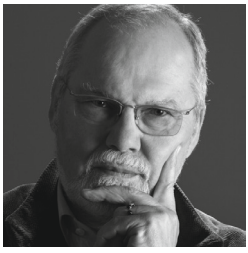
Burnout: ein gesamtgesellschaftliches Phänomen ...

... mit unterschiedlichen Gesichtern

1. Definition und Überblick

Ute Hagehülsmann

Heinrich Hagehülsmann



„Burnout“, „Boring out“ oder auch „Burnout-Syndrom“: Termini, die noch vor wenigen Jahren allenfalls Fachleuten (ansatzweise) bekannt waren, sind heute gebräuchliche Alltagssprache geworden. Dabei meinen die vielfältigen Nutzer dieser Termini recht unterschiedliche Phänomene, die vom Erschöpftsein bis zur Depression reichen.

Sichtet man zum Thema „Burnout“ vorliegende Fachliteratur und resümiert die Erfahrungen eigener einschlägiger Behandlungen, kann man Burnout als Endstation bzw. Endresultat eines Prozesses definieren, in dem es den Betroffenen zunehmend weniger gelingt, für sich selbst und das sie betreffende Umfeld wirksam zu werden. Das heißt, sie erleben sich als immer umfassender machtlos.

In seiner Dynamik führt dieser Prozess vom enthusiastischen „Anpacken“ der anstehenden Aufgaben und Probleme über verschiedene Stadien/Phasen der nachlassenden Kraft und des verzweifelten Aufbäumens gegen diese Kraftlosigkeit und endet in einem Empfinden von Lähmung und dem verzweifelten Aufgeben jeglicher Handlungsintention. Als Betroffene dieses Prozesses zeigt sich uns ein „Spektrum [...] von frustrierten Menschen bis zu akut behandlungsbedürftigen Patienten“. (Hillert 2012, S. 24).

Dementsprechend muss man das 1974 von einem betroffenen Psychotherapeuten, Herbert Freudenberger, beschriebene „Burnout-Syndrom“ als einen Zustand psychischer und körperlicher Erschöpfung begreifen, der einer Erkrankung gleichkommt (im ICD-10 jedoch noch nicht eigenständig als Krankheit, sondern lediglich mit einer sogenannten Z-Ziffer [Z73] aufgenommen ist).

Dieser Zustand führt zur Beeinträchtigung psychischer Prozesse und physiologischer Abläufe und beeinflusst den psychischen und somatischen Gesundheitszustand.

2. Stress als Wirkkomponente für den Burnout-Zustand

Die wesentliche Ursache des zunehmenden Abbauprozesses, der zum Burnout-Zustand führt, resultiert aus dem Erleben von Stress[1]. Dieser in unseren allgemeinen Sprachgebrauch integrierte Begriff stammt ursprünglich aus der Physik und meint den Druck, dem ein bestimmtes Material ausgesetzt ist. Ein ganz ähnlich erlebter „Druck" ist der Kern von Burnout-Erfahrungen: Er reicht von konkretem Aufgabendruck über sozialen Druck bis zu inneren psychodynamisch bedingten Spannungen bzw. Druck aus der Interkorrelation dieser Faktoren. Der Stress kann ebenso aus dem beruflichen wie aus dem privaten Umfeld oder aber aus gesellschaftlichen Bedingungen resultieren, wobei er, unserer menschlichen Ausstattung entsprechend, von unseren physiologischen, genetischen und lerngeschichtlichen Gegebenheiten mit bedingt wird.

Treibende Kraft des zunehmenden Stressprozesses ist der immer offenkundigere Verlust der Regulationshoheit

Treibende Kraft des zunehmenden Stressprozesses ist der immer offenkundigere Verlust der Regulationshoheit, der sowohl im Bereich professioneller Aufgaben und Anforderungen als auch im privaten Bereich seinen Ausgang nehmen kann. Gleichzeitig werden mit Zunahme des Stresses auch die destruktiv den Lebensvollzug bestimmenden und lenkenden Anteile unserer Person (wie z. B. Antreiber, frühe Entscheidungen oder aufrechterhaltende Mechanismen unseres Bezugsrahmens) immer stärker gereizt. Obwohl vermeintlich zur Stressreduktion eingesetzt, erhöhen sie durch ihre Rigidität jedoch in Wirklichkeit den Stresspegel nochmals und be- und verhindern so selbstbestimmtes, Erwachsenen-Ich-gesteuertes autonomes Verhalten. Stress pur!

