-jährige Kollege, der freitags möglichst früh zu seiner Familie reisen wollte, sich weigerte, an einem von der Projektleiterin kurzfristig angesetzten zweistündigen Meeting, Beginn freitags um 15.00 Uhr, teilzunehmen. Er wies etwas empört auf seine geleisteten Arbeitsstunden in den letzten Monaten hin, die eindeutig über dem zulässigen Wert lagen und sagte klipp und klar, dass er weder bereit noch in der Lage sei, nur

noch für die Firma zu leben, er habe schließlich noch Familie und sein übriges Privatleben. Dieser Meinung schlossen sich zwei Kollegen mehr oder minder deutlich an. Die vier anderen Projektmitarbeiter konnten den Wunsch im Prinzip verstehen, wiesen jedoch auf die Ausnahmesituation und die Bedeutung des Projekts hin. Die Projektleiterin reagierte recht emotional und brachte die Begriffe "Fairness" und "Loyalität" ins Spiel: "Ich finde es unfair und unsozialistisch von euch, dass ihr uns in dieser schwierigen Situation hängen lasst. Das hätte ich von euch nicht erwartet! Außerdem, was soll ich in der nächsten Woche im Lenkungsausschuss sagen?"

Ihr Repertoire ist einfach zu durchschauen. Zum einen versuchte sie die "Verweigerer" mit Schuldgefühlen ("Wollt ihr uns, dem Team, den Willigen, das wirklich antun?") und zum anderen mit Berufung auf höhere Mächte ("Was wird der Vorstand sagen!") zu beeinflussen. Damit möchte ich nicht behaupten, dass sie ihre Reaktion bewusst gewählt hat. Im Gegenteil, ich vermute, dass sie sich zutiefst aus der Seele gesprochen hat, entsprechend ihrer Einstellung und ihren Werten. Ihr Verhalten führte vor allem bei zwei "Verweigerern" zu erheblicher Verärgerung, die sie allerdings in der Situation nicht klar genug äußerten. Die anderen Teammitglieder erlebten den Konflikt bedrückend, doch auch darüber wurde nicht offen gesprochen. Kurzum, jeder der Anwesenden hatte die Situation negativ erlebt, aber die Störung kam nicht klar auf den Tisch. Die geplante Sitzung fand übrigens in der darauffolgenden Woche dienstags statt.

### Die Polarisierung

Ab diesem Zeitpunkt gab es im Team einen Riss, – ihr (die Illoyalen) und wir (die Willigen). Jeder strengte ich auf seine Weise an, den Konflikt zu übertünchen. Man achtete sehr genau auf die Wortwahl, um nur kein falsches Wort zu sagen. In der Kantine wurde dagegen mit dem Kollegen des Vertrauens offen über die frustrierende Situation gesprochen. An Stelle des anfänglichen Stolzes war längst Freudlosigkeit und Resignation getreten. Der Appell der Projektleiterin "Wir befinden uns momentan in einer Ausnahmesituation" wurde von der Hälfte des Teams nur noch kopfschüttelnd belächelt. Ironische, ja sarkastische Kommentare über das Projekt, über das Unternehmen und auch über das eigene Team waren an der Tagesordnung. So konnte man Dampf ablassen. Ich habe die Mitarbeiter des Teams zu Beginn meiner Beratung gebeten, sich einen Filmtitel zu ihrer Situation zu überlegen. Die Antworten sprechen Bände: "Mission Impossible", "Denn sie wissen nicht, was sie tun", "Verdammt in alle Ewigkeit", "Titanic".

### Das Fass läuft über

Für den Übergang zur letzten Phase "Der Zerfall" spielen noch weitere Ereignisse eine große Rolle. Die Projektleiterin hatte den zuständigen Vorstand zu einem Teammeeting eingeladen, damit er die Bedeutung des Projekts noch einmal unterstreichen und auf die bisher erreichten Fortschritte hinweisen sollte, um dem Team Mut zu machen. Die Sitzung verlief zunächst nach Aussagen der kritischen Projektmitarbeiter "ganz ok". Als jedoch die permanente Überlastung und die völlig inakzeptable Situation in den Fachabteilungen angesprochen wurde, reagierte der Vorstand brüsk, eine einzige Aussage brachte das Fass zum Überlaufen: "Ich kann Ihre Probleme verstehen, mir geht es nicht anders, doch das Leben ist kein Wunschkonzert und jeder von uns hat seine Aufgabe zu erfüllen und nur mit dieser Einstellung werden wir Erfolg haben." Kurz danach wurde die Sitzung beendet.

Das Verhalten des Vorstands wurde als pure Provokation erlebt. Zitat eines Projektmitarbeiters: "Er hat seine Maske fallen lassen und sein wahres Gesicht gezeigt". Die Projektmitarbeiter waren davon überzeugt, dass ihre Nöte beim Vorstand und auch bei den eigenen Führungskräften abprallen. Sie waren verärgert, dass die Projektleiterin keine Stellungnahme zur Aussage des Vorstandes machte. Nicht zuletzt waren sie über ihr eigenes Ver-

halten enttäuscht. In der Sitzung hielten sich alle zurück, nach dem Motto: "Nur nicht zu weit aus dem Fenster lehnen". Von diesem Zeitpunkt an konnte die Projektleiterin die Kollegen nicht mehr bei der Ehre packen mit dem Appell: "Der Vorstand zählt auf uns". Der Vorstand wurde zum Feindbild, weil man Verständnis und sichtbare Rückendeckung vermisste. Möglicherweise war man auch enttäuscht über die Hilflosigkeit des Vorstands, der in der Tat nichts anderes anzubieten hatte, als reine Worthülsen.

## Flüchten oder durchhalten?

Kurz danach fiel die Projektleiterin für drei Wochen wegen Krankheit aus. Seit Wochen litt sie bereits unter Erschöpfungszuständen, die sie nicht ernst nehmen wollte. Ihre Krankheit wurde von einigen Kollegen als klares Warnsignal für die eigene Gesundheit interpretiert. Sie teilten den anderen mit, dass sie ihr Arbeitspensum auf ein erträgliches Maß zurückschrauben werden. Zwei Kollegen meinten dagegen, man dürfe die Projektleiterin in dieser schwierigen Situation nicht hängen lassen, das Team müsse nun erst recht zusammenhalten. Der Riss innerhalb des Teams wurde dadurch nicht kleiner. Im Kern ging es um die Frage: Flüchten oder Durchhalten? Diese Frage betraf letztlich nicht das Team, weil ein Team diese Frage nicht beantworten kann, sondern hier ist jeder für sich alleine gefordert, sich zu positionieren. Die anderen müssen sich dann mit den Folgen der Entscheidung auseinandersetzen.

## Meine letzte Sitzung mit dem Team

Ich erinnere mich noch gut an meine letzte Sitzung mit dem Team. Die Projektleiterin war seit zwei Wochen wieder im Büro und wir sprachen darüber, ob und wenn ja, wie das Team weiterarbeiten kann. Auch hier zeigten sich wieder die zwei Lager: Die Mehrheit vertrat die Meinung, dass es so nicht mehr weitergehen kann. Das Management müsse seiner Verantwortung nachkommen, weil das Team die bestehenden Probleme nicht zu lösen vermag. Mein Vorschlag, das Team sollte einen fundierten Maßnahmen- und Forderungskatalog zur Verbesserung der Situation ausarbeiten und diesen mit dem Management offen besprechen, wurde bis auf eine Ausnahme abgelehnt. Hier waren sich alle einig, wenn auch aus unterschiedlichen Gründen: Die einen sagten, dass überhaupt keine Chance bestehen würde, weil der Vorstand nicht bereit ist, die notwendigen Entscheidungen zur Problemlösung zu treffen.

Die Projektleiterin und ihr Stellvertreter meinten auch jetzt noch, das Team müsste in der Lage sein, die Probleme aus eigener Kraft zu lösen. Damit endete diese Sitzung. Danach bat mich die Projektleiterin um ein Gespräch unter vier Augen und sagte mir, dass sie meinen Vorschlag, das Management einzubeziehen, als Angriff auf ihre Leitungsrolle erleben würde. Sie wäre enttäuscht von mir, weil ich es nicht geschafft habe, dem Team positive Energie zu geben. Damit war die Beratung beendet.

## Was kann man daraus lernen?

Was sich in der zweiten Phase mehr oder minder deutlich anbahnte, zeigte sich in der dritten Phase klar. Was hätte der einzelne und was hätte das Team unternehmen können, um die Situation zu verbessern?

- Probleme der Fachabteilung wurden vom Management in das Team verlagert. Diese Verlagerung wurde durch die Bypass-Lösung zu bereitwillig angenommen. Stattdessen hätten die Grenzen des Zumutbaren von der Projektleiterin unmissverständlich aufgezeigt werden müssen. Und wenn sie die Grenzen nicht aufzeigen will oder kann, dann muss der einzelne Projektmitarbeiter sich positionieren: Bis hierhin und nicht weiter!

- Die Stimmung im Team wurde zunehmend schlechter und wenn darüber nicht mehr offen gesprochen werden kann, dann handelt es sich um eine eindeutige Fehlentwicklung. Hier hilft nur, herauszutreten aus dem Teufelskreis, um gemeinsam darüber zu sprechen, wie die Situation verbessert werden kann. Dabei geht es um zwei Fragen:
  1. Welche Möglichkeiten bestehen innerhalb des Teams, die Probleme zu lösen? Dabei ist es entscheidend, die Grenzen des Machbaren auszuloten, um zu vermeiden, dass man mit dem Kopf gegen die Wand rennt. Man darf nie vergessen, Verantwortung ist immer gebunden an Macht.
  2. Ist eine Lösung innerhalb des Teams nicht möglich, so stellt sich die Frage, wer die Verantwortung hat, die Probleme zu lösen. Ob ein Lenkungsausschuss oder der Sponsor verantwortlich sind, kann generell nicht beantwortet werden. Entscheidend ist, dass die Probleme mit Empfehlungen und falls erforderlich auch klaren Forderungen dorthin gelangen, wo sie gelöst werden müssen.
- Grenzen setzen, sich klar positionieren, das Unzumutbare benennen – denn letztlich ist jeder für sich allein verantwortlich und muss sich die Frage beantworten: "Bin ich unter diesen Voraussetzungen bereit, meinen Beitrag zu leisten?" Das klingt einfach und gut. Doch warum ist es so schwierig, der Erkenntnis Taten folgen zu lassen? Sicher gibt es handfeste wirtschaftliche und soziale Zwänge, die mich hindern, rechtzeitig meine Grenzen klar zu ziehen. Ich muss Geld verdienen, möchte beruflich weiterkommen und eine interessante Arbeit machen. Doch sollten wir bei aller Berechtigung dieser Argumente hier nicht stehen bleiben und einen weiteren Einflussfaktor wenigstens kurz betrachten: Es ist auch der eigene, verinnerlichte Leistungsdruck nach dem Glaubenssatz "Du musst es schaffen, sonst bist Du weniger wert." Es sind keineswegs nur die äußeren Zwänge die zur Überlastung führen, sondern auch der eigene Anspruch kann uns große Probleme bereiten: "Wenn ich mich abgrenze, dann zeige ich Schwäche, dann werde ich zum Versager." Nicht mehr können zu können führt zu einem destruktiven Selbstvorwurf und zur Autoaggression. Man entwickelt Schuldgefühle (Han, 2013, S.24), Selbstzweifel und Schuldgefühle machen sich breit und psychosomatische Krankheiten sind häufig die Folge. Klare Werte und offene Kommunikation sind Schlüsselfaktoren des persönlichen Grenzmanagements. Am Ende läuft es immer wieder auf die gleiche Antwort hinaus: Love it, change it or leave it.

## Phase 4: Der Zerfall

Wenige Tage später kündigten zwei Projektmitarbeiter. Der 41-jährige hatte sich seit einiger Zeit bemüht, eine Stelle in der Nähe seines Heimatortes zu finden, mit Erfolg. Ein dritter Kollege kündigte kurze Zeit danach. Der Vorstand beauftragte ein externes Unternehmen, das Projekt zu Ende zu führen. Die ursprünglichen Ziele wurden nur teilweise erreicht, die geplante Zeit deutlich überschritten. Die Anwender mussten sich mit den erreichten Ergebnissen zufrieden geben, die jedoch deutlich hinter den ursprünglich definierten Zielen lagen. Die Projektleiterin arbeitete noch eine Zeitlang als Projektmitarbeiterin. Kurze Zeit nach ihrer Kündigung erkrankte sie für längere Zeit. Vom Zusammenbruch des Teams und ihrer persönlichen Krise nach ihrer Kündigung erzählte sie mir viel später im Rahmen eines offenen und freundlichen Gesprächs in meinem Büro. Bei ihr möchte ich mich für die Informationen herzlich bedanken.

## Indikatoren für den Niedergang eines Teams

Bereits in der zweiten Phase begannen sich Anzeichen für den Niedergang des Teams zu zeigen, in der dritten Phase wurden die Symptome dann offensichtlich. Sie gelten sicher nicht nur für dieses Team, sondern solche Indi-

katoren für Fehlentwicklungen können auch für andere Projektteams bzw. Teams in der Praxis genutzt werden. Mit Hilfe der Checkliste in Tabelle 2 können Projektleiter, Projektmitarbeiter, Linienmanager oder interne/externe Coaches die Situation eines Teams analysieren, um mit dem Team geeignete Maßnahmen zu entwickeln.

Punkte	stimmt nicht	sehr bedingt	teils-teils	überwiegend	stimmt völlig
Fehler häufen sich					
Leistung lässt nach					
Teamklima verschlechtert sich					
chronische Überforderungsgefühle von Teammitgliedern					
zunehmend weniger Zeit für Kommunikation					
Probleme werden nicht offen angesprochen, eher über-tüncht					
Stöhnen und Klagen nehmen zu					
Ironie, Spott bis zum Sarkasmus tauchen auf					
Es bilden sich Untergruppen, die es vorher nicht gab					
Schuldfragen im Team häufen sich					
Feindseitigkeit nach außen - horizontal und/oder vertikal					
Team spaltet sich					
Team setzt sich nicht mehr mit der eigenen Situation auseinander					
Mitarbeiter sprechen vom Ausstieg					
Es besteht keine Hoffnung auf eine positive Wende					

Tabelle 2: Indikatoren für den Niedergang eines Teams.  
(Quelle: Fengler, Sanz, 2011, S. 38)

## Fazit: Grenzen setzen

Organisationen sind Druckweitergabe-Systeme. Wenn Probleme, z.B. finanzieller und zeitlicher Druck, in ein Projektteam verlagert werden, passiert das selten aus böser Absicht, sondern meist, um die Ziele zu erreichen. Kein Wunder, dass Druck und chronische Überlastungen zum Alltag vieler Projektleiter und Projektmitarbeiter gehören. Die Überbelastung des Einzelnen kann erhebliche Auswirkungen auf das gesamte Team haben und in besonders negativen Fällen zur Zerstörung des Teams führen. Die folgenden Empfehlungen sind als Orientierungshilfe für das Verhalten in solchen schwierigen Situationen gedacht:

## 1. Fehlentwicklungen im Team rechtzeitig erkennen und gemeinsam darüber offen reden.

Das Team muss sich mit der Frage auseinandersetzen, welche Arbeitsbelastung jedem zumutbar ist und wo jeder seine Grenzen sieht. Daraus ergibt sich notwendigerweise die Frage, mit welchen Konsequenzen für die Zusammenarbeit das Team rechnen muss, wenn aus temporärer Überlastung – wie sie in Organisationen nun einmal oft auftritt – chronische Überlastung wird. Provisorien haben die Tendenz, sich zu verewigen. Sogenannte vorübergehende Engpässe oder Spitzenzeiten müssen aufmerksam überwacht werden, sonst besteht die Gefahr, dass das Vorübergehende zum Normalzustand wird.

## 2. Persönliche Grenzen aufzeigen

Es passiert immer wieder, dass innerhalb eines Teams kein Konsens darüber besteht, was zumutbar ist und was nicht, denn Überforderung ist nie objektiv, sie hängt von der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft des Einzelnen ab. So ist jeder selbst gefordert, seine Grenzen aufzuzeigen, wenn keine gemeinsame Lösung im Team erreicht wird oder Führungskräfte ihre Schutzfunktion nicht wahrnehmen. Dabei spielt die Reflexion der eigenen Abhängigkeiten, z.B. von wirtschaftlichen und sozialen Zwängen, eine wesentliche Rolle. Doch das ist nicht alles. Ich muss mich auch selbstkritisch mit der Frage auseinandersetzen, in welchem Maße ich mich von der Erwartungshaltung anderer Personen abhängig mache: Von wem lasse ich mich beeinflussen? Warum fühle ich mich schlecht, wenn meine Einsatzbereitschaft Grenzen hat? Auf wessen Bewertung lege ich Wert? (siehe: [Lomnitz](#), Projekt Magazin 9/2014)

## Literatur

- Fengler, Jörg; Sanz, Andrea: Ausgebrannte Teams, Klett-Cotta 2011
- Funk, Karen: Teams im Motivationsloch, Computerwoche online, 3.5.2014  
<http://www.computerwoche.de/a/teams-im-motivationsloch,3060225> (zuletzt eingesehen im Okt. 2014)
- Greve, Gustav: Organizational Burnout, das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen; Gabler Verlag 2010
- Han, Byung-Chul: Müdigkeitsgesellschaft; Matthes&Seitz Berlin; 2013
- Lomnitz, Gero: **Autorität – mehr als nur ein Schlagwort**, Projekt Magazin, Ausgabe 09/2014

Ich möchte auf die folgenden zwei Bücher hinweisen, die sich mit dem Leistungsdruck und dessen psychosozialen Folgen beschäftigen. In beiden Büchern finden Sie keine Anleitung zum Zeitmanagement oder zur Effizienzsteigerung von Teams. Sie regen stattdessen zum intensiven Nachdenken an.

- Han, Byung-Chul; Müdigkeitsgesellschaft; Matthes&Seitz Berlin; 2013
- Rosa, Hartmut; Beschleunigung und Entfremdung; Suhrkamp Verlag; 2014

(Weitere Buchempfehlungen zu diesem Thema sende ich Ihnen gerne auf Anfrage zu.)

Fachbeitrag

It's just work

## Psychische Überforderung im Projekt – Praxistipps zur Prävention

Projektarbeit in seiner gesamten Vielfalt birgt ein hohes Burnout-Risiko. Zu dieser Erkenntnis gelangte im vergangenen Jahr die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement Deutschland e.V. in Zusammenarbeit mit dem Centrum für Disease Management der Technischen Universität München in einer breit angelegten Studie, die knapp 1.000 Projektmanager und -Mitarbeiter untersuchte (ausführliche Studienergebnisse finden Sie im Bericht "**Ergebnisse Burnout-Studie 2014**" der GPM sowie im Beitrag "**Wie Burnout-gefährdet sind Projektmanagerinnen und -manager?**", Projekt Magazin 15/2014).

Anhand eines standardisierten Messinstruments konnte bei einem Drittel der Befragten ein erhöhtes Burnout-Risiko festgestellt werden. Dabei ist Burnout an sich keine eigenständige Diagnose, sie gilt jedoch als Risikofaktor und möglicher Vorläufer bei der Entstehung einer diagnostizierbaren und behandlungsbedürftigen psychischen Erkrankung wie z.B. Depression, Angststörung oder Abhängigkeitserkrankung (Hamann et al.; Nervenarzt 2013).

Der vorliegende Beitrag stellt zunächst diejenigen Risikofaktoren vor, die den größten Einfluss auf die Entwicklung eines Burnouts im Projektalltag haben. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen zeigt der Artikel, an welchen Stellen Unternehmen, Vorgesetzte und der einzelne Mitarbeiter ansetzen können, um Stress und eine dauerhafte Überlastung abzubauen sowie der Entstehung eines Burnouts vorzubeugen.

### Risikofaktoren kennen – Krankheiten vermeiden

Bei der Entwicklung eines Burnouts, also dem körperlichen und psychischen Erschöpfungssyndrom, spielen sowohl andauernde Überbelastungen im Beruflichen als auch im Privaten eine Rolle. Neben äußeren risikohaften Bedingungen kommen häufig bestimmte Persönlichkeitseigenschaften als potentielle Risikofaktoren hinzu. So sind gerade die Menschen gefährdet, die sich selber antreiben, über ihre Leistungsgrenze gehen, sehr leistungsorientiert sind, dabei dauerhaft we-

#### Autor



#### Roswitha Müller-Ettrich

Dipl. Volksw., langj.  
Beratungs- und  
Trainertätigkeit im PM,

Kontakt: [r.mueller-ettrich@t-online.de](mailto:r.mueller-ettrich@t-online.de)



#### Dr. Tatjana Reichhart

Fachärztin am Centrum für  
Disease Management, TU  
München

Kontakt: [t.reichhart@lrz.tum.de](mailto:t.reichhart@lrz.tum.de)



#### Dr. Werner Kissling

Facharzt für Psychiatrie und  
Psychotherapie, Leiter des  
Centrums für Disease

Management, TU München

Kontakt: [w.kissling@lrz.tum.de](mailto:w.kissling@lrz.tum.de)

Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

#### ähnliche Artikel

› [Wie Burnout-gefährdet sind Projektmanagerinnen und -manager?](#)

› [Der Projektleiter – ein idealer Burnout-Kandidat, Teil 1](#)

› [Unter Druck souverän handeln](#)

› [Resilienz im Projektmanagement – Leistung bringen ohne auszubrennen](#)

**sowie in den Rubriken:**

› [Selbstmanagement](#)

› [Stressbewältigung](#)

nig auf ihre eigenen Bedürfnisse achten und Warnzeichen ihres Körpers ignorieren, weil es zeitlich vielleicht gerade "ungelegen ist" etc.

Die äußeren (umweltbezogenen) und inneren (persönlichkeitsbezogenen) Risikofaktoren zu kennen und zu beachten, ist sowohl für Unternehmen als auch für die im Projektmanagement Beschäftigten von besonderer Bedeutung, um Krankheiten zu vermeiden und die Widerstandskraft gegenüber Stress zu stärken.

## Wirtschaftliche Folgen

Dass dieses Thema für die Unternehmen auch ökonomisch von besonderem Interesse ist, unterstreichen die Arbeitsunfähigkeitstage (AU-Tage) aufgrund psychischer Erkrankungen, die in den letzten 15 Jahren um 165% gestiegen sind. Aktuell entfallen pro Jahr durchschnittlich 213 AU-Tagen auf 100 Versicherte, was bedeutet, dass statistisch jeder Mitarbeiter jedes Jahr mehr als 2 Tage wegen psychischer Erkrankungen am Arbeitsplatz fehlt. Was die Ursachen für die AU-Tage betrifft, stehen psychische Erkrankungen insgesamt auf Platz 3 nach Muskel-Skelett-Erkrankungen und Erkrankungen der Atmungsorgane (s. auch DAK-Gesundheitsreport 2014).

Da ca. 40% der Rückenbeschwerden auf Stress und psychische Belastungen zurückzuführen sind, sind seelische Ursachen eigentlich jetzt schon der Hauptgrund für Fehltage. Das kostet ein Unternehmen mit 1.000 Mitarbeitern jedes Jahr ca. 4,8 Millionen Euro. Die große ökonomische Bedeutung dieses Themas wird in vielen Unternehmen und Behörden noch unterschätzt. Die direkten Kosten für psychische Erkrankungen in Deutschland belaufen sich auf ca. 29 Milliarden Euro pro Jahr und die jährlichen Produktionsausfälle aufgrund psychischer Erkrankungen werden auf zusätzlich 26 Milliarden Euro geschätzt (s. u.a. Bericht der Hans Böckler Stiftung).

## Risikofaktoren im Projektmanagement

So stellt sich die zentrale Frage, welche präventiven Strategien aus den Ergebnissen der Burnout-Studie für die Beschäftigten der Projektwirtschaft abgeleitet werden können. Dazu sind vorweg die gravierendsten Burnout-Risikofaktoren im Projektmanagement zu diskutieren, wobei auf Unterschiede zwischen den Teilnehmergruppen eingegangen wird. Diese projektmanagementspezifischen Risikofaktoren sind die Basis für den Einsatz wissenschaftlich belegter Präventions-Strategien (siehe hierzu z.B. "**Psychische Belastungen**", Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV) oder Infoseiten "**Betriebliche Gesundheitsförderung**" des Bundesministeriums für Gesundheit).

Im Folgenden werden konkrete Beispiele zur Umsetzung dieser Evidenz-basierten Strategien gegeben, ergänzt durch Ergebnisse der zahlreichen Diskussionsrunden zum Thema mit Projektmanagerinnen und-managern.

## Die am stärksten belastenden äußeren Risikofaktoren

Als sehr belastend wurden folgende Faktoren eingestuft:

- Ein Viertel der Befragten fühlte sich **nicht ausreichend** von ihren Vorgesetzten **wertgeschätzt**, wodurch sich wiederum 90% belastet fühlten.
- Ein Viertel fühlte sich durch die Arbeit **überfordert**, wovon sich wiederum 90% belastet fühlten.
- 12% der Befragten erfahren **nie Unterstützung durch Vorgesetzte**, wovon sich 70% belastet fühlten.
- Fast ein Viertel kann nur **manchmal selbstständig planen**, wobei 60% durch diesen zu geringen Handlungsspielraum belastet sind.
- 80% werden **häufig** bei der Arbeit **unterbrochen**, wodurch sich 80% belastet fühlen.
- Fast 50% erhalten **keine klaren Ziel- bzw. Projektvorgaben**.
- Von dem Drittel, das ihre Arbeit nur **manchmal als wichtig erachtet**, leiden 46% darunter.
- Diejenigen, die nur manchmal **berufliche und private Interessen verbinden** können, immerhin knapp 60% aller Befragten, fühlten sich zu 70% durch diese Situation belastet.
- Insgesamt fühlten sich die Befragten am häufigsten (46%) durch die **beruflichen Anforderungen** belastet, auch häufiger als durch die Kombination von beruflichen und privaten Anforderungen (42%).

## Die am stärksten belastenden inneren Risikofaktoren

Faktoren mit einem erhöhten Burnout-Risiko waren:

- das hohe Maß an **Perfektionismus** bei 80%,
- die **hohen Leistungsansprüche an sich selbst** bei knapp 90%
- und die **hohen Erwartungen an sich selbst** bei mehr als 80%.

## Unterschiede zwischen Männern und Frauen

In der Auswertung der erhobenen Daten ergaben sich überraschenderweise recht wenige Unterschiede zwischen Männern und Frauen, sowohl bei den inneren wie auch bei den äußeren Risikofaktoren. Beide Geschlechter zeigten ein ähnlich hohes Burnout-Risiko. Allerdings hatten signifikant weniger der befragten Frauen als der befragten Männer Führungsverantwortung. So gaben 76% der Männer und nur 67% der Frauen an, Führungsverantwortung zu haben, wobei Führungsverantwortung laut der Studienergebnisse wiederum protektiv auf das Burnout-Risiko wirkt.

Ebenso zeigten sich bei den Persönlichkeits-Risikofaktoren nur relativ geringe Unterschiede. Einzig zeigten Frauen ein signifikant höheres Risiko bei persönlichen Faktoren, wie z.B. bezüglich der eigenen Ansprüche und Anforderungen an sich selbst sowie bezüglich der Tendenz, strenge Maßstäbe an die eigenen Leistungen anzulegen. Vielleicht konnten die Frauen jedoch ihre im Vergleich zu den Männern stärker ausgeprägten Persönlichkeits-Risikofaktoren durch regelmäßige Entspannungsübungen wieder wettmachen: 64% der Frauen versus 57% der Männer gaben an, regelmäßig etwas für ihre Entspannung zu tun.

## Unterschiede zwischen Österreichern und Deutschen

Auch beim Vergleich der österreichischen und deutschen Projektmanager zeigten sich keine signifikanten Unterschiede bei den belastenden äußeren Faktoren. Allerdings verfügten die österreichischen Kollegen über signifikant mehr Handlungsspielraum. Auch befanden sich wesentlich mehr Österreicher in Führungsverantwortung – beide Faktoren erwiesen sich als schützend hinsichtlich des Burnout-Risikos.

Bezüglich der risikoreichen Persönlichkeitseigenschaften waren interessante und bedeutende Unterschiede auszumachen. So gaben deutlich weniger Österreicher als Deutsche an, regelmäßig an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit zu gehen. Zwar stand auch bei auffallend vielen Österreichern, die in der Projektarbeit tätig sind, die Arbeit an erster Stelle im Leben, allerdings nur bei 31% im Gegensatz zu 41% bei den Deutschen.

Außerdem schätzten sich die Österreicher signifikant weniger häufig als perfektionistisch ein und stellten deutlich weniger häufig hohe Erwartungen bzw. einen hohen Leistungsanspruch an sich selbst. Insgesamt war die Arbeitszufriedenheit, die als schützender Faktor hinsichtlich der Entwicklung eines Burnout-Syndroms und psychischer Erkrankungen gilt, bei den Österreichern deutlich höher. So gaben nur 8% der Deutschen im Vergleich zu 14,5% der Österreicher an, sehr zufrieden mit ihrer Arbeit insgesamt zu sein.

So liegt die Vermutung nahe, dass diese Unterschiede dazu beitrugen, dass sich Projektmanager aus Österreich deutlich weniger Burnout-gefährdet fühlten als ihre deutschen Kollegen.

## Stress und dauerhafte Überlastung abbauen

Aus den aufgeführten Erkenntnissen lassen sich konkrete Ansatzpunkte ableiten, wie in der Praxis Belastungsfaktoren reduziert bzw. die Widerstandsfähigkeit und -kraft (Resilienz) des Einzelnen erhöht werden können. Dabei lässt sich den Ergebnissen der Studie entnehmen, dass Handlungsbedarf sowohl bei den äußeren Rahmenbedingungen als auch bezüglich einiger risikoreicher persönlicher Eigenschaften jedes Einzelnen besteht. Dies gilt sowohl für die jeweiligen Unternehmen und seine Führungskräfte (Verhältnisprävention) als auch für jeden einzelnen Mitarbeiter (Verhaltensprävention).

Die im Folgenden genannten Möglichkeiten ergeben sich aus den Studienergebnissen und aus wertvollen Beiträgen in Diskussionsrunden mit Projektmitarbeitern und Projektmanagern zum Thema Prävention. Es werden nur solche Ansatzpunkte aufgeführt, die auch durch andere wissenschaftliche Untersuchungen zur Prävention psychischer Erkrankungen und von Burnout belegt und als sinnvoll bewertet worden sind (siehe z.B. "[Mental health promotion in the workplace – A good practice report](#)", Occupational Safety and Health Administration 2011).

## Ansätze zur Reduzierung der risikoreichen äußeren Bedingungen (Auswahl)

Belastender Faktor	Mögliche Strategie zur Prävention
Zu geringe Wertschätzung und Unterstützung durch Vorgesetzte	<p>Hier gilt es, die Führungskräfte für die Wichtigkeit dieses Themas zu sensibilisieren und zu schulen. Viele Führungskräfte wissen nicht, wie hoch ihr Einfluss durch ihr Führungsverhalten auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter sein kann.</p> <p>Das Thema sollte von der Geschäftsführung aufgegriffen und eine entsprechende Unternehmenskultur geschaffen werden. Folgende Fragen helfen dabei:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was bedeutet für uns Wertschätzung und Unterstützung?</li> <li>• Woran konkret bemerken unsere Mitarbeiter, dass wir sie wertschätzen und unterstützen?</li> <li>• Wie wollen wir mit Fehlern umgehen?</li> <li>• Wo und wie konkret können wir unsere Haltung in Richtung Wertschätzung ausbauen und erkennen, dass dies zu einer Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und damit Produktivität bei unseren Mitarbeitern und Führungskräften führt?</li> </ul>
Zu geringer Handlungsspielraum bei gleichzeitig unklaren Ziel- bzw. Projektvorgaben	<p>Auch hier kann durch die Sensibilisierung und Schulung von Führungskräften und durch die Anpassung der Firmenkultur viel erreicht werden. Ziel der Führungskräfte sollte es sein, einen transparenten Rahmen zu schaffen, in dem sich die Mitarbeiter selbstverantwortlich bewegen können.</p> <p>Dabei ist es hilfreich, Ziele klar zu formulieren, um ein Gerüst zu geben. Die Führungskraft ist aufgefordert zu erkennen, welcher Mitarbeiter mehr Vorgaben benötigt. Projektaufgaben sollten so selten wie möglich unkommentiert "ins Leere" laufen. Dies kann zu Frustration bei den Mitarbeitern führen.</p>
Zu viele Unterbrechungen	<p>Hier sind zu einer positiven Veränderung sowohl das Unternehmen als auch der Mitarbeiter selbst gefragt. Zum einen kann die Struktur in einer Abteilung verändert werden, z.B. durch den Einsatz definierter Telefonzeiten, der Möglichkeit, die Türe zu schließen und dem wirtschaftlichen Terminieren von Besprechungen.</p> <p>Zum anderen kann jeder für sich Strukturen ändern, wie z.B. das Erscheinen der Benachrichtigungen für neue E-Mails, das Beantworten der E-Mails am Stück zu geblockten Zeiten, das Telefonieren zu geblockten Zeiten, das Einführen eines Ampel-Systems an der Tür oder am Schreibtisch, um zu signalisieren, dass man aktuell nicht gestört werden will bzw. ansprechbar ist.</p>

Tabelle 1: Belastende äußere Bedingungen und mögliche Präventionsstrategien.

Des Weiteren wurde aus der praktischen Erfahrung der Projektmanagerinnen und -manager genannt, dass es sehr hilfreich und entlastend sein kann, eine **Stellvertreterstruktur** aufzubauen. So hat auch der Projektmanager einen Stellvertreter, der im Krankheits- oder Urlaubsfall einspringen kann.

Das gleiche gilt für **Führungstandems**. Bewährt haben sich auch altersgemischte Projektteams, in denen beide Gruppen voneinander lernen können.

## Ansätze zur Reduzierung der risikoreichen Persönlichkeitseigenschaften (Auswahl)

Besonders die hohe Ausprägung an Perfektionismus und die hohen Leistungsansprüche sowie die hohen eigenen Erwartungen sind bei den befragten Teilnehmern aufgefallen. Diese Faktoren können zu einer steten Überforderung und damit einer erhöhten Gefahr führen, einen Burnout zu entwickeln.

## Es muss nicht immer alles perfekt sein

Hier kann jeder Einzelne überdenken, in welchen Situationen Ansprüche an sich und andere reduziert werden könnten bzw. wann auch 90% Perfektion ausreichen. Diese wichtige gesundheitsförderliche Strategie wird als "selektiver Perfektionismus" bezeichnet. Durch das Bestreben *immer alles* zu 100% perfekt erledigen zu wollen (im Beruflichen und Privaten), wird unnötig viel Energie verbraucht. Um sich darüber klar zu werden, was wirklich wichtig ist und wo die Prioritäten liegen sollten, kann je nach Thema ein Gespräch mit dem Vorgesetzten aber auch ein Coaching helfen.

## Tipps aus der Praxis von Projektmanagern

Aus den zahlreichen Gesprächen mit Projektmanagerinnen und Projektmanagern haben wir folgende Bewältigungsstrategien zusammengetragen, die sich aus dem Alltagsgeschehen entwickelt haben und auch bereits in unterschiedlichen Veröffentlichungen als sinnvolle präventive Strategien belegt sind:

- Auf regelmäßige Bewegung achten.
- Pausen fest im Terminkalender verankern und sich gesund ernähren.
- Zeiträume für eigene "Abschottung" festsetzen, um sich entweder im Privaten regenerieren zu können bzw. am Arbeitsplatz konzentriert ohne Unterbrechungen arbeiten zu können.
- Auf Multitasking, soweit möglich, verzichten, da unterm Strich das Arbeitsergebnis nicht besser wird, sondern vielmehr die Stressbelastung steigt.
- Eine andere Perspektive einnehmen und aus der "Vogelperspektive" auf belastende Aufgaben und Situationen blicken. Ein Projektmanager berichtete hierzu, dass es ihm leichter gefallen sei durch sehr stressige Zeiten zu kommen, als ein Kollege zu ihm sagte: "It's just work". Diesen Satz habe er verinnerlicht und so könne er auch in besonders fordernden Projektphasen die nötige Distanz zur Arbeit wahren.
- Bei der zeitlichen Projektplanung bewusst Zeitreserven einplanen. Bei "auf Kante genähten" Abläufen schlagen unvorhergesehene Schwierigkeiten, die ja immer wieder im Verlauf eines Projekts auftauchen, voll auf den Projektendtermin durch. Ist der Zeitplan und jeder Tag zu 100% "verplant", bleibt kaum Spielraum für Unvorhergesehenes im Job aber auch im Privatleben.
- Offener Umgang am Arbeitsplatz mit den Themen Belastungen, Überforderungen, psychische Erkrankungen und Erhalt der psychischen Gesundheit, um Vorurteile zu reduzieren und Selbstfürsorge sowie Fürsorge der Führungsebene gegenüber ihren Mitarbeitern aufzubauen.
- Um sich Klarheit bezüglich der eigenen Werte und Prioritäten im Leben zu verschaffen, kann folgende Übung helfen: Stellen Sie sich vor, es ist Ihr 80. Geburtstag. Sie sitzen im Schaukelstuhl und denken über Ihr Leben nach: Was war wichtig in Ihrem Leben? Wofür hätten Sie gerne mehr Zeit gehabt? Wofür haben Sie vielleicht zu viel Zeit aufgewandt? Schreiben Sie auf, was Ihnen durch den Kopf geht ...
- Ein wesentlicher Energiegeber sind soziale Kontakte. In "gesunden" Zeiten Beziehungen zu pflegen, kann dazu beitragen, in schwierigen Zeiten Unterstützung durch Freunde, Familie und Bekannte zu erhalten. Diese Unterstützung macht uns widerstandsfähiger (resilienter). Letztendlich "zahlt" es sich aus, an der Pflege sozialer Beziehungen nicht "zu sparen". Ein kleines Experiment zeigt, wie gut es uns

selbst tut, wenn wir anderen Menschen eine Freude bereiten. Machen Sie heute jemandem ein ehrliches Kompliment und beobachten Sie, wie es Ihnen danach geht.

### Wertschätzung und fürsorglicher Umgang

Oft wird von Projektmitarbeitern und Projektmanagern bestätigt, dass es ihnen helfen würde, einen aufmerksamen Chef zu haben, der sie, wenn nötig, auch einmal "bremst" wenn sie dabei sind, sich zu überlasten. Führungskräfte sollten klar kommunizieren, was sie in Bezug auf Erreichbarkeit und Überstunden von ihren Mitarbeitern erwarten und diese sollten ebenso klar ausdrücken, inwieweit sie diese Erwartungen erfüllen können.

So wird eine fürsorgliche Führungskraft ihrem engagierten Mitarbeiter vermitteln, dass noch mehr Überstunden nicht erwünscht sind, dass es in Ordnung ist, auch mal früher zu gehen, um beispielsweise Sport zu treiben oder dass die Beantwortung von E-Mails am Wochenende nicht erwartet wird.

