

## *Der Fleiß und sein Preis*

### *Kehrseite der modernen Arbeitswelt*

Belastung ohne Aussicht auf Entlastung – wie Dauerstress zu Burnout führen kann. Möglichkeiten der Psychodramagruppentherapie in der Begleitung von Burnoutbetroffenen. Indikation, Setting und psychodramatische Intervention in der Gruppe.

#### **Kampf um Zahlen**

Tempo, unrealistische Ziele, ständige Erreichbarkeit durch Internet, mobile phone und Co., ausschließliches Profitdenken und gewinnmaximierende Bestrebungen oft ohne Rücksicht auf Verluste bestimmen unser Leben – das fasziniert einerseits kurzfristig, kostet uns im Alltag zumeist viel Kraft, Nerven und führt allzu oft zu völligem Ausbrennen.

„Der wirtschaftliche Druck ist seit Beginn der neunziger Jahre – und noch mehr seit dem Ende des New-Economy-Booms – derart gestiegen, dass der Kampf um Zahlen und materielle Ziele das alles beherrschende Thema in Unternehmen ist. Die arbeitende Bevölkerung sieht immer weniger Spielraum, sich zu entfalten, integer zu handeln und die Arbeit als Quelle der Inspiration und der Freude zu erleben. Statt dessen fordert entweder der schiere wirtschaftliche Überlebenskampf des Unternehmens die volle Kraft und Aufmerksamkeit; oder – wenn es dem Unternehmen besser geht – fordert der Götze „Shareholder Value“ ständig neue Tribute; seinem scheinbar unersättlichen Hunger nach dem „Mehr“ wird alles andere untergeordnet. Genug scheint hier nicht genug!“ (Tomaschek-Habrina 2011a, S.13)

#### **Folgen**

Die Folge dieser Entwicklung ist eine stetig steigende Arbeitsbelastung. Auch und gerade Führungskräfte neigen dazu, dass sie noch mehr arbeiten, noch länger im Büro sind, am Wochenende Arbeit mit nach Hause nehmen, gesundheitliche Risiken außer Acht lassen und ihr Familienleben ruinieren. Die Folge des verschärften Wettbewerbs sind andererseits Symptome, die wir als Anzeichen seelischer Verarmung bezeichnen.

## Arbeit und Identität

„Arbeit und Erwerbstätigkeit spielen eine wesentliche Rolle im persönlichen Sinnsystem. Die Bedeutung der Arbeit in Lebenskonzeptionen ist häufig in der Selbstbeschreibung ersichtlich wie: Mein Name ist Klaus Meinrad, ich bin Projektleiter bei..., mein Name ist Karin Loser-Weiland, ich bin Filialleiterin.“ (Tomaschek-Habrina 2011b, S.287)

Wer arbeitet, bewegt sich "von sich selbst weg, durch die Welt hindurch, zu sich selbst zurück" –einladender als Sören Kierkegaard kann keiner den Ertrag dieser besonderen Art des Handelns empfehlen: die Selbstwerdung des Menschen geschieht durch Arbeit.

"Identität" wird oft schon als die Fähigkeit verstanden, sich zu sich selbst zu verhalten. Identität hat man nicht, sondern man muss sie immer neu erwerben, indem man sich mit anderen auseinandersetzt. Psychodramatisch kann von Identität die Rede sein, wenn ein gewisses Maß an innerer Konsistenz von verschiedenen Rollen über längere Zeitspannen vorhanden ist.

„Über eine eigene Identität zu verfügen, bedeutet, sich als role giver und role receiver in verschiedensten Situationen mit wechselnden Interaktionspartnern als ein und derselbe Mensch darstellen zu können.“ (Schacht 2003, S. 37)

Das Empfinden von Loyalität und Treue zu sich selbst, ein tiefes Gefühl der Verwurzelung, des Wohlbefindens und der Selbstachtung bedarf einer ständigen Erneuerung und ist mit Energie und Aufwand verbunden. **Menschen in Erschöpfungszuständen** kommen deshalb auch meist in eine Identitätskrise, da die Herstellung einer Balance zwischen eigenen und fremden Rollenerwartungen allmählich die Kräfte übersteigen, und sie zu dieser permanenten Rekonstruktion nicht mehr fähig sind. (Vgl. Krotz 2008, S.318) Dies wird als **Identitätsarbeit** bezeichnet.