Das physiologische Korrelat des entsprechenden psychischen Erlebens ist die Ausschüttung aktivierender Hormone als Reaktion auf bestimmte Reize, die wir durch unser Gehirn wahrnehmen. Dabei handelt es sich hauptsächlich um Noradrenalin und Adrenalin, die

1 Wenn wir im weiteren Verlauf von „Stress" sprechen, meinen wir den sogenannten Disstress, der sich schädigend auswirkt. Erst gegen Ende unserer Ausführungen werden wir auf den beflügelnd wirkenden sogenannten Eustress eingehen.

die Hauptrolle bei Ärger und Furcht, also in akuten, plötzlichen Stresssituationen spielen. Daneben kommt bei lang anhaltendem Dauerstress noch das sogenannte Kortisol zum Tragen. Diese Stoffe kamen auch schon beim Steinzeitmenschen zur Ausschüttung und bewirk(t)en damals wie heute eine Aktivierung des vegetativen Nervensystems über den sympathischen Nervenstrang (Sympathicus). Dabei gibt unser Organismus sozusagen „Gas" und macht in ganz konkreten Gefahrensituationen lebensrettende Reaktionen wie Flucht oder Kampf möglich. In der Folge dieser stark energiefordernden Verhaltensweisen werden die ausgeschütteten Hormone wieder abgebaut und der beruhigende parasympathische Nervenstrang (Parasympathicus) aktiviert. Das heißt: Unser Körper kann das „Gas" zurücknehmen und „langsam bremsen". Der Mensch spürt einen zurückkehrenden Zustand hormonaler Ausgeglichenheit.

Wenn wir heute Stress erleben, ist die Hormonausschüttung zwar die gleiche, Flucht oder Kampf sind jedoch meistens nicht möglich, denn die Art der Bedrohung hat sich verändert. Waren es früher Hunger, Kälte oder ein wildes Tier, die als Bedrohung erlebt wurden, so sind es heute die schon genannten Anforderungen, denen wir jedoch kaum mit Flucht oder Kampf begegnen können. Das heißt: Wir dürfen weder zuschlagen, wenn ein Kunde seine Anforderungen erhöht, noch können wir weglaufen, wenn der zunehmende Arbeitsdruck Beziehungsprobleme nach sich zieht. Da die Hormonausschüttung jedoch gleich bleibt und unser Körper nach wie vor mit Hormonen überflutet wird, befindet er sich dann permanent in einem psychischen und physiologischen Übererregungszustand, der – sukzessive voranschreitend – auf Dauer Ermüdung, Erschöpfung und einen abrupten Abfall der Leistungsfähigkeit zur Folge hat.

Da die Hormonausschüttung gleich bleibt und unser Körper nach wie vor mit Hormonen überflutet wird, befindet er sich permanent in einem psychischen und physiologischen Übererregungszustand.

Genau dieser Ablauf wurde unter dem Terminus „Anpassungssyndrom" bereits 1936 von Selye beschrieben und illustriert (siehe Abb. 1): Nach einer kurzen Phase der Alarmreaktion (A), in der die Aktivität abnimmt, steigt sie danach sogar in einem überhöhten Maße (B). In genau diesem „Stadium des Widerstands" versuchen die Menschen mit aller Intensität, dem erlebten Druck durch entsprechende Anstrengung gerecht zu werden. Erst wenn der psycho-physiologische Organismus dem Druck nicht mehr standhält, kommt es zu einem abrupten Abfall der Leistungsfähigkeit und

damit zur Erschöpfungsphase (C), die einen totalen Leistungsabfall zur Folge hat.