Durch einen fürsorglichen, gesundheitsbewussten Führungsstil lässt sich oft verhindern, dass ein Mitarbeiter durch die andauernde (Selbst-)Überforderung bei "antreibenden" Rahmenbedingungen mit einem Erschöpfungszustand bzw. einer Erkrankung ausfällt. Dabei sollten Führungskräfte daran denken, dass sie bezüglich ihres eigenen Arbeitsstils Vorbildcharakter für ihre Mitarbeiter haben. Da viele Führungskräfte häufig nicht ausreichend auf ihre Rolle als Personalverantwortliche vorbereitet werden, können hier Schulungen zum Thema "Gesund Führen" mit der Vermittlung von praxisnahem Handwerkszeug sehr hilfreich und entlastend sein.

### Private Vorsorge nicht vernachlässigen

Da nicht nur Arbeitsbedingungen negativen Stress verursachen können, sondern auch private Belastungsfaktoren bei der Entwicklung eines Burnouts eine wichtige Rolle spielen, sollte jeder auch im privaten Bereich auf seine Ressourcen achten, übertriebenen Perfektionismus und übertriebene Erwartungen an sich selbst und andere reduzieren, sowie körperliche und mentale Reserven für herausfordernde Zeiten aufbauen.

## Fazit

Die Ergebnisse der Burnout-Studie zeigen, dass Projektmanager und -mitarbeiter durchaus Burnout-gefährdet sind. Es gibt allerdings sowohl auf Unternehmensseite als auch auf Seiten jedes Einzelnen eine Reihe von effektiven Möglichkeiten und Maßnahmen, psychischen Überforderungen und Erkrankungen vorzubeugen. Dabei liegt es in der Verantwortung des Unternehmens und jedes einzelnen Mitarbeiters, diese Maßnahmen umzusetzen. Da es sich für den Einzelnen oft schwieriger gestaltet, in die Rahmenbedingungen einzugreifen, kann es sinnvoll und effektiv sein, primär bei sich selbst zu beginnen und auf sich und die eigene Gesundheit zu achten.

Wenn wir uns etwas von unseren österreichischen Kollegen anschauen wollen, dann vielleicht den etwas gelasseneren Umgang mit den Arbeits- und Lebensumständen, nach dem Motto: "Passt eh", "Ois hoib so wuid" oder respektive: "Ist der Berg auch noch so steil, a bisserl was geht allerweil".

Fachbeitrag

# Der Projektleiter – ein idealer Burnout-Kandidat

## Teil 2: Prävention

Der Gestaltungsspielraum von Projektleitern ist groß, ihr Verantwortungsbereich umfassend. Diese Herausforderungen machen für sie den Reiz ihrer Arbeit aus. Dabei sind sie häufig in einem projektuntauglichen Umfeld tätig, was erhebliche Belastungen mit sich bringt. Hinzu kommt, dass Projektleiter oft glauben, alles schaffen zu können, falls sie sich nur genügend anstrengen. Das macht sie besonders anfällig für den Einstieg in einen psychischen Überlastungsprozess, wie im ersten Teil des Beitrags beschrieben.

Es gibt jedoch noch weitere Phänomene, die die Tendenz begünstigen können, in psychische Überlastung zu geraten. Diese möchten wir kurz beleuchten, bevor wir auf Präventionsmöglichkeiten eingehen.

### Angst vor Gesichtsverlust

Gerade Menschen, denen Attribute wie "belastungsfähig", "leistungsstark" und "ergebnisorientiert" zugeschrieben werden, wollen einen Gesichtsverlust unbedingt vermeiden. Leistungsfähigkeit macht einen so großen Teil der eigenen Identität aus, dass jede Schwäche das eigene Selbstbild stark beschädigen würde. Sie versuchen deshalb mit allen Mitteln, einen Gesichtsverlust zu vermeiden. Oft ist es nicht einmal der vermeintliche Gesichtsverlust vor den anderen, sondern vor allem auch vor sich selbst. Denn im Extremfall müssten sie sich fragen: Was bleibt von mir übrig bzw. was bin ich noch, wenn ich nicht mehr leistungsfähig bin?

### Scheitern als persönliche, massiv kränkende Niederlage

Fordert eine Tätigkeit besondere Flexibilität, wirkt das motivierend auf Menschen, die ein ausgeprägtes Vertrauen in ihre Leistungsfähigkeit haben. Jede neue Situation bietet die Gelegenheit, sich selbst (und anderen) zu zeigen, wie gut man ist. Das ist Kern jeder Selbstmotivation und Chance zu Höchstleistungen sowie zu echtem Flow-Erleben. Lob von anderen hat für sie kaum eine Bedeutung.

Stellt eine Aufgabe, z.B. durch ihre extreme Komplexität, tatsächlich eine Überforderung dar, ist das eine Gefahr für solche Menschen. Das zu erkennen, sich einzugestehen und gegebenenfalls auch zurückzutreten, fällt ihnen schwer, da ihnen die Erfahrung fehlt, etwas nicht zu schaffen und ein "Scheitern" in ihrem Selbstverständnis nicht

#### Autor



#### Dr. Frank Lüschor

Seit über 20 Jahren als Managementberater und Trainer tätig. Geschäftsführer von Lüschor-Zitzke & Team, Krefeld

Kontakt: [frank.lueschor@l-z-team.de](mailto:frank.lueschor@l-z-team.de)



#### Elke Zitzke

Seit mehr als 20 Jahren als Beraterin, Coach und Trainerin tätig. Schwpkt. u.a. Beratung von Burnout-gefährdeten Führungskräften. Geschäftsführerin von Lüschor-Zitzke & Team, Krefeld

Kontakt: [elke.zitzke@l-z-team.de](mailto:elke.zitzke@l-z-team.de)

Mehr Informationen unter:  
› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

#### ähnliche Artikel

in den Rubriken:

- › [Persönlichkeitsentwicklung](#)
- › [Stressbewältigung](#)

vorkommt. Sie haben keine Möglichkeiten, mit einer solchen Situation umzugehen und neigen dazu, das Ganze als persönliche Niederlage zu interpretieren. "Scheitern" bedeutet für sie eine tiefe Kränkung und ist ein nicht auszuhaltender Zustand.

## Spiraleffekt

Hat man sich einmal entschieden, in die Verantwortung zu gehen, kann man so leicht nicht wieder aussteigen. Zumindest erscheint ein Ausstieg eine höhere Hürde zu sein, als zusätzlich Verantwortung für unsichere Prozesse oder konfliktträchtige Beziehungen usw. zu übernehmen. Es ist nicht möglich, mitten im Prozess die Chancen, Risiken sowie beeinflussbare und nicht beeinflussbare Faktoren rational abzuwägen, um dann zu prüfen, ob man die Verantwortung eigentlich noch übernehmen kann. Es bleibt nur die Möglichkeit "immer weiter nach vorn" zu gehen. Die Gefahr ist dabei groß, fließend und unbemerkt die Grenze zur Überlastung zu überschreiten.

## Annahme einer linearen Beziehung zwischen Aufwand und Ertrag

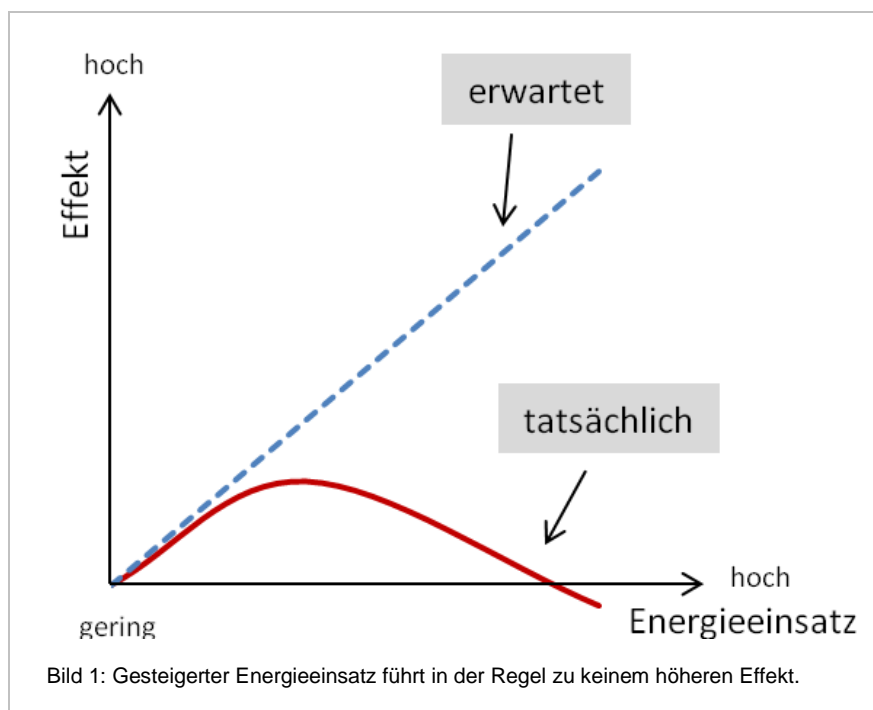
Wer von der Annahme ausgeht, dass zwischen dem Aufwand, den er betreibt und dem Ertrag, den er erhält, eine lineare Beziehung besteht, läuft Gefahr, in einen schleichenden Überlastungsprozess einzusteigen. Je tiefer die Erwartung eingebrannt ist, dass man mehr erreicht, falls man sich nur mehr anstrengt, desto größer ist die Gefahr, dass bewusste Rückkopplungsprozesse ausgeblendet werden. Selbstkritische Fragen wie "Hast du mit deiner Aktion das erreicht, was du erreichen wolltest? Stehen Aufwand und Effekt in einem vernünftigen Verhältnis zueinander? Sind zur Zielerreichung etwa ganz andere Maßnahmen erforderlich?" werden nicht beantwortet, da

sie erst gar nicht gestellt werden. Menschen mit ausgeprägter Leistungsorientierung und dem sicheren Glauben "Ich kann alles schaffen" sind dabei besonders gefährdet.

Bringt der hohe Energieeinsatz keinen relevanten Ertrag, oder führt er im Extremfall sogar zu einem Negativ-Ertrag (das Projekt fällt hinter einen schon erreichten Stand zurück), wird das oft erst einmal verdrängt und mit gesteigertem Energieeinsatz beantwortet. Die Negativwirkung verschärft sich, die Stimmung sinkt, Konflikte häufen sich und schließlich verdrängt Misstrauen auch noch das letzte Vertrauen.

Gleichzeitig wird das, was der Projektleiter

alles verantworten muss, immer mehr, immer undurchschaubarer und immer weniger steuer- und beeinflussbar. Da ein Aufgeben jedoch nicht in Frage kommt und es einen Gesichtsverlust bedeuten würde, mit anderen darüber zu sprechen, wird weitergearbeitet, bis das System "Psyche-Körper" zusammenbricht.



## Ansätze für Prävention und Problemlösung

*"Gleich wichtig ist es, sich bei der Freude wie beim Schmerz zu mäßigen."*

(in Anlehnung an Lucius Annaeus Seneca)

Je stärker Menschen aus vorstrukturierten Arbeitsbezügen heraustreten, desto mehr Energie müssen sie in die eigene Selbststeuerung investieren. Klingt plausibel und fast banal – dennoch fällt die Umsetzung vielen Projektleitern schwer.

Selbstmanagement mit dem Ziel, sich selbst vor psychischer Überlastung zu schützen, kann in drei Schritten erfolgen:

1. Sich entscheiden, aktiv zu werden, auch wenn es noch gar keine Beeinträchtigung gibt.
2. Sich selbst beobachten und Gefahrenstellen identifizieren, bei denen der Einstieg in den schleichenden Überlastungsprozess passieren kann.
3. Gegensteuern und Verhaltensmuster ändern.

### Schritt 1: Sich entscheiden, aktiv zu werden

Für sich die Entscheidung zu treffen, Aufmerksamkeit und Energie in Präventionsmaßnahmen zu investieren, fällt naturgemäß schwer. Da noch keine Überlastung spürbar ist, muss die Argumentation dafür auf einer rein rationalen und kopfgesteuerten Ebene erfolgen. Argumentationshilfe auf der emotionalen Ebene kann bestenfalls das Erleben offensichtlich hoch belasteter Mitmenschen oder Kollegen liefern. Aber gerade in solchen Fällen besteht eher die Neigung zu verdrängen und sich dem Prinzip "Hoffnung" zu überlassen.

Eine umgekehrte Reaktion wäre hier hilfreich: Hinsehen, Hypothesen über die Ursachen der Überlastung anderer aufstellen und das Ergebnis schonungslos auf die eigene Person übertragen. Wartet man hingegen, bis der erste Belastungsdruck zu spüren ist, ist der Einstieg meist schon passiert. Deshalb gilt: Je früher der Projektleiter seine Anspruchshaltung und die damit verbundenen Gefahr der Selbstüberforderungen erkennt und je bewusster und aufmerksamer er sein Handeln und dessen Auswirkungen auf sein Befinden wahrnimmt, desto besser.

Wichtig für diesen ersten Schritt ist also, für sich selbst zu akzeptieren, dass die Gefahr einer psychischen Überlastung besteht – auch wenn dafür (noch) keine Anzeichen zu beobachten sind.

### Einen Vertrag mit sich selbst abschließen

Am besten ist es, einen entsprechenden Vertrag mit sich selbst abzuschließen. Dabei kommt es darauf an, sich klarzumachen, dass man für beide Vertragsseiten steht. Ein solcher Vertrag könnte folgende gedanklichen Schritte als Vorbereitung für die Auseinandersetzung mit sich selbst enthalten:

Beide Vertragsparteien verkörpert man selbst in einer Person. Einmal schlüpft man dazu in die Rolle des "Projektleiters" und einmal in die Rolle des "Selbst" als Verwalter der eigenen Ressourcen. Diese Rolle repräsentiert den gesamten Menschen, mit all seinen privaten, persönlichen und emotionalen Anteilen und Bedürfnissen.

Auf der einen Seite steht also der "Projektleiter" mit seinen Forderungen nach Einsatz und Leistungsbereitschaft. Auf der anderen Seite das "Selbst", das Erholung, Freizeit und Entspannung, Kontakt zu nahestehenden Menschen, Wahrnehmen und Nachgehen der inneren Bewegungen und viele ähnliche Dinge fordert. In dem Vertrag handelt das "Selbst", das für die Ressourcenverwaltung verantwortlich ist, mit dem "Projektleiter" Zuwendung, Interesse, Zeit und Raum für die Erhaltung der physischen und psychischen Gesundheit aus.

Der erste Schritt auf dem Weg dorthin ist, diese Instanz des "Selbst" für sich einzurichten und ihr eine innere Legitimation zu geben: Diese sich um mich kümmernde Instanz in mir, die mich schützt und versorgt und gegenüber dem "Projektleiter" als starkes Gegenüber auftreten kann, ist notwendig, um für bestimmte persönliche Bedürfnisse von mir einzutreten. Wie das konkret aussehen kann, lesen Sie weiter unten.

## Schritt 2: Sich selbst beobachten

Ist ein solcher Präventionsvertrag abgeschlossen, gilt es, ihn umzusetzen. Das bedeutet an erster Stelle, sensibel für Veränderungen an sich selbst zu werden.

Sich selbst beobachten kann man nur dann, wenn man bewusst immer wieder aus dem Arbeits- und Aktivitätsfluss heraustritt und sich gewissermaßen selbst von außen betrachtet. Das bedeutet wiederum, Pausen zu machen. Sträubt sich innerlich alles gegen solche Pausen, weil sie als nicht produktiv empfunden werden, ist das bereits ein ernst zu nehmendes Anzeichen für eine Überlastung.

Sich selbst zu beobachten, bedeutet, in die Selbstreflexion zu gehen. Man darf nicht immer "dicht am Ball sein", obwohl genau das scheinbar immer von einem gefordert wird. Stattdessen muss man immer wieder Distanz zu sich selbst und dem eigenen Handeln schaffen. Nur auf diesem Weg kann man sich bewusst von außen betrachten, um eigene schädliche Verhaltensmuster aufzudecken.

## Wie lebendig ist das Gefühl der Freude?

Am wichtigsten ist es, an sich selbst zu beobachten, inwieweit man sich noch richtig über etwas freuen kann. Dabei muss man klar trennen zwischen "etwas für wichtig halten" und "sich über bzw. auf etwas freuen". Kommt man zum Schluss, dass etwas "wichtig" für einen ist, stehen rationale Kriterien und Argumente im Vordergrund. Dieses Gefühl ist hier nicht gemeint. "Freude" ist dagegen einfach nur da und manchmal lässt sich im Nachhinein gar nicht sagen, warum man sich so gefreut hat. Dabei stellt sich Freude nicht nur bei großen Erfolgen ein, sie ist oft auch schon bei schlichten oder nebensächlichen Erlebnissen zu spüren. Das kann im beruflichen Zusammenhang sein, im familiären Umfeld oder beim Zusammensein mit Freunden.

Die entscheidende Frage ist: Ist das Gefühl "Freude" noch lebendig? Oder wird es durch eine Daueranstrengung überdeckt, die man zwar aushalten, aus der man aber nur schwer wirklich heraustreten kann. Ein häufiges Anzeichen für eine beginnende psychische Überlastung ist, dass man sich innerlich zunehmend sträubt, die Anstrengung für Aktivitäten im Familien-, Freundes- oder Hobbybereich aufzubringen, auch wenn einem diese vorher einmal sehr viel Freude bereitet hat.

Sich selbst zu beobachten ist nicht einfach. Oft hat man aber das Glück, dass einem gute Kollegen, Freunde oder Familienangehörige entsprechende Rückmeldungen über Verhaltensbesonderheiten geben. Solange man solche Rückmeldungen annehmen und vielleicht sogar konstruktiv für sich nutzen kann, ist alles in Ordnung. Wenn sich aber durch solche Rückmeldungen – selbst wenn sie von Menschen kommen, zu denen man ein gutes Verhältnis hat – das Gefühl ärgerlicher Einmischung in intime, persönliche Bereiche einstellt und man alles daran setzt, die Rückmeldung innerlich abzuwehren oder zu überhören, ist das ein ernst zu nehmendes Warnsignal.

## Schritt 3: Gegensteuern und Verhaltensmuster ändern

Ansätze für Prävention und Problemlösung basieren meist auf der Kernbotschaft: "Weniger ist mehr". Denn je komplexer eine Situation wird, desto schneller führt der Anspruch, alles erfassen und kontrollieren zu können, in die Überlastung.

"Er [der Projektleiter] muss sich von der Einstellung lösen, dass er solche Projekte bis ins Detail planen, steuern und kontrollieren kann. An dieser Aufgabe würde er sich aufreiben." (B. Sprenger im Interview mit O. Steeger: Zurück aus dem Urlaub und doch nicht erholt. Aus: Projekt Management aktuell, 4/2010, S.20)

Prävention ist möglich, wenn betroffene Projektleiter bewusst die Entscheidung treffen, den Anspruch nach umfassender Kontrolle aufzugeben, ihren Verantwortungsbereich für sich selbst zu begrenzen und ihr Selbstbild, das sich bisher hauptsächlich aus ihren Kompetenzen, ihrer Leistungsbereitschaft, ihrer Leistungsfähigkeit und ihrem Verantwortungsbewusstsein genährt hat, zu erweitern.

## Umgang mit dem Kontrollbedürfnis

Arbeitet man im Coaching mit überlasteten Projektleitern, hört man häufig den Satz: "Natürlich weiß ich, dass ich nicht alles kontrollieren kann." Diese Aussage ist zwar durchaus ernst gemeint, innerlich aber eher mit dem Gefühl des Misserfolgs ("unzureichender Leistung") verknüpft. Folgerichtig entsteht so das Gefühl, sich noch mehr anstrengen zu müssen. Der Anspruch nach umfassender Kontrolle wird nicht aufgegeben, sondern verstärkt. Denn einen Anspruch aufzugeben, ist nur dann möglich, wenn es plausible und praktikable Alternativen gibt, die möglichst schnell Erfolge erkennen lassen.

Wie im ersten Teil dargestellt, sind viele Projektleiter stark auf Tools und Standardmethoden fokussiert. In dem hier beschriebenen Fall sind Standardmethoden allerdings eher Teil des Problems und nicht die Lösung. Denn Tools helfen im Fall einer psychischen Überlastung nicht weiter. Damit kein Missverständnis aufkommt: Wir wollen damit nicht sagen, dass Projektarbeit heißt, alles dem Zufall zu überlassen. Projektarbeit bleibt im Kern saubere Strukturierung, Analyse und Planung. Pläne sind nicht überflüssig. Überflüssig ist jedoch die Illusion, dass diese Pläne in jedem Fall in Erfüllung gehen. (vgl. WSFB Beratergruppe Wiesbaden, Themenskript "Neue Führungskompetenzen entwickeln", [www.wsfb.de](http://www.wsfb.de))

Uns geht es um die Fälle, in denen Projektleiter – getrieben vom inneren Wunsch nach Kontrolle – die Planung immer weiter detaillieren, in der (unerfüllbaren) Hoffnung, die Realität auch wirklich richtig abbilden, vorhersagen und steuern zu können. Es mag durchaus sinnvoll sein, sich klarzumachen, welche alternativen Ereignisse für

eine bestimmte Projektsituation eintreten können. Werden mögliche Gegenmaßnahmen jedoch im Detail vorgeplant, kann das bereits zu viel sein.

Zwei Gründe sprechen dafür, sich in solchen Fällen stärker auf die eigene Intuition (und die Intuition des Projektteams) zu stützen:

- In der Regel spiegeln die vom Projektleiter berücksichtigten Alternativereignisse seine Vorerfahrung wider. Er kann sich deshalb mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit darauf verlassen, dass er intuitiv weiß, welche Gegenmaßnahmen er ggf. einleiten muss. Eine Vorausplanung ist nicht wirklich notwendig.
- Zudem sind die vorgeplanten Alternativen nur mögliche Ereignisse. Die Chance, dass ganz andere Ereignisse eintreten, ist immerhin groß. Eine Vorausplanung für solche Fälle ist ohnehin nicht möglich. Auch hier ist Intuition der beste Ausgangspunkt für Gegenmaßnahmen.

Statt zu viel Energie in Kontrolle und eine (sich letztendlich immer als fehlerhaft erweisende) Detailplanung zu investieren, entlastet es den Projektleiter, wenn er sehr viel flexibler und orientiert an der jeweiligen realen Situation agiert. Viele Faktoren kann er erst wahrnehmen und beurteilen, wenn sie wirksam sind. Erst dann kann er erfolgreiche Aktionen einleiten.

## Intuition

Intuition ist etwas schwer Greifbares. Sie lässt sich nicht klar definieren, begründen und erst Recht nicht messen. Besonders rational sozialisierten Projektleitern fällt es schwer, sich darauf einzulassen. In diesen Fällen kann es hilfreich sein, nicht die Intuition einer Einzelperson (z.B. des Projektleiters) in den Vordergrund zu rücken, sondern die Intuition als die gemeinsame Leistungsfähigkeit aller Teammitglieder aufzufassen, also auf die Intuition des Projektteams zu bauen. Der Glaube daran, dass es in einer Gruppe immer einen gibt, der die Qualitäten besitzt, die jeweilige Situation erfolgreich zu bewältigen, ist plausibler und leichter akzeptabel.

Generell kann man sagen, dass Projektleiter, die dem Team vertrauen und Verantwortung an das Team abgeben, sehr viel besser gegen psychische Überlastung geschützt sind als die typischen Einzelkämpfer, die alle Verantwortung auf sich laden.

## Mut zum Risiko

Intuition stärker zu nutzen, birgt immer auch ein Risiko. Niemand kann garantieren, dass ein Fußballspieler, der sich ganz auf seine Intuition verlässt, den Ball auch wirklich am besten spielt. Ein solches Risiko ist unvermeidbar. Sich vor psychischer Überlastung zu schützen, bedeutet, dieses Risiko anzunehmen. Der Projektleiter muss sich darin trainieren, mit Unsicherheit und Mehrdeutigkeit umzugehen. Der Erfolg stellt sich ein, wenn es ihm gelingt folgenden Lernprozess zu initiieren:

1. Er startet mit der bewussten, rationalen Entscheidung für "Mut zum Risiko".
2. Kommt es im weiteren Verlauf dazu, dass er Unsicherheiten als "normal" annimmt und sie ihn nicht blockieren, bietet das die Chance,

3. auch überraschende Ereignisse und Situationen offen, ohne Filter und Blockaden aufzunehmen.
4. Das wiederum ist eine gute Ausgangslage dafür, Maßnahmen zu entwickeln, die den besten Erfolg erzielen.
5. Diese (relativen) Erfolge belohnen für die Entscheidung "Mut zum Risiko" und festigen sie. Gleichzeitig führt dieser Entwicklungsprozess zu einem immer stärkeren Vertrauen in die eigene Intuition und spontane Handlungsfähigkeit.

## Umgang mit Verantwortung

Die (Coaching-)Erfahrung zeigt, dass besonders solche Projektleiter durch psychische Überlastung bedroht sind, die eine ausgeprägte Bereitschaft mitbringen, Verantwortung zu übernehmen. Der Grund liegt darin, dass sie sich auch für Probleme verantwortlich fühlen, für die sie gar keine Verantwortung übernehmen können. Sich an Dingen abzuarbeiten, die man nicht oder kaum beeinflussen kann, ist extrem belastend.

Machtkämpfe im unternehmenspolitischen Umfeld können z.B. dazu führen, dass sich unerwartete Hindernisse auftun und sich die Bedingungen für das Projekt grundlegend ändern. Wenn Projektleiter jetzt immer wieder mit "dem Kopf gegen die Wand laufen" statt alte Ziele und geplante Wege aufzugeben und das Projekt neu auszurichten, ist das hochgradig belastend.

In solchen Situationen ist es notwendig zu akzeptieren, dass man nicht alles verstehen kann, dass man nicht alles für sinnvoll und richtig halten und erst recht, dass man nicht alles ändern oder beeinflussen kann. Je eher man das akzeptiert, desto leichter und wirksamer kann man sich wieder auf das konzentrieren, was man gestalten kann. Nur dann setzt man seine Energie zufriedenstellend ein.

Projektleiter können viel Druck von sich nehmen, wenn sie es aufgeben, Verhaltensweisen und Motive von Teammitgliedern, Auftraggebern und anderen Projektbeteiligten in jedem Fall verstehen zu wollen. Sie legen dabei stets ihre eigenen Wertmaßstäbe zugrunde, die in den meisten Fällen eben nicht mit denen anderer Menschen übereinstimmen. Es aufzugeben, andere Menschen "erziehen" zu wollen, spart sehr viel psychische Energie. Wenn ein anderer Mensch eine Entscheidung getroffen hat, muss ich das einfach akzeptieren. Je schneller einem das gelingt, desto schneller und effektiver ist es möglich, nach anderen Wegen zu suchen, das eigene Ziel doch noch zu erreichen.

## Das "mentale Immunsystem" stärken

Die bisherigen Empfehlungen zielen darauf ab, die Belastungsfaktoren zu reduzieren. Das bedeutet, das Projekt nicht mehr in die Mitte des Lebensfokus zu stellen, sondern ein kleines Stück beiseite zu schieben. Selbstmanagement bedeutet aber auch, die positive Seite, das "mentale Immunsystem", zu stärken, in dem man Schmerz und Freude, seine Empfindungen und Gefühle wieder umfänglich zulässt. Das kann z.B. bedeuten:

- Ich gestatte mir "genervt" zu sein und ziehe ggf. die Konsequenzen, in dem ich die Situation verlasse. Ich nehme bewusst wahr, dass ich genervt, gereizt, belastet bin und spüre dieses Gefühl, statt es zu übergehen. Ich überprüfe, ob dieses Genervt-Sein oft vorkommt und sehe mir die Auslöser dafür an. Kann ich diese aus-

schalten oder verändern? Sofern das nicht möglich ist und meine Gereiztheit und Angestrengtheit zunehmen, überlege ich mir Alternativen. Eine Option kann sein, das Projekt abzugeben.

- Ich nehme wieder wahr, was mir wirklich "gut tut" und entscheide mich dafür, auch wenn dadurch vielleicht ein Problem ungelöst bis morgen warten muss. Ich suche bewusst nach Situationen, die mich entspannen und erfreuen und gebe diesen mehr Raum und Zeit. Auf diese Weise gebe ich auch meinen positiven Gefühlen Raum und Zeit, sie können sich entfalten und mich stärken.
- Ganz praktisch kann das aber z.B. auch heißen, dass das "Selbst als Ressourcenverwalter" mit dem "Projektleiter" täglich mindestens eine Stunde Bewegung und eine Stunde Zeit für die Familie aushandelt. Oder dafür sorgt, dass am Wochenende maximal zwei Stunden noch der Projektarbeit gewidmet werden. Vor allen Dingen ist wichtig, dass bestimmte Auszeiten präventiv, also im Voraus geregelt und festgehalten werden. Und dass das "Selbst als Ressourcenverwalter" dafür sorgt, dass diese auch eingehalten werden.

## Fazit

Projektleiter bringen besondere Fähigkeiten mit, die sie bestens für ihre Aufgaben qualifizieren. Insbesondere in einem schwierigen Umfeld können diese Fähigkeiten jedoch auch die Anfälligkeit für psychische Überlastung erhöhen. Dieser Artikel will Denkanstöße und Impulse geben, die Überforderungsquellen zu orten.

Für den Projektleiter ist es zunächst wichtig, die eigenen hohen Ansprüche als Gefahrenquelle für einen möglichen Burnout zu erkennen. Dies ist an vielen Stellen nur durch die Auseinandersetzung mit einem Gegenüber möglich, da man selbst die eigenen Ansprüche eher als völlig normal empfindet. Gebraucht wird sicher auch ein Kollege, Freund oder eine Führungskraft, die sich als aufmerksamer Beobachter und Gesprächspartner mit dem inneren "Ressourcenverwalter" verbündet. Auch ein professioneller Gesprächspartner kann darin unterstützen, präventiv Maßnahmen zu ergreifen, um einem Burnout vorzubeugen.

Fachbeitrag

## Burnout oder die große Erschöpfung

### Teil 1: Wie Sie Signale rechtzeitig erkennen und gegensteuern

Ein hohes Maß an Engagement, Freude am Beruf und das Gefühl, mit harter Arbeit (fast) alles bewirken zu können – vielleicht treffen diese Charaktermerkmale auch auf Sie zu. Das Burnout-Syndrom ist Ihnen zwar ein Begriff, aber Sie kennen nur andere, die davon betroffen sind. Wenn Sie eines Tages merken, dass Ihre Kraft nachlässt, ihr Enthusiasmus schwindet und Sie sich auch nach Wochenenden noch immer müde fühlen, kann das Thema "Burnout" für Sie von Bedeutung werden.

Stress, psychische Belastungen und Burnout verursachen in Deutschland Schätzungen von Krankenkassen zufolge Kosten in Milliardenhöhe durch Krankheitsbehandlungen und Produktivitätsausfall – mit steigender Tendenz. Da eine Erholung von einem ausgeprägten Burnout-Syndrom mehrere Monate oder sogar Jahre dauern kann, sollten erste Burnout-Symptome bereits so früh wie möglich behandelt werden. Aus diesem Grund ist eine Prophylaxe besonders wichtig. Dieser Artikel erklärt, was Burnout ist, woran Sie die typischen Symptome erkennen und wie Sie richtig auf die Warnsignale reagieren.

#### Autor



#### Dr. med. Brigitte Gleich

Fachärztin f. Psychosomatische Medizin, Psychotherapie, Psychoanalyse und Naturheilverfahren, leitet Seminare u.a. für Stressbewältigungsstrategien

Kontakt: [Dr.BrigitteGleich@t-online.de](mailto:Dr.BrigitteGleich@t-online.de)

Mehr Informationen unter:  
[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

### Welche Risikogruppen gibt es?

Lange glaubte man, dass vor allem Personen in so genannten "helfenden" Berufen, wie z.B. Pflegepersonal oder in Berufen mit hohem Leistungsdruck, wie z.B. Top-Manager, burnout-gefährdet seien. Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass Burnout grundsätzlich jeden treffen kann. Besonders gefährdet sind leistungsbereite, engagierte und ehrgeizige Menschen, die hohe Anforderungen an sich und ihre Arbeit stellen. Aber auch Personen, die dauerhaft beruflich unter hohem Druck stehen oder starkem Stress ausgesetzt sind, können am Burnout-Syndrom erkranken.

Gerade bei der Projektarbeit bewegt man sich oft in einem solchen Spannungsfeld. Verträge sind im Projektgeschäft oft befristet und projektbezogen, die Mitarbeiter wechseln ständig, ebenso die Personalstrukturen und –hierarchien. Hinzu kommen Termindruck sowie komplexe und anspruchsvolle Aufgaben. Der Projektmanager muss zwischen dem Auftraggeber und den Mitarbeitern vermitteln, Spannungen abfangen, Motivationsarbeit leisten und auch ungeliebte Maßnahmen gegen Widerstände durchsetzen – wobei er selbst in der Regel nur selten motiviert wird. Als Führungsperson erlebt er zudem Einsamkeit, Angst vor Versagen oder vor Gesichtsverlust. Selbst wenn Projektmanager gute Voraussetzungen für ihren Beruf mitbringen – Flexibilität, soziale und emotionale Kompetenz und ein hohes Maß an Frustrationstoleranz – besteht die Gefahr, dass sie ihre eigenen Grenzen überschreiten. Da Projekte zeitlich befristet sind, ist die Versuchung groß, die eigenen Bedürfnisse hinten anzustellen und die notwendige Erholung bis zum Projektende aufzuschieben.

Auch Freiberufler und Selbständige leiden immer häufiger unter Burnout-Symptomen. Neben ihrer eigentlichen Arbeitsbelastung müssen Sie meist erheblichen Aufwand für Akquise betreiben ohne dadurch eine sichere Auftragslage für die Zukunft zu schaffen. Zudem ist die Trennung zwischen Beruf und Freizeit nicht klar, im Krankheitsfall sind sie wirtschaftlich und sozial schlechter abgesichert als Angestellte und häufig haben sie wenig Möglichkeiten, sich mit Personen auszutauschen, die ihre Probleme und Sorgen aus eigener Erfahrung kennen. All das baut zusätzlichen Druck auf.

## Wie entsteht Burnout?

Der Begriff "Burnout" wurde in den 1970er Jahren geprägt und bedeutet so viel wie "ausgebrannt". Das Burnout-Syndrom beschreibt einen Zustand chronischer körperlicher und seelischer Erschöpfung, deren Ursache meist eine andauernde berufliche Überlastung ist. Burnout ist als Krankheit anerkannt und wird in der Internationalen Klassifikation der Erkrankungen (ICD 10) als "Zustand der totalen Erschöpfung" erfasst.

Die Meinungen darüber, wie Burnout entsteht, sind vielfältig. Wissenschaftlich ist diese Frage nicht endgültig geklärt. Klar ist jedoch, dass sich Burnout schleichend, über einen längeren Zeitraum hinweg entwickelt und nicht auf eine einzige Ursache zurückzuführen ist. Meist sind es mehrere – innere wie auch äußere – Faktoren, die dafür verantwortlich sind.

### Äußere Faktoren

Äußere Faktoren, die einen Burnout begünstigen, können z.B. sein:

- hohe Arbeitsbelastung über einen längeren Zeitraum
- permanenter Zeitdruck
- schlechtes Betriebsklima
- wenig tragfähige Beziehungen zu Mitarbeitern und Vorgesetzten
- Kommunikationsprobleme (vertikal und horizontal)
- Arbeitsabläufe und Arbeitszusammenhänge werden zunehmend komplexer und unüberschaubarer
- unzureichende Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitsorganisation
- Hierarchieprobleme (widersprüchliche Vorgaben durch Vorgesetzte verschiedener Hierarchieebenen)
- zunehmende Verwaltungs- und Dokumentationszwänge
- ständige organisatorische Umstellungen (Restrukturierungen)
- immer wieder neue und wechselnde Anforderungen
- Angst vor Arbeitsplatzverlust
- usw.

## Innere Faktoren

Auch persönliche Eigenschaften, die grundsätzlich als positiv gewertet werden, können einen Burnout fördern. Dazu gehören z.B. Leistungsorientierung, Einsatzwille, Initiative und Engagement. Der Ausspruch "Wer ausgebrannt ist, muss einmal gebrannt haben" zeigt, dass ursprünglich wirkliche Begeisterung und Leidenschaft für etwas empfunden wurden. Deshalb sind vor allem Menschen, die dazu neigen, ihre Ziele sehr hoch zu stecken und dabei ihre inneren Bedürfnisse vergessen oder immer wieder auf einen späteren Zeitpunkt verschieben, burnout-gefährdet. Oft identifizieren diese sich außergewöhnlich stark mit ihrer Arbeit und haben das Gefühl, dort unabkömmlich zu sein. Körperliche und seelische Signale werden meist kontinuierlich überhört.

Besteht zwischen den eigenen großen Erwartungen und der Realität über einen längeren Zeitraum hinweg ein Ungleichgewicht, führt dies schließlich zur Ernüchterung. Engagierte Mitarbeiter müssen feststellen, dass die erwarteten Erfolge und Anerkennungen ausbleiben, obwohl sie Mehrarbeit leisten, Ihre Aufgaben mit Idealismus anpacken und leistungswillig sind. Eine solche Ernüchterung kann nach längerer Zeit in Frustration umschlagen. Wer nicht gelernt hat, mit Enttäuschungen, Kränkungen und daraus resultierenden Aggressionen richtig umzugehen – z.B. Ventile dafür zu finden oder sie auf "konstruktive" Weise zu bearbeiten –, richtet die Aggressionen unbewusst gegen sich selbst. Dies führt auf Dauer zu seelischer und körperlicher Erschöpfung und schließlich zu Depressionen oder aber zu Aggressionen und Schuldzuweisungen gegenüber anderen.

## Phasen des Burnout

Es gibt keinen typischen Verlauf des Burnout-Syndroms. Es existieren jedoch unterschiedliche Phasentheorien, die aus Untersuchungen des Burnout-Syndroms in der Wirtschaft und im Bereich der helfenden Berufe entstanden sind. Grundsätzlich sind die Anfänge des Burnout schleichend und die Übergänge fließend. Die einzelnen Phasen können sich über Monate oder Jahre hinziehen. In jeder Phase können begleitend körperliche Symptome auftreten, z.B. Muskelverspannungen, Rücken- oder Kopfschmerzen, Schwindel, Tinnitus, Beklemmungsgefühle, Verdauungsbeschwerden oder Infektneigung.

Im Allgemeinen entwickelt sich ein Burnout in vier Phasen:

### 1. Enthusiasmus

In dieser Phase verspürt der Betroffene große Begeisterung für sein Tun. Er verfolgt Ideale, legt großes Engagement an den Tag, macht freiwillig Überstunden und ist kreativ. Oft hat er überhöhte Erfolgserwartungen und ist der Überzeugung, unbegrenzte Möglichkeiten zu haben und all seine zahlreichen Ideen umsetzen zu können. Sein Selbstwertgefühl und das emotionale Wohlbefinden koppelt er eng an den beruflichen Erfolg. Manche Menschen versuchen auch, Defizite im Privatleben mit beruflichen Erfolgen zu kompensieren.

Die eigenen Bedürfnisse werden in dieser Phase nicht so wichtig genommen. Bereits jetzt können leichte Konzentrationsstörungen, Erschöpfung oder chronische Müdigkeit auftreten. Diese werden aber in der Regel noch nicht als störend empfunden und deshalb nicht beachtet.