## Menschen im Stress

Menschen in Erschöpfungszuständen verlieren zusehends in schleichenden Prozessen des Dauerstress diese Fähigkeit sich mit sich und anderen konstruktiv auseinanderzusetzen, indem andere Prioritäten gesetzt werden. Leben ohne Stress ist an und für sich nicht möglich, da er Grundlage für den Impuls des Lernens darstellt. Beim Eustress sprechen wir von der Erweiterung des Möglichen. Er steigert die Spontaneität und die Kreativität, und er hilft uns, Bewältigungsstrategien zu entwickeln. Distress entsteht bei lang anhaltender Daueranspannung, wenn wir nicht mehr abschalten können, wenn es durchgeht ohne Ruhephasen und unsere Stresstoleranz, unser Maß, das uns befähigt, Stress zu verarbeiten nicht mehr ausreicht belastende Situationen zu meistern.

## Menschen im Burnout

„Bei Burnout handelt es sich um eine spezifisch multidimensionale Stressreaktion, die charakteristisch negative, arbeitsbezogene Einstellungen und Verhaltensweisen einschließt. Ein länger dauerndes Missverhältnis zwischen Leistungsanforderungen an sich selbst, den Anforderungen der beruflichen und privaten Umwelt, dem eigenen Energiehaushalt und den erlernten Bewältigungsstrategien führen zu Burnout.“ (Tomaschek-Habrina 2005, S.4)

Burnout entwickelt sich typischerweise über Monate bis Jahre in Stufen, in einem fortlaufenden, schleichenden Prozess der physischen, emotionalen und mentalen Verausgabung. Herbert Freudenberger beobachtete diese Stufen zunächst retrospektiv an sich selbst und dann später an Kollegen, die vor allem in der Drogenberatung tätig waren. Ausgehend von den eigenen Erfahrungen, veröffentlichte Freudenberger 1974 seinen ersten entsprechenden Aufsatz. (Freudenberger 1974, S.159-166, Burisch 1994, S.30f.)

## Erkennungsmerkmale

Die Erkennungsmerkmale von Burnout lassen sich anhand der Burnout-Triade – emotionale Erschöpfung, Zynismus und Leistungseinbruch – darstellen, die von Christine Maslach (Maslach und Leiter, 2001 S.18f.), der bekannten Burnoutforscherin beschrieben wurde. Die Burnout-Triade zeigt, wie im Laufe des fortschreitenden Burnoutprozesses aus Energie Erschöpfung, aus Verbundenheit Zynismus und aus Engagement Leistungseinbuße wird. (Vgl. Tomaschek-Habrina 2011, S.60)

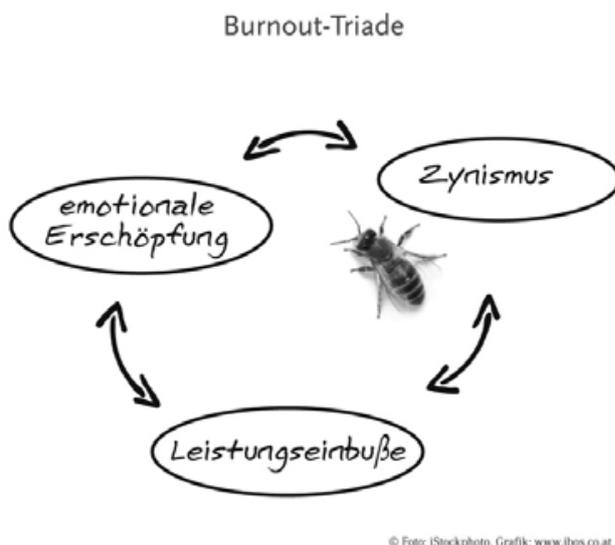


Abb.1 Burnout Triade aus Tomaschek-Habrina (2011a)

