

Dr. med. Michael Spitzbart
Erschöpfung und Depression:
Wenn die Hormone verrücktspielen

DR. MED. MICHAEL SPITZBART

**Erschöpfung und Depression:
Wenn die Hormone verrücktspielen**

Burnout-gefährdet? Ihr Blut verrät's!

Kösel



Verlagsgruppe Random House FSC-DEU-0100

Das für dieses Buch verwendete FSC-zertifizierte Papier *Classic 95* liefert Stora Enso, Finnland.

Copyright © 2012 Kösel-Verlag, München,
in der Verlagsgruppe Random House GmbH

Umschlag: fuchs_design, München

Umschlagmotiv: doc-stock.com

Illustrationen: Wolfgang Pfau, Baldham

Lektorat: Silke Uhlemann, München

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN 978-3-466-30953-5

www.koesel.de

***»Burnout ist eine Lebenskrise,
die eine Riesenchance bietet.«***

**Gernot Lang, Psychiater an der Schönklinik,
Bad Bramstedt**

Inhalt

- 9 *Vorwort*
- 11 *Einführung*

- 15 **Das Erschöpfungssyndrom der Moderne:
Burnout**
- 17 *Die Burnout-Persönlichkeit*
- 19 *Sechs Gründe, die das Ausbrennen begünstigen*

- 27 **Stress**
- 28 *Wie kommt es zu Dauerstress und
was steckt dahinter?*
- 43 *Was verbirgt sich hinter der Diagnose »Burnout«?*

- 53 **Behandlungsmethoden bei Burnout**
- 54 *Der konventionelle Ansatz
(Psychopharmaka/Psychotherapie)*
- 60 *Die Spitzbart-Methode oder: Mein Ansatz
(Körpereigene Heilmittel)*

- 69 **Wie die Spitzbart-Methode
funktioniert**
- 71 *Der Bluttest*
- 74 *Stress-EKG im Entspannungszustand*
- 75 *Arztbrief*

77 **Die Spitzbart-Methode in der Praxis –
Patienten berichten über ihren Burnout und ihre Genesung**

87 **Wege aus dem Burnout**

91 *1. Prüfen Sie Ihre Strukturen!*

107 *2. Natürliche Antidepressiva*

112 *3. Positive Lebenseinstellung*

117 *4. Entspannung*

121 **Prävention**

122 *Pausen, Urlaub, Verabredungen mit sich selbst*

124 *Bewegung*

125 *Ernährung*

132 *Meditation*

135 *Achtsamkeitstraining*

137 *Hinter den Ärger schauen*

138 *»Freeze-Frame«-Technik*

139 *Dankbarkeit*

141 *Akuthilfe bei Disstress – 11 Tipps*

145 *Zum Nachdenken – nicht nur für Eltern*

147 **Boreout**

151 *Das Blutbild gleicht beim Boreout dem des Burnouts*

153 *Suchen Sie Ihre Erfüllung!*

154 *Dank*

155 *Literatur*

156 *Register*

Vorwort

Der herkömmlichen Medizin misstraue ich schon lange. So sehr diese Medizin Lorbeeren bei der Behandlung akuter Krankheiten einheimst, so sehr versagt sie bei der Therapie chronischer Leiden. Einen Unfall mit Knochenbrüchen oder inneren Blutungen, eine Lungenentzündung oder einen Gichtanfall wünscht man keinem, doch sind die Behandlungsmethoden und Heilungschancen heute unbenommen um ein Vielfaches höher als noch vor 100 Jahren.

Bei den chronischen Erkrankungen sieht die Bilanz ganz anders aus. Hier scheint an vollständiger Heilung außer den Patienten kaum jemand interessiert zu sein. Weder der Hausarzt noch die Pharmaindustrie. Behandelt wird vielerorts leider nur mit Kugelschreiber und Rezeptblock, und sobald man die Medikamente absetzt, tauchen die Probleme von Neuem auf. Nehmen Sie einem Hautarzt beispielsweise die Cortison-salbe weg, ist er um die Hälfte seiner Therapiemöglichkeiten beraubt. Und, schwupps, das Ekzem ist wieder da.