Wenn Sie merken, dass Sie häufig erschöpft sind und sich nicht mehr so gut konzentrieren können, sollten Sie Ihr Bedürfnis nach Ruhe und Erholung nicht aufschieben. Achten Sie auf ausreichenden Schlaf, aus-

gewogene Ernährung und regelmäßige Bewegung. Auch wenn Ihre Symptome Sie (noch) nicht sehr belasten, sollten Sie jetzt in Ihre Gesundheit investieren, um langfristig leistungsfähig und kreativ zu bleiben.

## 2. Stagnation

Wer vor Begeisterung und Ideenreichtum sprüht, muss oft nach einer gewissen Zeit erkennen, dass er nicht alle seine Ideen und Wünsche so realisieren kann, wie er es ursprünglich wollte. Der Betroffene verstärkt zunächst seinen persönlichen Einsatz oder entwickelt neue Arbeitsstrategien, um seine Ziele doch noch zu erreichen. Seine eigenen Bedürfnisse vernachlässigt er weiterhin. Führen die zusätzlichen Bemühungen nicht zum Erfolg, tritt unbewusst Resignation ein und die Einsatzbereitschaft stagniert. Dem Betroffenen fällt es nun stärker auf, wenn er für seine Arbeit keine bzw. nur geringe Anerkennung erhält oder unzureichend bezahlt wird. Ihm wird eventuell bewusst, dass er unter Energiemangel leidet. Während diese Aspekte in der ersten Phase noch ausgeblendet waren, fallen sie nun stärker ins Gewicht.

**!** In dieser Phase geht es nicht nur darum, Augenmerk auf seinen Körper zu legen. Wichtig ist auch, wie man mit Enttäuschungen und Ärger umgeht. Haben Sie Bewältigungsstrategien dafür? Bewegen Sie sich z.B. ausreichend, um Spannungen abzubauen? Oder gibt es eine Person, auch außerhalb der Partnerschaft, mit der Sie offen über Probleme reden können, um sich zu entlasten und neue Sichtweisen zu entwickeln? Möglicherweise kann ein Coach oder eine Supervision Sie in dieser Phase unterstützen.

## 3. Frustration

Diese Phase ist der eigentliche Kernpunkt des Burnout. Der Betroffene spürt, dass er die äußeren Umstände nicht ändern kann und wird dadurch auf sich selbst zurückgeworfen. Im Gegensatz zu den vorhergehenden Phasen tritt der Leidensdruck jetzt immer offensichtlicher ins Bewusstsein. Gleichzeitig hat er die Chance zu handeln, um einem weiteren Kräfteverlust entgegenzuwirken.

Der Beginn dieser Phase ist oft dadurch gekennzeichnet, dass sich der Betroffene in seiner Freizeit nicht mehr richtig regenerieren kann. Nach einem ruhig verbrachten Wochenende fühlt er sich noch immer nicht fit für den Arbeitsalltag, er sehnt den Urlaub herbei, aber auch Kurzurlaube sorgen nicht mehr für den erhofften Ausgleich. In manchen Fällen verstärken sich die körperlichen Symptome wie Magenschmerzen, Herzrhythmusstörungen oder Beklemmungsgefühle oder es treten immer wieder grippale Infekte auf. Der Betroffene ist müde und fühlt sich erschöpft, kann aber nicht gut einschlafen und auch nur schwer abschalten. Obwohl die Gedanken ständig um berufliche Themen kreisen, werden keine Lösungen gefunden. Manche Menschen beginnen vermehrt zu rauchen oder trinken Alkohol, um den Stress abzubauen. Diese "Selbstheilungsversuche" führen allerdings nur zu einer weiteren Verschlechterung der Situation.

Bleiben in dieser Phase die äußeren und inneren Belastungen bestehen und findet keine Intervention statt, nimmt die Leistungsfähigkeit weiter ab – je nach individuellem Kräfte-reservoir mehr oder weniger schnell. Die Betroffenen reagieren immer gereizter auf Anforderungen von Seiten ihrer Kollegen und Kunden und werden schließlich gleichgültig. Viele ziehen sich sozial zurück, um Energie für die nötigsten Arbeiten zu sparen und zu verhindern, dass ihre reduzierte Leistungsfähigkeit bemerkt wird. Auch das Privatleben leidet. Die Betroffenen haben immer weniger Energie für die Bedürfnisse ihrer Freunde und Angehörigen. Soziale Kontakte empfinden sie nicht mehr als hilfreich, sondern als belastend.

**!** Wenn Sie die beschriebenen Anzeichen bei sich bemerken, sollten Sie eine ehrliche Bestandsaufnahme machen: Wie haben Sie in den letzten Monaten und Jahren gelebt? Wie haben Sie Ihre Zeit zwischen Beruf und Privatleben, zwischen Arbeit und Erholung aufgeteilt? Nehmen Sie die Warnsignale ernst und ziehen Sie die Notbremse! Formulieren Sie für Ihre Regeneration klare Ziele und setzen Sie diese um. Erlernen Sie z.B. ein Entspannungsverfahren oder treiben Sie wieder Sport. Je früher Sie damit beginnen, sich um sich selbst zu kümmern, desto leichter können Sie den Burnout-Prozess stoppen und umkehren. Suchen Sie sich eine Vertrauensperson, die Ihnen zuhört und die Sie beraten kann, z.B. einen guten Freund, noch besser ist ein Coach, der sich mit dem Thema Burnout auskennt.

#### 4. Verzweiflung, Apathie

Die Gleichgültigkeit gegenüber Kollegen, Freunden und Angehörigen wächst. Die kleinsten Aufgaben können nur mit Mühe erledigt werden. Die Arbeitsziele, denen früher eine so große Bedeutung beigemessen wurde, sind jetzt nicht mehr wichtig. Am Ende machen auch Dinge, die früher Freude bereitet haben, keinen Spaß mehr oder es fehlt die Kraft, diesen nachzugehen. Es entsteht eine "emotionale Entfremdung", das heißt, die Betroffenen fühlen sich leer, der Zugang zu den eigenen Gefühlen ist versperrt ("Gefühl der Gefühllosigkeit"). Positive berufliche Erlebnisse und Erfolge werden immer weniger und Kollegen oder der Arbeitgeber bemerken das reduzierte Leistungsvermögen. Viele Menschen mit Burnout ziehen sich dann komplett zurück, lassen sich krankschreiben oder kündigen. Oder der Arbeitgeber spricht die Kündigung aus.

**!** Wenn Sie in der dritten Phase nicht selbst die Notbremse gezogen haben, tut es jetzt Ihr Körper für Sie. In der letzten Phase kann sich der Betroffene nicht mehr selbst helfen. Er benötigt professionelle Hilfe, z.B. in Form einer ambulanten Therapie. In manchen Fällen ist sogar ein Klinikaufenthalt nötig.

Eine Zusammenfassung der vier Burnout-Phasen sowie der Symptome und Gegenmaßnahmen zeigt Tabelle 1.

## Wie kann man Burnout vorbeugen?

Wer die eigenen Bedürfnisse immer wieder hinten anstellt, verbraucht mehr Energie als er erhält und gerät dadurch auf Dauer in ein Defizit. Der erste und wichtigste Schritt, um Burnout zu verhindern, ist immer, die eigenen Bedürfnisse zu erkennen. Im zweiten Schritt geht es darum, diese Bedürfnisse auch zu befriedigen.

**Stärken Sie Ihr Körperbewusstsein.** Wir alle bekommen von unserem Körper Signale, die uns sagen, ob uns etwas gut tut oder nicht. Jeder kann lernen, diese Signale zu erkennen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Schieben Sie das nicht auf! Ihre Bedürfnisse sind wichtig. Wenn Sie jetzt anfangen, bewusster mit Ihren Ressourcen und Ihrem Kräftereservoir umzugehen, investieren Sie mittel- und langfristig in Ihre Leistungsfähigkeit und Gesundheit.

**Achten Sie auf ausreichend Schlaf.** Planen Sie genügend Zeit für Ihre Regeneration ein – täglich, wöchentlich und im Jahresverlauf – und halten Sie den Plan ein! Dabei ist es wirksamer, täglich wenige Minuten für Entspannung einzuplanen, als zweimal wöchentlich einen längeren Zeitraum. Es ist oft nützlich, die Regenerationszeiten schriftlich festzuhalten und die Einhaltung zu dokumentieren. Manche mögen das als Gängelei empfinden ("Ich muss schon in der Arbeit so viel dokumentieren!"), in der Praxis hat sich dieses Vorgehen jedoch bewährt, weil es positiv bestärkt.

**Nehmen Sie sich einmal pro Jahr eine dreiwöchige Pause ohne Unterbrechung.** Der körperliche und seelische Erholungseffekt ist bei einem dreiwöchigen Jahresurlaub wesentlich größer als bei mehreren Kurzurlaube, da man erst nach etwa zwei Wochen seelisch vom Beruf loslassen kann. Das haben Studien ergeben.

**Sorgen Sie für Ausgleich.** Sport, Musizieren oder anderen Hobbies können dazu beitragen. Ein besonders wirksames Mittel gegen Burnout sind Entspannungsmethoden wie Autogenes Training, Progressive Muskelrelaxation, Yoga oder Meditationstechniken. Wenn Sie diese erlernen und regelmäßig anwenden, können Sie sich nicht nur körperlich entspannen, sondern finden auch zu mehr innerer Ruhe, Gelassenheit und Balance im Alltag. Diese Methoden helfen Ihnen auch, Ihren Blickwinkel zu verändern und einen gesunden Abstand zu beruflichen und privaten Problemen zu gewinnen. Es gibt vielfältige Möglichkeiten, sich zu entspannen. Suchen Sie sich eine Methode, die wirklich zu Ihnen passt, die Ihren inneren Bedürfnissen entspricht und auf die Sie Lust haben. Denn nur was Ihnen Spaß macht, können Sie dauerhaft in ihren Alltag integrieren.

Phase *	Kennzeichen	Negative Symptome**	Leidensdruck	Maßnahmen
1. Enthusiasmus	hohes Engagement, vorwiegende Ausrichtung auf berufliche Ziele, eigene Bedürfnisse werden nicht wichtig genommen	Evtl. Konzentrationsstörungen, Erschöpfung und Müdigkeit, die aber nicht beachtet werden	nein	Wahrnehmung der eigenen Bedürfnisse, ausreichend Schlaf und Bewegung evtl. Entspannungstraining, als prophylaktische Maßnahme
2. Stagnation	Erkenntnis, nicht alles so verwirklichen zu können, wie erwartet. Zunächst Verstärkung des persönlichen Einsatzes und Entwicklung neuer Arbeitsstrategien.	Ernüchterung durch Diskrepanz zwischen hohem Einsatz, Erwartungen und Idealen und der Realität, Erschöpfung und Müdigkeit, evtl. treten erstmals Schlafstörungen und das Gefühl nicht mehr abschalten zu können auf.	dringt allmählich ins Bewusstsein	Wahrnehmung der körperlichen und seelischen Bedürfnisse, für Ausgleich zur Arbeit sorgen, Erarbeitung von Bewältigungsstrategien für Ärger, Frustration, regelmäßiger Spannungsabbau (Sport etc.), Gespräche zur Entlastung mit Vertrauensperson, evtl. Coaching oder Supervision
3. Frustration	Gefühl der Machtlosigkeit wird deutlich.	Gefühl nicht mehr abschalten zu können ("Grübelneigung"), Schlafstörungen, trotz Erschöpfung, Regenerationszeiten verlängern sich deutlich, Verstärkung körperlicher Symptome, subjektive Leistungseinschränkung, beginnende Reizbarkeit, möglicherweise vermehrter Alkohol- oder Nikotinkonsum um "Stress abzubauen"	ja	<b>Alarmstufe:</b> Bestandsaufnahme, individuelle Planung, welche inneren und äußeren Veränderungen notwendig sind (Verhaltensänderung, Regenerationszeiten, Erlernen eines Entspannungsverfahrens etc.) mit Hilfe einer Vertrauensperson bzw. eines Coachs oder eines Therapeuten. Konkrete Umsetzung der festgelegten Ziele
4. Verzweiflung / Apathie	Gleichgültigkeit gegenüber Kollegen und Freunden, frühere Arbeitsziele verlieren an Bedeutung. "Emotionale Entfremdung"	sozialer Rückzug, Interessesverlust, Kraftlosigkeit, objektive Leistungseinschränkung, häufig Krankenschreibung oder Kündigung	erheblich	Professionelle Hilfe durch einen Arzt oder Therapeuten ist nötig, ambulante oder stationäre Therapie, je nach Ausmaß der Symptomatik

\* Die Anfänge der einzelnen Phasen sind oft schleichend und die Übergänge sind fließend

\*\* In jeder Phase können körperliche Symptome, wie muskuläre Verspannungen, Rückenschmerzen, Herzrasen, Bluthochdruck, vermehrtes Schwitzen, Verdauungsbeschwerden, Beklemmungsgefühle, Kopfschmerzen, Schwindel, Tinnitus etc. auftreten.

Tabelle 1: Phasen des Burnout und Warnsignale.

## Burnout – Was tun?

Wenn Sie feststellen, dass Sie bereits am Burnout-Syndrom leiden, machen Sie sich zunächst bewusst, dass Sie nicht "schuld" sind an dieser Situation. Es ist bereits viel gewonnen, wenn Sie erkannt und akzeptieren haben, woran Sie leiden. Denn erst dann können Sie Wege aus der Krise finden und schwerwiegendere Folgen abwenden.

Wie man Burnout begegnet, hängt u.a. von der Phase ab, in der sich der Betroffene befindet. Die Palette der Maßnahmen reicht von einfachen Verhaltenstipps (Phasen 1 und 2), individuellem Coaching (Phasen 2 und 3) über ambulante Psychotherapie (Phasen 3 und 4) bis hin zum mehrwöchigen Aufenthalt in einer Spezialklinik (Phase 4). Es ist grundsätzlich empfehlenswert, sich von einem Experten beraten zu lassen und mit ihm zu klären, welche Ursachen der Burnout hat und welche Maßnahmen man ergreifen kann. Dieser Experte kann entweder ein Coach sein (Phasen 1-3) oder ein Therapeut (Phasen 3-4). Mit der Vorbeugung und Behandlung von Burnout wird sich der zweite Teil dieses Artikels beschäftigen. Dort erhalten Sie Ratschläge, wie man Burnout verhindern und stoppen kann.

Fachbeitrag

## Burnout oder die große Erschöpfung

### Teil 2: Vorbeugen und Heilen

An Burnout erkranken meist leistungsbereite und sehr engagierte Menschen sowie Personen, die in anstrengenden, hektischen und zeitintensiven Berufen arbeiten. Auch die Projektarbeit ist durch viel Unsicherheit, Stress und Druck gekennzeichnet, weshalb Projektmanager und –mitarbeiter ebenfalls zur Risikogruppe gehören. Nachdem im ersten Teil das Burnout-Syndrom und seine einzelnen Phasen beschrieben wurden, erfahren Sie nun, wie man Burnout vorbeugen oder ihn stoppen kann. Wichtig ist, den Stress abzubauen sowie wirksame, individuelle Erholungsstrategien zu entwickeln und in den Alltag zu integrieren. Da solche guten Vorsätze oft scheitern, erhalten Sie außerdem Empfehlungen, wie Sie Ihre Ziele auch tatsächlich erreichen können, um auf Dauer gesund und leistungsfähig zu bleiben.

#### Autor



#### Dr. med. Brigitte Gleich

Fachärztin f. Psychosomatische Medizin, Psychotherapie, Psycho-

analyse und Naturheilverfahren, leitet Seminare u.a. für

Stressbewältigungsstrategien

Kontakt: [Dr.BrigitteGleich@t-online.de](mailto:Dr.BrigitteGleich@t-online.de)

Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

### Wie Stress entsteht

Burnout-Vorbeugung kann mit einer guten Work-Life-Balance und Stressmanagement gleichgesetzt werden, denn der letztendliche Auslöser von Burnout ist Dauerstress. Um Stress verhindern oder abbauen zu können, ist es zunächst wichtig zu wissen, wie er überhaupt entsteht.

Das Stammhirn, der älteste Teil des menschlichen Gehirns, reagiert auf alles, womit der Mensch überraschend konfrontiert wird, reflexartig: Das Neue wird als Gefahr erkannt, der Körper in Alarmbereitschaft versetzt (Stress) und im Gehirn wird innerhalb des Bruchteils einer Sekunde entschieden, ob der Mensch angreift oder flieht. Diese so genannte "Kampf- oder Fluchtreaktion" wurde Anfang der 1930er Jahre von dem US-Amerikaner Walter B. Cannon erstmals beschrieben. Der Stress wird also in diesem Fall abgebaut, indem der Mensch körperlich aktiv wird.

Als moderne Menschen werden wir selten mit einer plötzlichen, lebensbedrohlichen Herausforderung konfrontiert. Stattdessen sind wir einem kontinuierlichen Strom von Stressreizen (Stressoren) ausgesetzt. Zeitdruck, wechselnde und immer komplexere Anforderungen, zunehmende Mobilität und der Verlust natürlicher Rhythmen (z.B. durch häufige Dienstreisen) belasten unseren Körper und unser Nervensystem. Stehen wir unter Zeitdruck oder sind wir anderen Belastungen ausgesetzt, reagiert unser Körper darauf wie auf eine Gefahrensituation und schüttet die Stresshormone Adrenalin und Cortisol aus. Diese können aber körperlich nicht durch eine "Flucht- oder Kampfareaktion" abgebaut werden. Der Körper speichert die bereitgestellte Energie deshalb in Form von motorischer Unruhe, Gereiztheit und Aggressivität. Jeder Mensch reagiert auf diesen permanenten Stress anders – je nach Konstitution und Disposition. Häufig zeigen sich Stresssymptome auf der Körperebene am "Ort der geringsten Widerstandskraft" (locus minoris resistentiae), z.B. in Form von Magenbeschwerden, Kopf- oder Rückenschmerzen.

Um dauerhaft gesund, leistungsfähig und zufrieden zu bleiben, muss man einerseits einen Weg finden, um mit den Stressreizen richtig umzugehen. Andererseits ist es wichtig, die verschiedenen Lebensbereiche wie Beruf, Privatleben und Gesundheit in der Balance zu halten. Ist eine Person einseitig auf den Beruf ausgerichtet und vernachlässigt über Jahre hinweg andere Lebensbereiche, kann das zu emotionaler und körperlicher Erschöpfung führen und schließlich zum Burnout.

## Burnout-Prophylaxe: Die Balance halten

Vorbeugen ist besser als heilen. Auch wenn Sie noch keine Burnout-Symptome haben, lohnt es sich, die eigene Lebens- und Arbeitssituation kritisch zu betrachten, um Gefahrenpotenziale zu erkennen und gegebenenfalls gegenzusteuern. Wesentliche Bestandteile der Burnout-Prophylaxe sind folgende zwei Elemente: Zum einen ist es wichtig, regelmäßig Stress abzubauen (z.B. durch Bewegung, Entspannung oder Meditation), zum anderen müssen diejenigen eigenen Verhaltensmuster erkannt und geändert werden, die einem selbst schaden.

### Stressabbau

Körper und Nervensystem können lernen, besser mit Stressreizen umzugehen und diese zu verarbeiten. Wenn man übt, sich zu entspannen, wird diese Fähigkeit im Körper "verankert", ähnlich wie eine Sportart oder das Spielen eines Musikinstruments. Durch Entspannung oder Meditation lassen sich z.B. nicht nur Stresshormone abbauen, man wird auf Dauer auch ausgeglichener und zufriedener, betrachtet sein Leben und seine Probleme aus einem anderen Blickwinkel, verspürt mehr Lebensfreude, wird kreativer und kann seine Leistungsfähigkeit aufrecht erhalten.

Suchen Sie sich eine Entspannungsmethode, die zu Ihnen passt und die Ihnen Spaß macht. Nur so können Sie diese auf Dauer in Ihren Alltag integrieren. Da es ein sehr vielfältiges Angebot an Entspannungsmethoden gibt, fällt die Orientierung und Auswahl oft schwer. Tabelle 1 gibt einen Überblick über einige gängige und bewährte Entspannungsverfahren. Die aufgeführten Methoden sind nur Vorschläge, vielleicht eignet sich für Sie eine andere Methode besser, die hier nicht aufgelistet ist.

### Schädliche Verhaltensmuster erkennen und ändern

Unser Verhalten unterliegt bestimmten Mustern, die wir bereits in frühester Kindheit von unseren Eltern und unserer Familie übernommen haben und die uns Sicherheit vermitteln. Es ist oft sehr schwierig, diese vertrauten – häufig sogar unbewussten – Verhaltensmuster zu erkennen oder sogar zu ändern. (Zum Beispiel können wir gelernt haben, dass eine Leistung umso wertvoller ist, je mehr wir uns dafür anstrengen mussten). Manche dieser Verhaltensmuster können einen Burnout fördern.

Folgenden Muster sind z.B. typisch für Menschen mit Burnout-Gefährdung:

- Körperliche und seelische Signale werden kontinuierlich überhört bzw. verdrängt.
- Die eigenen Kräfte werden überschätzt.
- Die Befriedigung der eigenen und insbesondere der inneren Bedürfnisse (z.B. nach Ruhe und Erholung, Schlaf, Urlaub oder Bewegung) wird in die Zukunft verschoben.
- Man hält sich für unersetzbar und glaubt, andere könnten die Aufgaben nicht so gut erfüllen wie man selbst.
- Man hält nicht bewusst inne, Pausen werden nicht wirklich für die Erholung genutzt.

Bezeichnung	Beschreibung	Aufwand	Erlernbarkeit	Wirksamkeit in Studien geprüft
Autogenes Training	"Konzentrationale Selbstentspannung", Autosuggestives Verfahren	Dauer: tägl. ca. 20 Minuten. Erlernen durch einen Lehrer, Kurs oder von CD	Setzt Geduld voraus, da für Ungeübte der Entspannungseffekt erst nach mehrwöchigem Üben spürbar ist.	+
Progressive Muskelrelaxation	Anspannen und nachfolgendes Loslassen bestimmter Muskelgruppen	Dauer: tägl. ca. 20 Minuten. Erlernen durch einen Lehrer, Kurs oder von CD	Der Entspannungseffekt ist relativ rasch spürbar, nach einigen Übungswochen kann man auch eine Kurzform (ca. 10 Minuten) anwenden.	+++
Yoga	Anspannungs- und Entspannungsübungen in Verbindung mit Konzentration auf den Atem	Dauer: je nach Übungsfolge Erlernen durch einen Lehrer oder Kurs	"Wohlbefinden" ist relativ rasch spürbar. Umfassende Wirkungen auf Körper, Seele und Geist werden in der Regel erst nach mehrmonatiger Anwendung bewusst wahrgenommen.	empirisch
Tai chi / Qi gong	"Meditation in der Bewegung", "Schattenboxen", Arbeit am Qi (Lebensenergie)	Dauer: je nach Übungsfolge. Erlernen durch einen Lehrer oder Kurs	"Wohlbefinden" ist relativ rasch spürbar. Umfassende Wirkungen auf Körper, Seele und Geist werden in der Regel erst nach mehrmonatiger Anwendung bewusst wahrgenommen.	empirisch
Meditation	Achtsamkeitsübung	Dauer: tägl. ca. 20 Minuten. Erlernen durch einen Lehrer oder Kurs	Je nach Meditationsform sind die Wirkungen und Erfolge nach unterschiedlicher Zeit erfahrbar.	++

Tabelle 1: Auswahl bewährter Entspannungstechniken.

- Es gibt keine klare Trennung zwischen Arbeitszeit und Freizeit.
- Andere Lebensbereiche werden zugunsten des Berufslebens vernachlässigt.
- Man stellt überhöhte Erwartungen an die eigene Leistungsfähigkeit ("hohe Messlatte").

Für die Burnout-Prophylaxe ist es hilfreich, wenn Sie Ihre eigenen Verhaltensmuster, Einstellungen und Überzeugungen erkennen. Dafür können Sie sich z.B. folgende Fragen stellen und ggf. mit Freunden oder Verwandten diskutieren:


- Wem möchte ich beweisen, dass ich es schaffen kann bzw. bei welchen Personen habe ich Angst, mein Gesicht zu verlieren?
- Was wollte ich als Kind gerne für einen Beruf erlernen?
- In welchem Beruf hätten mich mein Vater und meine Mutter gerne gesehen?
- Welchen sozialen Status hätten die Eltern mir gewünscht?
- Wie war die Leistungsbereitschaft bei uns zu Hause?
- Welchen Wert messe ich dem "Lustprinzip" bei?(Wie viel Spaß darf ich im Ernst des Lebens haben?)

- Wie war in meinem Elternhaus die Einstellung zu Geld, Macht, Anerkennung, Führungspositionen, Anstrengung, Lebensqualität etc. und welcher Stellenwert wurde diesen Dingen zugesprochen?

Erst wenn Sie schädliche Verhaltensmuster, Einstellungen und Überzeugungen erkennen, haben Sie die Möglichkeit, diese zu hinterfragen und bei Bedarf langfristig zu verändern. Die aufgeführten Fragen helfen Ihnen auch zu klären, aus welchen Motivationen heraus Sie handeln und können dazu beitragen, auf lange Sicht neue und vielleicht passendere Sichtweisen und "Lebenskonzepte" zu entwickeln.

## So stoppen Sie den Burnout

Der erste und wichtigste Schritt, um einen Burnout zu stoppen, ist die Erkenntnis, dass man in einen Burnout hineinsteuert. Je früher Sie Lösungen und Wege suchen, um dieser Entwicklung entgegen zu wirken, desto besser sind Ihre Chancen. Haben Sie bereits ein manifestes Burnout-Syndrom (Ende Phase 3 sowie Phase 4), ist die Behandlung wesentlich schwieriger und langwieriger. Die einzelnen Phasen wurden im ersten Teil des Artikels vorgestellt und erklärt.

 Um den Burnout effektiv bekämpfen zu können, ist es wichtig, dass Sie sich anderen Menschen anvertrauen und bereit sind, professionelle Hilfe zu suchen. Viele Menschen spüren hier eine Hemmschwelle und haben Angst, ihre Probleme und Hilfesuche könnten als Versagen ausgelegt werden. In diesem Fall ist es wichtig, sich bewusst zu machen: Hilfe und Rat zu holen, ist eine vernünftige Entscheidung und zeigt, dass man die Verantwortung für sich übernimmt.

Im Folgenden erfahren Sie, welche Maßnahmen Sie in den einzelnen Burnout-Phasen ergreifen sollten, um den Burnout zu stoppen.

### Was in den einzelnen Burnout-Phasen zu tun ist

#### Phasen 1 und 2: Enthusiasmus und Stagnation

Wenn Sie bemerken, dass Sie häufig erschöpft sind, sich nicht mehr so gut konzentrieren oder nur schlecht abschalten können, kann das der Beginn eines Burnouts sein. Auch wenn Sie noch keinen Leidensdruck verspüren, sollten Sie die Symptome deshalb ernst nehmen. Stellen Sie sich die Frage: "Gönne ich mir genug Erholung?" Wenn nicht, dann schöpfen Sie aus einem Kräftereservoir, das langsam leerer wird. Wann wollen Sie Ihren Speicher wieder auffüllen? In einer Projektpause? Was ist, wenn ein Projekt das andere ablöst?

Nehmen Sie sich Zeit, um eine Bestandsaufnahme zu machen und stellen Sie sich z.B. folgende Fragen: Kümmere ich mich ausreichend um meinen Körper und mein Privatleben? Schlafe ich ausreichend? Bewege ich mich genug? Gehe ich einem Hobby nach oder habe ich keine Zeit mehr dafür? Welche Bewältigungsstrategien habe ich, um mit Ärger und Frustrationen umzugehen?

Wenn Sie zu dem Ergebnis kommen, dass Sie kaum mehr Zeit für sich, Ihre Familie und Ihr Privatleben haben, können Sie sich vielleicht mit einem Coach beraten und mit ihm klären, wie Sie Ihren Alltag am besten gestalten, um sich ausreichend zu erholen und Ihr Leben in der Balance zu halten.

## Phase 3: Frustration

In der dritten Burnout-Phase nehmen Konzentration und Leistungsfähigkeit ab. Sie können sich in der Freizeit nicht mehr richtig regenerieren, nach einem Wochenende oder Kurzurlaub fühlen Sie sich noch immer müde und erschöpft. Möglicherweise können Sie schlecht schlafen. Manche Personen sind häufiger erkältet, haben Beklemmungsgefühle, Magenschmerzen, Herzrhythmusstörungen oder andere körperliche Beschwerden. Jetzt ist der Leidensdruck deutlich zu spüren.

Wenn Sie körperliche Beschwerden haben, lassen Sie diese vom Haus- oder Facharzt abklären. Manchmal ist in dieser Phase eine medikamentöse Unterstützung durch pflanzliche oder chemische Präparate nötig, um die körperlichen Symptome zu lindern oder die Stimmung aufzuheben. Konsultieren Sie einen Facharzt und lassen Sie sich diese Medikamente bei Bedarf verschreiben. Eine medikamentöse Behandlung allein wird Ihnen aber auf Dauer nicht helfen. Wichtig ist, dass Sie parallel zur Einnahme von Medikamenten Ihre eigene Situation analysieren – entweder allein oder besser mit professioneller Hilfe – und nach Lösungen suchen. Gestehen Sie sich zu, in dieser Situation einen Coach, ggf. auch einen Arzt oder Therapeuten aufzusuchen und machen Sie sich klar, dass das kein Zeichen von Versagen ist. Wenn Ihnen der Gedanke, professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen, Unbehagen bereitet, versuchen Sie, den Besuch beim Arzt als Coaching zu betrachten.

Für die Analyse kann es auch sehr hilfreich sein, ein Stresstagebuch zu führen: Indem Sie schriftlich festhalten, in welchen Situationen Sie gestresst sind und wie Sie damit umgehen, können Sie wiederkehrende Muster erkennen. Wenn Sie nach der Arbeit z.B. regelmäßig Alkohol trinken, weil sie das als Belohnung empfinden, unangenehme Gefühle wie Ärger oder Wut runterspülen und danach besser schlafen, ist das ein Muster, das Ihnen auf Dauer großen Schaden zufügen kann. In diesem Fall sollten Sie deshalb versuchen, Ihr Stressverhalten zu ändern.

### So finden Sie einen Therapeuten

Im Branchenbuch finden Sie die Adressen von Ärzten, die Ihnen bei einem Burnout weiterhelfen können, z.B. Fachärzte für Psychosomatische Medizin/Psychotherapeutische Medizin, Ärzte für Psychotherapie oder Psychologische Psychotherapeuten. Wenn Sie einen Arzt aufsuchen, haben Sie den Vorteil, dass dieser Ihnen bei Bedarf Medikamente verschreiben und Sie besser an die entsprechenden Fachärzte überweisen kann.

Die Behandlung eines Burnouts kann über die gesetzlichen und privaten Krankenkassen abgerechnet werden. Es gibt zunächst fünf Probestunden ("probatorische" Sitzungen), um zu klären, ob eine Therapie sinnvoll ist und ob Patient und Therapeut gut miteinander arbeiten können. Sie haben die Möglichkeit, die Probestunden jeweils bei verschiedenen Therapeuten wahrzunehmen, um so den richtigen Therapeuten für sich zu finden.

Fragen Sie vorab am Telefon, ob der Therapeut sich mit Burnout auskennt. Wenn er keine Termine frei hat, bitten Sie ihn, Ihnen einen anderen Therapeuten zu empfehlen.

Nach der ersten Probestunde sollten Sie für sich prüfen: Haben Sie Vertrauen zum Therapeuten? Hat der Therapeut Interesse an Ihrer gegenwärtigen Problematik oder hat er vorwiegend Ihre Biographie abgefragt? (Es ist zwar üblich, im Verlauf der Therapie nach der Biografie zu fragen, geschieht das aber ausführlich in der ersten Stunde, können Sie sich keinen Eindruck davon machen, wie der Therapeut das konkrete Burnout-Problem mit Ihnen bearbeiten möchte.) Haben Sie das Gefühl, dass er Ihr Problem erfasst hat? Haben Sie sich wohl gefühlt? Wenn Sie diese Fragen bejahen können, haben Sie gute Chancen auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Therapeuten.

## Phase 4: Verzweiflung, Apathie

In dieser Phase ist der Leidensdruck erheblich. Die Leistungsfähigkeit nimmt dramatisch ab, körperliche Symptome können sich verstärken, man resigniert innerlich und zieht sich von Kollegen, Freunden, Verwandten und sogar dem Partner zurück.

Ein Coaching ist in dieser Phase nicht mehr ausreichend. Sprechen Sie mit einem Psychotherapeuten darüber, welche Therapieform sich für Sie eignet und Sie bei Ihrem Problem am besten unterstützen kann. Wählen Sie einen Therapeuten, zu dem Sie echtes Vertrauen haben und bei dem Sie sich gut aufgehoben fühlen. Es kann sein, dass Sie mehrere Therapeuten aufsuchen müssen, bis Sie den für Sie richtigen gefunden haben. Lassen Sie sich durch solche Startschwierigkeiten aber nicht abschrecken.

Bei fortgeschrittenen Burnout-Zuständen kann es notwendig sein, dass der Betroffene ein Timeout nimmt und sich z.B. krank schreiben lässt oder eine Kur beginnt. Auf diese Weise kann sich der Betroffene tatsächlich einmal von seinem Berufsalltag distanzieren und sich entlasten. Manchmal ist auch das persönliche Umfeld vom Burnout-Problem berührt. Es kann z.B. sein, dass sich der Betroffene von seiner Familie zurückgezogen hat, ihr gleichgültig begegnet oder ernste Beziehungsschwierigkeiten aufgetreten sind. In diesen Fällen kann ein Klinikaufenthalt in einer psychosomatischen Klinik sinnvoll sein. Eventuell ist eine zusätzliche medikamentöse Therapie notwendig, damit der Patient ausreichend schläft und seine depressive Stimmung gemildert wird.



Machen Sie sich klar: Eine Burnout-Behandlung ist nicht nur eine vorübergehende Intervention, sondern eine Langzeitaufgabe. Ziel ist es, die Lebensgewohnheiten und die Selbsteinschätzung dauerhaft zu verändern und so zu verhindern, dass das Problem in der Zukunft erneut auftritt.

## Neue Gewohnheiten in den Alltag integrieren

Sie kennen dieses Phänomen bestimmt: Zum Jahreswechsel hat man viele gute Vorsätze, aber nur wenige davon werden in die Tat umgesetzt oder gar dauerhaft gelebt. Bei der Burnout-Prophylaxe und -Bekämpfung ist es dasselbe: Auch wenn Sie sich fest vorgenommen haben, Ihr Leben zu ändern, besteht die Gefahr, dass Sie neue, angestrebte Gewohnheiten nicht in Ihren Alltag integrieren können und deshalb Ihre Ziele nicht erreichen.

Meistens scheitert man, weil man einen der folgenden zwei Fehler begeht:

- Man setzt sich zu viele Ziele auf einmal.
- Man plant die Ziele bzw. den ersten Schritt nicht konkret genug.

Wollen Sie Ihre Ziele wirklich erreichen, dann nutzen Sie die Technik der kleinen Schritte. Je konkreter Sie planen, desto leichter wird Ihnen die Umsetzung fallen. Formulieren Sie Ihre Ziele nicht nur im Berufsleben, sondern auch privat **spezifisch**, **messbar**, **attraktiv**, **realisierbar** und **terminierbar**, also "SMART". Und konzentrieren Sie sich zunächst nur auf ein Ziel!

### So setzen Sie Ihre Ziele um

Ziele lassen sich leichter erreichen, wenn Sie diese nach der SMART-Methode definieren. Haben Sie z.B. das Ziel "Ich möchte ein Entspannungsverfahren erlernen und regelmäßig anwenden", sollten Sie wie folgt vorgehen:

**Spezifisch:** Zunächst müssen Sie herausfinden, welches Entspannungsverfahren oder welche Meditationstechnik Sie konkret erlernen möchten. Legen Sie einen Zeitraum fest, in dem Sie verschiedene Verfahren ausprobieren. Entscheiden Sie sich am Ende dieser Testphase für ein Verfahren, mit dem Sie sich wirklich wohl fühlen.

**Messbar:** Legen Sie als nächstes fest, wie oft und wann Sie die Methode durchführen möchten. Einmal oder zweimal täglich? Dreimal wöchentlich? Es ist wirksamer, täglich wenige Minuten für die Entspannung einzuplanen, anstatt in der Woche zwei oder drei längere Zeiträume.

Ich empfehle meinen Klienten, für Ihre Entspannung eine feste Tageszeit vorzusehen. Erfahrungsgemäß findet man sonst nie die Zeit dafür. Hält man diesen fixen Termin auf Dauer ein, bildet sich ein Automatismus oder "Reflex", der es erleichtert, die Entspannungsmethode in den Tages- oder Wochenablauf zu integrieren. Zähneputzen oder Duschen vergisst man in der Regel ja auch nicht. Schreiben Sie die Entspannungszeiten in einen Kalender – auch wenn Sie Ihre Übungen einmal ausfallen lassen. Sie werden merken, dass Sie die Dokumentation positiv einstimmt.


**Attraktiv:** Die Methode, die Sie dauerhaft in Ihren Alltag integrieren möchten, muss Ihnen Spaß machen! Ansonsten werden Sie kaum die Motivation aufbringen, um sie langfristig durchzuführen.

**Realisierbar:** Überlegen Sie nicht nur, wann Sie die Entspannungsmethode durchführen möchten und wie viel Zeit Sie investieren wollen, sondern auch, ob Sie das überhaupt *können*. Wenn Sie z.B. ein Morgenmuffel sind, sollten Sie sich nicht vornehmen, die Methode morgens vor der Arbeit durchzuführen. Vielleicht klappt das zunächst dank der Anfangseuphorie, auf Dauer dürfte es Ihnen aber schwer fallen, diesen Rhythmus durchzuhalten.

**Terminierbar:** Setzen Sie sich Termine! Entscheiden Sie, wann die Suche nach einer geeigneten Entspannungsmethode abgeschlossen sein soll, wann Sie damit beginnen werden, die Methode in Ihren Alltag zu integrieren und wie lange Sie diese spezielle Methode durchführen möchten.

Wenn man sich einen überschaubaren Zeitrahmen setzt, sinkt häufig der innere Widerstand, tatsächlich mit der Methode zu beginnen. Legen Sie beispielsweise fest, die Technik die kommenden drei Monate durchzuführen und sich am Ende die Erfolge anzusehen. Nehmen Sie sich die Freiheit, danach weiter zu machen oder auch nicht.

Dokumentieren Sie Ihr Ziel und den Weg dorthin: Was ist der erste Schritt, welches sind die weiteren? Sind Sie bereit, *jetzt* den ersten Schritt zu tun? Ist das nicht der Fall, dann überprüfen Sie die Zielsetzung – auch hinsichtlich der Attraktivität. Haben Sie Ihr Ziel vielleicht aus rein rationalen Gründen gewählt, ohne dass es mit Ihrem "Bauchgefühl" übereinstimmt? Ist der Zeitpunkt für dieses Ziel stimmig?