## Erklärungsversuche

„Burnout lässt sich am Bild einer „Stresswaage“ erklären und ist als chronisches Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen an einen Menschen und den Ressourcen zur erfolgreichen Bewältigung zu sehen. Belastungsfaktoren können aus dem Beruf kommen, zum Beispiel Arbeitsüberlastung oder fehlende Anerkennung, aber auch aus der Familie und dem sozialen Umfeld, zum Beispiel Scheidungskrise, Pflege von Angehörigen, sowie aus der Person selbst, eigene Leistungsansprüche und Perfektionismus.“ (Tomaschek-Habrina 2011, S.13)

„Menschen sehen sich heute wie in einer Tretmühle zwischen eigenen Ansprüchen und Bedürfnissen und den steigenden Anforderungen im Arbeitsalltag. Burnout bietet aufgrund seiner Unschärfe in der Begriffsdefinition Betroffenen die Möglichkeit, die Rolle eines Kranken einzunehmen, ohne sich jedoch als psychisch krank zu bezeichnen mit der damit einhergehenden und befürchteten Stigmatisierung.“ (Tomaschek-Habrina 2011, S.66) Der Begriff Burnout hat den Vorteil, wie Midlife-Crisis oder Trauer, von fast jedem intuitiv verstanden zu werden; er hat die Funktion, in akzeptabler und verständlicher Weise zum Ausdruck zu bringen, dass besonders in der Arbeitswelt weit überdurchschnittliche Belastungen und Anforderungen herrschen, die Menschen in die Erschöpfung treiben. Burnout definiert diesen Zustand und macht ihn greifbar.

## Warnsignale in der Anfangsphase

In den ersten Stufen der Erschöpfungsspirale sendet der Körper Warnsignale aus, die sich am ehesten an den Schwachstellen im Körper manifestieren. Symptome können Übelkeit, immer wiederkehrender leichter Schwindel, Schlafstörungen, Sodbrennen, Spannungskopfschmerzen, Muskelschmerzen durch Fehlhaltungen oder seelische Verkrampfungen, anhaltende Ohrgeräusche sowie leichte Herzrhythmusstörungen sein; charakteristisch sind auch Rettungs- und Kompensationsversuche mittels Tabak- und Alkoholkonsum, um das Einschlafen zu erleichtern oder mittels Aufputzmittel und Energydrinks um durchzuhalten. Sozialkontakte werden auf den Beruf beschränkt, es besteht der Eindruck der eigenen Unentbehrlichkeit und das Gefühl nie Zeit zu haben. Häufig gibt es jedoch Cluster: Ist einmal der Schlaf gestört, stellt sich sehr bald die chronische Müdigkeit ein, es folgt das Erschöpfungsgefühl sowie die Reaktion im Körper. Treten solche Beschwerden auf, sollte man hinterfragen, ob sie mit einer belastenden Arbeits- oder Lebenssituation in Verbindung stehen und dementsprechend einen Gang zurückschalten.

## Behandlung bei Erschöpfungssituationen

Die komplexen bio-psycho-sozio-spirituellen Zusammenhänge und Wechselwirkungen eines Burnout Syndroms erfordern einen interdisziplinären Behandlungszugang von Medizin, Psychotherapie und komplementärmedizinischen Methoden wie es am Institut ibos für Burnout und Stressmanagement [www.ibos.co.at](http://www.ibos.co.at) in Wien seit Jahren nach dem BEEP-Prinzip erfolgreich praktiziert wird. BEEP steht für Bewegung, Entspannung, Ernährung und Psychohygiene. Neben der medizinischen Abklärung sollten diese vier Bereiche sowohl in der Behandlung von Burnout als auch in der Prävention berücksichtigt werden. Angemessene Bewegung im Alltag mit dementsprechenden Entspannungsphasen und ausgewogene Ernährung sind Grundlage für Gesundheit bzw. deren Wiederherstellung; in der Psychotherapie werden u.a. Überlebensstrategien auf ihre gegenwärtige Brauchbarkeit überprüft, wird an den inneren Antreibern und Erlaubern gearbeitet, das eigene Timemanagement beleuchtet und vor allem das Bewusstsein für die eigenen Bedürfnisse geschärft.