Der Fehler liegt im System: Die klassische Schulmedizin behandelt das Symptom und nicht die Ursache. Besonders deutlich wird das bei den immens zunehmenden psychischen Erkrankungen. Die inflationär verschriebenen Medikamente verbessern den Zustand in den meisten Fällen nur unwesentlich. Dafür besitzen sie deutliche Nebenwirkungen und verschlingen Milliarden unseres Gesundheitsetats.

Wenn die Hormone bei Burnout oder Depression verrücktspielen, nutzen diese Medikamente wenig. Mein Ansatz be-

steht darin, die körpereigene Produktion von Glücks- und Antriebshormonen auf natürliche Art und Weise wieder zu verbessern. Hier kann man das Übel an der Wurzel packen, und das soll Ihnen dieses Buch vermitteln.

Weniger Einfluss habe ich als Arzt darauf, welche äußeren Umstände Sie in diese Situation geführt haben. Hier muss jeder sein Leben selbst beleuchten und reflektieren. Das bedeutet: Energieräuber erkennen und verbannen und die eigenen individuellen Rahmenbedingungen verbessern, damit Burn-out nie wieder ein Thema ist. Oder besser noch: Damit er erst gar nicht auftritt. Dabei dürfen wir uns nicht auf andere verlassen. Jeder muss selbst etwas tun. Auch hierzu möchte ich Ihnen einen Leitfaden geben.

Ihr

Dr. med. Michael Spitzbart

Einführung

Neue Lebenskraft ohne Psychopharmaka!

»Denken Sie positiv, freuen Sie sich am Leben, bitte jetzt!« Fordern Sie einen depressiven Menschen zu dieser Haltung auf, würde er nichts lieber tun als das. Aber genau das geht nicht. Er kann seine Tristesse, sein lähmendes Grau-in-Grau nicht abschütteln. Ich weiß nicht, ob Sie solche Gefühle nachvollziehen können? Richtig nachfühlen kann das vermutlich nur, wer selbst schon einmal einen ähnlichen Zustand durchlitten hat. Oder wer sich durch unzählige Anamnesen von betroffenen Menschen in diesen Zustand hineindenken kann. Eines haben alle Patienten gemeinsam: Trotz größter Willensanstrengung gelingt es ihnen nicht umzuschalten, sich dauerhaft in eine bessere Stimmungslage zu versetzen.

Denn: Die Gedanken kommen, wenn die Gedanken es wollen, nicht wenn der Verstand es fordert. Ist das Konzert der Hormone im Gehirn verstimmt, legt sich ein unüberwindlicher Grauschleier über unser Denken. Jeder Handgriff wird schwer.

Die normale Schulmedizin verordnet in einem solchen Fall Pillen. Sie sollen das Hauptstimmungshormon Serotonin beeinflussen und einen aus dieser Misere befreien. Und weil die Erschöpfungsdepression (besser bekannt als »Burnout«) so sehr auf dem Vormarsch ist, hat der Verbrauch von Psychopharmaka in den letzten zwei Jahren um 30 Prozent zugenommen. Zur Freude der Pharmaindustrie. Doch können Antide-

pressiva das Problem leider nicht lösen: Sie behandeln nur das Symptom!

Regelmäßig frage ich meine neuen Patienten, die oft schon jahrelang Antidepressiva geschluckt haben, ob ihnen schon einmal Blut abgenommen oder ein Speicheltest gemacht wurde, um nach den ursächlichen Störungen im Gehirnstoffwechsel zu forschen. Die erschreckende und immer wieder gleich lautende Antwort: »Nein. Das wurde nie gemacht!«

Leider ist die Standardbehandlung bei den neuen Volkskrankheiten Depression und Burnout eine in meinen Augen völlig falsche Kombination aus Medikamenten und Psychotherapie. Denn die Medikamente behandeln nicht die Ursache im gestörten Gehirnstoffwechsel. Und die Psychotherapie verstärkt häufig nur noch das Problem: Je mehr man sich um das Problem (und nicht um die Lösung) kümmert, desto mehr Macht gewinnt das Problem. Denn: Beachtung bedeutet immer auch Verstärkung.