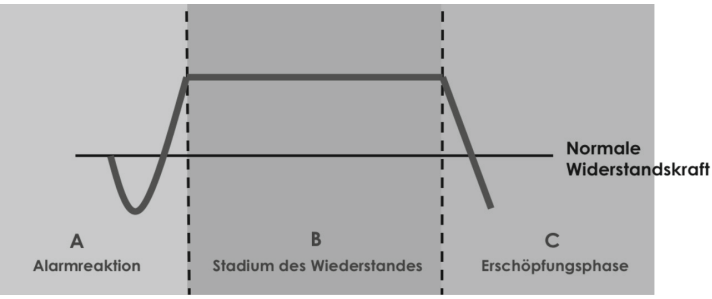
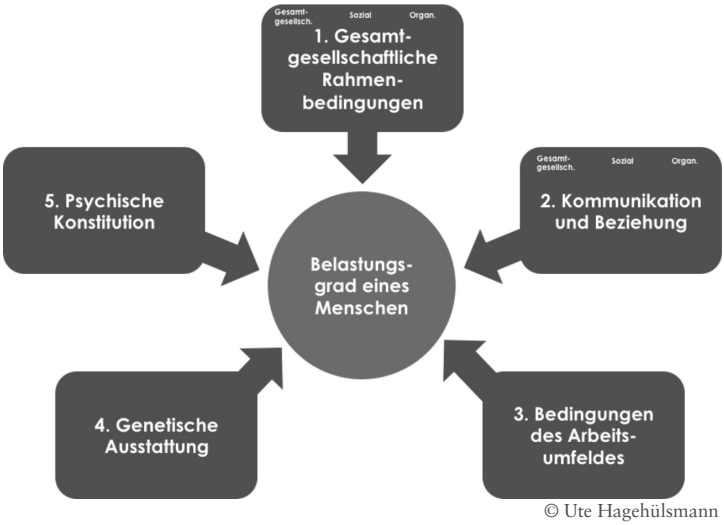


Abb. 1: Biopsychologisches Stressmodell nach Selye (1936)

3. Das Fünf-Felder Modell zur Entstehung eines Burnout Prozesses

Der zuvor aufgenommenen Stressspur folgend, sind wir uns mit vielen Experten darüber einig, dass zur Entstehung und Aufrechterhaltung von Erscheinungsformen des Burnout gesamtgesellschaftliche Rahmenbedingungen, das Kommunikations- und Beziehungsgeschehen, das Arbeitsumfeld sowie die psychische Konstitution und die genetische Ausstattung in unseliger Weise zusammenwirken und den Belastungsgrad eines Menschen ausmachen (siehe Abb. 2).



© Ute Hagehülsmann

Abb.2: Das Zusammenwirken verschiedener Bedingungen im Burnout-Prozess: ein Fünf-Felder-Modell

3.1 Gesamtgesellschaftliche Rahmenbedingungen

Ein Teil der strukturellen Rahmenbedingungen, die zum Burnout beitragen, besteht in sogenannten gesamtgesellschaftlichen Bedingungen. Das meint zum einen jene Wirkfaktoren, denen viele Menschen durch das, was kollektiv als richtig und sinnvoll angenommen wird, ausgesetzt sind. Als gutes Beispiel kann hier das zur tagtäglichen Überforderung unserer biologischen Ausstattung führende „Multitasking" genannt werden. Hier werden mehrere Aufgaben gleichzeitig durchgeführt, was von vielen als gut leistbar angesehen wird, obwohl hirnphysiologisch nur eine Tätigkeit zur Zeit möglich ist (Väth 2011, S. 74 ff.).

Multitasking: Hirnphysiologisch ist nur eine Tätigkeit zur Zeit möglich.

In der alltäglichen Praxis erhöhen der Anspruch, vieles gleichzeitig tun zu können und zu wollen, und die Selbstverständlichkeit, in der man von dieser „Machbarkeit" ausgeht, die Fehlerquote und bewirken, dass Wichtiges nicht mehr von Unwichtigem unterschieden wird und die Konzentration absinkt. Dies gilt ebenso für den beruflichen Bereich wie auch im Privaten, wo es z. B. als selbstverständlich angesehen wird, während man kocht, im Internet nach einer anderen Variante des Rezepts zu suchen, gleichzeitig mit der Freundin zu telefonieren und im Fernsehen die Nachrichten zu verfolgen. Im Bestreben, möglichst viele Anforderungen und Reize möglichst gleichzeitig beherrschbar zu machen, landen wir dann zuletzt, wie Frank Schirrmacher, der kürzlich verstorbene Herausgeber der F.A.Z. deutlich machte, in einer „sich selbst beschleunigende[n] Abwärtsspirale […], bei der man am Ende nur noch dafür lebt und arbeitet, die Ablenkungen, die sie produziert, von sich fernzuhalten" (Schirrmacher 2009, S. 62–64).