An unser Institut kommen die Menschen meist mit einer sehr hohen Stressbelastung und befinden sich bereits in einem fortgeschrittenen Burnoutstadium. Da der Übergang von gewöhnlicher Erschöpfung ins Burnout häufig fließend ist, erkennen die Menschen erst sehr spät, dass sie professionelle Hilfe benötigen. Erst wenn es alleine nicht mehr geht, wenn schon länger währende massive psychosomatische Symptome erkennbar sind, sucht man Begleitung.

## Psychodramagruppentherapie bei Menschen in Erschöpfungszuständen

Im Rahmen des ibos-Behandlungsmodells nach dem BEEP-Prinzip haben sich, neben medizinischer und einzeltherapeutischer Begleitung, seit Jahren von mir geleitete halb-offene Psychodramajahresgruppen unter dem Titel „Genug ist nicht genug“ etabliert.

Das Psychodrama eignet sich durch seinen kreativ-erlebnisorientierten Ansatz – der KlientInnen im Gegensatz zu nur sprachlich orientierten Therapieverfahren, wieder ins Handeln, in die eigene Regiefähigkeit bringen kann – äußerst gut mit Burnout KlientInnen zu arbeiten,

- die die körperlichen Warnsignale rechtzeitig deuten und die Antennen nach innen richten lernen
- die aus ihrer Antriebslosigkeit wieder ins Handeln begleitet werden wollen
- die die Regiefähigkeit über das eigene Leben wiedererlangen wollen
- die wieder Freude und Zufriedenheit am Leben erlangen wollen
- die wieder über sich lachen wollen und sich damit wieder lernen zu relativieren

- die ihre Reinszenierungen entlarven und ihre ehemalige Überlebensstrategie auf ihre gegenwärtige Tauglichkeit hin überprüfen wollen
- die ihre Energiediebe und Energiebringer erkunden wollen
- die ihr soziales Netz reaktivieren und ihrer Isolationsspirale entkommen wollen
- die die Prozebühne Psychodrama für ihre Zukunft und Gegenwart nutzen wollen.

„Die Zusammensetzung einer Gruppe ist von großer Bedeutung. Für eine Therapie in der Gruppe, d.h. für protagonistenzentrierte Spiele ist eine heterogene Zusammensetzung günstig. Sie stellt eine Art Miniaturgesellschaft dar.“ (Tomaschek-Habrina 2004, S.247) Gruppen können als offene oder geschlossene Gruppen geführt werden. Die geschlossene entwickelt schneller eine starke Gruppenkohäsion. Die offene verfolgt das Ziel, einer möglichst raschen Selbständigkeit jedes Gruppenteilnehmers im realen Leben.

Die Teilnehmer werden mit ihren sozialen Zusammenhängen und Lebensumständen auf der Psychodramabühne konfrontiert. Bei ihren eigenen Protagonistenspielen, als Mitspieler in einer Kollegenszene oder als Zuschauer können sie der Auseinandersetzung mit dem Leben eigentlich kaum entkommen, darin liegt auch der Vorteil gegenüber jeder Einzeltherapie. (Vgl. Tomaschek-Habrina 2004, ebd.)

## **Psychodrama Interventionen**

Eine Burnout-Therapie ist nicht nur eine vorübergehende Intervention, sondern eine Langzeitarbeit. Das Therapieziel ist die generelle Veränderung von Lebensgewohnheiten, die zu Überlastungen und Erschöpfung führen und eine Veränderung der Selbsteinschätzung für die persönliche Gesundheit. Das alles widerspricht oft der Wesensart und Einstellung vieler Betroffener, die oft wenig Geduld haben, was sich v.a. in dem Wunsch niederschlägt, möglichst rasch wiederhergestellt zu werden, wie ein technisches Gerät nach Wartung oder Reparatur. Für diese KlientInnen habe ich folgende Übung entwickelt.