 Nehmen Sie Hilfe und Unterstützung in Anspruch, wenn Sie damit beginnen, Ihren Alltag zu verändern und Ihre neuen Ziele zu verfolgen. Wenn Sie z.B. mit einem Lehrer arbeiten, wird es Ihnen leichter fallen, die Entspannungsmethode (richtig) umzusetzen, als wenn Sie mit einer CD lernen. Sie können sich auch einer Meditationsgruppe anschließen oder einen Kurs besuchen.

#### Allgemeine Empfehlungen zur Burnout-Prophylaxe:

- Planen Sie regelmäßig feste Erholungszeiten ein, sowohl im Tages- Wochen- als auch im Jahresverlauf, und halten Sie diese ein.
- Nutzen Sie Pausen wirklich als Pausen. Erledigen Sie keine Handytelefonate zwischendurch. "Innehalten bedeutet, die Welt kurz anzuhalten – und auch das Hamsterrad, in dem man sich dreht."
- Nehmen Sie Körpersignale ernst. Erschöpfung und körperliche Symptome weisen darauf hin, dass etwas nicht stimmt.
- Achten Sie auf Rhythmen wie Tag, Woche und Jahr. Beginnen Sie z.B. den Tag bewusst und lassen Sie ihn auch bewusst ausklingen. Das kann ein kurzes Innehalten oder ein kleines Ritual sein, das wenige Sekunden oder Minuten dauert. Erkennen Sie Ihre individuellen Rhythmen, mit denen Sie sich wohl fühlen (Morgenmensch, Abendmensch etc.) und geben Sie diesen mehr Raum.
- Gesunde Lebensführung: Achten Sie auf ausreichend Schlaf, planen Sie feste Zeiten für Sport ein und essen Sie regelmäßig. Achten Sie dabei auf eine ausgewogene Ernährung.

- Überdenken Sie Ihre Freizeitgestaltung, befreien Sie sich von Zwängen und "Freizeitstress".
- Planen Sie Zeit für soziale Kontakte ein, z.B. Unternehmungen mit der Familie oder mit Freunden.
- Planen Sie genügend Freiraum für Tätigkeiten außerhalb Ihres Berufs und für Hobbys ein.
- Überprüfen Sie, ob Sie einige Ihrer Aufgaben delegieren können. Halten Sie sich nicht für unersetzlich!
- Schätzen Sie Ihr individuelles Kräfte-Reservoir realistisch ein.
- Erlernen Sie ein Entspannungsverfahren oder eine Meditationstechnik.
- Nehmen Sie Hilfe und Unterstützung an. Lassen Sie sich von einem Coach oder Therapeuten beraten, wenn Sie bereits Burnout-Symptome haben.
- Achten Sie bewusst darauf, Beruf und Freizeit zu trennen. Häufig bietet es sich an, noch einmal schnell die E-Mails zu checken oder ein Telefonat zu erledigen. Wenn Sie das oft tun, bekommen Sie auf Dauer (zunächst nur unbewusst) das Gefühl, nie mit der Arbeit fertig zu sein und nie wirklich frei zu haben. Dieses Gefühl speichert der Körper als Stress.

## Burnout-Prophylaxe: Auch der Arbeitgeber ist gefordert

Stress am Arbeitsplatz kostet die Unternehmen in Deutschland jährlich mehrere Milliarden Euro. Die psychisch bedingten Krankheitstage haben laut dem Gesundheitsreport 2005 der BKK seit 1980 um 85% zugenommen. Stress ist schlecht messbar, die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin schätzt aber, dass der Volkswirtschaft durch stressbedingte Erkrankungen im Jahr 2004 Kosten von 7,4 Milliarden Euro entstanden sind.

Vorgesetzte haben einen großen Einfluss auf Ihre Mitarbeiter und können viel zur Stress- und damit Burnout-Prophylaxe beitragen. Bei einem großen Teil der Burnout-Betroffenen lässt sich feststellen, dass deren Vorgesetzten schwere Führungsfehler begangen haben. Burnout wird z.B. gefördert, wenn durch unrealistische und überhöhte Erwartungen ständig Druck auf Mitarbeiter ausgeübt wird.

Vorgesetzte sollten eine Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens aufbauen, den Teamgeist und eine gute Zusammenarbeit fördern, Konflikte offen und ehrlich klären und die Leistung ihrer Mitarbeiter regelmäßig anerkennen. So tragen zu einem positiven Arbeitsklima bei und können die Burnout-Gefahr für ihre Mitarbeiter stark senken.

Ein verantwortungsvoller Umgang mit dem Personal fördert den Erfolg des Unternehmens: In einer US-amerikanischen Untersuchung wurden Firmen, die zwischen 1972 und 1992 im Jahresdurchschnitt die höchsten Gewinne pro Aktie erzielt hatten, auf Gemeinsamkeiten untersucht. Es stellte sich heraus, dass keines der Unternehmen über eine beherrschende oder einzigartige Technologie verfügte oder ein Massenproduzent war, sie agierten auch nicht in Märkten mit einem besonders großen Wachstum. Der entscheidende gemeinsame Erfolgsfaktor war der sorgsame Umgang mit dem Personal.

## Fazit

Im Stress zu sein ist "in", aber Probleme mit Stress zu haben ist ein Tabu. Die stressbedingten Erkrankungen sind in den letzten Jahren stark angestiegen. Krankheiten wie Burnout lassen sich zwar heilen, dieser Prozess ist aber langwierig. Deshalb ist es umso wichtiger, vorzubeugen und bei Bedarf rechtzeitig zu intervenieren. Je früher Sie sich mit Ihrem eigenen Stressverhalten auseinandersetzen, Ihr individuelles Stressmanagement entwickeln und sich um Ihre Work-Life-Balance kümmern, desto größer sind Ihre Chancen, auf lange Sicht gesund, zufrieden und leistungsfähig zu bleiben.

Fachbeitrag

Die unbewussten Auftraggeber

## "Bin ich ein Doppelagent?!"

### Teil 2: Der Weg zu mehr Selbstbestimmung und Souveränität

Der erste Teil dieses Artikels zeigt, wie stark wir von meist unbewussten inneren Antreibern, sogenannten Glaubenssätzen in unserem Handeln gesteuert werden können. Oftmals wirkt das unterstützend, denn wir müssen nicht immer eine Situation komplett (neu) analysieren, sondern können auf fertige "Rezepte" zurückgreifen, die sich aus Erziehungsbotschaften, gesellschaftlichen Konventionen, anderen Prinzipien und eigenen Erfahrungen speisen. Wir entscheiden sozusagen "auf dem kleinen Dienstweg".

Andererseits führen uns unbewusst übernommenen Glaubenssätze oft auch in eine Sackgasse, aus der nicht so einfach zu entkommen ist. Die Frage "Wem versuche ich es recht zu machen?!" oder besser "In wessen Auftrag bin ich eigentlich unterwegs?!", führt oft zu der Erkenntnis, dass wir als "Doppelagenten" oder gar als "Multiagenten" unterwegs sind, anstatt in eigener Sache. Wenn wir es schaffen, eine Metaperspektive einzunehmen, kann es aber gelingen, mehr Eigenregie, mehr Selbst-Bewusstsein und Erfolg z.B. in der schwierigen Rolle eines Projektleiters zu generieren.

In diesem zweiten Teil erfahren Sie, wie Sie anfängliche Erfolge der eigenen inneren Umprogrammierung absichern und ausbauen. Es geht um das bewusste Erleben und die Berücksichtigung von "entscheidenden" Gefühlen, den Aufbau eines ausbalancierten Selbstbilds, der eigenen Person als "Gesamtkunstwerk" sozusagen, das die ersehnte Souveränität eines "Agenten in eigener Sache" bedeuten kann.

## Was macht Glaubenssätze so stabil?

### Wunsch nach emotionaler Sicherheit

Ein Hauptgrund für die Stabilität dürfte sein, dass Glaubenssätze, Überzeugungen und Prinzipien, die sich aus Erziehungsbotschaften speisen, oftmals von starken Emotionen begleitet werden. Als Kinder werden wir am laufenden Band belohnt oder bestraft für "richtiges" oder "falsches" Verhalten im Sinne unserer Eltern, je nach ihrem Wertesystem, nach ihrem Glaubenssystem.

Wenn unsere Eltern glauben, das Fleiß und zähes Durchhaltevermögen bis fast zur Selbstaufgabe erst persönlichen und gesellschaftlichen Erfolg garantiert, dann werden wir genau für Verhaltensweisen belohnt, die genau

#### Autor



#### Heinz-Detlef Scheer

Diplom-Psychologe und gelernter Kaufmann, Geschäftsführer der Scheer consulting

GmbH. Schwerpunkte: Führungskräfte-Coaching, Team-Entwicklung und Coaching hochbegabter Menschen

Kontakt: [scheerconsulting@t-online.de](mailto:scheerconsulting@t-online.de)

Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

#### ähnliche Artikel

› Der Projektleiter – ein idealer Burn-out-Kandidat – Teil 1: Arbeitsumfeld und Persönlichkeit

› Das Modell der "Logischen Ebenen" – Akzeptanz für Veränderungen schaffen

sowie in den Rubriken:

› [Persönlichkeitsentwicklung](#)

diesem Prinzip entsprechen. Geben wir dagegen auf, werden wir bestraft oder im schlimmsten Fall auch noch lächerlich gemacht. Wir lernen als Kinder und Jugendliche sehr schnell, was für unsere Eltern richtig und was falsch ist, und vor allem, wie wir Bestrafungen entkommen können und Belohnungen "erwirtschaften".

Ein wichtiger Grund, wenn nicht der wichtigste, warum wir die Glaubenssysteme der Eltern und anderer wichtiger Bezugspersonen so gerne übernehmen, ist der, dass wir uns wohlfühlen, wenn wir gelobt werden und uns in der Regel unwohl fühlen, wenn wir kritisiert, ausgeschimpft oder verlacht werden. Letztlich steuern tatsächlich Emotionen unser Verhalten. Wir suchen persönlichen Nutzen und persönliche Belohnung und vermeiden schlechte, belastende Emotionen und Sinnlosigkeit.

Vielen Menschen ist gar nicht klar, wie stark sie Entscheidungen letztlich "aus dem Bauch heraus" fällen, weil sie so stolz auf ihre gute Ausbildung, auf ihr Fachwissen und ihre logischen Fähigkeiten sind. Trotzdem würde wohl niemand im Normalfall Entscheidungen treffen, deren Ergebnisse ihm mit großer Wahrscheinlichkeit Unsicherheitsgefühle oder womöglich Angst bescheren. Zwei starke Gefühle. Niemand würde sich für den Kauf eines bestimmten Autos entscheiden, wenn er nicht das GEFÜHL hätte, dass diese Entscheidung nachhaltig die richtige wäre. Egal, wie viele Informationen er auf technischer Seite eingeholt und verarbeitet haben mag, ohne die emotionale Sicherheit keine Entscheidung!

## Bedürfnis nach bedingungsloser Akzeptanz

Eines der stärksten Motive des Menschen ist das nach Zugehörigkeit. Der Mensch an sich ist nicht für das Alleinsein geschaffen. Dabei spielt es nicht unbedingt immer eine Rolle, wie viele leibhaftige Personen einen aktuell umgeben, sondern welcher Gruppe man sich zugehörig fühlt, wo man quasi eine Art psychologische Heimat gefunden hat, die eine sichere Basis darstellt für die Entwicklung des eigenen Lebens.

Mit diesem Bedürfnis nach bedingungsloser Akzeptanz wird der Mensch aber auch erpressbar. Denn fühlt sich der Mensch erst einmal zugehörig, dann wirkt die Drohung, ausgestoßen zu werden, wenn bestimmte Bedingungen nicht erfüllt werden, enorm stark. "Wenn Du Akademiker wirst, dann gehörst Du nicht mehr zu uns!" mag der nicht ganz harmlose Gedanke des Vaters des im ersten Teil erwähnten hochbegabten Projektleiters gewesen sein. "Du kannst das aber wieder geradebügeln, wenn Du "denen da oben mal ordentlich den Marsch bläst!" (denn dann können wir wieder stolz auf Dich sein und dann gehörst Du weiter zu uns).

Das mag übertrieben klingen, es ist aber leider häufig die Realität in Familien, Arbeitsgruppen, Freundeskreisen, Ehen, kurz: Überall dort, wo es entscheidend ist, ob man "dazugehört" oder eben nicht. Ob eine bössartige Drohung dahintersteckt oder der Wille, sein Kind vor schrecklichen Erfahrungen zu schützen, ist dabei nicht wichtig. Entscheidend ist aber Folgendes: Das Gefühl, ausgestoßen, nicht mehr anerkannt zu sein, nicht ernst genommen zu werden, etwas falsch gemacht zu haben, jemanden geschädigt zu haben, nichts (mehr) Wert zu sein, zwingt uns öfter und intensiver, als es für uns tatsächlich gesund wäre, in Schemata zurück, die nicht unsere sind, sondern – wie wir bereits gesehen haben – meist aus anderen Quellen stammen.

## Lernen Sie sich selbst besser kennen!

Es geht darum, Selbstbewusstsein und auf dieser Basis mehr Selbstsicherheit zu entwickeln, um auf diese Weise möglichst den eigenen Weg zu erfinden, der einem Ausgeglichenheit, Zufriedenheit, Erfolgsgefühle, und vielleicht sogar das eine oder andere Glücksgefühl, "Flow" im Sinne des bekannten ungarischen Autoren Mihály Csíkszentmihályi beschert (Csíkszentmihályi, 2010). Und das ist keineswegs egoistisch gemeint, denn wer mit sich selbst gut auskommt, kommt bekanntlich auch mit anderen gut aus. Gerade in einer anspruchsvollen Führungsfunktion wie der eines Projektleiters ist das von nicht zu unterschätzender Bedeutung.

Es geht also darum, dass wir uns selbst besser kennenlernen. Es geht darum, die eigenen Gefühle, die jeder von uns hat, bewusster wahrzunehmen und aus uns selbst ein stabiles und befriedigendes "Gesamtkunstwerk" zu schaffen, mit dem wir uns zunehmend identifizieren können. Dabei ist die Vorstellung des "holistischen Selbst" ausgesprochen hilfreich. Vereinfacht ausgedrückt bedeutet das, dass ich als Mensch gut beraten bin, wenn ich die verschiedenen Bereiche meiner Existenz, die Aspekte meines Daseins oder auch die Anteile meines Selbstbilds in einer Art und Weise "bediene", die für mich zum persönlichen Erfolg, zu guten Gefühlen, zu Arbeits- und Lebenszufriedenheit führt.

## Die Arbeit am "holistischen Selbst" ist nichts für Feiglinge

Wer sich selbstkritisch hinterfragt und mit dem "holistischen Selbst" beschäftigt (siehe Kasten), muss mit Konsequenzen rechnen. Denn es geht darum "Baustellen" zu identifizieren, die es in den verschiedenen Bereichen unseres "Selbst", wie z.B. Körper, Verstand, Emotionen, Spiritualität und Beziehungen, vielleicht gibt. Meist bedingt die nachhaltige Vernachlässigung eigener Bedürfnisse in einem oder mehreren dieser Bereiche – z.B. weil diese durch Arbeit, Pflichtgefühl oder unreflektiert verinnerlichte Glaubenssätze verdrängt wurden – eine Schräglage des Selbstgefühls, eine Verzerrung des eigenen Selbstbilds, Unzufriedenheit und Unglück, Demotivation, Traurigkeit, Selbstmitleid, Erfolglosigkeit und letztlich womöglich Krankheit. Identifizierte "Baustellen", d.h. verdrängte Bedürfnisse in den einzelnen Bereichen sind der Ausgangspunkt für die Arbeit am Selbstbild, die der eigenen Person letztendlich zu Souveränität verhilft.

### Das holistische Selbst

Die Vorstellung eines holistischen Selbst hat mehrere Quellen. Annie McKee, Richard Boyatzis und Frances Johnston beschreiben in Ihrem Buch "Becoming a resonant Leader" eine Selbsterfahrungsübung für Führungskräfte, die auf populären Medizinradvorstellungen nordamerikanischer Indianer beruht (McKee, Boyatzis, Johnston, 2008). Medizinräder gibt es in unterschiedlichster Ausprägung und Ausgestaltung, aber fast alle haben die unserem Kompass ähnliche Einteilung in die vier Windrichtungen, die mit bestimmten Eigenschaften und / oder Persönlichkeitsstrukturen von Menschen verknüpft sind. So hat das einfache Medizinrad oft die folgende Einteilung: Körper (Body, im Westen), Denken und Verstand (Mind, im Norden), Gefühle (Emotion, im Süden), Inspiration und Erleuchtung (Spirit, im Osten).

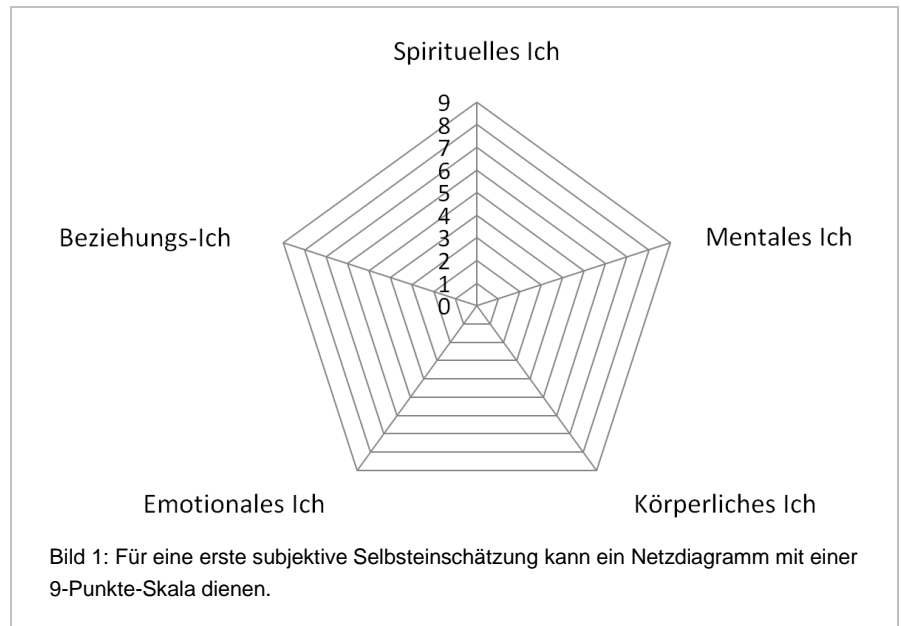
Eine gewisse Ähnlichkeit mit der Bedürfnispyramide, die Abraham Maslow in den 50ern des 20. Jahrhunderts berühmt gemacht hat, kann nicht verleugnet werden, auch wenn beide Vorstellungen nicht direkt vergleichbar sind. Maslow unterscheidet darin die Ebenen: Physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Anerkennung und Wertschätzung und schließlich Selbstverwirklichung (z.B. Maslow, Kruntorad, 1981). Die verschiedenen Religionen und andere Denkrichtungen, die im Laufe der Menschheitsgeschichte für sich in Anspruch nehmen zu wissen, was für Menschen im Allgemeinen gut oder "gesund" ist oder zur "Erleuchtung" führt, haben selbstverständlich ganz unterschiedliche Themen als besonders wichtige Aspekte der menschlichen Existenz aufgegriffen.

Für unseren mitteleuropäischen Alltag mag uns ein um die "Beziehungsebene" erweitertes Medizinrad genügen. Es leistet uns gute Dienste als systematische Betrachtungsweise unseres Selbst in unserer sozialen Vernetzung und mit unseren fundamentalen Bedürfnissen.

Ein einfaches Werkzeug, um die eigenen "Baustellen" für eine erste subjektive Selbsteinschätzung zu identifizieren, ist das in Bild 1 gezeigte Netzdiagramm. Auf einer Skala von 0 bis 9 trägt man ein, in welchem Maß die Bedürfnisse im jeweiligen Bereich erfüllt sind (0 = gar nicht, 9 = vollständig).

Wer sich dauerhaft in einem (subjektiv empfundenen) "Mangelzustand" befindet, der leidet nicht nur oberflächlich, der wird irgendwann unweigerlich krank an der Seele und schließlich am Körper. Davon abgesehen erlebt sich kein Mensch als

glücklich, der gleichzeitig einen erheblichen Mangel in einer der fünf genannten Ebenen erlebt. Dies ist der Grund dafür, warum ein Mensch noch so viel Geld verdienen kann, ihm dies jedoch auf der Suche nach dem persönlichen Glück und dem Gefühl, ein erfolgreiches ("erfülltes") Leben geführt zu haben, nichts nützt, solange dieses Gefühl nicht von erfüllten Bedürfnissen auf anderen Ebenen begleitet ist.



## Die verschiedenen Ebenen des Selbstbilds

Im Folgenden finden Sie eine Kurzbeschreibung der einzelnen "Ebenen" des Selbstbilds. Es geht hier nicht so sehr um absolute Kriterien, die nur schwer zu finden sind, wenn man von Extremen einmal absieht, sondern um eine individuelle Einschätzung. Denn Menschen sind insgesamt sehr verschieden und haben durch eine lange individuelle Lerngeschichte ganz unterschiedliche Vorstellungen davon, welche Bedingungen für sie gelten müssen, damit ihre Bedürfnisse erfüllt sind. Es geht hier also vor allem um die subjektive Empfindung einer Zufriedenheit in dem jeweiligen "Sektor" menschlicher Existenz.

### Körperliches Ich

Mögen Sie sich? Also Ihren Körper? Ihr Aussehen? Ihre Fitness, Ihre Haut, Ihr Körpergefühl? Haben Sie eines? Merken Sie, wann Sie Bluthochdruck haben? Wenn Sie entspannt sind? Wo im Körper merken Sie das? Haben Sie ein Verhältnis zu Ihren inneren Organen? Hören Sie auf die Meldungen Ihres Körpers? Fühlen Sie sich eins mit Ihrem Körper oder empfinden Sie Kopf und Körper eher getrennt? Sind Sie womöglich nur "geduldeter Mieter" in Ihrem Körper? Gehen Sie selbst zum Arzt oder tragen Sie Ihren Körper dorthin zur Reparatur?

### Beziehungs-Ich

Haben Sie die Beziehungen, die Sie verdienen und verdienen Ihre Beziehungen Sie?! Mögen Sie Ihre Kollegen oder "Freunde"? Können Sie sich hingeben, weil Sie sicher sind, dass Sie alles zurückbekommen, was Sie geben..., irgendwann? Oder ist es Ihnen vielleicht gar nicht wichtig, ob Sie jemals irgendetwas zurückbekommen?

Haben Sie vertrauensvolle Beziehungen? Welche sind von totalem Vertrauen, welche eher von Misstrauen gekennzeichnet? Fühlen Sie sich ausgenutzt? ...von "Vampiren umgeben"?! Fühlen Sie sich im Freundeskreis geschützt? Ist dieser für Sie ein Netz? Oder doch nur eine Einbahnstraße? Nehmen die Menschen, die Sie umgeben, Ihre persönliche Entwicklung wahr? Nehmen sie Sie ernst? Unterstützen diese Menschen Sie in Ihrer Entwicklung oder hindern sie Sie daran? ("What would you do if I sang out of tune...? Would you stand up and walk out on me?...." (Lennon/McCartney: "When I'm sixty four")

## Denkendes Ich

Kriegt Ihr Gehirn genug "Futter"? Fühlen Sie sich unter- oder überfordert? Privat und/oder im Beruf? Beschäftigt sich Ihr Gehirn ausreichend mit Herausforderungen? Mit Dingen, die Sie wirklich interessieren? Mit genügend NEUEM? Trainieren Sie Ihr Gehirn regelmäßig? Oder dient es nur noch dazu, den Weg vom Fernseher zur Toilette nicht zu vergessen? Mögen Sie noch Geschichten mit offenem Ausgang? Sind Sie noch neugierig? Setzen Sie genügend Kernkompetenzen ein? Fehlen Ihnen noch Kompetenzen?

## Emotionales Ich

Kennen Sie Ihre Gefühle? Erkennen Sie sie? Können Sie sie benennen? Sprechen Sie darüber ohne Peinlichkeit? Sind Sie sich Ihrer Gefühle in sogenannten rationalen Entscheidungssituationen bewusst? Nutzen Sie Ihre Gefühle als Steuerungsinstrument? Verstehen Sie Ihren Körper (s.o.), wenn er Ihnen Gefühle signalisiert oder Sie mit bestimmten inneren und äußeren körperlichen Reaktionen begleitet? Sorgen Sie genügend für sich selbst, damit Sie die Emotionen verspüren, nach denen Sie sich sehnen?

## Spirituelles Ich

Achtung: Dies ist nicht Ihre religiöse Seite – oder sie muss es jedenfalls nicht sein. "Spirituell" bedeutet hier zunächst etwas völlig anderes: Haben Sie das Gefühl, Teil eines größeren Ganzen zu sein, das mächtiger ist als die eigene Existenz? Können Sie sich in Krisenzeiten auf so etwas verlassen, weil Sie wissen, dort haben Sie vollkommene Akzeptanz, egal, was passiert ist? Das kann eine Partei sein, ein Verein, eine Gemeinschaft, der Sie aus irgendwelchen Gründen zugehören. Es KANN auch eine Religion sein, oder eine bestimmte philosophische Richtung, aber auch etwas völlig anderes, was außer Ihnen niemand versteht, solange es für Sie selbst Gültigkeit hat. Es geht quasi um "bedingungslose Zugehörigkeit", um Sicherheit, um Ihre psychologische Heimat, um Zugehörigkeit – letztendlich um die lebenswichtige bedingungslose Akzeptanz.

Diese Ebene bezieht sich aber auch auf die Macht der Gedanken über den Körper und die innere und äußere Welt, die wir Europäer oft total unterschätzen und gerne in den Bereich der Esoterik verweisen. Letztlich könnte man sogar sagen, dass die gesamte Psychosomatik in diesen Bereich gehört. Die einzelnen Äußerungsformen des "Spirituellen Ichs" sind extrem unterschiedlich und können sich auf Religionen, Philosophien oder Wertesysteme beziehen, auf den Erhalt der Umwelt, der Erde oder auf etwas ganz anderes. In dieser Ebene angesiedelt sind auch Gefühle und Gedanken, die mit der Überzeugung zu tun haben, den Sinn des eigenen Lebens, den Auftrag der eigenen Existenz gefunden zu haben und daher in sich ruhen zu können.

## Beispiel

Bild 2 zeigt das Netzdiagramm eines Projektleiters, der nach seiner Kündigung und einer Reflexion über sein "holistisches Selbst" mindestens zwei, wenn nicht drei Gebiete fand, auf denen er erheblichen Nachholbedarf hatte, um seine Balance wiederherzustellen: Er war im letzten Job total unterfordert, fühlte sich niemandem und nichts mehr zugehörig. Er hatte gute familiäre Beziehungen und einen stabilen Freundeskreis, allerdings fehlten ihm berufliche Netzwerke. Dabei ging es ihm emotional natürlich nicht gut. Lediglich körperlich fühlte er sich ("im Moment noch") ausgeglichen, was er auf die Tätigkeit in seinem Sportverein zurückführte.

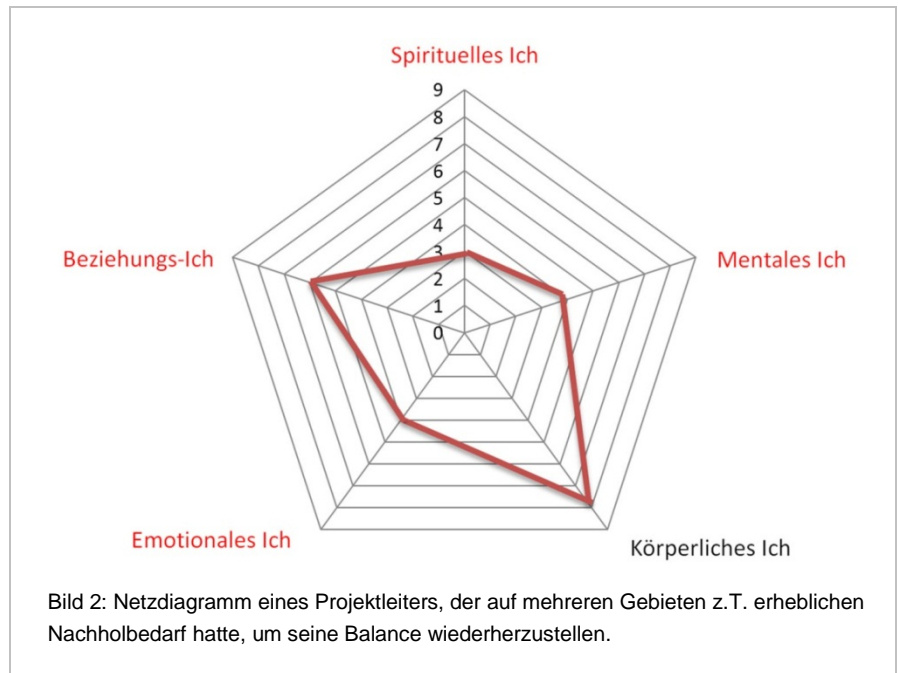


Bild 2: Netzdiagramm eines Projektleiters, der auf mehreren Gebieten z.T. erheblichen Nachholbedarf hatte, um seine Balance wiederherzustellen.

Wer z.B. feststellt, dass er sich auf dem Gebiet Emotionalität und auf der Beziehungsebene als defizitär erlebt, muss handeln, wenn er etwas für sich tun möchte. Er muss sich um seine sozialen Netzwerke kümmern (um echte, nicht um die im Netz), vielleicht um sein eigentlich vorhandenes Sicherheitsbedürfnis zu bedienen und um Emotionen zu erleben, die ihm in seiner Funktion als Projektleiter möglicherweise nur um den Preis von faulen Kompromissen vergönnt sind.

## Projektleiter Meierdiercks und sein holistisches Selbst

Heinrich Meierdiercks (siehe Beispiel im ersten Teil) hatte beschlossen: So geht es nicht weiter! Er war darauf gekommen – unter anderem während der Gespräche mit seiner Frau noch während seines Klinikaufenthalts, dass er mehrere wesentliche Baustellen hatte: Er fühlte sich nachvollziehbarer Weise körperlich krank, auf der Beziehungsebene waren Freunde und Verwandte in den letzten Jahren derart in Vergessenheit geraten, dass er kaum noch von "Netzwerk" sprechen mochte und um so etwas wie Spiritualität hatte er sich noch nie gekümmert. Er bemerkte aber, dass ihm der "Sinn" seines Leben und seines Wirkens als Projektleiter immer wichtiger wurde, wenn er über sein Leben als "Gesamtkunstwerk" nachdachte.

### Wenn übernommene Glaubenssätze das Sagen haben

Obwohl er sich in seiner Arbeit ständig abmühte, konnte er sich kaum noch an positiv besetzte Erfolgserlebnisse im Rahmen seiner Tätigkeit als Projektleiter erinnern. Dass sein Chef ihn tatsächlich gelobt hatte, war schon gefühlte viele Jahre her. Daran, dass er mit dem Ergebnis eines Projekts wirklich zufrieden war, konnte er sich gar nicht mehr erinnern.

Er funktionierte getreu seiner von seiner Familie übernommenen Glaubenssätze und wäre nicht von alleine auf die Idee gekommen, sich ernsthaft zu fragen, wozu er selbst eigentlich Lust gehabt hätte. Dies auszusprechen kostete ihn Überwindung. Seine inneren Antreiber wirkten so stark, dass ihm selbst dieses Eingeständnis im Rahmen eines Coaching noch peinlich war.

Im Grunde waren seine Leistungen in den letzten Jahren auch ständig gesunken. Er fand sich immer häufiger wieder in einem Netz sich widersprechender Forderungen der verschiedenen am Projekt beteiligten Abteilungsleiter und Spezialisten. Eine klare Linie war immer häufiger zu vermissen, und er hätte es auch gar nicht geschafft, eine solche durchzusetzen. Er war einfach vollkommen erschöpft.

## Raus aus dem Hamsterrad!

Im Zuge des Coachings entwickelte Heinrich Meierdiercks sozusagen experimentell einen zentralen Glaubenssatz, der ihm half, sich aus dem Hamsterrad zu befreien, in das er sich selbst hineinmanövriert hatte: "Nur wer angemessene Boxenstopps macht, kann ein Rennen wirklich gewinnen!", bald kam ein zweiter dazu: "Erfolgreiche Projekte können sich nur entwickeln, wenn ich nicht versuche, es allen Recht zu machen, sondern wenn ich klare Bedingungen setze und durchhalte!" Was manchmal als Sturheit wirken könnte, half ihm mittelfristig aus seiner Schmol- und Opfer-Ecke heraus. Einer seiner späteren Kommentare war: "Wer folgt schon einem unvollständigen Projektleiter?!"

Seine Frau übrigens war noch stolzer auf ihn, weil er es geschafft hatte, wesentliche Weichen zu seinen und letztlich zu ihren Gunsten zu stellen, sein Chef sprach ihn nach einem knappen halben Jahr auf seine steigenden Erfolge an, ein Mitglied eines schon länger angesetzten Projekts, kündigte die Zusammenarbeit auf, als er merkte, dass Heinrich Meierdiercks nicht mehr einfach zu erpressen war und die Abende verbrachte er wieder in regelmäßigen Abständen mit seinen Freunden beim Kartenspielen. Heute weiß Heinrich, dass sozusagen selbst das Kartenspielen einzelner Mitarbeiter für den Erfolg großer Unternehmen mit verantwortlich ist. Deswegen hält er ebenso eisern (dafür waren ja Teile seiner Glaubenssätze brauchbar!) seine Balance ein, wie er sich selbst in der Vergangenheit auf der Suche nach Anerkennung ausgebeutet hatte. Er genießt den Respekt, den er – quasi als Nebenprodukt des Kümmerns um sich selbst – nun bei seinen Kollegen und Vorgesetzten genießt. Es klingt fast zu schön um wahr zu sein und ist doch nur das Ergebnis systematischer Arbeit am eigenen "Gesamtkunstwerk".

## Behindernde Glaubenssätze "im Zaum" halten

Gemeinsam ist fast allen Menschen, mit denen ich arbeite, dass Ihnen eine grundlegende Auseinandersetzung mit dem Thema "Glaubenssätze" geholfen hat, zumindest die von den Eltern stammenden Glaubenssätze, die sie selbst behindern, "im Zaum zu halten": Für unsere Eltern waren ihre Glaubenssätze in IHREM SPEZIELLEN LEBEN, unter den Umständen, die DAMALS herrschten und als Ergebnis der Auseinandersetzung mit IHREN Eltern vermutlich sinnvoll, vielleicht sogar überlebensnotwendig. Für uns aber, in einer anderen Zeit, unter ganz anderen Umständen, als Angehörige einer anderen Generation, mit anderen Zielen, können genau diese Glaubenssätze eher behindern, vielleicht sogar gefährlich werden, wenn wir sie unverändert übernehmen.

Als uns unsere Eltern ihre Glaubenssätze weitergaben, wollten sie uns in den meisten Fällen nur helfen, erfolgreich ins Leben zu starten. Sie wollten uns beschützen und nicht behindern. Dafür können wir dankbar sein und trotzdem ihre Glaubenssätze und Prinzipien ablehnen oder modifizieren. Denn jetzt geht es um uns.

## Was sind die ersten Schritte auf meiner "Reise"?

Der eine oder die andere von Ihnen, liebe Leser, wird sich wohl fragen: "Tja, und was mache ich jetzt?" Vielleicht haben Sie sich beim Lesen ab und zu beim Gedanken erwischt, dass auch Sie vielleicht hier und da von Glaubenssätzen gesteuert werden. Aber was können Sie jetzt ganz konkret tun, um zu mehr Souveränität zu gelangen, um sozusagen zum Agenten in eigener Sache zu werden? Nachfolgend fasse ich die Möglichkeiten kurz zusammen. Einiges davon können Sie selbst tun, bei anderen Dingen sollten Sie sich "externe" Hilfe holen. Zunächst dazu, was Sie selbst tun können.

### Ein kleines Notizbuch als Hilfsmittel

Schaffen Sie sich ein kleines preiswertes DIN A6 Notizbuch an, am besten fest eingebunden in Stoff, damit es nicht so schnell abscheuert und hässlich wird, denn hässliche Dinge lassen wir schnell wieder außer Acht! Es wäre auch hilfreich, wenn durch eine Schlaufe o.ä. ein Stift immer fest damit verbunden sein könnte – jederzeit griffbereit in der Handtasche oder im Jackett oder der Hosentasche ... Natürlich können Sie auch das Smartphone, das Notebook o.ä. verwenden. Das Prinzip ist: so einfach und so unabhängig wie irgendwie möglich!

### "Tagebuch" führen

Nehmen Sie sich für mindestens eine Woche, besser für drei bis vier Wochen vor, alles zu notieren, was sie in ihrem beruflichen Alltag nervt – z.B. immer auf dem Weg von der Arbeit nach Hause oder als erstes, wenn Sie ihr Feierabendbierchen in Ihrer Stammkneipe oder den Cappuccino in Ihrem Stammcafé trinken:

1. Was war das für ein Ereignis?
2. Was waren die damit verbundenen Gefühle?
3. Was hätten Sie stattdessen viel lieber erlebt?
4. Was könnten die zugrunde liegenden Glaubenssätze sein: Was immer Sie vermuten, schreiben Sie es möglichst im ganzen Satz auf.

Wenn Sie das eine Zeitlang durchgehalten haben (1-4 Wochen), dann sammeln Sie die ganzen gefundenen bedeutsamen Glaubenssätze zusammen und sortieren Sie diese, wie im ersten Artikelteil beschrieben, in "hinderlich", "hilfreich" oder "weiß im Moment nicht"!

Schreiben Sie die "hilfreichen" auf einen Spickzettel oder in ein ähnliches Notizbuch und beobachten Sie diese bei sich: Tauchen diese Prinzipien in Ihrem Denken, Fühlen, Handeln auf und wenn ja, wie haben diese Glaubenssätze Sie dabei unterstützt, ihre Ziele zu erreichen und oder mehr Eigenregie zu übernehmen (oder welches spezielle Ziel Sie auch immer damit verfolgen)?

### Hinderliche Glaubenssätze "entschärfen"

Die hinderlichen versuchen Sie experimentell umzuformulieren und zu entschärfen. Gehen Sie in sich und überlegen Sie genau, wo sie herkommen und was sie für denjenigen (sofern identifizierbar), der sie Ihnen weiterge-

geben hat, für eine Bedeutung hatten. Unter welchen Umständen versuchte er, diese Glaubenssätze an Sie weiterzugeben und warum haben diese heute für Sie keine Bedeutung oder sogar eine schädliche Wirkung?

Wenn es Ihnen gelingt, entwickeln Sie ein inneres "Ritual" um sich zu erinnern, dass Sie sich nicht mehr unreflektiert von diesen hinderlichen Prinzipien leiten lassen wollen, sondern auf dem Weg sind, mehr für sich selbst zu entscheiden.