Dabei haben Neurowissenschaftler längst entschlüsselt, wie die Massenleiden Burnout und Depression das menschliche Gehirn verwüsten. Mehr noch: Ein hohes Stresshormon behindert die Bildung der wichtigen Stimmungshormone Serotonin (für gute Laune) und Noradrenalin (für den inneren Antrieb). Stresshormone und Stimmungshormone sind nämlich Gegenspieler. Wird die körpereigene Bildung dieser positiv wirkenden Hormone unterdrückt, sinkt die Belastbarkeit. Umgekehrt ausgedrückt: Die gefühlte Arbeitsbelastung steigt.

Die gefühlte Arbeitsbelastung wird genau wie die gefühlte Temperatur subjektiv sehr unterschiedlich wahrgenommen. Und nun beginnt der fatale Kreislauf: Jetzt werden erst recht Stresshormone ausgeschüttet. Jetzt merken die Betroffenen, dass sie leistungsmäßig abbauen, und versuchen gegenzusteuern. Sie beginnen, sich noch mehr nach der Decke zu strecken. Diesen zusätzlichen Druck versucht der Körper zu kompensieren.

sieren: Er stellt dem notleidenden Organismus noch mehr Energie zur Verfügung, indem er Eiweiß in Zucker umwandelt. Das ist der Notstoffwechsel der Natur. Das empfindliche Gehirn soll bei Belastung immer ausreichend Zucker zur Verfügung haben. Doch genau das – die Umwandlung von wertvollen Eiweißbausteinen in Zucker – sollte nur in Ausnahmesituationen und für kurze Zeit stattfinden. Denn ab jetzt lebt der Organismus nicht mehr von den Zinsen, sondern vom Kapital.

Die Begründung: Wird die wertvollste Substanz des menschlichen Körpers – das Eiweiß – in Energie umgewandelt, ist es unwiederbringlich weg. Glukoneogenese heißt dieser Prozess in der Fachsprache. Gehirnaktive Aminosäuren (Eiweißbausteine) verpuffen als Glukose und fehlen dann bei der Bildung der Leistungshormone im Gehirn – als wichtigste Gegenspieler im Stresskreislauf. Das Fatale dabei: Lässt der Stress wieder nach, leben diese Stimmungshormone nicht von alleine wieder auf. Die wertvollen Aminosäuren wurden ja umgewandelt und stehen dem Gehirnstoffwechsel nicht mehr zur Verfügung. Dieser Energiekannibalismus hinterlässt im Blut deutliche Spuren.

Wie bei einem entladenen Akku baut der Betroffene ab. Sowohl psychisch als auch körperlich. Aus diesem Grund können sich Ausgebrannte nicht mehr selbst helfen, geschweige denn sich aus ihrer Situation befreien. Mit oberflächlicher Kosmetik – wie Pausen einlegen, sich zum regelmäßigen Essen zwingen, Entspannungsübungen machen – versuchen einige, der Erschöpfungspirale zu entgehen. Damit ist es jedoch nicht mehr getan, da die Speichervorräte der gehirnaktiven Aminosäuren leer sind. Mehr noch: Cortisol zerstört wichtige Synapsen im Gehirn und verhindert die Kommunikation zwischen den Hirnzellen. Die Folge: Konzentration und Gedächtnisleistung sinken, die gefühlte Arbeitsbelastung steigt weiter. Probleme türmen sich ebenso wie die Bewältigung des Alltags-

lebens zu Bergen auf. Eine dauerhafte Verbesserung der Situation bleibt aus, und am Ende steht meist ein »Big Bang«, ein totaler Zusammenbruch.