### **„Der 3. Schritt.“**

(vgl. Tomaschek-Habrina 2010, S.142)

Diese kleine schlichte Übung habe ich bei einem Klienten mit kurzer Geduld erarbeitet. Sie eignet sich sehr gut sowohl in der Einzel- wie auch in der Gruppenarbeit. Dabei bitte ich den Klienten aufzustehen, sich an meine Seite zu begeben und folgendes auszuprobieren. Ich bitte den Klienten: „Ich hätte gerne, dass Sie jetzt den dritten Schritt machen.“ Zunächst gibt es Verwunderung ob der eigenartigen Frage, doch dann

versucht jeder Klient diese kleine Aufgabe auf seine spezielle Art zu lösen. Häufig wird ein größerer Schritt gemacht, in der Hoffnung, dass es so passt und man schaut mich erwartungsvoll an. Ich erwidere dann: „Es tut mir leid, das ist nicht der 3. Schritt.“ Überrascht über meine Ablehnung fragen sie: „Warum nicht?“ – „Weil es der 1. Schritt ist, den ich gesehen habe.“ „Aha – aber ich kann ja erst den dritten Schritt machen, wenn ich den 1. und 2. gemacht habe“, erwidern mir dann die meisten entrüstet und während sie das sagen, dämmert ihnen schon, was das für sie bedeutet. Meist schmunzeln sie dann, und versuchen doch noch eine andere Lösung zu finden, indem manche einen großen Sprung machen und meinen: „Das ist er jetzt, der 3. Schritt.“ Wobei ich wieder entgegen muss, dass ich nicht den 3. Schritt, sondern den 1. Sprung gesehen habe. Manche überlegen lange und gehen vorsichtig drei Schritte. Dann frage ich nach, was sie denn jetzt gemacht haben? Sie antworten mir dann zögerlich: „Ich habe zunächst den 1., dann den 2. und dann den ... – ach so – das meinst du!“ Die unzähligen kreativen Varianten habe ich bei dieser kleinen Übung schon erlebt und sie wirkt in mehrerlei Hinsicht.

- Man kann den 3. Schritt nicht vor dem 1. machen
- Das Spontaneitäts- und Kreativitätspotenzial wird sichtbar, man erlebt wie eine/ein KlientIn an die Aufgabe herangeht, welche Überlegungen angestellt werden, welche kreativen Ideen sie/er entwickelt, um die Aufgabe zu bewältigen
- Die perfekten Ziele werden relativiert
- Der Humor als wichtiger Träger in der Therapie wird aktiviert
- Reinszenierungen lassen sich identifizieren

### **Aufstellung innerer Antriebsdynamiken**

(vgl. Tomaschek-Habrina 2010, S.143)

Burnout-KlientenInnen haben wie andere Menschen auch innere Antreibermuster, die sie in ihrem Leben begleiten. Wie eingespielte Partner haben diese inneren Antreiber bei Erschöpfungstendenzen meist einen hohen Anteil. Negativ besetzte Antreiber können sein: „Ich muss alles perfekt machen!“ „Ich muss es alleine machen!“ „Ich muss es allen recht machen!“ „Ich muss durchhalten!“ etc.

Diese Aufstellung kann man sehr gut in der Gruppenarbeit machen. Es gilt nun dem jeweiligen Antreiber einen Erlauber gegenüberzustellen. In der Gruppenarbeit kann ich TeilnehmerInnen für den jeweiligen Antreiber einladen. Bei der Aufstellung der inneren Antreiber klebe ich einen Klettstreifen mitten in den Raum. Die eine Seite steht für die inneren Antreiber, die andere für die Erlauber, die ich für den jeweiligen Antreiber in Folge erarbeiten werde, wie zum Beispiel siehe Tabelle 1.

Antreiber	Erlauber
Ich muss alles perfekt machen.	Ich tue es so gut ich kann.
Ich muss es allen recht machen.	Ich darf auch auf meine Bedürfnisse achten.
Ich muss durchhalten.	Ich erlaube mir auf meine Grenzen zu schauen.
Ich muss es schnell machen.	Ich erlaube mir die Zeit zu nehmen, die es braucht.