Zum Beispiel können Sie – wie ein mir bekannter Abteilungsleiter dies tatsächlich getan hat – folgendermaßen handeln: Jedes Mal, wenn er bemerkte, dass ihm eine Idee zur Weiterentwicklung seiner Abteilung kam und sich prompt eine innere Stimme meldete, die in etwa sagen wollte: "Lass das mal lieber, mein Sohn, das ist ja viel zu gefährlich / zu riskant...!", sagte er innerlich (am Anfang sprach er das versehentlich ab und zu sogar laut aus): "Ach der Herr Vater! Möge er doch bitte in seinem Leben bleiben! Trotzdem danke, dass Du mich gewarnt hast, aber ich habe mir das schon richtig überlegt...!" Dieses Ritual hatte er bewusst entwickelt und mit großer Lust gepflegt, nachdem er sich mit dem Thema "innerer Antreiber" und "Glaubenssätze" beschäftigt hatte.

Nach einer gewissen Zeit – in meiner Erinnerung nach ein paar Wochen – hatte er das Ganze scheinbar wieder vergessen. Die innere Stimme war ihm nicht mehr bewusst und sie drang auch nicht mehr nach außen. Gleichzeitig war er als Abteilungsleiter in unserem Sinne "mutiger" und eigenständiger geworden. Beispielsweise hatte er von Kollegen das Feedback bekommen, er würde jetzt schneller und bestimmter entscheiden als früher.

### Prüfen Sie regelmäßig Ihr Selbstbild

Ebenso, wie Sie regelmäßig notieren, was Sie beruflich nervt, prüfen Sie eine Zeitlang regelmäßig das Bild Ihres "holistischen Selbst": Sie können z.B. regelmäßig einen Termin mit sich selbst machen, bei dem Sie in Ruhe und kritisch "in sich" gehen und sich (z.B. mit Hilfe Ihres Tagebuchs) die Frage stellen: Bin ich mit den fünf Ebenen meiner Person noch in Balance? Bin ich mit den einzelnen Aspekten zufrieden, oder muss ich irgendwo eingreifen, nacharbeiten?

Das Entscheidende ist, dass Sie sich selber "auf die Schliche kommen". Es wird sich alleine dadurch einiges ändern.

### Vergessen Sie das Feiern nicht!

Und dann vergessen Sie das Feiern nicht. Belohnen Sie sich selbst mit etwas, das Sie sonst nicht tun. Ganz egal was es ist, es sollte das Kriterium erfüllen, für Sie ungewöhnlich zu sein und Sie sollten es wirklich genießen können, sonst wirkt es nicht als Belohnung. Und das tun Sie immer dann, wenn Sie bemerken, dass Sie ein selbst gestecktes Ziel tatsächlich erreicht haben (was Sie wiederum mit Hilfe eines Tagebuchs am besten feststellen können).



## Wenn Sie externe Hilfe benötigen

Viele Menschen verlässt der Mut auf der halben Strecke der Anstrengungen. Das kann viele Gründe haben. Der eine merkt zwar, dass sich etwas zu seinen Gunsten ändert (er verbringt z.B. mehr Zeit mit seiner Familie), gleichzeitig bekommt er aber von seinem Chef und seinen Kollegen viele "Angebote", die ihm signalisieren, dass er jetzt wohl "andere"(!) Prioritäten setzt. Manchmal übersetzt der Betroffene selbst, manchmal bekommt er die "Übersetzung" solcher Bemerkungen gleich mitgeliefert: "Was ich damit sagen möchte, Heinrich (Meierdiercks): Für die Rente ist es noch ein bisschen früh, nicht wahr? – Also: Eine Zeitlang dulden wir das, aber pass auf, dass Du noch dazu gehörst!"

Und dies ist nur ein Beispiel. Wir haben oft dauerhaft "keine Zeit", keine Energie für solche "Extras", werden auf die Risiken einer Veränderung hingewiesen (Geld, Macht, Einfluss, Freundschaft, Beschäftigung könnten schwinden). Der Schlusssatz eines späteren Burnout-Patienten zu diesem Thema war z.B.: "Schließlich habe ich ja auch noch ein Projekt zu leiten, wenn Sie verstehen, was ich meine!"

Sollten Sie also in die Situation geraten, in der Sie merken, dass sich etwas ändern würde, Sie es aber nicht konsequent verfolgen, dann brauchen Sie externe Hilfe!

### Fragen Sie einen guten Freund, ob er sie unterstützen kann

Wenn Sie viel Glück haben, weihen Sie erfolgreich Ihren Lebenspartner ein und fragen Sie ihn ob er Ihr kollegialer Coach sein möchte und sein kann. Allerdings gibt es bei Freunden und Lebenspartnern ein wesentliches Problem: Meistens sind solche Menschen einem emotional äußerst zugeneigt und lassen sich von uns schnell "um den Finger wickeln", wenn wir mit irgendetwas nicht mehr konsequent sein wollen. Meistens sind sie auch nicht unbedingt in der Lage, die entscheidenden Fragen zu stellen, die uns wirklich weiterbringen. Möglicherweise sollten wir unsere engsten Freunde also nicht "verschleißen", sondern sie vor allem nutzen, wenn es darum geht, zwischenmenschliche Wärme, Trost und Akzeptanz zu erleben, wenn irgendetwas nicht zu 100% funktioniert und wir trotzdem Zuspruch oder einen ganz pragmatischen Rat brauchen.

Vielleicht kommen wir mit einem Mentor aus der entfernteren Bekanntschaft weiter oder mit einem entfernteren Kollegen oder Vorgesetzten in der eigenen Firma, der aber alltäglich nichts mit uns zu tun hat? Der hat vielleicht viel Erfahrung und gleichzeitig die nötige Distanz, um mit uns so umzugehen, dass es uns wirklich weiterbringt.

Entscheiden müssen Sie das natürlich selber, aber bedenken sollten Sie das Für und Wider auf alle Fälle.

### Suchen Sie sich einen professionellen Helfer

Wenn es darum geht, mehr Regie im eigenen Leben zu erreichen, müssen Sie sich nicht unbedingt in Therapie begeben. Es gibt Coaches, die darauf spezialisiert sind, mit ihren Kunden berufliche Entwicklungen und damit verbundene Schwierigkeiten zu bearbeiten. Dass sich die Option einer Therapie im Einzelfall doch als ratsam erweisen könnte, steht auf einem andern Blatt. Ein professioneller Coach kann hier auch bei der Vermittlung an einen qualifizierten Therapeuten behilflich sein.

## Scheuen Sie sich nicht, nach Qualifikation und Erfahrung zu fragen!

Ein Coach oder ein Therapeut muss qualifiziert sein, aber er muss auch persönlich zu Ihnen passen! Wichtig ist, dass Sie nach einem Gespräch – entweder am Telefon oder persönlich – das Gefühl haben, Sie könnten wirklich erfolgreich zusammenarbeiten. Schließlich geht es hier um professionelle, aber auch alltägliche Unterstützung! Fragen Sie Ihren potenziellen Coach nach seiner Biographie und seiner Ausbildung oder ihren potenziellen Therapeuten nach seiner Erfahrung mit ähnlichen Fällen.

Leider gibt es in der Berater-Szene immer mehr selbsternannte Coaches mit gar keiner oder einer fachfremden oder viel zu oberflächlichen Ausbildung. Trauen Sie sich also zu fragen, und wenn Sie der Hintergrund nicht überzeugen kann, rufen Sie einfach den nächsten an!

## Terminliche und finanzielle Fragen

Welche Hilfe sinnvoll oder realistisch ist, sollten Sie unter anderem auch unter folgenden Gesichtspunkten abwägen: Coaches müssen Sie in der Regel selbst bezahlen, dafür haben diese einerseits oft Erfahrungen im Berufsumfeld sowie Branchenkenntnisse. Beides ist nicht zwingend notwendig, kann aber hilfreich sein. Außerdem sind die Wartezeiten eventuell kürzer. Bei Psychotherapeuten können Sie in der Regel über die Kasse abrechnen, wenn Sie behandlungsbedürftig sind, es kann aber durchaus schon einmal ein halbes Jahr dauern, bis Sie einen Termin bekommen.

Was immer Sie tun: das Wichtigste ist, dass Sie dranbleiben und nicht auf halber Strecke wieder aufgeben! Dafür wünsche ich Ihnen viel Glück und auch ein gutes Durchhaltevermögen! Und bedenken Sie: Auch der längste Weg beginnt mit dem ersten Schritt!

## Literatur

Wer sich mehr mit den Themen auseinandersetzen möchte, ist – je nach Geschmack – mit folgenden Büchern gut beraten

- Csíkszentmihályi, Mihály: Flow – der Weg zum Glück: Der Entdecker des Flow-Prinzips erklärt seine Lebensphilosophie, Herder, 2010  
(Ein unterhaltsam geschriebenes Interview mit dem Entdecker des "Flow-Prinzips")
- McKee, Annie; Boyatzis, Richard; Johnston, Frances: Becoming a resonant Leader, Harvard Business Press, 2008  
(typisch amerikanisch, leicht verständlich, einfache und wirkungsvolle Übungen)
- Maslow, Abraham H.; Kruntorad, Paul: **Motivation und Persönlichkeit**, rororo, 1981  
(lesenswerter Klassiker, auch wenn die Pyramiden-Hierarchie des urspr. Modells keine abs. Bed. mehr hat)
- Lemke, Bettina: **Der kleine Taschenbuddhist**, dtv, 2009  
(überraschende Einsichten, wo man sie als "westlicher Techniker" vielleicht nicht unmittelbar erwarten würde)

Die "Kundengeschichten" in diesem Artikel sind tatsächlich so oder ähnlich passiert. Sie sind allerdings so stark verfremdet, dass es unmöglich ist, einzelne Personen oder Ereignisse (wieder-) zu erkennen, denn selbstverständlich herrscht im Coaching Schweigepflicht. Die Person des Heinrich Meierdiercks ist eine Kunstfigur, die ich in allen meinen Texten verwende. Sie ist repräsentativ für viele verschiedene real existierende Menschen und hat deshalb einmal diese, einmal andere "Probleme".

Fachbeitrag

## Resilienz im Projektmanagement – Leistung bringen ohne auszubrennen

Resilienz beschreibt die Widerstandskraft unserer Seele und die Fähigkeit, mit Unsicherheiten, Ängsten, Krisen und Konflikten umzugehen. Je höher die Resilienzfähigkeit ist, umso besser kann man Rückschläge verkraften und sich nach Enttäuschungen wieder selbst motivieren. Resilienzfähigkeiten zu entwickeln und zu fördern steht deshalb ganz oben auf der Agenda von Personalverantwortlichen. Zu hoch sind die Zahlen an langen Krankenständen bzw. Totalausfällen und den damit verbundenen Projektmanagement-Risiken. Die Fähigkeit, eine hohe Resilienz selbst auszubilden, um sich vor permanenter Überforderung bis hin zum körperlichen Zusammenbruch und Burnout zu schützen, liegen in der eigenen Persönlichkeit, lassen sich jedoch auch erlernen und coachen.

Welche Faktoren machen einen resilienten Projektleiter aus? Wie kann er seine eigene Resilienz einschätzen und beurteilen (Resilienzbilanz)? Und vor allem: Wie kann er seine eigene Resilienz auch in anspruchsvoller Projektumgebung stärken? Dieser Beitrag bietet Hilfe zur Selbsthilfe – für alle, die es gar nicht erst so weit kommen lassen möchten. Sie erfahren, was Resilienz ausmacht und warum diese gerade im Projektmanagement von großer Bedeutung ist. Machen Sie einen Selbsttest und erfahren Sie, an welchen Hebeln Sie ansetzen müssen, um die eigene Resilienz zu stärken.

### Wer ausbrennt, muss gelodert haben

Als Projektleiter Dietmar H. (48) vor 15 Jahren in einem internationalen Versicherungskonzern die Leitung seines ersten Projekts übernehmen durfte, war er stolz darauf, die ersten Früchte seiner zuvor sorgfältig geplanten Karriere ernten zu können. Schließlich verfügte er über herausragende fachliche sowie organisatorische Fähigkeiten, hatte bereits erste Führungserfahrung und wurde von seinen Vorgesetzten als kommunikationsstarker Teamplayer gesehen. Im Ausland verstand er es bestens, in Teilprojekten unterschiedlichste Stakeholder-Interessen zu managen und Change-Prozesse verantwortungsbewusst zu steuern. Die Übertragung der neuen Herausforderung war damit aus seiner Sicht mehr als gerechtfertigt. Es folgten viele weitere Einsätze als Projektleiter im In- und Ausland. Er brannte für seinen Job.

Seit einem Jahr etwa ist von dem damaligen Glücksgefühl über seine ersten Erfolge nicht mehr viel übrig. Konzentrationsschwäche, Herzrasen, ständige Rückenverspannungen, permanente Müdigkeit und so manch schlaflose Nacht machen ihn leicht reizbar und lassen ihn immer häufiger emotional überreagieren – auch zuhause.

#### Autor



#### Cornelia Wüst

Dipl.- Betriebswirtin, zert. Coach und Trainierin (dvct) und intern. zert. Reputation Managerin. Ihre Schwerpunkte liegen bei Veränderungsprozessen, emo.-soz. und Kommunikations-Kompetenzen

#### Kontakt:

[Cornelia.Wuest@tibacoaching.de](mailto:Cornelia.Wuest@tibacoaching.de)

#### Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

#### ähnliche Artikel

[Ausgebrannt](#)

[Der Projektleiter – ein idealer Burnout-Kandidat](#)

[Stress – wie er entsteht und wie Sie ihn bewältigen](#)

#### sowie in den Rubriken:

› [Selbstmanagement](#)

› [Persönlichkeitsentwicklung](#)

› [Stressbewältigung](#)

Wann war er das letzte Mal mit seinem besten Freund auf ein Bier? Er weiß es selbst nicht mehr so genau, außer dass dieser Zustand ihn zunehmend unzufriedener macht.

Am meisten plagt ihn jedoch diese Angst, Projektziele nicht mehr oder nur ungenügend zu erreichen. Sein innerer Gemütszustand ist auch bereits seinem Vorgesetzten aufgefallen, der ihn nach einem Meeting auf eine gereizte Antwort gegenüber einem Kollegen angesprochen hat: "Na, wohl etwas dünnhäutig geworden. Ist bei Ihnen alles okay?", hat er ihn im Anschluss gefragt und prüfend angesehen.

"Nur noch vier Monate durchhalten, dann wird es besser", so das tägliche Mantra von Dietmar H. – innerlich bereits realisierend, wie selbsttrügerisch diese Gedanken sind. Ein Blick auf den Terminkalender: Zeit für das nächste Meeting und er weiß, dass das Teilprojekt ... dringend seine Entscheidung braucht. Sein Magen meldet sich auch schon wieder. Unmutig macht er sich auf den Weg zum Konferenzraum, wissend, dass das Tagespensum, das er sich vorgenommen hat, ohnehin nicht zu bewältigen ist.

Jahrelange Wochenarbeitszeiten von 50 Stunden und mehr, eng getaktete Termine, viele Auslandsreisen, Erwartungsdruck von Vorgesetzten und seinem Team; der Balanceakt zwischen knappen Ressourcen und engen Zielvorgaben haben Dietmar H. zunehmend ausgebrannt. Der einst so hochmotivierte Jung-Projektleiter spürt nur noch selten etwas von seiner früheren Leistungskraft, Begeisterung und Energie.

Dietmar H. steht stellvertretend für viele Projektmanager, die chronisch überlastet bzw. überfordert sind.

## Resilienz – unausgeschöpfter Wertschöpfungsfaktor im Projektmanagement

Resilienz befähigt die Menschen, sich trotz großer Probleme selbst zu motivieren, auch dann, wenn es an persönlicher Identifikation mit der Aufgabe und dem Umfeld fehlt. Diese psychologische Widerstandskraft ist zum Teil angeboren, zum Teil Resultat der frühkindlichen Entwicklung. Sie kann aber auch erlernt und aktiv von uns beeinflusst werden. Beispielsweise in dem wir dazu bereit sind, unsere erfolgsverhindernden Denk- und Verhaltensmuster zu erkennen. Diese zu durchbrechen, Probleme aus neuen Perspektiven zu betrachten und zu einer neuen Einstellung zu kommen, ist das Ziel, um die eigene Resilienz zu stärken. Da viele dieser Denk- und Verhaltensmuster ein Leben lang erlernt wurden und damit tief in uns verwurzelt sind, nimmt ein solcher Veränderungsprozess mindestens sechs Monate in Anspruch. Erst dann ist eine nachhaltige Verbesserung der persönlichen Resilienz zu beobachten.

Dietmar H. hat sich beispielsweise als Kind immer wieder anhören dürfen, dass er zwar stets Glück hat, ihm aber jegliches Talent fehlt. Im Laufe der Jahre hat er diese Aussage als Tatsache hingenommen und sich selbst gesagt, dass er eigentlich nichts kann – und dieses Manko durch großen Ehrgeiz und viel Arbeit wettzumachen versucht. Nun sieht er, dass er das Tempo nicht mehr halten kann und hat Angst, dass seine – scheinbare – Unfähigkeit ans Tageslicht kommt. Die bisherigen Erfolge? Glück, nichts weiter. Und diese Glückssträhne scheint gerade zu reißen.

## Resilienz als Stütze in komplexen Arbeitssituationen

So wie Dietmar H. geht es vielen. Angesichts der steigenden Zahl an Burnout-Erkrankungen bekommt das Thema Resilienz deshalb einen neuen Stellenwert – gerade auch im Projektmanagement. Denn durch wechselnde Prioritäten der Stakeholder, unvorhersehbare oder fehlende disziplinarische Führungsverantwortung, Team-Motivation oder schwankenden Projektdruck wird die Projektleitung immer komplexer und dynamischer. Für diese komplexe und herausfordernde Arbeitswelt ist Resilienz die Antwort.

Denn Resilienz...

- ist die Kraft, mit der es einem Projektleiter beispielsweise gelingt, nicht vorhersehbare Veränderungen während eines Projekts, Konflikte im Team und mit einzelnen Stakeholdern, personelle Ausfälle und sonstige Widrigkeiten des Alltags zu überwinden und sich mit Blick nach vorne auf Neues einzustellen.
- ist die innere Stärke, mit der ein Projektleiter gelassen und souverän projektbezogenen und teamrelevanten Schwierigkeiten begegnet, schnell Entscheidungen treffen kann, mit unweigerlich verbundenen Unsicherheiten umgeht und sich auf neue Situationen und veränderte Rahmenbedingungen einstellt.
- ist die erworbene Fähigkeit, sich mit der richtigen Einstellung auf künftige Schwierigkeiten vorzubereiten. Projektleiter wissen, dass sie gerade in ihrer Funktion häufig einen langen Atem, sprich Ausdauer, benötigen, z.B. für langwierige Verhandlungen oder lange Arbeitstage. Resiliente Projektleiter hadern nicht mit diesen Herausforderungen, sondern bauen diese in ihren Arbeitsalltag ein.
- aktiviert und nutzt all unsere Ressourcen für Veränderung und persönliche Entwicklung. Herausforderungen werden daher als Chance gesehen, das vorhandene Können immer wieder neu unter Beweis zu stellen und mit Geschick und Diplomatie die Teamenergie auf das Ziel auszurichten. Der resiliente Projektleiter kann emotionslos eine Tagesbilanz ziehen, Misserfolge analysieren, sich selbst für Erfolge anerkennen und aus Fehlern lernen, ohne sich darüber selbst in Frage zu stellen.

Bei genügend Disziplin und der persönlichen Fähigkeit, möglichst objektiv in der Analyse und Lösungsfindung zu sein, ist es möglich, die eigene Resilienz zu fördern. Dennoch sei darauf hingewiesen, dass dieser eigengeführte Prozess sehr viel Konsequenz, das Wissen um eigene psychologische Zusammenhänge und Wirkungen voraussetzt. Und vor allem: Durchhaltevermögen und schonungslose Ehrlichkeit zu sich selbst.

## Resilienzstärkung als Bestandteil des Coachings

Resilienzstärkung hat sich besonders innerhalb des Coachings als wichtiges Element bewährt. Coaching ist eine Begleitung auf Zeit und soll durch die "richtigen" Fragen wichtige Impulse geben zur Reflexion, zum Abgleich der Selbst- und Fremdwahrnehmung, zur Einstellungskorrektur, zur Stärkung der Kommunikationskompetenz und zur Optimierung des Verhaltens. Allerdings: es gibt nicht DIE alleingültige Coaching-Sitzung. Diese ist jedes Mal wieder neu und so individuell wie der Klient und sein Erlebens- und Erfahrungshintergrund.

## Sieben Säulen der Resilienz

Die Psychologen Dr. Karen Reivich und Dr. Andrew Shatté, zwei US-Forscher der Universität Pennsylvania, haben für das Thema "Resilienz" Pionierarbeit geleistet und auf Basis ihrer langjährigen Forschungstätigkeit sieben entscheidende Säulen identifiziert, die einen resilienten Menschen ausmachen:

1. **Optimismus** – Die Überzeugung und der Wunsch, es zu schaffen, ist Grundvoraussetzung.

Wer eine Krise oder eine besondere Herausforderung bewältigen möchte, muss sich vor Augen halten, dass die derzeitige Situation zeitlich begrenzt ist und er muss fest daran glauben, dass er über alle Fähigkeiten verfügt, um dieses Problem zu lösen.

Wie die momentane Situation erlebt und bewertet wird, hängt von den eigenen Gedanken ab – diese Gedanken gilt es zu steuern.

2. **Akzeptieren der Situation** – Die Situation mit ihren Gegebenheiten annehmen.

Ein Schlüssel der Krisenbewältigung liegt im Annehmen der Situation, wie sie ist: Es gibt kein "Aber..."! Die Situation wird ungeschönt von unterschiedlichen Seiten betrachtet, möglichst realistisch, unaufgeregt und unemotional.

3. **In Lösungen denken** – Lösungen entwickeln anstatt das Problem weiter zu analysieren.

Optimismus und Akzeptanz verhelfen den Betroffenen auf eine neue Stufe. Nun gilt es, neue Möglichkeiten und Lösungen für die momentan schwierige, eventuell als bedrohlich erlebte Situation zu entwickeln: unkonventionell, flexibel, offen, mutig, verwegen, vielfältig.

4. **Selbstwirksamkeit** – Besinnen auf persönliche Stärken und verlassen der Opferrolle.

Sich als Opfer einer aktuellen Misere zu verstehen, schützt den Menschen als Erstreaktion vor dem Totalabsturz. Nach der Analyse der Situation gilt es in der Zweitreaktion die eigenen Kräfte, Stärken und Qualitäten ins Blickfeld zu rücken und Spielräume neu zu entdecken.

5. **Verantwortung übernehmen** – Für das eigene Handeln die Verantwortung übernehmen.

Zu resilientem Verhalten gehört die Bereitschaft, Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen. Verantwortung übernehmen heißt, Handlungsspielräume zu erkennen und zu gestalten und für sein Handeln einzustehen. Wer Verantwortung abschiebt, macht sich zum Gefangenen der Umstände.

6. **Netzwerkorientierung** – Die persönlichen sozialen Netze gezielt auf- und ausbauen.

Beziehungen zu Menschen, die uns persönlich nahe stehen, sowie ein berufliches Netzwerk, in dem Geben und Nehmen funktioniert, erhöht die Resilienz. Die Menschen aus dem eigenen Netzwerk bringen andere Sichtweisen, Ideen und Gedanken ein und geben Kraft, Liebe und Anerkennung.

7. **Zukunft planen** – Durch Ziele und Zukunftsbilder die Zukunft aktiv gestalten.

Visionen und Pläne motivieren uns, den Blick nach vorne zu richten. Sie geben unserem Leben und unserem Tun einen Sinn. Hinter jeder Handlung wissen wir eine Antwort auf das "Wozu?". Zukunftsbilder leiten unser Handeln und geben uns Sicherheit. Resilienz entwickelt, wer die persönliche Balance zwischen Sicherheit und Spontankraft immer wieder sucht. So wird Unvorhergesehenes zum Teil des Plans.

Die Resilienz ist in den einzelnen Säulen individuell häufig unterschiedlich ausgeprägt und bietet Raum für persönliches Wachstum und Gesundheit. Finden Sie heraus, welche Säule bei Ihnen am besten ausgeprägt ist und welche Ihre Aufmerksamkeit und Ihr Handeln benötigt.

## Wie steht es um Ihre persönliche Resilienz? Ein Resilienz-Kurz-TÜV für Projektleiter

Das Wissen allein um die Existenz dieser sieben Säulen fördert noch nicht die individuelle Resilienz von Projektleitern. Die eigene Resilienz zu stärken benötigt den Mut, genau und ehrlich ohne Schönfärberei seinen aktuellen "Resilienzgrad" einzuschätzen sowie eine hohe Reflexionsfähigkeit und den festen Willen, nicht förderliche Denk-, Einstellungs- und Handlungsmuster dauerhaft ad acta zu legen.

Um eine erste Erkenntnis über die augenblickliche Resilienz zu erhalten, helfen folgende zwei Eigentests, die gleichzeitig schon eine erste Maßnahme enthalten, um die eigene Resilienz zu stärken: Innehalten, bewusst die Projektarbeit für einen kurzen Zeitraum unterbrechen und sich auf die eigene Wahrnehmung konzentrieren.

### Test: Wie hoch ist meine Resilienz?

Beantworten Sie folgende Fragen auf einer Skala von 1 bis 10 (1 = trifft gar nicht zu, 10 = trifft voll zu):

1. Ich fühle mich häufig müde und wache morgens unausgeschlafen auf.
2. Ich fühle mich häufig kraft- und antriebslos.
3. Es fällt mir schwer, abends abzuschalten und mich in der Freizeit anderen Themen zuzuwenden.
4. In manchen Situationen fühle ich mich überfordert und denke zu lange nach, welche Entscheidung die richtige sein könnte.
5. Ich kann schwer "Nein" sagen, übernehme zusätzliche Aufgaben, die zeitlich kaum zu integrieren sind und delegiere zu wenig.
6. Häufig fehlt es mir an Konzentration, ich höre meinen Mitarbeitern nicht wirklich zu und bin mit den Gedanken woanders.
7. Ich bin leicht abzulenken und beschäftige mich mit Dingen, die gerade nicht Priorität haben.
8. Häufig fühle ich mich überlastet und möchte einfach mal meine Ruhe haben.
9. Wenn ich die erwartete Leistung nicht erbringe, habe ich ein schlechtes Gewissen und mache das mit mir aus. Ich hole mir keinen Rat bei Freunden und Kollegen und tausche mich nicht über die Gründe des vermeintlichen Scheiterns aus.
10. Meine Ziele sind ausschließlich auf den Projekterfolg ausgerichtet.
11. Immer häufiger plagen mich regelmäßig körperliche Beschwerden wie Rückenschmerzen, Magenschmerzen oder Schlafprobleme.

12. Mein berufliches und privates Umfeld macht mir immer häufiger Vorwürfe über meine Art zu kommunizieren und dass ich emotional überreagiere.
13. Ich fühle mich oft aggressiv und innerlich geladen.
14. Persönlich und im privaten Bereich fehlt es häufig an Energie für Sport, Geselligkeit, unbeschwertes Zusammensein mit der Familie, Lesen oder um meinen Hobbys nachzugehen.
15. Privat habe ich derzeit keine größeren Ziele.

## Auswertung

Je höher die Ausprägung, desto wahrscheinlicher ist es, dass die persönliche niedrige Resilienz-Bilanz bereits erste psychische und physische Folgen zeigt. Diese reichen vom Zwang, sich zu beweisen bis hin zum Burnout, der völligen Erschöpfung. Dabei lassen sich aufgrund meiner langjährigen Erfahrung als Coach aus der Punktzahl folgende Schlüsse und Empfehlungen ziehen:

Punkte	Ausprägung	Empfehlung
15 Punkte	hohe Resilienz	Sie verfügen über eine hohe seelische Widerstandskraft. Weiter so!
16-75 Punkte	Sie spüren den Druck, sich beweisen zu müssen, geben alles für Ihr Projekt und stellen die eigenen Bedürfnisse hinten an.	Achten Sie verstärkt auf Ihre eigenen Bedürfnisse und gehen Sie bewusster mit Ihrer Work-Life-Balance um. Planen Sie aktiv Freizeitaktivitäten wie Sport oder Ausgehen mit Freunden ein.
76-90 Punkte	Sie verdrängen Ihre eigenen Bedürfnisse und ignorieren Konflikte. Auf Hinweise aus dem privaten Umfeld, dass Sie Ihre Familie und Freunde vernachlässigen, reagieren Sie gereizt. Schließlich muss das Projekt pünktlich abgeschlossen werden. Nur das zählt!	Systematisches Coaching kann Ihnen helfen, die Balance wiederzufinden und Ihre eigene Performance zu steigern – ohne dass Ihr Privatleben weiter leiden muss.
91-120 Punkte	Ihre Freunde haben Sie seit Monaten nicht mehr gesehen. Dem Mittagessen mit den Kollegen gehen Sie aus dem Weg. Sie wollen nur noch Ihre Ruhe, nichts sehen, nichts hören. Ihr Verhalten ändert sich langsam, aber merklich. Sie konzentrieren sich nur noch auf Ihr Projekt und hoffen, dass bald alles vorbei ist. Dann können Sie sich auch wieder mit der Frage beschäftigen, wer Sie eigentlich sind. Doch bis dahin sind Sie einfach nur Projektleiter.	Sie sollten sofort handeln! Ein psychologisches Coaching hilft Ihnen dabei, Denk- und Verhaltensmuster zu erkennen, die Ihrer Resilienz im Wege stehen – und diese aktiv zu verändern.
ab 121 Punkte	Sie mögen morgens nicht mehr aufstehen, spüren eine innere Leere und sind einfach nur noch erschöpft. Sie schlafen schlecht und haben körperliche Beschwerden, für die Ihr Hausarzt keine organischen Ursachen findet. Freunde wenden sich von Ihnen ab, weil Sie auf den Wunsch nach einem Treffen aggressiv reagieren.	Sie brauchen dringend Hilfe! Suchen Sie sich Rat bei einem Arzt, der sich mit Depressionen und Burnout auskennt. Nehmen Sie eine Auszeit und machen Sie eine Therapie, je nach Ausprägung des Burnouts mit einem sechs- bis zwölfwöchigen Klinikaufenthalt.

Tabelle 1: Ermittlung des eigenen Resilienzgrads.

## Das 12-Phasen-Modell

Die oben beschriebenen Phasen finden sich auch in dem 12-Phasen-Modell nach Freudenberger & North wieder, das zur weiteren Einschätzung der persönlichen Resilienz herangezogen werden kann (Bild 1). Es beschreibt die einzelnen Stadien, die eine Person typischerweise bis zum Burnout durchläuft, wobei die Betroffenen auch einzelne Phasen überspringen bzw. sich in mehreren Phasen gleichzeitig befinden können.

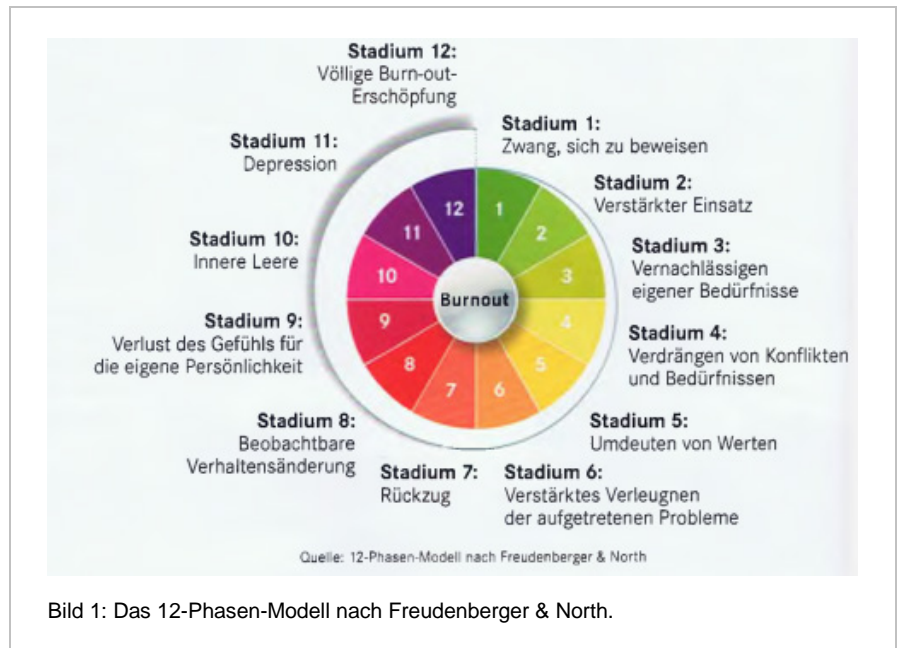
## Die sieben Schlüssel der Resilienz

Dietmar H. hat das 12-Phasen-Modell nach Freudenberger & North kennengelernt und für sich erkannt, dass er sich im Stadium 8, der wahrnehmbaren Verhaltensveränderung, befindet. Er hat sich vorgenommen, aktiv etwas gegen den drohenden Burnout zu unternehmen. Da er ahnt, dass vor allem seine Einstellungen der Dreh- und Angelpunkt seiner aktuellen Situation sind, will er hier beginnen und entscheidet sich für ein psychologisches Coaching.

Dabei stößt er auf das Thema "Glaubenssätze". Diese spielen in verschiedenen Therapie- und Coaching-Formen eine zentrale Rolle. So spricht der österreichische Therapeut und Philosoph Victor Frankl neben der Selbstverantwortung, der Freiheit und dem Willen zur Selbstverantwortung auch von den sog. Einstellungsmodulationen. Damit werden mit Blick auf die Veränderungsziele, die in der eigenen Verantwortung liegen, Glaubenssätze auf den Prüfstand gestellt und zielführend modelliert.

Dr. Andrew Shatté antwortet in seiner Resilienzempfehlung für die sieben Säulen der Resilienz mit den "Sieben Schlüsseln zum Erreichen innerer Stärke". Sein Ansatz: Gefühle werden Gedanken, Gedanken werden Worte und Worte werden Taten. Deshalb setzt er ähnlich wie Victor Frankl auch auf die Macht der Gedanken. Die sieben Schlüssel der Resilienz sind nach Shatté:

- Gedanken beobachten
- Denkfallen identifizieren
- Eisberg-Überzeugungen aufspüren
- Lösungskompetenz trainieren
- Katastrophendenken stoppen
- Beruhigen und fokussieren
- Resilienztechniken in Echtzeit praktizieren



## 1. Gedanken beobachten

Stellen Sie sich vor, die Rahmenbedingungen für Ihr aktuelles Projekt verändern sich wieder einmal. Und Sie wissen schon jetzt, dass sowohl die zusätzlich erforderlichen Dokumentationen als auch die starren Strukturen das Zeitbudget weiter strapazieren werden. Außerdem sind gerade jetzt im Winter die Krankenstände der Projektmanager ungewöhnlich hoch, und zwei Krisen-Teilprojekte warten ebenfalls auf Ihren Einsatz. Zwei Projektmanager-Stellen sind seit vier Wochen immer noch nicht besetzt, obwohl Sie schon mehrfach darauf hingewiesen haben, dass ohne diese beiden Projektmanager der Zeitplan nicht einzuhalten ist. Business as usual?

### Übung

Erinnern Sie sich an eine Herausforderung in einem Projekt und schreiben Sie diese auf: Was war Ihr erster Gedanke? Was waren die Folgegedanken? Wie verändern sich die Emotionen, wenn Sie jedem negativen Gedanken einen zuversichtlichen Gedanken entgegensetzen? Wie verändert sich dann Ihre Gefühlslage?

## 2. Denkfallen identifizieren

Ob das berühmte Glas halbvoll oder halbleer ist, liegt alleine an der persönlichen Einstellung und Gedankenwelt. Optimistische und zuversichtliche Projektleiter schätzen eine schwierige Situation realistisch ein, verlieren keine Zeit mit Selbstvorwürfen, die mit "Hätte ich doch lieber, ..." beginnen, sondern wenden sich konzentriert der Lösung zu.

### Übung

Schreiben Sie Ihre Liste der destruktiven Gedanken und eventuellen Selbstvorwürfen auf. In einem zweiten Schritt überlegen Sie, wie sich diese Herausforderung darstellt, wenn Sie an Ihre Stärken denken und wie Sie diese zur Lösung der Herausforderung einsetzen können. Was hat sich dadurch in Ihnen verändert?

## 3. Eisberg-Überzeugungen aufspüren

Überzeugungen, wie ein Teammitglied sich zu verhalten hat, bestimmen nicht nur unsere eigene Gedankenwelt, sondern beeinflussen auch unser Handeln, Fühlen und unsere Reaktion – meist unbewusst. Dahinter stehen Werte und Muster, die selbst nach Jahren nicht auf Gültigkeit überprüft wurden. Ähnlich einer Formatvorlage sind diese starr und hindern uns daran, in Alternativen und Möglichkeiten zu denken – obwohl wir immer und immer wieder in das gleiche Reaktionsmuster fallen. Das Eisbergmodell unterscheidet im Wesentlichen die Sachebene und die emotionale, meist unbewusste oder unreflektierte Ebene.

Die Sachebene – die Spitze des Eisbergs – ist für alle gut sichtbar. Typische Sachthemen im Projektmanagement sind fehlender oder fehlerhafter Informationsfluss, destruktive Kommunikation, Meinungsverschiedenheiten, Erwartungsdruck oder auch Interessens- und Zielkonflikte. Die Konflikte auf der Sachebene werden (hoffentlich) meist bereitwillig angesprochen und offen diskutiert.

Die emotionale Ebene enthält die persönlichen Werte und Maßstäbe, Charaktereigenschaften, Erfahrungen, Erziehung und Glaubenssätze sowie Verhaltensmuster mit all ihren Stärken und Schwächen wie Versagensängste,

Autoritätsängste, Unsicherheit oder übertriebenes Leistungsdenken, die eine adäquate Reaktion auf tägliche Herausforderungen unterbinden können.

## Übung

Notieren Sie bitte, ohne lange nachzudenken, den ersten Gedanken, den Sie haben in Bezug auf

- Ihre Akzeptanz im Team
- Ihre Führungs-Kompetenzen als Projektleiter
- das Vertrauen Ihrer Stakeholder
- Ihre eigene Arbeit und Position
- Ihre Konfliktfähigkeit am Arbeitsplatz
- Ihre Kommunikationskompetenz
- Ihre PL-Kompetenz
- Ihren Arbeitsplatz
- Ihr Projekt insgesamt
- Wie stark glauben Sie an sich in der Rolle als Projektleiter und Führungskraft?

Wie sehr belasten diese Glaubenssätze Ihre Tagesarbeit, Ihren Kommunikationsstil, Ihr konstruktives Verhalten im Konflikt? Wie sehr stressen Sie diese Ergebnisse und machen Sie unzufrieden? Wenn Sie eine Bilanz der Ergebnisse ziehen, was muss sich in Ihrer Einstellungswelt verändern?

## 4. Problemlösungskompetenz trainieren

Die Aufgabenstellung ist klar, sie bedeutet zusätzliche Zeit, Energie und die Teammitglieder werden nicht gerade begeistert reagieren. Unerwartete Aufgabenstellungen verursachen schnell einen Tunnelblick, der das Denken in Optionen und Möglichkeiten verstellt. Der Entscheidungsdruck unter gewissen Prämissen verursacht zusätzlichen Stress. Nichts Neues; aber weniger resiliente Projektleiter finden genau diese Situation immer belastender.