Depression und Burnout sind also kein persönliches Versagen. Oft steckt ein gestörter Hormonstoffwechsel dahinter. Doch: Wenn man das Blut nicht untersucht, kann man die Ursache für das Problem nicht finden. Und genau darauf habe ich mich in meiner Praxis spezialisiert: Der richtige Bluttest bringt Klarheit, die Substitution fehlender gehirnaktiver Eiweißbausteine schnelle Besserung.

Was allerdings nicht heißt, dass das Leben dann wie eh und je weiterläuft. Bitte nicht! Jeder Betroffene sollte sich fragen: Warum ist es so weit gekommen? Wo liegt der Hund begraben? Was lehrt mich meine Krankheit? Welche Persönlichkeitsmuster und -strukturen haben mich dahingeführt? Nur wer aus seiner Krise lernt, schafft es, Burnout dauerhaft abzuschütteln. Folglich geht es in meinem Buch nicht nur um meine spezielle, die Ursachen bekämpfende Therapie. Nein. Dieses Buch ist ein Burnout-Ratgeber und Präventionsbuch. Es möchte Ihnen zeigen, warum die Zeitgeist-Krankheit so um sich greift, welche Wege es aus dem Ausgebranntsein gibt und wie Sie sich dagegen schützen können. Viele unserer modernen Krankheiten entstehen durch den Stress – und unsere Unfähigkeit zu entspannen. Auch Boreout ist ein Thema. Denn nicht nur, wenn man zu viel gibt, kann man ausbrennen. Sondern auch, wenn man sich auf dem Abstellgleis befindet, sich im Job langweilt und zu wenig gefordert ist.

Also gar keine so schlechten Aussichten! In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Spaß und gute Anregung beim Lesen. Auf all diese Bereiche geht »Erschöpfung und Depression: Wenn die Hormone verrücktspielen« ein und hilft Ihnen, die Anforderungen eines beschleunigten Arbeits- und Privatlebens zu meistern.

Das Erschöpfungssyndrom der Moderne: Burnout

Warum ist das Ausgebranntsein in unserer Gesellschaft so verbreitet? Was sind die Gründe, wer die Betroffenen? Ein Erklärungsversuch.

»Das erschöpfte Ich«, »Ausgebrannt«, »Sehnsucht nach Ruhe« titeln führende Nachrichten- und Psychomagazine und berichten von der Modekrankheit »Burnout«. Prominente wie der ehemalige Skispringer Sven Hannawald, der Fußballprofi Sebastian Deisler oder die Kommunikationswissenschaftlerin Miriam Meckel waren die Ersten, die öffentlich zu ihrem Ausgebranntsein standen und das Thema salonfähig machten – neben Politikern, Sängern oder Moderatoren. Denn nur wer einmal Leidenschaft bewiesen und für etwas gebrannt hat, kann ausbrennen. Das besagt das hippe Wort »Burnout«, hinter dem immer eine tückische Form der Depression steckt – die Belastungsdepression. Deshalb:

Burnout ist ein Prozess, in dessen Verlauf Euphorie, Schaffenskraft, Lebensmut und positive Energie schwinden und durch Leere, Lebensunmut, Antriebsarmut und Pessimismus ersetzt werden.