Gleichzeitig lässt sich Multitasking als ein typisches Phänomen in einer Gruppe von Erscheinungsformen nennen, bei der wir analog zum Begriff „kollektive Intelligenz" Verhaltensweisen als selbstverständlich betrachten, weil sich auch „alle anderen" entsprechend verhalten und wir deswegen gar nicht nach Alternativen suchen. Dazu gehört z. B., dass wir es sowohl im beruflichen als auch im privaten Leben als selbstverständlich ansehen, dass Zeit gemanagt werden muss und Arbeit einen primären Lebenssinn darstellt, der Identität stiftet und selbstverständlich die Verpflichtung zum Erfolg enthält. Eine andere Selbstverständlichkeit ist Medien- und Technikkompetenz, ohne die man sich beruflich und privat ganz

leicht als Analphabet erleben kann und deren mögliche Nicht-Beherrschung zu enormem Stress führen kann, gekoppelt mit Scham.

Dies wird auch dadurch flankiert, dass lebenslanges Lernen in unserer Gesellschaft als immer selbstverständlicher angesehen wird. Menschen, die das Lerntempo nicht aushalten oder sich in der Komplexität der Lernfelder nicht zurechtfinden [wollen], können sich leicht als ausgegrenzt und daher als nicht mehr „auf der Höhe der Zeit“ erleben. Eine weitere Verunsicherung kann auch durch die zunehmende Multimedia-Kommunikation geschehen, bei der nicht mehr alle Kommunikationskanäle geöffnet werden, weil vor allem Hören und Sehen häufig entfallen. Dies lädt dazu ein, das geschriebene Wort entsprechend der eigenen Einstellung oder Vorerwartung zu interpretieren, diese Interpretationen aber nicht mehr durch konkrete Wahrnehmungen abgleichen zu können. Auch eine solche Verunsicherung kann zum „Alltagsstress“ werden.

Und selbst das „ganz normale Leben“ enthält inzwischen durch die Hightech-Küche oder die „ausgereifte“ Autoelektronik immer mehr Elemente, in denen man sich als eingeschränkt selbstwirksam und in der Folge gestresst erlebt. All das führt dazu, dass die sogenannte Kontingenzregel, die besagt, dass man weiß, welche Tätigkeit oder welche Handlungsschritte zu welchen Ergebnissen führen, nicht mehr zutrifft.

Verlust ethischer Werte und Institutionen

Eine andere gesamtgesellschaftliche Gegebenheit, die letztendlich ebenfalls zu Stress führen kann, ist der Verlust ethischer Werte und Institutionen, die man durch die Beschwörung des „unternehmerischen Selbst“ zu kompensieren versucht. Damit bezeichnet man eine Haltung der Selbstverantwortung, in der man geradezu zwanghaft Probleme selbstständig lösen, Handlungsräume erweitern und initiativ sein muss. Die dafür erforderlichen Verhaltensnormen sind nicht mehr auf sozialisierte Regeln oder überkommenen Traditionen gegründet, sondern ausschließlich auf Eigenverantwortung und Eigeninitiative. Diese Haltung beinhaltet zwar Chancen zur Autonomie und Selbstentwicklung, aber auch hohe Risiken, da Misserfolge primär dem eigenen Versagen zugerechnet werden. Summa summarum kann man sagen: Wird das gesellschaftlich hoch bewertete „unternehmerische Selbst“ primär handlungsleitend, so kann man sich gerade in Kombination mit

den anderen beschriebenen Phänomenen den ungeheuren Druck vorstellen, der auf das „Material Mensch“ ausgeübt wird. Stress entsteht allein dadurch, dass man sich bemüht, so zu sein, wie es als gut definiert ist.