## Übung

Wie realistisch schätzen Sie wirklich die Herausforderung ein? Ist das Glas noch halb voll? Versuchen Sie mit gewohnten Entscheidungsmustern neue Situationen zu lösen? Welche Optionen gibt es außer der ersten gedanklichen Lösung noch? Wer kann Sie in der neuen Herausforderung am besten unterstützen? Wie steht es um Ihre Gelassenheit in der aktuellen Situation? Haben Sie noch Zugriff auf Ihre persönlichen Stärken in der Lösungskompetenz?

Ein japanisches Sprichwort sagt: Eine Stunde nachzudenken ist oft wertvoller als eine Woche zu handeln ohne nachzudenken.

## 5. Katastrophendenken stoppen

Je geringer der Zugriff auf die eigenen Stärken – und das ist im subjektiv erlebten Stress keine Seltenheit –, desto destruktiver ist die Reaktion auf diese neue Herausforderung. Unwillkürlich tauchen die einschränkenden Prämissen des Projekts auf – manchmal größer, als es der Realität entspricht. Befürchtungen und unrealistische Ängste lassen die Herausforderungen größer erscheinen. Handlungsunfähigkeit und Ohnmacht sind Charakteristika des nicht resilienten Projektleiters. Kausalanalyse nennen es die Coaches. Es ist die Fähigkeit, ein Problem realistisch zu analysieren. Das schont Ressourcen und lenkt den Blick auf das Ziel und die möglichen Lösungen.

### Übung

Was ist Ihre typische Reaktion auf Herausforderungen? Wie reagieren Sie im Stress? Wie begegnen Sie neuen Herausforderungen? Gab es für Sie Probleme im Projektmanagement, die Sie einmal wirklich nicht lösen konnten? Was könnte im schlimmsten Fall geschehen, wenn Sie keine Lösung fänden? Welche Alternativen gäbe es dann für Sie?

Dale Carnegie, ein amerikanischer Buch-Autor, schrieb in seinem Bestseller "Sorge dich nicht – lebe" einen empfehlenswerten Satz: "90 Prozent unserer Sorgen treffen gar nicht wirklich ein." Dennoch muss es gerade im Projektmanagement Präventionsszenarien für wirkliche Katastrophenfälle geben. Katastrophendenken benötigt jedoch keine Präventivszenarien, sondern eine bewusste Einstellungsveränderung, die eine furchterregende "Wenn-dann"-Denke durch ein konstruktives "Wie?" ersetzen.

## 6. Beruhigen und fokussieren

Entspannung ist für nicht-resiliente Projektleiter geradezu ein Reizwort. Im Coaching entsteht bei Klienten der Eindruck, dass alleine schon der Gedanke an Entspannung zusätzlichen Stress verursacht. Wer sehr aufgeregt und angestrengt ist, hat oftmals nicht die nötige Kraft und Ruhe, um in einer Krisensituation die notwendige Gedanken- und Impulskontrolle vorzunehmen. Es gilt daher, eine gute und wirkungsvolle Entspannungstechnik für sich zu finden.

Diese Art der Emotionssteuerung beschreibt die Fähigkeit, auch unter Leistungsdruck den Fokus zu bewahren – selbst unter großen persönlichen Herausforderungen und Rückschlägen im Projekt. Resiliente Projektleiter reagieren selbst dann noch gelassen und mit Übersicht. Sie wissen um die Negativwirkungen unkontrollierter Kommunikation und unangemessener emotionaler Reaktionen.

### Übung

Welche Reaktionen zeigen Sie in unerwarteten Situationen? Wie sehr sorgen Sie für einen Ausgleich zwischen Anspannung und Entspannung? Wie schnell können Sie nach einer akuten Stresssituation wieder auf "Normal-Modus" schalten? Welche Konsequenzen hätte es auf Ihre Projektleitungskompetenz, wenn Sie in Stresssituationen jederzeit Zugang hätten auf die Ressourcen "Gelassenheit", "Distanz gewinnen", "Meta-Ebene einnehmen" oder "Lösungen finden"? Was tun Sie dafür, diese Ressourcen zu stabilisieren?

## Beispiel

Dietmar H. hat die Übungen dieser ersten sechs Schlüssel für sich gemacht. Er erinnerte sich an ein großes, internationales Projekt mit engem Zeitplan, bei dem es um viel Geld ging. Das Fatale: Er hat es mittendrin übernommen, weil der bisherige Projektleiter krank wurde. Trotz der bisherigen Erfolge hatte er auf einmal Angst. Richtige Angst. Denn das Überleben der Firma hing von diesem Projekt ab. In dieser Zeit hörte er die Kommentare aus seiner Kindheit wieder deutlich: Dass er nur Glück hätte, nichts könne. Da half es auch nicht, dass er dieses Projekt aufgrund seiner bisherigen Erfolge bekommen hatte.

Aus Sorge, dass andere seine vermeintliche Unfähigkeit bemerken könnten, hat er nur sehr eingeschränkt kommuniziert. So wollte er vermeiden, dass andere einen Überblick bekommen und eventuelle Fehlentscheidungen oder Verzögerungen im Projekt bemerken. Gleichzeitig erhöhte das den Druck auf ihn. Und schließlich hatte er durch seine eingeschränkte Kommunikation das "Frühwarnsystem Team" auf Eis gelegt; denn die Rückmeldungen aus dem Team sind häufig wichtige Indikatoren, dass etwas im Projekt nicht rund läuft. Er musste selber alles im Blick haben und konnte sich nicht mit jemandem austauschen.

Obwohl Dietmar H. das Projekt erfolgreich abgeschlossen hatte, behielt er Verhaltensweisen aus dieser Zeit bei, die ihm bis heute sein Leben erschweren. Auch der Gedanke, dass er wieder einmal nur Glück gehabt hat, lässt ihn bis heute nicht los. Aber war es wirklich so?

Er ruft sich Entscheidungen in konkreten Situationen in Erinnerung und sieht: Das war nicht immer Glück. Er hatte vorausschauend gedacht, sich Risikoszenarien überlegt und diese berücksichtigt. Auch wenn er den Eindruck hatte, spontan zu handeln, beruhten die Entscheidungen auf seiner Erfahrung aus vielen verschiedenen Projekten. Beispielsweise für bestimmte Teile zwei Lieferanten einzubinden statt nur einen, obwohl es zu höheren Kosten führte. Ohne diese Entscheidung hätte das erste Fahrzeug nicht wie geplant vom Band laufen können, da zwischen Entwicklung und Produktionsstart ein zu knapper Zeitraum lag.

Er erkennt aber auch, dass eine offenere Kommunikation, dass mehr Teamarbeit seine Situation deutlich entspannt hätte. Damit hat er zwei konkrete Ansätze, um sich aus seiner Situation zu befreien: Er will den destruktiven Denk- und Verhaltensmustern weiter auf den Grund gehen und Eisberg-Überzeugungen ablegen. Dazu nimmt er sich fest vor, seine Erkenntnisse fest in den "Projektalltag" zu integrieren, um nicht wieder in alte Verhaltensmuster zu verfallen.

## 7. Resilienztechniken in Echtzeit praktizieren

Dieser Ansatz ist wichtig und Basis für eine langfristige Verhaltensänderung. Doch wie kann dies konkret gelingen? Statt einer abschließenden Übung einige Empfehlungen:

- Machen Sie sich in Ausnahmesituationen die emotionalen Reaktionen bewusst. Besinnen Sie sich auf die Stärken, die Ihnen in ähnlichen Herausforderungen bereits hilfreich waren.
- Ersetzen Sie schädliche Gedanken sofort durch angemessene Gedanken. Wer sich beispielsweise bei dem Gedanken ertappt: "Immer geht alles schief", hält sofort dagegen: "Erstens nicht alles, und zweitens habe ich schon ganz andere Probleme im Projekt gelöst."

- Machen Sie sich bewusst, ob die Familie, Freunde oder Ihre Hobbys zu kurz gekommen sind. Resilienz ist ähnlich einem Bankkonto: Immer nur Abheben führt zur gesundheitlichen und emotionalen Insolvenz.
- Erkennen Sie, welche Muster Ihr Handeln bestimmen, welche hilfreich sind und welche vielleicht schon längst ins Archiv gehören, da es nicht Ihre eigenen sind, sondern unreflektiert übernommen wurden aus einer Zeit, die nicht mehr aktuell ist.
- Ohne Entspannung keine Anspannung. Gestalten Sie diese Zeiten ganz bewusst. Im Leben gibt es immer die Sinnfrage, und die heißt: "WOZU?" Erfolge im Berufsleben speisen dieses "Wozu". Aber eben nicht nur. Wer nur leistet, vereinsamt systematisch innerlich (wenn auch in der gleichen Perfektion) – und macht bisherige Erfolge subjektiv betrachtet wertlos.
- Resilienzstärkung benötigt Zeit, Geduld und Systematik. Was über Jahre vernachlässigt wurde, wird kaum in drei Monaten zu einer nachhaltigen Verhaltensänderung führen. Doch allein der feste Wille zur Veränderung ist schon ein großer Wegbereiter.
- Behandeln Sie das Thema Resilienz wie Projektmanagement in eigener Sache – und in aller Konsequenz. Setzen Sie Ihren eigenen Projektplan mit entsprechenden Meilensteinen auf. Arbeiten Sie aktiv an Ihrem persönlichen Projekt: der eigenen Resilienz. Oder haben Sie schon mal ein Projekt in der Mitte aus eigener Motivation aufgegeben?

## Fazit

Dietmar H. hatte zwar anfangs die Notwendigkeit der Veränderung erkannt, fiel jedoch immer wieder in alte Verhaltensmuster zurück, sobald der Leistungsdruck zu stark wurde. Eine erneute Eskalation im Team und ein "emotionaler Ausraster" während eines Teamkonflikts brachten die Wendung. Mit der Unterstützung seines Vorgesetzten hat er sich für ein psychologisches Coaching entschlossen, das auf ihn ausgerichtet wurde. So begann er seine Resilienz zu stärken, wie er seine Karriere vor vielen Jahren "gebaut" hatte: systematisch, zielorientiert und konsequent.

Nach anfänglichen Rückschlägen wurde ihm seine Projektleiterrolle klarer, er konnte adäquat Teamkonflikten begegnen sowie mit Termin- und Erwartungsdruck umgehen. Sein persönliches Fazit: mehr Gelassenheit und mehr leisten, ohne auszubrennen. Sein zweites Fazit: Nicht nur er selbst hat durch eine bessere Work-Life-Balance davon profitiert, sondern auch seine Arbeitsbeziehungen und sein soziales Umfeld.

Fachbeitrag

## Resilienz in Organisationen – gerüstet für das Unerwartete

Unternehmen sind lebendige Organisationen, deren Erfolg von äußeren und inneren Faktoren abhängt. Sie müssen – ebenso wie ihre Mitarbeiter – mit Rückschlägen und kritischen Wettbewerbsfaktoren umgehen können. Doch wie kann eine Organisation seine Widerstandsfähigkeit erhöhen?

Darauf gibt dieser Beitrag Antworten. Sie erfahren zunächst, was ein resilientes Unternehmen ausmacht und welche Faktoren überhaupt Einfluss auf die Resilienz einer Organisation haben. Im Anschluss wird gezeigt, welche Maßnahmen ein Unternehmen ergreifen kann und welche Voraussetzungen es schaffen muss, um ein "Resilienzprogramm" im Unternehmen zu verankern.

Der Beitrag richtet sich an Führungsverantwortliche und Projektleiter in mittelständischen Unternehmen und Konzernen. Dabei ist die Resilienzverankerung in Organisationen weniger abhängig von der Größe des Unternehmens als von den geeigneten Maßnahmen und den Zielen, die erreicht werden sollen.

### Ein typisches Praxisbeispiel

Der Zulieferer für die Automobilindustrie (Unternehmensgröße ca. 600 Mitarbeiter) hat ein schweres Jahr hinter sich: Lieferengpässe bei seinen Dienstleistern haben dazu geführt, dass dieser mit der Produktion in Verzug geriet. Ein Teil der Bestandskunden wechselte zu anderen Wettbewerbern, um nicht selbst in wirtschaftliche Schwierigkeiten zu geraten. Und die anderen Kunden möchten nun über die Preise neu verhandeln. Dabei reduzierten Steigerungen bei Preisen und Löhnen ohnehin die knappe Marge.

In dieser angespannten Lage kommt nun ein Angebot, mit dem das Unternehmen die Kehrtwende schaffen kann: Ein Autohersteller möchte seine Bremsen optimieren und bietet dem Zulieferer eine strategische Zusammenarbeit an. Gemeinsam wollen sie die Bremse weiterentwickeln und sie innerhalb weniger Monate auf den Markt bringen.

Inhaber Uwe E. freut sich. Doch gleichzeitig ist er sich unsicher: Kann sein Team das schaffen? Das nötige Know-how hat er im Unternehmen, da ist

#### Autor



#### Cornelia Wüst

Dipl.-Betriebswirtin, zert. Coach und Trainierin (dvct) und intern. zert. Reputation Managerin. Ihre Schwerpunkte liegen bei Veränderungsprozessen, emo.-soz. und Kommunikations-Kompetenzen

Kontakt:

[Cornelia.Wuest@tibacoaching.de](mailto:Cornelia.Wuest@tibacoaching.de)



#### Markus F. Wanner

Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH), zerti. Senior Projektmanager (IPMA®) und

Project Management Professional (PMI®). Leiter Kompetenzzentrum "Prozess- und Change Management" bei der Tiba Managementberatung

Kontakt: [markus.wanner@tiba.de](mailto:markus.wanner@tiba.de)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

#### Ähnliche Artikel

› [Resilienz im Projektmanagement – Leistung bringen ohne auszubrennen](#)

› [Der Projektleiter – ein idealer Burnout-Kandidat. Teil 1: Arbeitsumfeld und Persönlichkeit](#)

› [Stress – wie er entsteht und wie Sie ihn bewältigen](#)

**sowie in den Rubriken:**

› [Unternehmenskultur](#)

› [Organisationsentwicklung](#)

er sich sicher. Aber er hat auch wahrgenommen, dass viele seiner Mitarbeiter nach den Rückschlägen des letzten Jahres innerlich erschöpft sind und wenig Motivation für neue Herausforderungen zeigen. Auch sein kaufmännischer Leiter reagierte nach dem Erstgespräch mit dem Hersteller verhalten und sah mehr Risiko als Chance.

## Resilienz im Unternehmen – Erfolg im Wettbewerb

So wie dem Automobil-Zulieferer geht es vielen Unternehmen: Wirtschaftliche Schwankungen, kürzer werdende Produktlebenszyklen, steigende internationale Anforderungen und komplexer werdende Strukturen stellen Organisationen vor immer größere Herausforderungen. Faktoren, die auch Mitarbeiter und Projektleiter spüren. Sie wissen, wie wichtig ihre Leistung für das Unternehmen ist; dass ihr Einsatz mit darüber entscheidet, ob das Unternehmen im ständigen Wettbewerb besteht.

Als Folge brennen immer mehr Menschen innerlich aus. Sie sind erschöpft, werden krank – und fallen über einen längeren Zeitraum aus. Dies wiederum erhöht den Druck auf die Kolleginnen und Kollegen, die mit Mehrbelastungen konfrontiert werden. Damit schwächt fehlende Resilienz nicht nur den Einzelnen, sondern auch Teams und damit das Unternehmen selbst. Genau das macht Resilienz zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor für Organisationen und Projektteams, bei denen es um Effizienz, Schnelligkeit, hohen Erwartungs- und Termindruck geht. Resilienz-Maßnahmen als Teil des betrieblichen Gesundheitswesens gewinnen daher immer mehr an Bedeutung.

### Was macht resiliente Unternehmen aus?

Resilienz in Unternehmen bezeichnet eine besondere Form von Widerstandskraft. Resiliente Systeme sind flexibel und robust. Sie erkennen rechtzeitig, wann interne oder externe Veränderungen eintreten, reagieren darauf und gehen gestärkt aus der Situation hervor. Mit dieser organisationalen Fähigkeit der schnellen und erfolgreichen Anpassung bewegen sie sich ständig zwischen Erhaltung, Reorganisation und Wachstumsphase.

#### Resiliente Unternehmen...

- sind bereit, neue Wege zu gehen und eingetretene Pfade zu verlassen
- wagen einen Paradigmenwechsel
- beschäftigen sich mit der Zukunft und Zukunftsszenarien, um Veränderungen rechtzeitig zu erkennen
- vernetzen sich mit Partnern und sind bereit, diesen auch in schwierigen Situationen zu vertrauen
- stärken die Unabhängigkeit der Mitarbeiter, damit sie besser auf interne und externe Veränderungen wie einen Wechsel in der Führung oder eine Wirtschaftskrise reagieren können
- nutzen die Flexibilität und Kreativität ihrer Mitarbeiter

Die Fähigkeit, sich schneller an Veränderungen anzupassen, wirkt sich dabei auch auf lange Sicht positiv auf das Unternehmen aus. So führt Resilienz ein Unternehmen unter Beibehaltung der Leistungsfähigkeit durch die Verän-

derungsphase. Mittelfristig stärkt sie die positive Einstellung gegenüber den unausweichlichen Veränderungen in einer Organisation – und damit auch in den Projekten –, um im Wandel wirklich eine Chance zu haben. Langfristig bietet Resilienz den Vorteil der "Reflexionsfähigkeit", also Erfahrungen und Wissen aus Entwicklungs- und Veränderungsprojekten festzuhalten und auf neue Projekte zu übertragen, z.B. durch eine gelebte Feedbackkultur.

Wie weit die Resilienz in Ihrem Unternehmen verankert ist, können Sie in einem kurzen Test ermitteln, der Ihnen gemeinsam mit dem Artikel als Download zur Verfügung steht.

## Mitarbeiter in resilienten Unternehmen

Führungskräfte, Projektleiter und Mitarbeiter in resilienten Unternehmen sind fähig, die Realität zu akzeptieren und anzupacken. Sie

- kämpfen dafür, dass ihr eigenes Produkt als erstes auf dem Markt ist – akzeptieren es aber, wenn der Wettbewerber schneller war.
- geben das eigene Produkt deshalb nicht auf, sondern suchen neue, zusätzliche Wege, um es erfolgreich auf dem Markt zu positionieren.
- besinnen sich auf ihre individuellen Stärken, kämpfen aber für die Organisation und die kollektiven Ziele.

Genau ein solches Team braucht Uwe E. zurzeit. Mitarbeiter, die

- mit- und auch einmal querdenken.
- sich untereinander austauschen und sich gegenseitig aufbauen, wenn etwas schiefgelaufen ist.
- auch dann konzentriert und lösungsorientiert zusammenarbeiten, wenn ihnen der Zeitplan um die Ohren fliegt.
- bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und sich nicht als Opfer fühlen.
- nach alternativen Lösungen suchen, wenn das Budget für die erste Idee nicht ausreicht.

Uwe E. hat in seinem eigenen Unternehmen die Auswirkungen fehlender Resilienz sowohl in der gesamten Organisation sowie bei seinen Mitarbeitern beobachtet. Er weiß: Wenn er die Kehrtwende schaffen und wieder schwarze Zahlen schreiben will, müssen die Mitarbeiter Bestleistungen bringen. Doch dazu sind sie zurzeit gar nicht in der Lage. Nach Rücksprache mit seiner Personalverantwortlichen Petra S. beschließt er deshalb, ein Resilienzprogramm im Unternehmen zu verankern.

## Resilienzstärkung im Unternehmen – die Akteure

Um Resilienz im Unternehmen zu verankern, kommt dem Management eine besondere Rolle als Vorbild zu. Doch es ist nicht das Management allein, dass ein Resilienzprogramm empfehlen und/oder umsetzen kann. Auch die Personalabteilung kommt als Initiator in Frage. Fest verankert werden sollte das Thema im betrieblichen Gesundheits-Management.

In unserem Beispiel hat Uwe E. den Stein ins Rollen gebracht und damit die Rolle des Initiators übernommen. Für die Ausarbeitung und Realisierung der konkreten Maßnahmen hat er Petra S. als Projektleiterin ernannt, die sich bei Bedarf Unterstützung durch einen externen Berater holt. Die Projektleiterin stößt Maßnahmen und Veränderungen an. Unterstützt wird sie dabei – nach außen deutlich sichtbar – vom Management und den Führungskräften.

## Die zwei Ebenen zur Stärkung der Resilienz

Für die Resilienzstärkung im Unternehmen müssen Uwe E. und Petra S. einiges bewegen. Dabei haben sie zwei Ebenen im Blick:

### 1. Die Widerstandsfähigkeit der Organisation

Unternehmen müssen sich auf wirtschaftliche Herausforderungen einstellen, also ihre Widerstandsfähigkeit als Organisation stärken. Dies gilt auch für den Zulieferer. Nach einer ersten Analyse steht fest: Bisher wurde es versäumt, die Resilienz im Unternehmen zu fördern und zu unterstützen. Weder Unternehmenskultur noch die internen Prozesse erlauben ein resilientes Verhalten der Mitarbeiter.

### 2. Die Mitarbeiter

Hier will Uwe E. verstärkt ansetzen: Um die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens zu fördern, soll die individuelle Resilienz der Mitarbeiter gestärkt werden. Dazu sollen unter anderem Flexibilität, Veränderungsfähigkeit, Lernbereitschaft und Widerstandsfähigkeit gefördert werden. Das Ziel ist die Steigerung der Leistungsfähigkeit und die Verbesserung der Work-Life-Balance. Denn je resilienter die Mitarbeiter sind, umso besser können sie auf die wachsenden Anforderungen reagieren – und so das Unternehmen insgesamt wettbewerbsfähig halten.

Die Fokussierung auf diese zwei Ebenen bedeutet für den Zulieferer: Nicht nur der einzelne Mitarbeiter, die gesamte Organisation muss lernen, neu zu denken und zu handeln. Eingefahrene Strukturen, wie beispielsweise zeitintensive Prozesse oder eingeschränkte Entscheidungsfreiräume müssen überprüft und bei Bedarf geändert werden. Manager, Projektleiter und Mitarbeiter sollen erkennen lernen, wo ihr persönlicher Einflussbereich auf Umwelt- und Umfeldfaktoren besteht. Das bedeutet, immer wieder aufs Neue die eigene Einstellung zu überprüfen und sein Verhalten zu optimieren.

## Externe und innere Resilienzfaktoren erkennen

Um diese komplexe Aufgabe zu lösen, müssen Uwe E. und Petra S. zunächst ein Bewusstsein dafür entwickeln, welche Faktoren überhaupt Einfluss auf die Resilienz eines Unternehmens haben. Erst mit dieser Erkenntnis lässt sich ein entsprechendes Resilienzprogramm mit passenden Maßnahmen auf den Weg bringen. Nach einer ersten Analyse können sie zwischen externen und internen Resilienzfaktoren unterscheiden.

### Externe Resilienzfaktoren

Zu den externen Faktoren zählen beispielsweise die Preisentwicklung für Rohstoffe, die für ein bestimmtes Produkt benötigt werden und die Gewinnmarge schrumpfen lassen. Aber auch neue Wettbewerber, Liefer-

schwierigkeiten eines Dienstleisters, Naturkatastrophen, Wirtschaftskrisen oder neue gesetzliche Regelungen, die ein Unternehmen betreffen, zählen dazu.

All das sind Faktoren, mit denen sich einzelne Mitarbeiter und Teams täglich auseinandersetzen müssen, die sie aber nur bedingt – beispielsweise durch neue Produktionsverfahren zur Einsparung von Rohstoffen – beeinflussen können. Gleichzeitig können diese Faktoren Ängste über die eigene berufliche Sicherheit auslösen; Ängste und Sorgen, die auf Dauer krank machen und die Leistungsfähigkeit beeinträchtigen.

## Interne Resilienzfaktoren

Anders sieht es bei den internen Resilienzfaktoren aus. Hier geht es um die Balancefelder Unternehmenskultur, Führung und Organisation, die Uwe E. mit entsprechenden Maßnahmen aus dem Resilienzprogramm beeinflussen kann. Für die Resilienzstärkung kann er die internen Rahmenbedingungen verändern, unter denen seine Mitarbeiter – und vor allem der Projektleiter – arbeiten. Denn dieser ist ganz besonderen Anforderungen ausgesetzt. So muss er beispielsweise um personelle Ressourcen kämpfen, da die von ihm gewünschten Projektmitarbeiter auch in ihren Abteilungen gebraucht werden. Zudem soll er den Spagat zwischen knappem Budget, engem Zeitrahmen und einer qualitativ hochwertigen Lösung mit einem Team bewältigen, das zurzeit noch sehr demotiviert und in einigen Teilen sogar destruktiv ist.

Zudem zählt es zu den Aufgaben von Uwe E., die gesamte Führungsmannschaft ins Boot zu holen. So sind z.B. die Erwartungen des kaufmännischen Leiters ganz anderer Natur als die von Uwe E. Ginge es nach dem kaufmännischen Leiter, sollte die Entwicklung der Bremse so wenig finanzielle und personelle Ressourcen wie möglich beanspruchen. Oberste Priorität hätten demnach Bestandskunden und nicht die unsichere Aussicht auf mögliche Verträge zu neuen Produkten. Dies verschärft für den Projektleiter den internen Kampf um die persönlichen Ressourcen. Zahlreiche Gespräche, in denen er begründen muss, weshalb er die Unterstützung bestimmter Mitarbeiter benötigt, sind die Folge. Zeitweise muss er sogar auf wichtige Ideengeber verzichten, da sie sich bei Bestandskunden zu potenziellen Aufträgen ins Gespräch bringen sollen.

## Resilienzverankerung im Unternehmen

Fassen wir bis hierhin zusammen: Uwe E. hat die fehlende Resilienz in seinem Unternehmen ausgemacht und gemeinsam mit der Personalverantwortlichen ein entsprechendes Projekt zur Resilienzstärkung ins Leben gerufen. Sie haben mit der Organisation als Ganzes sowie den einzelnen Mitarbeitern die zwei Ebenen identifiziert, an denen sie ansetzen möchten. Zudem wissen sie, welche Resilienzfaktoren sie überhaupt beeinflussen können. Somit haben sie die Grundlage geschaffen für die Resilienzverankerung in ihrem Unternehmen, bei der sie sich im weiteren Verlauf an den folgenden neun Schritten orientieren:

1. Standortbestimmung der Geschäftsführung
2. Sensibilisierung der Führungskräfte
3. Sensibilisierung des Managements und der Mitarbeiter
4. Resilienz-Training für die Geschäftsführung, Schlüsselpersonen und die Mitarbeiter

5. Implementierung eines internen Resilienz-Beraters
6. Überprüfung und Weiterentwicklung der Strukturen (z.B. kürzere Kommunikationswege)
7. Proaktive Kommunikation auf Augenhöhe (z.B. durch bessere Erreichbarkeit der Vorgesetzten und des Managements )
8. Stärkung der Teams und Schnittstellen (z.B. durch mehr Eigenverantwortung)
9. Klärung von akuten Konflikten und Etablieren einer konstruktiven Konfliktkultur

Die Standortbestimmung ist in unserem Beispiel bereits erfolgt. Als nächstes machen sich Uwe E. und Petra S. daran, die Führungskräfte ins Boot zu holen.

## Sensibilisierung der Führungskräfte

Die erste Aufgabe für Uwe E. und Petra S. lautet also, die Führungskräfte von der Notwendigkeit des Resilienzprogramms und den internen Veränderungen zu überzeugen sowie die Führungskultur zu ändern. Künftig will Uwe E. z.B. klare Anforderungen stellen, dabei gleichzeitig Unterstützung anbieten und den Mitarbeitern mehr Verantwortung überlassen. Statt wie bisher die einzelnen Arbeitsschritte oder Teilprojekte zu delegieren, soll künftig der Projektleiter die Fäden verstärkt in der Hand halten. Über Zwischenergebnisse wird das Management zwar informiert, aber dieses mischt sich nur noch dann aktiv ein, wenn es vom Projektleiter um Rat gefragt wird oder aber etwas sichtbar komplett aus dem Ruder läuft.

Einzelne Entscheidungen kann der Projektleiter künftig ohne Rücksprache treffen – dazu gehört beispielsweise die Zusammensetzung seines Projektteams. Zwar muss er sich mit den jeweiligen Abteilungsleitern verständigen, braucht aber nicht mehr das Einverständnis von Uwe E. zu jedem ausgewählten Mitarbeiter. Mit diesen Maßnahmen soll vermittelt werden, dass die Erreichung der Ziele wichtig ist, sie den Weg dorthin jedoch weitestgehend selbst gestalten können.

Da das Unternehmen – trotz aller Projektkultur – eher hierarchisch geführt wurde, ist die Umsetzung eines Resilienzprogramms nicht leicht. So hat Uwe E. bei den Gesprächen mit dem kaufmännischen Leiter bereits gemerkt, dass dieser in Bezug auf die geplanten inhaltlichen Veränderungen sowohl Angst vor Machtverlust als auch vor Chaos im Unternehmen hat. Der kaufmännische Leiter fürchtet nichts mehr als den Eindruck, versagt zu haben und den damit verbundenen Anerkennungsverlust.

Nur langsam löst er sich von dieser Vorstellung und sieht auch die Chancen des Resilienzprogramms. Mehr und mehr ist er bereit, die organisatorischen Voraussetzungen dafür mit zu gestalten. Ein wesentlicher Schritt ist damit geschafft: Die Bereitschaft des Managements sowie sämtlicher Führungskräfte ist vorhanden, eine Kultur in der Organisation zu verankern, die ein resilientes Unternehmen erst möglich macht. Dazu gehört auch der Gestaltungsspielraum, den Mitarbeiter benötigen, um aus "Abarbeitern" und Verwaltern "Macher" werden zu lassen.

## Die eigene Resilienz erkennen und stärken

Bevor die Manager und Projektleiter nun ihren Mitarbeitern sowohl Instrumente als auch die Fähigkeiten mitgeben, um Situationen gezielt zu gestalten und zu beeinflussen, sollten sie zunächst das eigene Verhalten und die eigene Resilienz auf den Prüfstand stellen. Denn den Führungskräften und Projektleitern kommt eine besondere Bedeutung zu, da eine Organisation nur so resilient wie der Einzelne im Unternehmen ist. In ihrer Vorbildfunktion haben Projektleiter dabei einen wesentlichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit ihres Teams.

Uwe E. und sein kaufmännischer Leiter wissen, dass sie ihre Vorbildfunktion in den letzten Monaten vernachlässigt haben. In Stress-Situationen haben sie schlechter kommuniziert und es kam zu Reibungsverlusten. Sie haben die Erwartungen an ihre Mitarbeiter erhöht und sie gleichzeitig an ihrer Untergangsstimmung teilhaben lassen. Damit haben sie die Motivation im Team empfindlich gestört und tragen die Verantwortung für zahlreiche innere Kündigungen.

Bevor sie also die nächsten Änderungen anstoßen, beobachten sie deshalb kritisch ihr eigenes Verhalten auf folgende Anzeichen mangelnder individueller Resilienz:

- Lasse ich mich schnell aus der Bahn werfen?
- Verfolge ich Pläne nur mühsam und verfehlen sie die angestrebten Zielsetzungen?
- Stelle ich mir oft Sinnfragen?
- Bin ich mit mir unzufrieden?
- Ist die Flexibilität und Fähigkeit, Dinge aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten, bei mir nur gering ausgeprägt?
- Fühle ich mich kraftlos und bin ich bei mehreren gleichzeitigen Aufgaben überfordert?

Uwe E. und sein kaufmännischer Leiter beantworten bei diesem Selbst-Check einen Großteil der Fragen mit "Ja". Aus diesem Grund beschließen sie, zunächst ihre eigene Resilienz zu stärken und holen sich externe Unterstützung durch einen Coach. Dabei lernen sie, nach den sieben Schlüsseln der Resilienz nach Dr. Andrew Shatté zu handeln (s. hierzu "**Resilienz im Projektmanagement – Leistung bringen ohne auszubrennen**", Projekt Magazin 5/2014).

## Der interne Resilienz-Berater

Auch "Schlüsselpersonen", wie z.B. Projektleiter, werden gezielt mit Einzelcoachings unterstützt. Zudem findet eine Resilienz-Schulung der Mitarbeiter statt. Als Signal nach innen und zur weiteren Unterstützung der Mitarbeiter wird zudem ein interner Resilienz-Berater ausgebildet. Dies kann ein Mitarbeiter aus dem Bereich Human Resources oder Personalentwicklung sein, aber auch jemand aus dem betrieblichen Gesundheitswesen. Hierfür sind auf dem Markt inzwischen diverse spezielle Weiterbildungsprogramme verfügbar.

Der interne Resilienz-Berater begleitet den Trainingstransfer in den Berufsalltag, ist Ansprechpartner für die Mitarbeiter und arbeitet eng mit dem Gesundheits-Management zusammen. Mit Hilfe eines Analyse-Tools ermittelt er den Stress-Pegel in einer Organisation, in Abteilungen und/oder bei einzelnen Mitarbeitern. Die Auswertungen zeigen sehr deutlich, wo die Ursachen für ein Resilienz-Defizit liegen. Ergänzende Einzelgespräche runden die Analyse ab.

## Anzeichen von Unterforderung

- Für die Erfüllung von Aufgaben wird ungewöhnlich viel Zeit aufgewendet.
- Selbst Arbeiten, die nicht in die Zuständigkeit des Mitarbeiters gehören und die wirtschaftlich unsinnig sind, werden übernommen.
- Die Teilnahme an Meetings steigt, obwohl die Anwesenheit des Mitarbeiters nicht nötig wäre.
- Der Mitarbeiter stellt die Sinnhaftigkeit der Aufgaben oder Ziele infrage.
- Einzelne Krankheitstage häufen sich.
- Der Mitarbeiter fragt nach Möglichkeiten zur Ausweitung seines Tätigkeitsfeldes.

## Anzeichen von Überlastung

- Der Mitarbeiter wirkt ausgelaugt, desinteressiert und emotional abgestumpft.
- Der Mitarbeiter meidet den Kontakt zu Kollegen, wird schlecht behandelt oder gemieden.
- Es tauchen vermehrt Fehler auf.
- Der Mitarbeiter übernimmt Aufgaben, kann jedoch häufig deren Erfüllung im vorgegebenen Zeitplan nicht gewährleisten.
- Der Mitarbeiter kommuniziert wenig und eskaliert seine Überlastung nicht rechtzeitig.
- Der Mitarbeiter hält seinen Beitrag für nicht relevant und sieht keine Einflussmöglichkeit, dies zu ändern.

Die Resilienz-Analyse stellt auch den Grad der Beeinträchtigung fest. So ist fallweise nicht ein Berater gefragt, sondern eher eine Therapie empfehlenswert. In der Regel jedoch erstellt der Berater aufgrund der Analyse-Ergebnisse einen individuellen Plan, um die Resilienz zu stärken und weiteren Beeinträchtigungen vorzubeugen. Die stetige Begleitung eines Coaches reflektiert die Fortschritte des Coachees. Dafür arbeitet der Coach mit Tools wie Einstellungsmodulation, Konfliktlösungsstrategien, Team-Spirit oder Work-Life-Balance.

Nur wenn das Resilienz-Programm individuell auf den Coachee abgestimmt ist, können die angestrebten Ziele auch erreicht werden. Der Coach wiederum sollte über genügend Lebenserfahrung, psychologische Grundkenntnisse sowie einen großen "Handwerkskoffer" und Erfahrungsschatz verfügen.

## Optimierung interner Prozesse und Strukturen

Die nächste Maßnahme zur Resilienzverankerung im Unternehmen widmet sich dem "Balancefeld Organisation". Ein guter Indikator, dass in diesem Bereich Maßnahmen zur Resilienzverankerung notwendig sind, ist die Stimmung im Team. Folgende Merkmale lassen sich bei einer zunehmend schlechten Teamstimmung beobachten:

- Die Krisensituation besteht bereits länger als acht Wochen, eine Lösung ist dabei nicht in Sicht.
- Das Team empfindet die Situation als existenzbedrohend.
- Die Situation wirkt sich auf mehrere Arbeitsprozesse innerhalb des Teams oder sogar über die Grenzen des Teams im gesamten Unternehmen aus.
- Die Situation steht im Zusammenhang mit Megatrends, d.h. langfristigen, globalen Entwicklungen.
- Es tauchen gehäuft Turbulenzen ähnlicher Art auf wie z.B. der Verlust wichtiger Kunden oder eine erhöhte Fluktuation und diese spitzen sich zu.
- Hilflosigkeit und Angst gehen im Team um.

Um hier den Wandel zu einer stärkeren Unternehmensresilienz zu erreichen, müssen Prozesse hinterfragt, Komplexität und Bürokratie abgebaut und Strukturen weiterentwickelt werden. Die Mitarbeiter bekommen mehr organisatorische Mitgestaltungsmöglichkeiten und übernehmen mehr Verantwortung. Um zu zeigen, dass die Führung den Mitarbeitern vertraut, ist z.B. die Einführung von Home-Office-Tagen denkbar. Dort können die Mitarbeiter dann in Ruhe an einer Idee tüfteln und sich bei Bedarf gleichzeitig um ein krankes Kind kümmern oder Handwerkern die Tür öffnen, ohne dafür einen Urlaubstag opfern zu müssen.

## Intensive Einarbeitung

Neue Mitarbeiter werden intensiv eingearbeitet und ein 360°-Feedback eingeführt. Damit erhalten die Mitarbeiter die Einschätzung ihrer Leistungen nicht mehr allein von ihrem Vorgesetzten. Vielmehr fließen jetzt auch die Meinungen und Eindrücke von Kolleginnen und Kollegen, Teammitgliedern oder Kunden ein.

## Diversity verankern

Zudem wird das Thema "Diversity" im Unternehmen verankert. Dazu wird u.a. die Kommunikation untereinander verbessert, z.B. durch Coachings zum Internationalen Projektmanagement oder spezielle Plattformen für interkulturelle Webinare bzw. Workshops. Damit haben die Mitarbeiter die Chance, sich mit anderen Sichtweisen und kulturellen Hintergründen auseinanderzusetzen. Diese Erkenntnisse fließen dann später in die Projekte mit ein. Dabei kann das Unternehmen vor allem bei internationalen Projekten von der Vielfalt der Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen kulturellen und religiösen Hintergründen profitieren.

Für internationale Projekte werden gezielt Mitarbeiter mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund rekrutiert und die bestehenden Mitarbeiter sensibilisiert, z.B. für unterschiedliche Gewohnheiten, Kommunikationsformen und -eigenheiten oder Rituale. Ziel ist es dabei, Ängste und Vorbehalte abzubauen und den Mitarbeitern die unterschiedlichen Kulturen – beispielsweise durch gemeinsame Aktionen – näherzubringen.

## Neue Fehlerkultur

Unterstützt wird dies auch durch eine neue Fehlerkultur im Unternehmen, die den Mitarbeitern Angst nehmen soll. Dazu gesteht Uwe E. als ersten Schritt ein, dass er die Situation seines Unternehmens lange Zeit unterschätzt

und falsche Entscheidungen getroffen hat. Er begründet die angestrebten Veränderungen mit den Erkenntnissen, die er aus der Situation erhalten hat und bezeichnet dies als Chance. Dann fordert er seine Mitarbeiter auf, künftig bei eventuellen Fehlern offen darüber zu reden, damit gemeinsam nach Lösungen gesucht werden kann.