Folglich bekennt Miriam Meckel in ihrem Buch »Brief an mein Leben«, dass sie sich müde fühlte, grundlos traurig, immer unkonzentrierter und emotional instabiler wurde. »Ich

bin sehr depressiv geworden«, sagt Sebastian Deisler im Zeitungs-Interview, während Sven Hannawald von einer inneren Unruhe erzählt, von Schlafstörungen und Erschöpfungszuständen. Auch die Patienten, die in meine Praxis kommen, sprechen von ebensolchen Symptomen. Manchmal allerdings versteckt sich die Krankheit auch hinter einer Vielzahl körperlicher Beschwerden. Darum ist es anfangs gar nicht so einfach, das diagnostische Chamäleon »Burnout« zu entlarven. Es können Verdauungsstörungen mit Magenkrämpfen sein, Durchfall oder Verstopfung, Kopf- und Gliederschmerzen, Verspannungen und Schlafstörungen. Der Arzt behandelt dann den Körper. Dabei ist es die Seele, die um Hilfe schreit! Drei exemplarische Fälle werden Sie im Laufe des Buches genauer kennenlernen und anhand der Lebensgeschichte dieser Menschen ihre Burnout- und Genesungs-Karriere.

Grundsätzlich sind die Hauptsymptome dieser Form der Depression: Müdigkeit, emotionale Erschöpfung, Gereiztheit, Verlust der Empathie, Leistungsabfall und Selbstentfremdung. Man wird zur Marionette, die zwar noch lange funktioniert, aber schon lange nicht mehr glücklich ist. Alles andere ist wichtiger, und man selbst kommt zuletzt. Und so entfremden wir uns Tag für Tag immer ein bisschen mehr von uns selbst, unserem Wesen, unseren Wünschen und unseren Bedürfnissen. Oft stelle ich meinen Patienten die einfache Frage: »Sind Sie glücklich mit Ihrem Leben, so wie es ist?« Häufig bricht dann die emotional geschundene Seele auf. Tränen fließen, und vielen wird bewusst: »Nein, so habe ich mir mein Leben nicht vorgestellt!« Bei manchen kommt noch Alkohol- und Medikamentenmissbrauch hinzu.

Betroffen sind die Erfolgreichen und Tüchtigen, die Verantwortungsbewussten und scheinbar Unersetzlichen. Zunächst wurde Burnout in helfenden Berufen festgestellt, etwa bei Ärzten, Pflegern und Lehrern. Heute trifft er auch Ma-

nager, Freiberufler, Vertriebsleute ebenso wie Hausfrauen und Mütter.

Es sind Menschen, die sich ganz besonders engagieren. Die sich auch im Krankheitsfall keine Ruhe gönnen, sondern weiterarbeiten. Aus Sorge um die anderen, dass diese möglicherweise mehr arbeiten müssen bzw. Einschränkungen durch ihr »Ausfallen« unterworfen sind. Oder aus Angst um ihren Arbeitsplatz, ihren Ruf. Dass die anderen denken, sie sind nicht belastbar und würden ihre Arbeit nicht schaffen.

Die Burnout-Persönlichkeit

Der Hamburger Burnout-Forscher Matthias Burisch sieht vor allem zwei Typen von Menschen als besonders Burnout-gefährdet an:

1. Der »aktive Typ« (Selbstverbrenner). Er setzt sich voll für eine Sache ein, kann keine Aufgabe abgeben und hat viel zu viele Termine auf seiner Agenda. Wie ein Getriebener muss er auch privat überall dabei sein.
2. Der »passive Typ« (Verschlissener). Er weist geringes Selbstvertrauen auf, kann nicht Nein sagen und sich auch keine klaren Ziele setzen. Und verzettelt sich auf diese Weise.

Folgende Persönlichkeitsstrukturen können ein Ausbrennen fördern:

- # *Überengagement mit großem Verantwortungsbewusstsein* verbunden mit dem inneren Antreiber: »Mach's allen recht!«.
- # *150-prozentiges Perfekt-sein-Wollen*. Bei Stress reagieren diese Selbstverbrenner meist mit noch mehr Kontrolle auf Projektschritte und andere Mitarbeiter.