Tab. 1 Antreiber–Erlauber

In der Gruppe lasse ich für jeden Antreiber und Erlauber durch die ProtagonistIn eine TeilnehmerIn wählen, die dann für die jeweilige Position einen Satz wie in Tab.1 zu sehen ist von der Protagonistin erhält, der nach Anweisung wiederholt wird. In der Gruppe habe ich durch das anschließende Rollenfeedback und Sharing noch zusätzliche Ebenen des Feedbacks für die ProtagonistIn, die auch Hinweise geben können, ob ein Erlauber sich wirklich als Erlauber angefühlt hat, oder nicht wieder wie ein versteckter Antreiber. Für die MitspielerInnen ist die Aufstellung ebenso Anregung ihre eigenen Antreiber zu hinterfragen.

## Fazit

PsychodramatikerInnen haben diesen unermesslichen Schatz der Gruppe, der sich aus meiner Erfahrung gerade bei Menschen mit Stresserkrankungen (und natürlich auch anderen Störungen) mit seinen erlebnistechnischen, kreativ-spontanen, spielerisch-humorvollen und begegnungs-spezifischen Qualitäten als äußerst hilfreich erwiesen hat. KlientInnen berichten immer wieder, dass sie die Gruppe oft in Gedanken begleitet und sie sich häufig fragen: „Was würde der oder die jetzt sagen oder tun?“ Die Erinnerung an gespielte Szenen oder Aufstellungen scheint so eindrücklich, wie sie in der Einzeltherapie selten sein kann. Die Vorgehensweise Burnout-KlientInnen aus der Einzeltherapie in die Gruppe überzuführen, hat sich aus meiner Erfahrung seit Jahren als sinnvolles Prozedere entwickelt.

*Dr.<sup>in</sup> Lisa Tomaschek-Habrina, MSc*

origo-Gesundheitszentren ibos, somewhat, salvia  
Gerstnerstr.3,  
1150 Wien – Österreich  
E-mail: l.tomaschek@origo.at  
www.origo.at

## Literatur:

.....  
Burisch, Matthias (1994), Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung, 2.Aufl.1994

.....  
Freudenberger, H. J.(1974), Staff burn-out. Journal of social Issues. Vol.30/1, S.159-166

.....  
Hillert, Andreas & Marwitz Michael (2006/ 2008). Die Burnout Epidemie. München: Beck

.....  
Maslach, Christina & Leiter, Michael (2001): Die Wahrheit über Burnout. Wien: Springer

.....  
Krotz, Friedrich (2008) Interaktion als Perspektivverschränkung. Psychodrama, 5, S. 301-324

.....  
Schacht, Michael (2003), Spontaneität und Begegnung. Zur Persönlichkeitsentwicklung aus der Sicht des Psychodramas. München

.....  
Tomaschek-Habrina, Lisa (2004): Jakob Levy Morenos Theater und Therapiekonzept im Lichte der jüdischen Tradition. Marburg: Tectum.

.....  
Tomaschek-Habrina, Lisa (2005): Genug ist nicht genug. Das Burnout-Syndrom. Eine psychodramatische Betrachtungsweise. Abschlussarbeit FS Psychodrama Wien.

.....  
Tomaschek-Habrina, Lisa (2006): „Moreno ein moderner Mystiker?“, In: ZPS 1/2006, S.117-130

.....  
Tomaschek-Habrina, Lisa (2010): „Paare im Burnout. ProtagonistInnen und ihre GegenspielerInnen.“ In: ZPS 1/2010, S. 129-147

.....  
Tomaschek-Habrina, Lisa (2011a): Der Fleiß und sein Preis. Erfolgreich ohne Stress und Burnout. Wien: origo-publishing

.....  
Tomaschek-Habrina, Lisa (2011b): „Ich bin viele. Die Arbeit mit dem inneren Team als Selbstmanagementmöglichkeit im Life-Coaching bei Erschöpfungszuständen.“ In: Buer, F., Schmidt-Lelleck, C.: Life Coaching. Praxis Band II, Kap. 15. Vandenhoeck & Ruprecht S.287-296