Der bisherige Weg, Fehlentscheidungen totzuschweigen oder auch Fehler einfach zu überspielen und die Folgen zu ignorieren, hätte entscheidend zu der aktuellen Situation beigetragen. Die Führungskräfte fordert Uwe E. auf, mit Fehlern sachlich umzugehen und den Mitarbeitern Lösungsvorschläge zu unterbreiten oder sie gemeinsam mit ihnen zu erarbeiten.

## Unternehmenskultur und Gemeinschaftssinn

Auch an der Unternehmenskultur wird aktiv gearbeitet. Um den Teamgeist zu fördern, Mitarbeiter zum gemeinsamen Erleben zu bewegen sowie eine offene Kommunikation zu fördern, beschließt Uwe E. im Gemeinschaftsraum einen Kicker aufzustellen. Dieser wird häufig genutzt und die Unterbrechung des Arbeitsalltags schafft Platz für Kommunikation, Gemeinsamkeit und kreative Ideen.

Uwe E. spielt liebend gern selbst mit, um mehr über die Sorgen aber auch Hobbys und Pläne seiner Mitarbeiter zu erfahren. Zudem bietet dieser informelle Ort den Mitarbeitern die Chance, sich über Abteilungsgrenzen hinweg auszutauschen. Der Small Talk dreht sich um aktuelle Aufgaben und Projekte, über abgeschlossene Weiterbildungen und vieles mehr. Es werden Erfahrungen und Tipps ausgetauscht, die an anderer Stelle viel Zeit einsparen.

Und: Am Kicker und im Gemeinschaftsraum lernen sich die Kolleginnen und Kollegen besser kennen. Dies hat einen positiven Nebeneffekt auf eine andere Neuerung: Statt wie bisher Projektteams selbst zusammenzusetzen und einen Projektleiter zu bestimmen, konzentriert sich Uwe E. nur noch auf die Ernennung des Projektleiters. Die Verantwortung für die Teamzusammensetzung delegiert er an den Projektleiter selbst. Dieser kann nun seine Wunschkandidaten aufstellen. Da er dank des neuen Gemeinschaftssinns viele Kolleginnen und Kollegen mit ihren jeweiligen Fähigkeiten besser kennt, profitiert das gesamte Team davon. Er kann besser beurteilen, wer gut mit wem zusammenarbeiten kann und wo das Risiko für Konflikte besteht.

## Mehr Eigenverantwortung, bessere Konfliktklärung

Auch die Teams selbst und die Schnittstellen zu den Stakeholdern in den Unternehmen werden gestärkt. Dies geschieht u.a. dadurch, dass mehr Eigenverantwortung übernommen wird. Zwar gelten – gerade auch bei den neu zu entwickelnden Bremsen – klare Vorgaben wie beispielsweise das Zeitfenster. Das Team hat aber nun z.B. die Freiheit, zeitweise weitere Projektmitglieder zur Unterstützung anzufordern. Oder Vorgaben wie Materialbeschaffenheit in Frage zu stellen, um eine optimale Lösung zu entwickeln.

Außerdem legt die Geschäftsführung ihr Augenmerk auf eine bessere Konfliktklärung im Unternehmen und den Teams. Dies ist wichtig, um Reibungsverluste zu vermindern und die Produktivität zu erhöhen. Dabei ist Fingerpitzengefühl und ein besonnenes Vorgehen gefragt. Je nach Konflikt müssen Wahrnehmungen, Einstellungen oder Verhaltensweisen geändert werden. Dazu erhalten die Führungskräfte und Projektleiter ein entsprechendes Führungskräfte-Training sowie Weiterbildungen im Bereich Mitarbeiterführung. Darin lernen Sie u.a., wie Konflikte in Einzelgesprächen gelöst werden. Sind mehrere Parteien oder Personen involviert und die Fronten verhärtet,

hilft ein gemeinsames Gespräch oder ein Workshop zur Konfliktbewältigung. Dieses wird entweder von der Führungskraft oder aber von einem Kollegen vorbereitet und moderiert, zu dem die Betroffenen Vertrauen haben.

Dank der verbesserten Kommunikation innerhalb des Unternehmens sind Mitarbeiter eher bereit, sich zu ihren Erwartungen und Enttäuschungen zu äußern, bevor ein handfester Konflikt entsteht. Viele Dinge, die sich früher aufgestaut hätten, werden nun in einem persönlichen Gespräch ohne viel Aufhebens geklärt.

## Die ersten Erfolge

Schon bald zeichnen sich erste Erfolge ab, von denen das gesamte Unternehmen profitiert. So nehmen die Projektleiter, die ein Einzelcoaching zur Resilienzförderung durchlaufen haben, Stressentstehung bei sich selbst und den Teammitgliedern viel schneller wahr. Sie erkennen Stressfaktoren und schützen sich durch Strategien zur Stressbewältigung und Burnout-Prävention. Dysfunktionale Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen werden besser wahrgenommen. Ihr Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen ist gestiegen, sodass sie gelassener auf Stresssituationen reagieren können.

Dies gilt auch für die Mitarbeiter. Anders als früher sind sie bereit, einzelne Aspekte eines Projekts bzw. einer Lösung immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und neu zu denken, ohne das Projekt selbst komplett in Frage zu stellen. Sie schauen verstärkt "über den Tellerrand" hinaus und holen sich innerhalb und außerhalb des Unternehmens Unterstützung zur Klärung offener Fragen. Dies hilft ihnen auch dabei, in belastenden Situationen lösungsorientiert zu reagieren.

Und weniger Hierarchien, reduzierte Komplexität und mehr Eigenverantwortung führen auch bei den Projektleitern zu mehr lösungsorientiertem Verhalten – und dazu, dass mehr Projekt in kürzerer Zeit und unter Einhaltung der Budgets erfolgreich abgeschlossen werden können.

## Zusammenfassung der wichtigsten Maßnahmen

### Mögliche Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmenskultur

- Entwicklung einer Vision und einer Mission
- Entwicklung einer förderlichen Team- und Führungskultur
- Verbesserung der internen Kommunikation
- Etablierung eines strukturierten Diversity Managements
- Raum für gemeinsame Teamerlebnisse schaffen
- Projektleiter für das Thema "Resilienz" sensibilisieren
- Eine gelebte und offene Fehlerkultur etablieren
- Erfolge feiern und Lessons Learned aus abgeschlossenen Projekte entwickeln

## Maßnahmen zur Verbesserung der Organisation und ihrer Strukturen

- Jobrotation zur Stärkung der Robustheit von Teams und ganzen Abteilungen
- Einführung eines unternehmensweiten Wissensmanagement
- Implementierung eines internen Resilienz-Beraters
- Coaching der Führungskräfte und Projektleiter
- Teamcoaching und -entwicklung
- Entwicklung von Eskalationsszenarien
- Kollegiale Beratung für aktuelle Projektlösungen

## Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterführung

- Zielvorgaben und -vereinbarungen
- Vision und Sinnhaftigkeit des Projekts dauerhaft vermitteln
- Reflexion der Leistungserbringung des Einzelnen in der Wertschöpfungskette
- Mehr Verantwortung an Mitarbeiter delegieren
- Respektvolle Kommunikation auf Augenhöhe
- Management by Exception (s. auch [Glossareintrag](#) im Projekt Magazin)
- Umfassende und intensive Einarbeitung neuer Mitarbeiter, 360°-Feedback
- Mentoring neuer Mitarbeiter bzw. von Mitarbeitern in neuen Positionen
- Achten auf eine gute Work-Life-Balance
- Mediation und Konfliktklärung

## Fazit

Nach gut drei Jahren hat der Zulieferer die Wende geschafft: Das Unternehmen ist wieder solide aufgestellt, bestehende Kundenverträge wurden verlängert und neue Kunden gewonnen. Auch eine neue Bremse wurde entwickelt. Dabei war der Auftrag schon fast verloren: Der Automobilhersteller hatte noch anderen Unternehmen eine strategische Zusammenarbeit in Aussicht gestellt und von einem anderen Zulieferer schneller erste Ergebnisse bekommen.

Als Uwe E. dies seinen Mitarbeitern mitteilen wollte, traf er sie beim Kicker-Spiel. Während vier Kollegen dort versuchten, den Ball ins Tor zu schießen, ergab eine scheinbar verrückte Idee die nächste. Bis dann die richtige Idee dabei war. Diese überzeugte den Hersteller, sodass Uwe E. doch noch den Zuschlag bekam. Als Dankeschön bekam das Fußball-Team einen Ideen-Oskar verliehen. Der erste von vielen weiteren im Unternehmen.

Fachbeitrag

Herausforderung "Komplexität"

## Teamführung und Resilienz in dynamischen Projekten

Aufgrund der steigenden Komplexität von Projekten werden diese immer häufiger dynamisch geplant. Hinter einer dynamischen Planung steht die Idee, dem Änderungsmanagement mehr Raum zu geben, um schneller und flexibler auf neue Rahmenbedingungen reagieren zu können. Toleranzen werden größer, die Planung ist nicht mehr so detailliert wie gewohnt und Lösungswege sind nicht mehr strikt vorgegeben. So bietet z.B. die Vorgabe der Meilensteine ohne Festschreibung des Lösungswegs eine maximale Flexibilität.

Gerade bei Projekten, deren umfassende Problemstellung sich erst im Laufe des Umsetzungsprozesses wirklich offenbart, ist diese Flexibilität oftmals entscheidend. Deshalb kommt dynamisches Projektmanagement vor allem bei großen Entwicklungsprojekten zum Einsatz, die besonders abhängig und getrieben von Innovationen sind – und das bei kurzen Reaktionszeiten.

Mit der steigenden Komplexität von Projekten steigen aber auch die Anforderungen an die Projektleiter und ihre Teams: Sie sollen stets auf das Unerwartete vorbereitet sein, souverän reagieren und trotz aller Widerstände Zeit- und Budgetpläne einhalten. Um in diesem Umfeld erfolgreich agieren zu können, bedingt dynamisches Projektmanagement eine andere Art der Teamführung: Der Projektleiter muss den einzelnen Teammitgliedern zugestehen, noch stärker eigenverantwortlich zu handeln und Entscheidungen selbstständig treffen zu können.

Da dynamische Projekte mit vielen Unsicherheiten, Konflikten und Rückschlägen verbunden sind, ist es zudem Aufgabe des Projektleiters, für eine hohe Widerstandskraft des Teams zu sorgen. Der vorliegende Beitrag zeigt, wie der Projektleiter sein Team in einem dynamischen Umfeld führen sollte und wie er die Resilienz des Teams stärken kann.

### Was bedeutet dynamisches Projektmanagement?

Ein typisches Beispiel für dynamische Projekte ist die Entwicklung von Mobiltelefonen, bei denen sich technische Innovationen oder Marktanforderungen schlagartig ändern können – und das zum Teil kurz vor dem Start der Produktion. Das bedeutet: Wie das Endprodukt letztendlich aussieht, ist oftmals zu Projektbeginn noch gar nicht abzusehen.

#### Autor



#### Cornelia Wüst

Dipl.- Betriebswirtin, zert. Coach und Trainierin (dvct) und intern. zert. Reputation

Managerin. Ihre Schwerpunkte liegen bei Veränderungsprozessen, emo.-soz. und Kommunikations-Kompetenzen

#### Kontakt:

[Cornelia.Wuest@tibacoaching.de](mailto:Cornelia.Wuest@tibacoaching.de)

Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

#### ähnliche Artikel

› Resilienz im Projektmanagement – Leistung bringen ohne auszubrennen

› Unter Druck souverän handeln

› Warum wir ein neues Verständnis von Projektmanagement brauchen

#### sowie in den Rubriken:

› Teamführung

› Stressbewältigung

› Projektkultur

## Beispiel Elektromotor

Ein weiteres Beispiel ist die Entwicklung von Elektromotoren. Hier sprechen verschiedene Aspekte für ein dynamisches Projektmanagement: Zum einen gibt es zahlreiche europäische und internationale Mindeststandards an die Effizienz von Elektromotoren, die berücksichtigt werden müssen. Getrieben wird dies durch die steigenden Kundenerwartungen in diesem Bereich. Hinzu kommen weitere Verordnungen wie beispielsweise die europäische Ökodesign-Richtlinie, die die umweltgerechte Ausgestaltung regelt.

Die besondere Herausforderung besteht aber weniger in den Verordnungen, die bereits verabschiedet und bekannt sind, sondern in denen, die zurzeit vorbereitet werden. Ohne genau zu wissen, was später in Gesetze und Verordnungen überführt wird und wo es möglicherweise noch Änderungen geben wird, müssen die geplanten Anforderungen berücksichtigt werden. Und dies für alle geplanten Zielmärkte. Denn nur, wenn der Elektromotor bei Markteinführung den entsprechenden Gesetzen entspricht, kann er auch verkauft werden.

Zudem herrscht eine starke Konkurrenz durch japanische und chinesische Hersteller. Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen, wird stetig an der Weiterentwicklung von Elektromotoren geforscht – auch diese Forschungsergebnisse sollen natürlich in die Entwicklung neuer Motoren einfließen.

### Definition: Dynamische Projekte

Für den Begriff der "dynamischen Projekte" gibt es noch keine allgemein anerkannte Definition. Die nachfolgende Beschreibung beruht auf jahrelanger Beratungserfahrung und Praxisbeobachtungen:

Generell zeichnen sich dynamische Projekte durch eine hohe Komplexität aus, durch die sich Parameter wie Kundenanforderungen, Lösungsansätze, Projektziele oder auch die Rahmenbedingungen mehrfach ändern können. Da das klassische Projektmanagement mit festgelegtem Zeit- und Maßnahmenplan unter diesen Voraussetzungen nicht zielführend ist, setzt man hier auf eine größere Flexibilität, die mit einer engen und interaktiven Zusammenarbeit innerhalb des Teams einhergeht.

Anpassungen an neue Anforderungen und geänderte Rahmenbedingungen werden innerhalb des Teams häufig eigenverantwortlich durchgeführt. Zudem findet die Projektabstimmung in kürzeren Zeitabständen statt als in klassischen Projekten. Ähnlich zum Agilen Projektmanagement erfolgt häufig die Abstimmung in Zeitfenstern von 14 bis maximal 30 Tagen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Bestimmung des Projektstatus und des Wissenstransfers.

Auch in der Software-Entwicklung werden dynamische Projekte mittlerweile häufig verwendet, wobei hier eine Abgrenzung zum Agilen Projektmanagement notwendig ist. Während bei agilen Projekten potenziell nutzbare Zwischenprodukte zyklisch einem Review unterzogen werden, wird in dynamischen Projekten auf das Endprodukt ohne oder nur mit wenigen Zwischenergebnissen hingearbeitet. Das dynamische Projektmanagement lehnt sich also eher an klassisch durchgeführten Projekten an, allerdings in der Durchführungsphase mit einer höheren Flexibilität.

## Hohe Anforderungen an Projektleiter und Teams

Die hohe Flexibilität, die dynamisch geplante Projekte ermöglichen, bedeutet auf der einen Seite, dass die Projektleiter und ihre Mitarbeiter schnell auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren können. Auf der anderen Seite ist diese vermeintliche Freiheit allerdings mit mehr Verantwortung und damit vor allem mit mehr Stress und Druck verbunden. Denn die Beteiligten können nicht nur schnell reagieren – sie müssen es. Und dies in der Regel, bevor sie ein Problem komplett durchdacht oder durchschaut haben und die Wechselwirkungen mit anderen Teilaufgaben fundiert abschätzen konnten.

Durch die ständigen Änderungen der Rahmenbedingungen und den stets neuen Informationen, die es zu berücksichtigen gibt, werden zudem sämtliche Entscheidungen und Lösungswege ebenso regelmäßig in Frage gestellt wie bereits vorhandene Teillösungen. Projektmitarbeiter und -leiter werden damit zu immer schneller taktenden "Funktionsmaschinen".

### Was dynamische Projekte so besonders macht

Dabei können sie sich nur wenig auf vertraute Projektmanagement-Maßnahmen und das Vorgehen in klassischen Projekten verlassen. Zwar ist eine Analyse der Ausgangssituation im Ansatz möglich – eine exakte Zielformulierung kann es in dynamischen Projekten jedoch nicht geben. Beides ist aber in der Regel die Basis für die Projektplanung.

Genau hier liegt der Unterschied zwischen klassischen und dynamischen Projekten: Anders als in klassischen Projekten steht hier allein die Lösung im Fokus – nicht aber der Weg dorthin. Zusammen mit den sich ständig ändernden Rahmenbedingungen ist eine genaue Planung vom Ist zum Soll nicht möglich.

Vor allem für die Projektleiter bedeutet dies Stress pur: Sie entscheiden in letzter Instanz, welchen Lösungsweg ihr Team einschlägt, welche bisherigen Lösungsschritte wieder verworfen werden und wo komplett neu angesetzt wird. Dabei haben sie aufgrund der Komplexität der Fragestellung nicht die geringste Chance, diese komplett zu durchdringen. Vielmehr müssen sie auf die Teilergebnisse, Informationen und Argumente ihrer Teammitglieder vertrauen. Dynamische Projekte benötigen also ein anderes Führungskonzept sowie eine hohe Resilienz der Beteiligten.

## Dynamische Projekte erfordern agile Führung

Doch wie führt man nun ein Team in dynamischen Projekten? Vor allem, wenn es noch nicht mit den Eigenheiten dynamischer Projekte vertraut ist? Wenn bislang in hierarchischen Strukturen gearbeitet wurde und die Bereitschaft, Eigenverantwortung zu übernehmen und eigene Entscheidungen zu treffen, nur wenig bis gar nicht vorhanden ist? Wie schafft man das Vertrauen und den Freiraum für die Mitarbeiter für eigene Entscheidungen, ohne die Fäden komplett aus der Hand zu geben und die natürliche Autorität als Führungskraft und letzte Entscheidungsinstanz zu verlieren?

Nun sollten wir einen Blick über den agilen Zaun werfen, denn hier hilft das Modell der agilen Führung weiter. Dieses erfordert ein komplettes Umdenken: Führungskräfte wandeln sich vom Vorgesetzten mit Befugnis zu Entscheidungen und direkten Anweisungen zum Mentor ihrer Mitarbeiter und ihrer Projektteams. Dafür müssen sie einen Teil ihrer Macht abgeben und dem Projektteam genügend Freiraum geben, um eigenverantwortlich scheinbare Sachzwänge, Prozesse und Vorgaben zu hinterfragen. Zudem benötigen sie neben einem gut ausgebauten Netzwerk vor

allem auch persönliche Eigenschaften wie Kommunikations- und Überzeugungsstärke, Motivation und Weitblick (mehr zum Thema s. auch im Beitrag "[Agile Transition – Führung im Wandel](#)", Projekt Magazin 06/2015).

## Die Kehrseite der Medaille

Die Projektleiter geben unterm Strich also Entscheidungsbefugnisse an die Mitarbeiter ab und übertragen ihnen mehr Verantwortung. Doch was auf der einen Seite, nämlich beim Projektleiter, vielleicht etwas Stress wegnimmt, kann auf der anderen Seite eine enorme Zusatzbelastung bedeuten. Schließlich sind mehr Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse bekannte Stressfaktoren. Somit ist es in dynamischen Projekten nicht nur notwendig auf die Resilienz des Projektleiters, sondern auf die des ganzen Teams zu achten (s. mehr dazu im Abschnitt "Dynamische Projekte erfordern hohe Resilienz").

## Verantwortung birgt enormes Konfliktpotenzial

Die erfolgreiche Teamführung – und damit auch der Projekterfolg selbst – hängt dabei davon ab, wie sehr der Projektleiter bereit und in der Lage ist, sein Team zu fördern und zu unterstützen, um so das bestmögliche Ergebnis für Projekte zu erreichen. Dazu gilt es, die Erwartungshaltungen der Stakeholder ebenso zu managen wie die seiner Teammitglieder.

Gerade hier kann es zu Konflikten im Team kommen. Denn die Freiheit zu eigenverantwortlichem Handeln und eigenen Entscheidungen führt schnell dazu, dass die Teammitglieder ihr Veto umsetzen oder zumindest – wenn dies nicht ohne Hindernis zu schaffen ist – einen Konsens im Team erreichen wollen.

## Vogelperspektive statt Detailwissen

Dies ist jedoch aus verschiedenen Gründen kaum möglich: Zum einen haben die einzelnen Teammitglieder ihre Teilaufgabe im Blick – ihnen fehlt also der Hintergrund, um sich für oder gegen einen Lösungsvorschlag zu entscheiden. Zum anderen ändern sich die Rahmenbedingungen in dynamischen Projekten zum Teil so schnell, dass der Versuch der Konsensfindung zu viel Zeit in Anspruch nimmt.

Hier ist der Projektleiter in der Pflicht: Er betrachtet das Projekt aus einer Vogelperspektive und hat die aktuellen Teillösungen im Blick, ohne in einzelnen Teilprojekten involviert zu sein. Das Projekt zu leiten bedeutet in diesem Kontext vielmehr, ständig das große Ganze im Auge zu behalten.

Ändern sich Rahmenbedingungen oder liegen neue Informationen vor, kann er somit schnell eingreifen und bei seiner Entscheidung die möglichen Wechselwirkungen beachten, die der Einzelne aufgrund seiner Rolle nicht überblicken kann.

## Risiken Frust und Demotivation

Diese übergeordnete Sicht des Projektleiters kann jedoch darin münden, dass er im Zweifel zum Entscheider gegen den Rat des Projektmitarbeiters oder auch gegen den allgemein herrschenden Konsens wird. Dies wiederum kann zu Frust und Demotivation bis hin zu Selbstzweifeln und Ohnmachtsgefühlen im Team führen. Verstärkt wird dieses Risiko durch die Besonderheit der agilen Führung in dynamischen und komplexen Projekten – das immer wieder Infrage stellen der bisherigen Teilentscheidungen und der eingeschlagenen Lösungswege.

In diesen Situationen sind besondere Führungsqualitäten gefragt. Zum einen müssen Projektleiter ihr Team im Vorfeld für diese Problematik sensibilisieren – z.B. im Rahmen des Kick-off. Zum anderen sollte der Projektleiter seine Entscheidungen bei Bedarf kurz sachlich begründen bzw. die Entscheidung in den entsprechenden Konsens rücken.

## Dynamische Projekte erfordern hohe Resilienz

Für den Projektleiter stellt sich die Situation also wie folgt dar: Er hat eine komplexe Aufgabe, die er mit seinem Team in einem bestimmten Zeitrahmen und mit einem festen Budget lösen soll. In diesem Prozess ist er dazu verpflichtet, Entscheidungen zu treffen, deren Tragweite er nicht immer absehen kann – ihm fehlt die Zeit und zum Teil auch das Wissen, um alle Fragen gründlich zu durchdringen. Parallel dazu muss er sein Team führen, das in diesen dynamischen Prozessen ebenfalls dazu angehalten ist, schnell und eigenverantwortlich zu reagieren, aber auch Entscheidungen von ihm akzeptieren muss.

Damit der Projektleiter diese schwierige Aufgabenstellung bewältigen kann, benötigt er neben Führungskompetenzen und der Abgabe von Entscheidungsbefugnissen auch eine hohe Resilienz. Nur so kann er in dem stetigen Wechsel der Rahmenbedingungen, den immer neuen Informationen verantwortungsvolle und vorausschauende Entscheidungen treffen, ohne von neuen Entwicklungen überrollt zu werden. Resilienz hilft ihm dabei, persönlich mit Unsicherheiten, Krisen und Konflikten im Projekt, Druck und Rückschlägen umzugehen.

### Eigene Resilienzfähigkeit stärken

Diese Kraft ist uns zum Teil angeboren, zum Teil haben wir sie erlernt. Bevor ein Projektleiter also ein dynamisches Projekt mitsamt seinen Herausforderungen annimmt, gilt es deshalb zunächst, sich selbst zu beobachten und bei Bedarf die eigene Resilienz zu stärken. Hier hilft der Ansatz der "Sieben Schlüssel der Resilienz" von Dr. Andrew Shatté weiter sowie die sieben Säulen der Resilienz (mehr Informationen dazu finden Sie im Beitrag "**Resilienz im Projektmanagement – Leistung bringen ohne auszubrennen**", Projekt Magazin 05/2014):

1. Optimismus
2. Akzeptieren der Situation
3. In Lösungen denken
4. Selbstwirksamkeit
5. Verantwortung übernehmen
6. Netzwerkorientierung
7. Zukunft planen

### Resilienz im Team stärker fördern

Doch neben der eigenen Resilienzfähigkeit sollte der Projektleiter auch auf die Widerstandskraft seines Teams achten. Hier gilt es, Resilienz gezielt aufzubauen – bei Bedarf mit Unterstützung eines Coachs, der sich auf die-

ses Thema spezialisiert hat. Analog zu den genannten sieben Säulen der Resilienz sollten folgende Aspekte bei der Resilienzstärkung des Teams im Vordergrund stehen:

## 1. Optimistische Ausrichtung und Eigenverantwortlichkeit

In komplexen, dynamischen Projekten haben starre Führungsstrukturen nichts zu suchen. Deshalb ist es wichtig, von den Teammitgliedern Eigenverantwortung zu fordern. Um dies von Anfang an deutlich zu machen, muss der Projektleiter dies sowohl im Kick-off-Meeting als auch in Einzelgesprächen und Teammeetings betonen. Verstärkend wirkt ein positives Feedback für eigenverantwortliches Handeln.

Dazu gehört auch eine offene Fehlerkultur: Fehler werden gemacht, um aus ihnen zu lernen. Sie ganz zu vermeiden ist unmöglich – vor allem in dynamischen Projekten (zur Fehlerkultur s. auch Punkt 5). Ist eine gute Fehlerkultur vorhanden und wird diese gelebt, fördert sie das eigenverantwortliche Handeln in einem signifikant hohen Maße – denn die Angst vor Fehlern ist eines der größten Hindernisse bei der Übernahme von mehr Verantwortung.

Eine optimistische Grundstimmung im Team hilft somit dabei, ehrlich mit Misserfolgen umzugehen. Diesen Optimismus muss der Projektleiter vorleben – eine Grundhaltung, die nicht jedem angeboren ist. Deshalb ist es auch sinnvoll, bei der Besetzung der Projektleiter-Position eines dynamischen Projekts auf die Grundhaltung des Bewerbers zu achten.

## 2. Zukunftsorientierung

Dynamische Projekte sind verbunden mit Unsicherheiten, Krisen und Konflikten – Aspekte unter denen die Motivation des Teams außerordentlich schnell leiden kann. Gibt es im Projekt eine Durststrecke oder geht es mal wieder turbulent zu, ist es die Aufgabe des Projektleiters, den Blick des Teams nach vorne auf die Gesamtlösung und das Projektziel zu richten und so zu motivieren.

Dies ist vor allem dann wichtig, wenn Projektmitarbeiter an einer Lösung für ein Teilproblem gefeilt haben, die plötzlich aufgrund neuer Parameter nicht mehr passt. Dieses "Arbeiten für den Papierkorb" ist in vielen Fällen demotivierend – vor allem dann, wenn es mehr die Regel als die Ausnahme ist. Ist den Mitarbeitern aber bewusst, dass eine bereits vorhandene Lösung auch wieder verworfen werden kann, wirkt sich die Demotivierung deutlich geringer aus.

## 3. Umfeld mit einem starken Netzwerk

Jedes einzelne Teammitglied trägt einen Teil der Verantwortung für das Gelingen des Projekts bei. Dabei wirkt sich jede einzelne Teilentscheidung auf den Verlauf und die Qualität des Projekts aus. Für manche Mitarbeiter kann das eine enorm hohe Belastung bedeuten – besonders, wenn z.B. schnell eine Entscheidung getroffen werden muss, aber Ansprechpartner wie der Projektleiter oder Teammitglieder gerade nicht greifbar sind.

Hier hilft ein Netzwerk aus Kolleginnen und Kollegen weiter, bei denen sich der Einzelne auch außerhalb des Projektteams Rat holen kann. Deshalb kommt hier vor dem Projekt der Teamzusammenstellung eine hohe Bedeutung zu. Es sollte darauf geachtet werden, Mitarbeiter auszuwählen, die z.B. lange im Unternehmen tätig und gut vernetzt sind. Auch Mitarbeiter, die in der Vergangenheit bereits in dynamischen Projekten mitgearbeitet ha-

ben, können mit ihren Erfahrungen für das neue Projekt wertvoll sein. Ebenso wie Mitarbeiter, die aufgrund ihres Expertenwissens oder ihrer pragmatischen Problemlösungs-Kompetenz über viel Anerkennung verfügen.

#### 4. Sensitivität für nahende Konflikte

Neben Unsicherheit und Demotivation bergen dynamische Projekte ein hohes Konfliktpotential. So verwirklichen einige Teammitglieder konsequent ihre Ideen, während andere Ideen nicht gehört werden – auch wenn sie vielleicht besser gewesen wären. Oder andere Teammitglieder verwechseln mehr Eigenverantwortung mit einem generellen Zuwachs an Entscheidungsbefugnis und wollen ihren Weg auch gegen Widerstand durchsetzen.

Für den Projektleiter bedeutet dies: Er muss genau hinhören und die Teamstimmung im Auge behalten. Wo zeigen sich erste Anzeichen für Turbulenzen, was könnte auf eventuelle Konflikte hindeuten? Wo ist der Umgang im Team von Misstrauen und Neid geprägt? Wo nehmen Meinungsverschiedenheiten zu oder wird die Kommunikation eingestellt? Wo wird "Herrschaftswissen" angesammelt? Bei welchem Weg, welcher Lösung muckt das Bauchgefühl auf?

Gerade, wenn Entscheidungen nicht auf der Basis von handfesten Fakten getroffen werden können, sind solche Signale wichtig. Nur wenn der Projektleiter sie erkennt, kann er aktiv gegensteuern und so die Krise selbst vermeiden oder zumindest ihre zeitliche Dauer einschränken.

Der Erfolg dynamischer Projekte hängt damit unter anderem von der sozialen Kompetenz des Projektleiters ab. Er braucht die „richtige Antenne“, um potenzielle Konflikte möglichst früh zu erkennen. Hinweise auf keimendes Konfliktpotenzial erhält er in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen sowie durch Beobachtung der Teamarbeit und des Umgangs der Teammitglieder untereinander. Wie wird miteinander gesprochen? Wird jemand ausgeschlossen oder seine Ergebnisse ignoriert? Gibt es vielleicht gehäuft Kritik an einem Teammitglied oder sogar abfällige Bemerkungen? Je früher diese Signale wahrgenommen und vom Projektleiter aktiv angesprochen werden, umso besser.

#### 5. Fehlerkultur

Führung in dynamischen Projekten ist nur mit einer entsprechenden Fehlerkultur möglich. Nur wenn die Mitarbeiter ohne Angst vor den Konsequenzen möglicher Fehler arbeiten, sind sie in der Lage und willens, eigenverantwortliche Entscheidungen zu treffen. Der offene Umgang mit Fehlern und die gemeinsame Lösungsfindung können einigen Druck von den Mitarbeitern nehmen und deren Resilienz stärken.

Leider ist eine solche Fehlerkultur in vielen Unternehmen nicht vorhanden oder nur wenig ausgeprägt. Doch selbst wenn es an einer solchen Fehlerkultur mangelt – zumindest innerhalb eines dynamischen Projekts kann der Projektleiter dafür sorgen, eine entsprechende Fehlerkultur zu etablieren. Dies gelingt unter anderem, in dem er selbst zu seinen Fehlern steht und nicht die Umstände oder andere äußere Gründe dafür anführt.

Zudem sollte sowohl der Projektleiter als auch das Team konstruktiv mit Fehlern umgehen – sie also analysieren, die Ursache für den Fehler herausfinden und überlegen, was das Team und der Mitarbeiter aus dem Fehler lernen kann – für sich selbst, aber auch für aktuelle und künftige Projekte. Darüber hinaus haben Rechtfertigungen und Schuldzuweisungen keinen Platz und das Vertuschen von Fehlern darf nicht toleriert werden.

## 6. Diversität

Wer in komplexen dynamischen Projekten Entscheidungen treffen möchte, muss ohne Fakten möglichst viele "Wenn und Aber" abwägen, Wechselwirkungen bedenken und dann aus dem vorhandenen Halbwissen heraus entscheiden. Erfahrungen und unterschiedliche Perspektiven auf eine Fragestellung sind dabei wichtig.

Bereits bei der Zusammenstellung des Teams ist es deshalb sinnvoll darauf zu achten, dass durch die unterschiedlichen Persönlichkeiten auch eine Diversität zusammenkommt. Die unterschiedlichen Erfahrungen und Wissenshintergründe wirken sich auf die Lösungsfindung aus und stärken dadurch auch die Resilienz des Teams.

Eine diverse Teamzusammenstellung heißt hierbei nicht nur auf viele verschiedene Experten zu setzen, die alle über viel Erfahrung verfügen. Vielleicht lohnt es sich auch, einen Laien mit ins Boot zu nehmen oder einen jungen Mitarbeiter – der frische und unvoreingenommene Blick dieser Kollegen gibt häufig neue Impulse. Auch können Teammitglieder mit anderen kulturellen Hintergründen oder aber mit Berufserfahrung in anderen Branchen wertvolle Anregungen für das Projekt einbringen.

## 7. Wissensaustausch und -management

Auch hier spielt Diversität eine wichtige Rolle. Sie trägt – sofern sie zum Wissens- und Erfahrungsaustausch genutzt wird – dazu bei, komplexe Fragestellungen zu durchdringen. Nur der Austausch untereinander, Diskussionen und Rückhalt in den Netzwerken helfen dabei, ein Problem mit vielen Wechselwirkungen zu durchdenken – eine Aufgabe, die in der Regel auch ein sehr erfahrener Projektmanager nicht alleine wahrnehmen kann. Erst mit dem Wissen und dem Background anderer ist er in der Lage, die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Hier helfen regelmäßige Teammeetings, bei denen jeder einen kurzen Einblick in seine aktuellen Aufgaben gibt. Bei größeren Teams, die an unterschiedlichen Standorten und vielleicht sogar in unterschiedlichen Zeitzonen zusammenarbeiten, sollte der Austausch digital erfolgen – beispielsweise im Intranet oder einem Netzwerk in der Cloud. Hier lassen sich ein Projekt-Wiki sowie ein Blog anlegen, aber auch der Austausch via Chat untereinander ist möglich. Unterstützt werden kann dies zudem durch Profile und Kontaktdaten der Teammitglieder, so dass Mitarbeiter bei aktuellen Fragen schnell nachsehen können, wer eventuell weiterhelfen kann.

## Zusammenfassung

Der ideale Projektleiter für dynamische Projekte

1. hat eine hohe Sozialkompetenz
2. fördert eigenverantwortliches Handeln und lebt Optimismus vor
3. motiviert in schwierigen Phasen, indem er den Blick des Teams nach vorne auf das Projektziel richtet
4. achtet bei der Teamzusammenstellung darauf, dass die Mitglieder über ein gutes Netzwerk verfügen
5. behält die Teamstimmung im Auge, hat ein Gespür für nahende Konflikte und verfügt über eine ausgeprägte Konfliktlösungskompetenz

6. sorgt für eine Fehlerkultur, die einen offenen und angstfreien Umgang mit Fehlern ermöglicht
7. achtet darauf, dass sich das Team im Hinblick auf Wissen und Erfahrung möglichst heterogen zusammensetzt
8. sorgt dafür, dass dem Team ausreichend Möglichkeiten zum Wissensaustausch zur Verfügung stehen

## Beispiel: Der Projektleiter als Coach

Wie schaut dies nun im Projektalltag aus? Dies wollen wir am Beispiel von Ludwig B. erläutern. Der Programmierer hat eine spannende, aber hoch komplexe Aufgabe erhalten: Es soll ein Software-Programm für einen international aktiven Logistik-Konzern entwickeln.

Mit dem Programm sollen Aufträge erfasst, die Touren geplant, eine Sendungsverfolgung ermöglicht und die spätere Abrechnung erleichtert werden. Zudem soll es eine Schnittstelle zum Zoll oder aber zu einer speziellen Software für den Außenhandel geben, um für internationale Sendungen auch die Zollanmeldung abwickeln zu können. Da der Konzern die Güter unter anderem auf Paletten oder in Mehrwegboxen transportiert, soll das Programm eine entsprechende Verwaltung der Ladungsträger enthalten.

### Ein erster Schritt: Diverse Zusammenstellung und Teambuilding

Als Ludwig B. diese Aufgabe übertragen bekommt, atmet er tief durch. Denn um diese Aspekte abdecken zu können, ist mehr als IT-Wissen gefragt. Deshalb achtet er bei der Zusammensetzung des Projektteams darauf, dass er Fachunterstützung bekommt. Logistiker, Disponenten, aber auch ein Buchhalter und ein Kundenbetreuer sind Teammitglieder.

Da es in der jüngeren Vergangenheit bei den Einfuhrbestimmungen bzw. Zollvorschriften mit Nicht-EU-Ländern immer wieder zu kleineren gesetzlichen Änderungen kam und das Unternehmen zudem gerade prüft, neuartige Ladungsträger anstatt der Mehrwegboxen zu verwenden, entscheidet sich Ludwig B. für eine dynamische Planung. Er erstellt einen groben Meilensteinplan, der z.B. die Fertigstellung des Fachkonzepts vorsieht. Eine vorgeschriebene Methodik, wie dieser Meilenstein erreicht werden soll, gibt es jedoch nicht, um auf neue Entwicklungen schnell reagieren zu können. Den Teammitgliedern lässt er dafür freie Hand.

Aufgrund der unterschiedlichen Hintergründe plant Ludwig B. zunächst einmal ein Kennenlernen bei einem Team-Event. Dies soll nicht nur Vertrauen untereinander schaffen, sondern auch für die unterschiedlichen Fachsprachen im Team sensibilisieren.

### Enger Kontakt mit den Mitarbeitern

Nach dem Projektstart kommt es gerade am Anfang immer wieder zu Turbulenzen, da es verschiedene Ideen für die einzelnen Teillösungen gibt, diese jedoch aufeinander abgestimmt werden müssen, damit die Software später als Ganzes die Erwartungen erfüllt. So muss beispielsweise darauf geachtet werden, dass für die Kunden bei der Sendungsverfolgung und der Rechnungsübersicht alle wesentlichen Daten online verfügbar sind.

Die Buchhaltung braucht gleichzeitig die für das Finanzamt relevanten Daten sowie die für den Zoll wichtigen Informationen. Hier ist viel Feinabstimmung nötig, bei der es zum Teil zu Missverständnissen und dadurch auch zum Streit innerhalb des Teams kommt.

Ludwig B. sucht deshalb den engen persönlichen Kontakt zu seinen Team-Mitgliedern. Er versteht sich dabei als Coach und Vermittler, der Denkanstöße gibt, zwischen den Fachbereichen dolmetscht und schlichtet, aber auch zu Eigenverantwortung ermuntert.

## **Konflikte klären und einvernehmliche Lösungen fördern**

Als ein Streit zwischen zwei Teammitgliedern eskaliert und das Projekt gefährdet, bittet er sie zum Gespräch und vereinbart mit ihnen die nächsten Projektschritte. Dabei legt er Wert darauf, dass die anfallenden Entscheidungen in den Aufgabenbereichen von beiden gemeinsam getroffen werden. Er selbst ist als Coach bei den ersten Abstimmungsgesprächen anwesend, mischt sich aber nur im Notfall ein.