- # **Leistungsfanatismus.** Um die immer größer werdenden Herausforderungen zu schultern, geben diese Menschen noch mehr. Oft werden sie von der inneren Peitsche »Mach schnell!« angetrieben.
- # **Superhoher Anspruch an sich selbst.** Immer und überall – und auch an die anderen: Sei stark! Beiß die Zähne zusammen, auch wenn du denkst, du bräuchtest jetzt eine Pause, lautet ihre Devise.
- # **Geringe Selbstsicherheit.** Treten Probleme auf, geben sich Selbstunsichere schnell selbst die Schuld oder sagen sich: »Ich schaffe das nicht!«, »Ich werde dem Ganzen nicht Herr!«.
- # **Sich nicht abgrenzen können.** Nicht Nein zu sich und anderen sagen können. Aber auch die Unkenntnis, welche Bedürfnisse wichtig sind und was einem guttut, ist hier das Problem.
- # **Kein Ziel vor Augen.** Was will ich überhaupt? Diese Frage können sich passive Typen meist nicht klar beantworten und mäandern durch Job und Leben.

Zusätzlich zu diesen inneren Faktoren und dem selbst gemachten Druck hat die Belastung am Arbeitsplatz in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Kein Wunder, dass sich durch den eigenen, inneren Druck und den Druck von außen weite Teile der Bevölkerung gestresst fühlen. Inzwischen gibt jeder dritte Deutsche an, häufig oder ständig gestresst zu sein. Eine Entwicklung, die ich seit drei bis vier Jahren an einer zunehmenden Zahl von Burnout-Patienten in meiner Praxis beobachte. Dieser zusätzliche Stress hat sechs Gründe, die sich wie folgt beschreiben lassen.

Sechs Gründe, die das Ausbrennen begünstigen

1. Existenzängste

Die Sorge um den eigenen Arbeitsplatz und dass die Krise immer noch nicht ausgestanden ist, treibt viele um. Vor allem wird es wohl nie mehr wie früher. Sichere Arbeitsplätze gehören der Vergangenheit an. Solche, wofür einst große Konzerne wie Allianz, Bayer, Mercedes, Siemens oder Telekom bürgten. Einmal dort, waren sie Garant für Arbeit bis zur Rente. Diese Zeiten sind vorbei, und das verunsichert. Insbesondere diejenigen, die sich gerade von Kurzarbeit oder einer Kündigung erholen. Doch eigentlich mussten wir alle in den letzten Jahren Federn lassen. Wir erlebten, wie dünn nicht nur die Jobsicherheit, sondern auch die finanzielle Grundlage ist. Die New-Economy- und Bankenkrise zeigte dieses Dilemma ebenso wie das jüngste Euro- und Finanzdebakel. Diese Angst im Nacken sorgt für alles andere als für Entspannung. Sie schürt permanenten Alarmzustand und lässt viele Arbeitnehmer an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit gehen. Aus Furcht, nicht noch ihre Einkommensquelle und vielfach die ihrer Familie zu verlieren.

Zusätzlich hat in den Unternehmen der Arbeitsstress zugenommen. Durch Umstrukturierungsmaßnahmen wurden Mitarbeiter eingespart und es lasten immer mehr Aufgaben auf den Schultern der Zurückgebliebenen: Vorgaben wie »Zehn Prozent mehr zum Vorjahresziel« erhöhen den Druck. Globalisierung und Kommunikation 2.0 fordern das Ihre: nämlich 24-Stunden-Erreichbarkeit und das sieben Tage die Woche (24-7 wie die neue Formel der Arbeitswelt dank entsprechender Technik heißt). Dadurch schalten wir kaum noch ab. Auch in den eigentlichen Regenerationsphasen nach Feierabend und am Wochenende kreisen die Gedanken weiter um

den Arbeitsalltag. Das zieht weitere Energie ab – gerade in den Zeiten, in denen wir eigentlich unsere Akkus aufladen sollten.

Auch Selbstständige sind nicht vor Burnout gefeit. Existenzängste haben selbst gestandene Unternehmer. Es genügen zwei bis drei Fehlentscheidungen oder eine Veränderung der Marktlage, und die florierende Firma ist bankrott. Unternehmer sind ständig im Einsatz und tragen Verantwortung nicht nur für sich, sondern auch für ihre Mitarbeiter. Was viele nicht wissen: Selbstausbeutung ist effektiver als Fremdausbeutung.

2. Immer zu Diensten

Smartphones, Videokonferenzen, E-Mails und SMS – all diese technischen Errungenschaften und Kommunikationstools machen die tägliche Arbeit zwar schneller, aber nicht effektiver. Sie beschleunigen die Taktung des Hamsterrädchens, in dem wir uns irgendwie alle befinden. Und führen zum »Standby-Modus«, wie der Psychologe Stephan Grünewald meint, Mitbegründer des Rheingold-Instituts für Marktforschung in Köln. Ob am Bahnsteig, in der Flughafen-Lounge, beim Arzt – kaum einer nutzt freie Wartezeiten zum Entspannen und zur Reflexion. Sondern telefoniert, checkt E-Mails oder schreibt eine SMS. Das Standby-Sein weicht die Grenze zwischen Job und Privatleben immer weiter auf: 88 Prozent der Berufstätigen sind auch außerhalb ihrer regulären Arbeitszeit für Kunden, Kollegen oder den Vorgesetzten ansprechbar. Das ergab eine Umfrage im Auftrag des Branchenverbandes Bitkom.

Vor zwei Jahren wurde stärker abgeschaltet: Nur 73 Prozent (falls man bei dieser Prozentzahl von »nur« sprechen kann) der Beschäftigten waren nach Feierabend beruflich zu Diensten. Dazu die »Wirtschaftswoche« in ihrer Titelgeschichte »Schalt ab!«:

»Ständige Erreichbarkeit ist ein Fetisch geworden, den wir kaum noch hinterfragen, geschweige denn zügeln.«

Und: Jede Nachricht setzt uns auf ihre eigene Weise unter Druck. Sie verlangt Entscheidungen. Schnell wird rational entschieden: Es fehlt die Zeit hinzuspüren und Entscheidungen aus dem Bauch zu fällen. Die Folge: Die Intuition verkümmert. Und wer mit zu vielen Informationen jongliert und immer mehr Dinge erledigen will, kann sich irgendwann nicht mehr konzentrieren. Er wird aggressiv, rastlos, unproduktiv, unkreativ, arbeitet immer oberflächlicher und ergründet Probleme kaum noch. Der amerikanische Psychotherapeut Edward Hallowell nannte das Phänomen *Attention Deficit Trait* (ADT).

3. Multi-Duty-Life

Statt der zunehmenden Anforderung mit Abschalten und Pausen entgegenzuwirken, bleibt dazu nach Feierabend auch kein Platz. Die Heidelberger Soziologin Dr. Kerstin Ullrich spricht deswegen vom modernen »Multi-Duty-Life« und erklärt: »Wir erleben eine Verdichtung der Zeit, die kaum noch Platz für Muße lässt. Denn auch in der Freizeit gilt es, nicht nur Firmenmails zu beantworten, sondern auch zu netzwerken, sich um die eigene Altersvorsorge zu kümmern, zu recherchieren, welche Schule für das Kind die beste ist ...« Hinzu kommen Twitter, Facebook und Co., die auch noch befüttert werden wollen. Schließlich gehört auch online Flagge zu zeigen im Leben 2.0 mit dazu, will man nicht als vorgestrig gelten.

Angefixt durch diesen Aktionismus betreiben wir munter Multi-Tasking und beladen auch die knappe Freizeit mit einem Maximum an Aktivität. Von »Hyperaufmerksamkeit« spricht der Karlsruher Philosoph Byung-Chul Han in seinem Buch »Müdigkeitsgesellschaft« und meint, dass diese eine ge-

ringe Toleranz für Langeweile lasse. Ja, wir geben permanent Vollgas, so als wollten wir uns selbst überholen. Statt zu entspannen, gucken wir am Wochenende den neuesten Kinofilm, treiben Sport, lesen die Zeitung komplett, die Sonntagsausgabe auch, besuchen Freunde, kochen mehrgängig auf, gehen auf Städtereise ... Nach Meinung des Soziologen Hartmut Rosa erleben wir eine »dreifache Beschleunigung«: die des technischen Fortschritts, des sozialen Wandels und des eigenen Lebenstempos.