## **Motivation aufrechterhalten und Netzwerk erweitern**

Eine weitere Herausforderung ist für ihn Maria F. Die Software-Entwicklerin ist jung, hat pfiffige Ideen und ist für ihre Bereitschaft zum Querdenken bekannt – die optimalen Voraussetzungen, um das Projekt mit nach vorne zu bringen. Leider lag sie zweimal mit ihren Ideen daneben und hat Teillösungen vorangetrieben, die der Komplexität des Projekts nicht gerecht wurden. Nun hält sie ihre Ideen zurück, weil sie befürchtet, den Anforderungen nicht zu genügen und erneut den falschen Ansatz zu verfolgen.

Auch hier setzt Ludwig B. auf engen persönlichen Kontakt. Er bohrt vorsichtig nach, welche Ideen Maria F. verworfen hat und weshalb sie das getan hat. Spürt er bei ihr Unsicherheit, ob eine Lösung nicht vielleicht doch funktionieren könnte, stellt er ihr einen Ansprechpartner mit entsprechendem Fachwissen zur Seite. Mit ihm kann sie solange diskutieren, bis sie von einer Lösung überzeugt ist – oder eben sicher ist, dass sie falsch wäre.

## **Soft Skills und eine gute Fehlerkultur schaffen Vertrauen**

Was bei Maria F. hilft, kommt auch bei den anderen Teammitgliedern gut an – sie sehen mit der Zeit in Ludwig B. einen internen Berater und eine Anlaufstelle, wenn sie mit ihrem eigenen Netzwerk oder dem eigenen Wissen nicht weiterkommen und Unterstützung brauchen. Zudem suchen sie das Gespräch mit ihm, wenn sie das Gefühl haben, dass ihnen die Aufgabe über den Kopf wächst.

Das erfordert allerdings Vertrauen und die Bereitschaft, eigene Fehler zuzugeben. Das ist im Projekt auch ohne Angst möglich – weil Ludwig B. immer wieder darauf hinweist, dass Fehler passieren dürfen und offen damit umgegangen werden soll. Aufgrund seiner sozialen Kompetenz hat er zudem eine Arbeitsatmosphäre geschaffen, die angstfreies und respektvolles Zusammenarbeiten ermöglicht.

## Resilienz als entscheidender Faktor

Ludwig B. hat das Projekt in der gewünschten Zeit erfolgreich abgeschlossen. Seine ausgeprägte Resilienz war hier entscheidend, wobei es ihm besonders darauf ankam, im Projektverlauf bewusst auf diese zu achten – ein wichtiger Umstand, den viele Projektleiter heutzutage kaum oder gar nicht berücksichtigen.

Dank seiner Widerstandskraft, seiner Ruhe und seinem Optimismus konnte er dem Team als Coach dienen und er war der notwendige "Fels in der Brandung", wenn sich wieder einmal mehrere Anforderungen gleichzeitig geändert haben.

## Fazit

Dynamische Projekte stellen neue Anforderungen an die Führung von Projektteams. Der Projektleiter gibt Entscheidungsbefugnisse ab und unterstützt das eigenverantwortliche Handeln seiner Mitarbeiter. Er zieht sich von Detailfragen zurück und nimmt eine Vogelperspektive ein, um äußere Einflüsse im Blick zu behalten und kurzfristig auf wechselnde Rahmenbedingungen reagieren zu können.

Darüber hinaus sollte er über eine hohe Kompetenz in der Konfliktklärung verfügen, da es aufgrund des eigenverantwortlichen Handelns der Teammitglieder schnell zu Meinungsverschiedenheiten über den geeigneten Lösungsweg kommen kann. Durch die Unsicherheiten, die dynamische Projekte im Hinblick auf die Lösungswege mitbringen, sind ausgeprägte Motivationsfähigkeiten ein zwingendes Muss.

Für den Projektleiter sowie das Team bedeutet die Arbeit in dynamischen Projekten, dass alle über eine hohe Resilienz verfügen müssen. Gerade in einem unsicheren und fehlerbehafteten Umfeld sind Stress und Demotivation an der Tagesordnung. Optimismus, ein umfangreiches Netzwerk sowie eine gute Fehlerkultur sind einige wichtige Grundvoraussetzungen, um dynamische Projekte erfolgreich abzuschließen.

Fachbeitrag

## Unter Druck souverän handeln

Mit dem stetig zunehmenden Leistungsdruck hat inzwischen wohl jeder arbeitende Mensch in diesem Land Bekanntschaft gemacht. Den Druck sowie seine Folgen für die Qualität von Nachtschlaf und Verdauung, für das Familien- und Sozialleben etc. brauche ich deshalb hier nicht näher zu erläutern. Hinzu gesellt sich bei vielen Angestellten die Angst, aus Gründen der Unternehmensraison freigestellt zu werden.

Unter solchem Druck neigen wir dazu, unsere Souveränität einzubüßen: Wir handeln impulsiver als sonst, reagieren gereizt und sagen gelegentlich Dinge, die uns hinterher leid tun. Wir verlieren den Überblick. Und ohne Überblick verlieren wir unsere Gelassenheit und werden zu Opfern der Situation.

Allen, die sich in einer solchen Lage befinden, stellt sich immer eindringlicher die Frage: "Wie komme ich über die Runden, ohne Schaden zu nehmen?" bzw. "Wie kann ich unter diesen Umständen Mensch bleiben, ja einfach überleben? Wie kann ich unter hohem Druck meine Souveränität bewahren?" Um diesen Fragen nachzugehen, müssen wir zunächst die Bedeutung von "souverän" eingehender betrachten.

Einerseits bedeutet das Wort "souverän" soviel wie "selbst bestimmt", andererseits ist es gleichbedeutend mit "extrem kompetent". Unsere Souveränität als freie Menschen endet, sobald wir abhängig von Menschen oder Gegebenheiten sind, bei denen unser eigener Wille nicht gefragt ist und auf die wir keinen Einfluss haben. In Situationen, in denen wir hohem Druck von außen ausgesetzt sind, erscheint uns unsere Selbstbestimmung deutlich verringert. Wir beugen uns dem Druck, gegen den wir uns machtlos fühlen und leiden daran. Dabei vergessen wir, dass wir selber durchaus Einflussmöglichkeiten haben.

Wer auf eine gute Weise mit dem (steigenden) äußeren Druck umgehen will, kommt nicht umhin, sich bewusst mit seiner Situation auseinanderzusetzen und diese in seinem Sinne zu gestalten. So zeigen sich Optionen und Veränderungsmöglichkeiten.

Druck kommt aber nicht nur von außen, sondern wir stehen auch unter innerem Druck. Je mehr innerer Druck vorhanden ist, desto weniger Druck vertragen wir von außen. Wenn es uns gelingt, den inneren Druck abzubauen, plagt uns der äußere Druck viel weniger.

Und schließlich haben – speziell bei hohem Druck – auch regelmäßige Zeiten des kurzen Innehaltens Einfluss auf unsere Lebens- und Arbeitsqualität.

Souveränes Handeln unter Druck kann nicht mit Tipps und Tricks herbeigeführt werden. Der Druck ist heute ein gesamtwirtschaftliches Begleitphänomen an den meisten Arbeitsplätzen. Um diesem Phänomen zu begegnen, geht es aus der Sicht des Einzelnen darum, eine geeignete innere Haltung dazu zu entwickeln. Dieser Beitrag

### Autor



#### George Pennington

Selbstst. Trainer, Coach  
und Autor; Themen u. a.:  
Persönlichkeitsentw.,  
Konfliktmanagement & Teamentw.

#### Kontakt:

[george.pennington@lenzwald.de](mailto:george.pennington@lenzwald.de)

#### Mehr Informationen unter:

› [projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

möchte Sie dazu anregen, Ihr eigenes Verhalten zu reflektieren und ggf. kritisch zu hinterfragen, um sich dem Ziel "Souveränität im Umgang mit Druck" immer mehr anzunähern.

## Den inneren Druck verringern

Leider ist uns nicht immer bewusst, wie wir uns selber – innerlich – unter Druck setzen. Im Folgenden will ich einige weit verbreitete Quellen inneren Drucks aufführen und so dazu beitragen, dass die Leser in einem Prozess der Selbstreflektion diese inneren Energiefresser bei sich erkennen und – falls möglich – abstellen. Kompetenter Umgang mit Druck bedeutet nicht, dass wir durch noch besseres Zeitmanagement aus einem 10-Stunden Tag die Arbeitsleistung von 14 oder mehr Stunden herauspressen. Kompetenz heisst hier, innerlich die Voraussetzungen zu schaffen dafür, dass der steigende äussere Druck uns nicht so viel anhaben kann. Gelassenheit ist die Frucht eines solchermaßen kompetenten Umgangs mit sich selber. Und auch die Voraussetzung dafür.

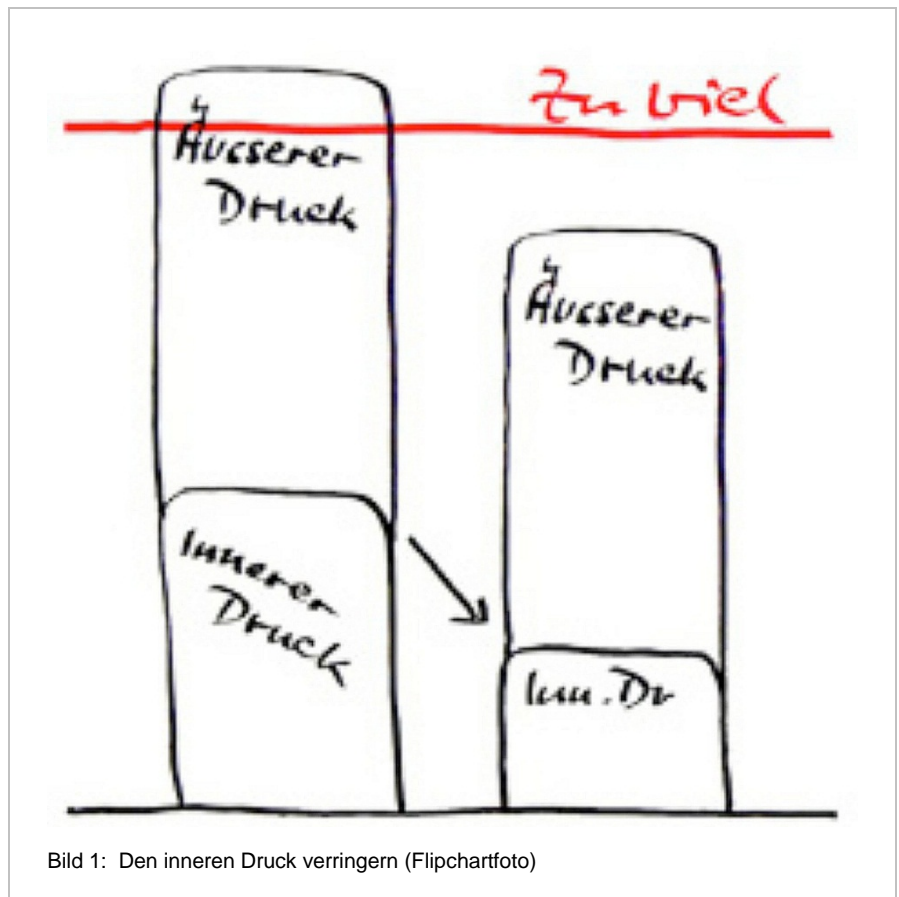


Bild 1: Den inneren Druck verringern (Flipchartfoto)

## Perfektionismus abbauen

Die am weitesten verbreitete Art, sich unter inneren Druck zu setzen, scheint mir der Perfektionismus zu sein. Ich meine damit nicht nur den "krankhaften" Perfektionismus, mit dem manche Menschen sich selber und alle anderen in ihrer Umgebung plagen und unglücklich machen. Ich meine die Kluft zwischen Vorstellung und Wirklichkeit. Wir alle haben sehr schöne Idealvorstellungen davon, wie es sein "könnte", wie z.B. die Kommunikation unter Kollegen idealerweise funktionieren könnte, wie unser Chef sich verhalten könnte, wie unsere Eltern und Kinder miteinander und mit uns umgehen könnten, kurz: wie die Welt idealerweise sein könnte. Und natürlich auch wie wir selber uns verhalten könnten. An sich ist das nichts Schlimmes. Schwierig wird es erst, wenn das "könnte" im eigenen Denken durch ein "sollte" ersetzt wird. Dann werden unsere Vorstellungen zur "Bringschuld" – für uns selber ebenso wie für unsere Umgebung – die sich in der Praxis natürlich nicht so realisieren lässt, wie uns das vorschwebt.

Ich schlage vor, unsere Idealvorstellungen als langfristige "evolutionäre Ziele" zu betrachten, als einen Zustand, den wir vielleicht irgendwann individuell und kollektiv erreichen werden, aber nicht die Realität des Hier-und-Jetzt damit zu belasten. Wer seine Idealvorstellungen nicht als Bringschuld des Hier-und-Jetzt versteht, findet ange-

sichts der Unvollkommenheiten, denen er bei seinen Mitmenschen ebenso begegnet wie beim ehrlichen Blick in den Spiegel, zu einer gewissen Gelassenheit.

## Sich nicht über Dinge aufregen, die sich nicht ändern lassen

Eine zweite Möglichkeit, inneren Druck abzubauen, findet in folgendem Spruch Ausdruck:

Herr, gib mir den Mut, zu verändern was ich verändern kann,  
gib mir die Geduld, zu ertragen was ich nicht verändern kann,  
und gib mir die Weisheit, zwischen beidem zu unterscheiden.

Viele Menschen regen sich unsäglich auf über Dinge, die weit außerhalb ihres eigenen Einfluss- und Verantwortungsbereichs liegen. Abgesehen davon, dass eine solche Haltung eine Respektlosigkeit gegenüber denjenigen ist, in deren Verantwortungsbereich die beanstandete Sache liegt, und dass jede laute Aufregung darüber geeignet ist, unnötige Konflikte zu provozieren, kostet solche Aufregung Kraft, die wir beim Verwalten unserer eigenen Angelegenheiten besser gebrauchen könnten. Manche Hunde heulen den Mond an, manche Menschen regen sich über das Wetter auf. Wozu? Frieden mit dem So-Sein der Welt zu finden, spart uns wertvolle Energie und verringert den inneren Druck, unter dem wir stehen, erheblich. Wir müssen eine gewisse Duldsamkeit entwickeln, den eigenen Schwächen und Fehlern gegenüber ebenso wie gegenüber denen Anderer.

## Emotionen nicht unterdrücken

Ein weiterer Aspekt unseres inneren Drucks ist unser Umgang mit Emotionen. Das Wort kommt aus dem Lateinischen "emovere" und bedeutet herausbewegen. Damit ist der gesunde Umgang mit unseren Gefühlen schon klar definiert: "E"-motionen müssen aus unserem System herausfließen, weil sie ansonsten innerlichen Schaden anrichten.

Um das zu verstehen, sollten wir uns verdeutlichen, dass Emotionen energetische Phänomene sind. Es sind Kräfte, die unterschiedlich stark sein können und alle (genau wie die Energie, die wir aus der Physik kennen) fließen wollen, einen Ausdruck suchen: Weinen, Lachen, Ärger und Zorn entladen unsere Emotionen. Werden sie nicht entladen, so bleiben sie als Potential (Spannung) im Körper gespeichert und binden Energie, die uns dann zum Leben fehlt.

Ich las Anfang der 90er Jahre, dass einige große Japanische Unternehmen eigene Räume eingerichtet haben, in denen Angestellte ihren Ärger (oder was auch immer) aktiv abbauen konnten, indem sie Sandsäcke vermöbelten, die die Gesichter der Abteilungsleiter trugen. Ich weiß nicht, ob sich diese Idee gehalten hat. Aber im Prinzip ist sie richtig: Um eine Emotion zu beherrschen, d.h. am frei fließenden Ausdruck zu hindern, müssen wir noch einmal genauso viel Energie aufwenden wie die, mit der sie sich ausdrücken will. Das verursacht innere Spannungen und bindet unnötig Energie, die anderweitig besser eingesetzt wäre. Wer seine Emotionen nicht am freien Ausdruck hindert, sondern sie (sozialverträglich, versteht sich) frei fließen lässt, setzt Energie frei, die wir für den Umgang mit dem äußeren Druck dringend brauchen. Wer es nicht tut, riskiert einen emotionalen Stau, der ihn oder sie auf Dauer krank machen kann.

Emotionen wollen fließen. Emotionen, die nicht heraus fließen, binden Energie und können uns krank machen. Hinzu kommt, dass uns unsere Emotionen eine innere Werteorientierung und Handlungsimpulse in eine uns gemäße Richtung geben.

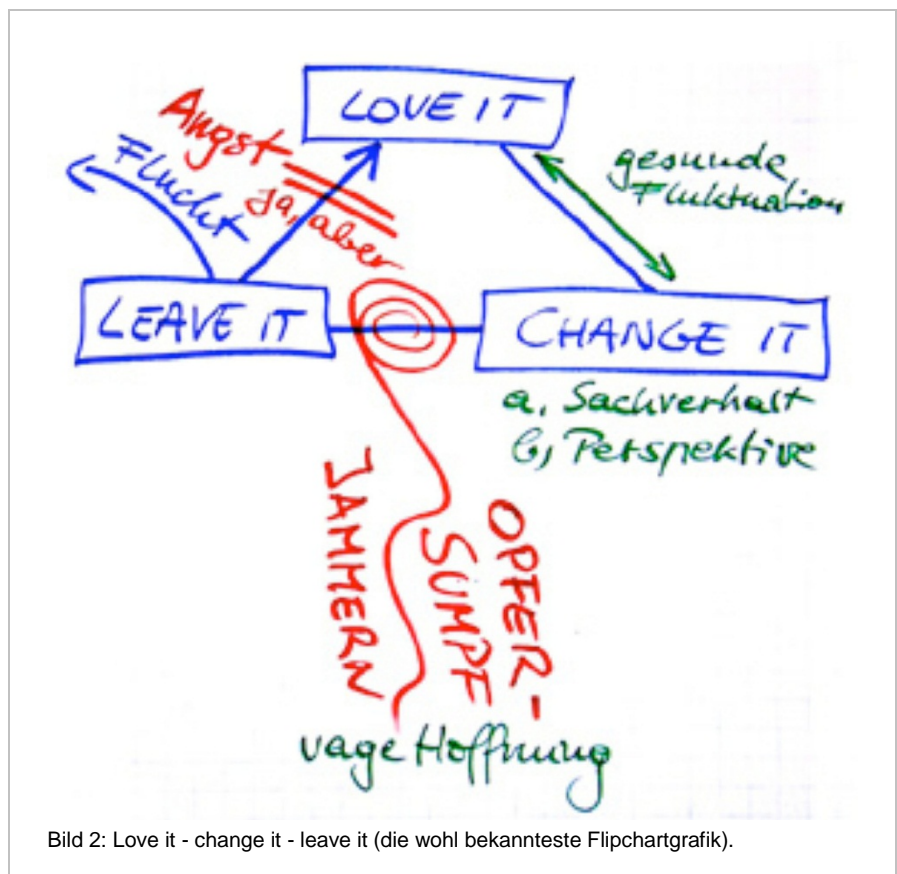
Sportliche Betätigung wie Jogging, Squash etc. haben sich zum Druckabbau und als Ausgleich gut bewährt. Sie sind aber kein Ersatz für einen gesunden Umgang mit den Emotionen, da das kognitive Element fehlt: Mit dem Fluss der Emotionen gehen Bilder und Gedanken einher, an denen wir uns selbst und unsere Situation gespiegelt sehen.

## Das kognitive Element

Wer dem steigenden äußeren Druck standhalten bzw. auf eine gute Weise mit ihm umgehen will, kommt nicht umhin, sich gedanklich mit seiner Situation zu befassen. Unter hohem Druck zu stehen, bedeutet für jeden etwas anderes: Der eine freut sich daran und schwingt sich zu Höchstleistungen auf, der andere leidet darunter. Wie immer heißt hier die Devise: "love it, change it or leave it". Wer den Druck mag, hat keine Veranlassung sich auch nur Gedanken über eine Veränderung zu machen. Wer unter ihm leidet ist es sich selber und dem eigenen Wohlergehen schuldig, seine Situation so zu verändern, dass der Druck nicht mehr stört. Das kann den Sachverhalt betreffen, sofern er im eigenen Einflussbereich liegt, oder die Persönliche Perspektive auf den Sachverhalt (Bild 2). Auch sie lässt sich ändern. (So kann zum Beispiel ein "schwieriger" Kollege als eine Art Prüfung in mitmenschlicher Geduld gesehen werden, die dem Umgang mit ihm einen anderen Stellenwert, eine neue Bedeutung gibt.

Wenn sich nichts verändern lässt, bleibt nur noch das "leave it" also entweder die Flucht ("Bloß raus hier, egal wohin!") bzw. (konstruktiver) die Suche nach einem anderen Arbeitsplatz, der ein neues "love it" sein kann. Niemand wird uns auf unserem Sterbelager eine Medaille für ausdauernden Masochismus überreichen: Es liegt an uns, unser Leben so einzurichten, dass es uns gefällt.

Zu warnen ist vor dem Bereich zwischen dem (nicht möglichen) "change it" und dem nicht stattfindenden "leave it". Klar ist jede radikale Veränderung ein Risiko mit ungewissem Ausgang. ("Es sind schon bessere als ich auf der Straße gelandet.") Und sie kostet etwas: die Sicherheit des Gewohnten, Privilegien und lieb gewordene Annehmlichkeiten sind der Einsatz, den wir in solchen Situationen bringen müssen. Davor schrecken viele zurück und bleiben im Jammertal der inneren Kündigung hängen und ändern nichts an ihrer Situation. Das sind die Menschen, auf deren Grabstein man schreiben könnte: "Gestorben mit 48, begraben mit 72 Jahren." Denn ein "Leben" ist das dann nicht mehr: das "love it" fehlt.



Die gedankliche Auseinandersetzung mit den Gegebenheiten unserer Arbeitswelt und unserem Platz darin ist etwas völlig anderes, als sich auf das Leiden daran zu beschränken. Wir haben Optionen, wir können unser Leben gestalten. Manchmal durch eine Veränderung der Gegebenheiten (sofern sie in unserem Einflussbereich liegen), manchmal auch durch schlichtes Weggehen, auf der Suche nach einem neuen "love-it". Natürlich besteht ein Risiko, eine Angschwelle (im Bild links oben rot eingezeichnet) – speziell bei radikalen Veränderungen. Wer sich aber dieser Angst nicht stellt, riskiert, im Sumpf eines lebenslangen Jammerns zu versinken und sich an die vage Hoffnung zu klammern, dass "es" irgendwann vielleicht wieder besser wird. Dies würde ich dann jedoch nicht mehr als "Leben" bezeichnen.

Deshalb ist die bewusste Auseinandersetzung mit unserer Situation und ihre eigenverantwortliche Gestaltung in unserem Sinne wichtig. Gelegentlich müssen wir vielleicht radikale Entscheidungen treffen. Solche Entscheidungen sollten nicht von gestauten Emotionen geprägt sein, sondern sich an einer nüchternen Kosten-Nutzen-Rechnung orientieren, die auch unsere Lebensqualität berücksichtigt.

## Bewusste Verwaltung der Lebensqualität

Bevor wir allerdings zu radikalen Maßnahmen greifen, sollten wir auf einige Kleinigkeiten achten, die – speziell bei hohem Druck – einen großen Einfluss auf unsere Lebens- und Arbeitsqualität haben. Zum Beispiel auf die Pflege der "Zwischenräume". Mit diesem Wort bezeichne ich Zeiten, die uns selber gehören, ein kurzes Innehalten etwa, ein Spüren der Atmung, der körperlichen Dimension, ein kleiner Stress-Check, zu dem wir kurz aus der kopflastigen Beschäftigung aussteigen um uns uns selber zuzuwenden.

Vor einiger Zeit hatte ich ein Training bei einem großen HighTech-Konzern zu geben. Abends als mich meine Frau anrief und fragte "Wie läuft Dein Training?", beschrieb ich ihr die Teilnehmer als "Menschen, die ihre Zwischenräume verkauft haben". Ich hatte noch nie zuvor in einem Training eine so homogene Gruppe von Teilnehmern erlebt, bei der das zwischenraumlose Leben Teil der Abteilungskultur und des abteilungsinternen Selbstverständnisses war. Nach außen gaben sie sich als souverän. Genauer betrachtet waren sie aber gehetzt, laut, lau-ernd, ständig auf der Hut. Ihre Gespräche bestanden durchweg aus Aussagen; Fragen wurden keine gestellt, Pausen gemeinsamer Nachdenklichkeit gab es nicht. Es war gemeinsam demonstrierter "high speed" als Reaktion auf einen übermächtigen Druck, ein zur Groteske pervertierter "esprit de corps".

Wie lange man unter solchen Umständen gesund bleiben kann, hängt wohl von den "Nehmerfähigkeiten" des Einzelnen ab. Ich selber halte so etwas nicht sehr lange aus. Ich brauche Zwischenräume.

Wenn es Ihnen so geht, wie Millionen anderen, dann verbringen Sie bei der Arbeit die meiste Zeit im Kopf. Sie planen, erinnern sich, kombinieren und konstruieren, verwalten Abläufe und Agenden, formulieren Konzepte... Wo wäre da ein Zwischenraum? Ein solcher Zwischenraum entsteht, wenn Sie für einen Moment aus Ihrem Kopf aussteigen und Ihren Körper spüren, das Atmen, das Sitzen, das Stehen und Gehen. Eine Pause gemeinsamen Nachdenkens in einem Gespräch, ein Griff zur Wasserflasche wenn der Durst sich meldet, ein Moment des Innehaltens vor dem Sprechen, ein Moment des Entspannens wann immer es gut tut. Im unaufhörlichen Stress des Alltags sehen diese Zwischenräume reichlich unproduktiv aus. Sie scheinen nichts zu "bringen". Und doch sind sie es, die uns immer wieder an unser Mensch-Sein (mit Körper, Geist und Emotionen) erinnern und bei aller Belastung Lebensqualität gewährleisten.

Ein IT-Mitarbeiter, der täglich Stunden vor seinem Monitor verbrachte, klagte über müde Augen. Er würde so gerne, sagte er, nach zwei Stunden Arbeit seinen Schreibtischstuhl zum Fenster drehen und seine Augen in dem Grün des Baumes, der davor stand "baden" lassen. "Ich hoffe doch, Du tust das gelegentlich", sagte ich. "Um Gottes Willen," antwortete er, "wenn jemand hereinkommt und mich so sieht, meint er ja, ich hätte nichts zu tun. Das kann ich mir nicht leisten." (Ich zeigte ihm dann, wie er denselben Effekt ganz unauffällig an seinem Arbeitsplatz erreichen konnte: ein weicher werden des Blicks, eine Erweiterung seiner Wahrnehmung auf den Körper, speziell auf den entspannten Atem.)

Ein Andere, der Sachbearbeiter in einer Versicherungsgesellschaft war, ließ sich über das Wochenende (heimlich und mit Proviant versehen) im Büro einsperren, um die Fälle in seinem Eingangskorb abzuarbeiten und so den Eindruck zu vermeiden, er arbeite nicht effektiv. Erwachsene Menschen haben heute Angst wie Kinder, die mit schlechten Noten nach Hause kommen. Nicht ganz zu Unrecht: Wie schnell wird man anlässlich einer "Umstrukturierung" eingespart, wenn man den falschen Eindruck erweckt hat.

Die Zwischenräume zu pflegen heißt deshalb auch, sich den Raum zu verschaffen, den wir zum Bedenken unserer Situation auf dem Arbeitsmarkt benötigen. Wir müssen uns darüber klar sein, welchen Kräften wir ausgesetzt sind – und welche Optionen wir haben. Die ganze Palette von Möglichkeiten zwischen dem "best case" und dem "worst case" sollte uns jederzeit bewusst sein. Und wir sollten uns auch darüber im Klaren sein, welche Möglichkeiten uns offen stehen, um aus der zermürenden Fremdbestimmtheit auszubrechen und unser Schicksal im Falle eines Falles durch bewusste und sorgfältige Planung in die eigene Hand zu nehmen. Zwischenräume zum Nachdenken, zur inneren und äußeren Orientierung, zum Besprechen der Situation mit dem Lebenspartner, zum Gespräch mit Freunden... Einen Menschen, der seine Zwischenräume nicht in diesem Sinne gepflegt hat, treffen schlechte Nachrichten unvorbereitet. Das gilt es zu vermeiden.

Tipp – Selbstmanagement

## Weniger Stress – wie Sie aus einem Elefanten eine Mücke machen

Wir alle fühlen uns hin und wieder gestresst. Manchmal lässt sich Stress nicht vermeiden – da müssen wir dann einfach durch. Oft aber lässt sich Stress sehr wohl vermeiden, denn er ist (zumindest teilweise) selbstgemacht. Hier können wir ansetzen, um Stress besser zu meistern und gelassener durch den Alltag zu kommen, sei es im Projekt oder privat. Im Folgenden erhalten Sie einige Tipps, wie Sie sich ein Stück weit "entstressen" können.

### Drei Aspekte von Stress

Grundsätzlich hat Stress drei Aspekte:

1. Die Situation, die den Stress auslöst.
2. Die persönliche Bewertung dieser Situation.
3. Die Konsequenzen des Stresses, z.B. Körperreaktionen wie ein erhöhter Puls oder das eigene Verhalten.

Zur Stressbewältigung gibt es folgende Möglichkeiten:

1. Situationen vermeiden, die uns stressen, oder
2. unsere persönliche Bewertung dieser Situationen ändern oder
3. entstandenen Stress abbauen, z.B. mit Sport oder Entspannungsübungen.

Die erste Option lässt sich nicht immer umsetzen. Manche Aufgaben im Job, die uns stressen, müssen wir einfach erledigen; manche knappen Deadlines im Projekt lassen sich nicht verschieben; mit manchen Kunden, die uns stressen, müssen wir zusammenarbeiten – ob wir wollen oder nicht. Die dritte Option ist zwar grundsätzlich für jeden von uns realisierbar, kostet aber Zeit, eventuell Geld und manchmal auch Überwindung. Nicht jeder von uns hat die Zeit oder den Antrieb, beim Joggen, beim Yoga oder im Fitnessstudio den Stress aktiv abzubauen.

Allerdings können wir immer unsere persönliche Bewertung einer Situation hinterfragen. Oft lässt sich allein dadurch, dass wir unsere Perspektive ändern, Stress abbauen. Denn Stress entsteht häufig im Kopf. Das erkennt man z.B. daran, dass nicht jeden Menschen dieselbe Situation in gleicher Weise stresst. Eine Situation, die Sie den letzten Nerv kostet, ist für Ihren Ehepartner, Ihre Kollegin oder Ihren Freund möglicherweise überhaupt nicht oder viel weniger stressig. Bestimmt haben Sie auch schon umgekehrt erlebt, dass sich jemand anderer von einer Situation gestresst fühlt, die aus Ihrer Sicht überhaupt kein Aufreger ist. Wie aber kommt man zu einer Bewertung, die Stress vermeidet?

#### Autor



#### Jessika Herrmann

Dipl.-Volkswirtin,  
Journalistin (FJS),  
redaktioneller Themen-  
schwerpunkt: Projektmanagement

Kontakt:

[redaktion@projektmagazin.de](mailto:redaktion@projektmagazin.de)

Mehr Informationen unter:

[projektmagazin.de/autoren](https://projektmagazin.de/autoren)

#### ähnliche Artikel

in der Rubrik:

[Stressbewältigung](#)

## Von Mücken und Elefanten

Ein kleiner Test: Bewerten Sie die folgenden Situationen von 1 bis 10, wobei "1" bedeutet, dass Sie keinen Stress empfinden und "10", dass Sie sehr großen Stress empfinden.

1. Ein junger Kollege hat zum dritten Mal an diesem Tag eine Rückfrage zu einer relativ einfachen Aufgabe, die Sie ihm übertragen haben.		
2. Auf dem Weg zur Arbeit zeigt jede Ampel rot.		
3. Sie müssen vor einem wichtigen Kunden eine Akquise-Präsentation halten.		
4. Die Zeugen Jehovas klingeln am Wochenende um 10 Uhr an Ihrer Haustür.		

Es wäre nun nicht verwunderlich, wenn Sie eine oder mehrere dieser Situationen mit "5", "7" oder noch höheren Bewertungen versehen hätten. (Das habe ich anfangs auch gemacht.) Nun eine zweite Aufgabe: Bewerten Sie für jede Situation, wie wichtig sie für Ihr Leben ist. Dabei bedeutet "1" überhaupt nicht wichtig und "10" sehr wichtig. Bewerten Sie erst die Situationen, bevor Sie weiterlesen.

Wenn Sie die Bewertungen vergeben haben, werden Sie nun wahrscheinlich feststellen, dass Sie den Stresslevel höher ansetzen als die Bedeutung der jeweiligen Situation für Ihr Leben. Damit wären wir auch schon beim ersten Tipp: Machen Sie aus einer Mücke keinen Elefanten. Sie können sich viel Ärger und Stress ersparen, indem Sie einer Situation nicht mehr Bedeutung beimessen, als sie tatsächlich hat.

## Positiv denken – Stress senken

Da Stress oft Kopfsache ist, können wir ihn oft über den Kopf steuern – z.B. durch negatives oder positives Denken. Das geschieht in der Regel erst einmal ganz automatisch. Jemand, der sich über den jungen Kollegen mit den vielen Rückfragen ärgert, denkt wahrscheinlich: "Der hat keine Ahnung. Nicht einmal so eine einfache Aufgabe bekommt der hin." oder "Der will mich ärgern" oder "Der hat mir überhaupt nicht zugehört, als ich ihm die Sache erklärt habe." Jemand, der sich von den Rückfragen weniger oder gar nicht gestresst fühlt, denkt wahrscheinlich: "Der will die Aufgabe halt ordentlich machen." oder "Ihm fehlt noch Hintergrundwissen, deshalb braucht er eine detaillierte Anleitung als ich ihm gegeben habe." oder "Er ist neu hier und kann so viele neue Informationen natürlich nicht alle gleichzeitig aufnehmen, deshalb muss ich ihm manches zweimal erklären."

Positiv denken – das klingt zunächst einmal banal. Allerdings beeinflussen unsere Gedanken tatsächlich unsere Körperfunktionen und unser Wohlbefinden. Je mehr Situationen Sie also positiv bewerten, desto weniger Stress werden Sie haben. Deshalb sollten Sie versuchen, an möglichst vielen Situationen das Positive zu entdecken. Es hilft, wenn Sie dabei versuchen, die Perspektive der anderen Person einzunehmen und sich bemühen zu verstehen, warum sie tut, was sie tut.

## Der schlimmste Fall – oft gar nicht so schlimm

Manche Dinge stressen uns, weil sie uns Angst einjagen. Wer z.B. von der Aussicht gestresst ist, vor einem wichtigen Kunden eine Akquise-Präsentation zu halten, hat möglicherweise Versagensängste. In solchen Fällen kann es helfen, sich zu fragen: Was ist das Schlimmste, das passieren kann? Gehen Sie die möglichen Szenarien sachlich durch und überlegen Sie sich Problemlösungen.

Sie haben z.B. Angst, während der Präsentation den roten Faden zu verlieren? Dann arbeiten Sie die Präsentation im Vorfeld mit den wichtigsten Punkten und Argumenten genau aus. Üben Sie die Präsentation, bis Sie sie souverän halten können. Schreiben Sie sich auf einem Zettel Themenpunkte auf, bei denen Sie wieder einsteigen können, wenn Sie während der Präsentation tatsächlich den Faden verlieren. Und was passiert, wenn sie trotz allem den Faden verlieren? Dann sagen Sie Ihrem Publikum ganz ruhig und mit einem Lächeln: "Ich glaube, ich habe gerade den Faden verloren." Die meisten Ihrer Zuhörer werden dafür mehr Verständnis haben als Sie vielleicht glauben. Nehmen Sie sich eine Minute, um sich zu sammeln. Eine Minute kommt Ihnen möglicherweise lang vor – die Zuhörer haben damit meist kein Problem. Wenn Sie den Einstieg wieder gefunden haben, geht's weiter. Also kein Grund für Stress.

Vielleicht haben Sie auch Angst, der Kunde könnte Ihr Konzept nicht überzeugend finden und Ihrer Firma den Auftrag nicht erteilen, obwohl Sie wirklich alles dafür getan haben, dass Sie die Zusage bekommen? Klar, das ist nicht schön. Aber geht Ihre Firma dadurch Pleite? Verlieren Sie dadurch Ihren Job? Sind Sie der einzige Mensch in Ihrer Firma, dem jemals ein potenzieller Kunde abgesprungen ist? Haben Sie Ihr gesamtes Selbstbewusstsein eingebüßt und werden Sie nie wieder einen Kunden für Ihre Firma gewinnen können? Höchstwahrscheinlich beantworten Sie alle diese Fragen mit "nein". Also können Sie getrost die Präsentation halten – es geht für niemanden ums Überleben.



Wenn Sie sich den schlimmsten Fall vorstellen, der eintreten kann, und alle möglichen Konsequenzen durchspielen, werden Sie in vielen Fällen feststellen: Der schlimmste Fall ist gar nicht so schlimm. Das senkt den Stresspegel beträchtlich.

## Die eigenen Spielräume und Grenzen akzeptieren

Manche Dinge unterliegen vollkommen unserer Kontrolle. Unseren Schreibtisch z.B. können wir voll oder leer räumen, ganz so wie wir möchten. Auf andere Dinge aber haben wir überhaupt keinen Einfluss. Das ist insbesondere dann ein Problem, wenn uns diese Dinge Stress bereiten. Einen schwierigen Chef z.B. können wir nicht ändern. Wir haben auch keinen Einfluss darauf, wenn auf unserem Arbeitsweg monatelang eine Baustelle liegt und wir dadurch jeden Tag zweimal im Stau stehen. In solchen Fällen hilft es überhaupt nichts, sich sehnlich zu wünschen, die Dinge mögen sich ändern: "Wenn mein Chef nur nicht so schwierig wäre ..." – "Wenn nur diese Baustelle endlich weg wäre ..."



Solche sinnlosen Wünsche kosten nur Nerven. Manchen Menschen hilft es, den betreffenden Stressfaktor nicht persönlich zu nehmen und keine Emotionen in Dinge zu investieren, die sie ohnehin nicht ändern können. Stattdessen sagen sie sich einfach: Es ist halt so.

Ist der Stressfaktor tatsächlich inakzeptabel, bleibt allerdings nur die Option, ihn zu meiden. Bei einem schwierigen Chef bedeutet das, die Abteilung zu wechseln oder – in letzter Konsequenz – zu kündigen.

## Gelassener leben

Die vorgestellten Tipps werden Ihnen kein stressfreies Leben bescheren, denn sie helfen nicht in jeder Situation. Sie helfen aber in vielen Situationen und können somit dazu beitragen, Ihren Stresspegel zu senken. Projekte sind für die Beteiligten oft sehr arbeitsintensiv und die Mitarbeiter haben nur wenige Spielräume, ihre Aufgabenlast und den damit verbundenen Stress zu reduzieren. Also gilt es, die Spielräume zu nutzen, die da sind – und diese Spielräume liegen oft in der Bewertung einer Stress auslösenden Situation.