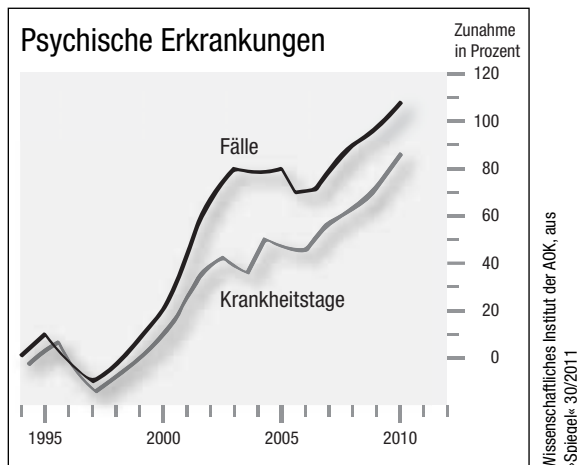
4. Leistungsstreben

»Höher, schneller, weiter« – diese Haltung scheint nicht nur auf die Freizeit übergeschwappt zu sein. Sie ist auch das Diktat von Leistungsträgern: »Wer sehr engagiert arbeitet, erfährt sein Bedürfnis nach mehr Balance leicht als persönliche Schwäche. Zusätzlich blockieren ihn die Erwartungen, die das berufliche Umfeld an ihn stellt. Ebenso wie die seines Selbstbilds, das in hohem Maße von Leistung dominiert ist«, schreibt etwa der Persönlichkeitstrainer Paul Kohtes in dem Coaching-Handbuch »In mir steckt noch viel mehr«. Laut einer Studie der Düsseldorfer Identity Foundation unter 200 Führungskräften gaben 89 Prozent der Befragten an, der Reiz ihrer Position liege in neuen Herausforderungen und im Erbringen außerordentlicher Leistungen. »Sie selbst legen also die Messlatte sehr hoch und die Haltung ›Ich leiste, also bin ich‹ wird zum unausgesprochenen Lebensmotto«, kommentiert Kohtes. Fragt man nach den persönlichen Sinn-Ressourcen, geben 66 Prozent der Studienteilnehmer an, ihren Lebenssinn aus ihren beruflichen Erfolgen zu ziehen, und finden, dass ihre aktuelle Tätigkeit etwas mit Berufung zu tun hat. Gut ein Drittel meint gar, ihre Haltung zur Arbeit sei durch eine transzendente Dimension mitgeprägt.

Sich einzugestehen, dass Beruf, Leistung und äußerer Erfolg nicht alles sind im Leben, fällt vielen Führungskräften schwer. Ein aufkeimendes Unbehagen wegen der hohen Vereinnahmung, die mit verantwortungsvollen Positionen häufig verbunden ist, tun viele Führungskräfte mit »business as usual« ab. 48 Prozent bekennen sogar, dass im Konfliktfall private Wünsche und Erwartungen hinter den beruflichen Ansprüchen zurückstehen müssten. Allerdings räumen 67 Prozent der Befragten ein, dass das Leben an einem vorbeizieht, wenn man zu viel arbeitet.

5. Stressor Chef

Chefs erwarten meist gleiches Engagement von ihren Mitarbeitern und fördern damit das Risiko des Ausbrennens. Vor allem, wenn der Boss (aus Zeitdruck oder weil er einfach so tickt) die Leistungen seiner Mitarbeiter nicht wertschätzt, also



Krankheitstage je psychischer Erkrankung, 2010: **23,3**

Kosten für Prävention und Gesundheitsschutz der Betriebe: **4,7 Mrd. €**