Derselbe Mechanismus der Stresserzeugung gilt aber auch für andere gesellschaftliche Wertvorstellungen, wie z. B. das „attraktive Selbst“. „Gut auszusehen“, „fit zu sein“ und „sozial (auch virtuell) gut vernetzt zu sein“ werden uns durch die uns umflutende Bilderwelt ebenfalls als leicht erreichbar suggeriert. Auch hier liegen die Chancen zur Selbstverwirklichung und das Risiko, den Anforderungen nicht mehr gewachsen zu sein, nah beieinander. Sogar Möglichkeiten, die Freiheit und Befriedigung geben können, werden zum Stress, wenn die Selbststeuerung verloren geht.

Sogar Möglichkeiten, die Freiheit und Befriedigung geben können, werden zum Stress, wenn die Selbststeuerung verloren geht.

3.2 Stressoren im persönlich-privaten Beziehungsgeschehen

Vom „attraktiven Selbst“ ist es nur ein kurzer Schritt zu den Chancen und Risiken, die in den vielfältigen Möglichkeiten von Partnerschaft liegen, die wir gegenwärtig leben können, dürfen oder müssen. Denn die neue Freiheit von tradierten Familienvorstellungen beinhaltet auch eine intensive Suche nach den „richtigen Lebensformen“, die z. B. bei Patchworkfamilien mehreren unterschiedlichen Personen gerecht werden müssen. Dabei obliegt die richtige Gestaltung der Beziehung den jeweiligen Menschen, denn es gibt keine allgemeingültigen Regeln mehr. Das aber hat zum einen ähnliche Auswirkungen wie das „unternehmerische Selbst“: Zum einen wird jeder Misserfolg dem eigenen Versagen angerechnet. Zum anderen sind die agierenden Personen einem permanenten Verhandlungsdruck ausgesetzt, weil die Gestaltung von Beziehungen – sowohl von Erwachsenen untereinander als auch von Eltern zu Kindern – ganz häufig aus dem momentanen Ergebnis von Verhandlungen resultiert. Und da haltgebende Normen fehlen und oft auch nicht durch einen adäquaten Umgang mit dem eigenen Standpunkt oder Dialogen auf Augenhöhe kompensiert werden können, enden solche Verhandlungen dann häufig im (temporären) Beziehungsdesaster.

Ein ähnliches Dilemma ergibt sich auch bei den notwendig gewordenen neuen Rollendefinitionen in Partnerschaft und Familie: Nicht nur die Entscheidungsmöglichkeiten für oder gegen Schwangerschaften machen Verhandlungen über die Rollener-

wartungen in Partnerschaft und Familie notwendig. Auch die gesamtgesellschaftlichen strukturellen Rahmenbedingungen, die erfüllt werden sollen, fließen in die Partnerschaft und Familie mit ein und führen oftmals zu Rollendiskrepanzen. So beispielsweise, wenn eine permanente berufliche Verfügbarkeit, wie sie vom „unternehmerischen Selbst“ häufig verlangt wird, inkompatibel mit einem neuen partnerschaftlichen Rollenverständnis ist und schon gar nicht mit dem Anspruch vereinbar, den viele Menschen als Eltern an sich haben. Das Ganze wird oft zusätzlich dadurch kompliziert, dass viele Menschen von dem Bedürfnis getrieben sind, allen Erwartungen, die an sie in ihren verschiedenen Rollen gerichtet sind, gleicherweise gerecht zu werden. Die Tatsache, dass die gesellschaftlich hoch bewertete individuelle Verwirklichung mit der partnerschaftlichen Abstimmungsnotwendigkeit interferiert, fügt also neuen Erwartungsdruck an sich und den Partner bzw. die Familienangehörigen hinzu. So entsteht ein neues Spannungsfeld zwischen dem Bedürfnis nach Stabilität (in einer sich ständig verändernden Welt), das der Partner oder die Partnerin befriedigen soll; und nach persönlicher Freiheit, die der Partner zumindest tolerieren soll. So erlebt er/sie auch im Privaten jenen spezifischen Druck, der sich als Stress auf den menschlichen Körper und die menschliche Seele auswirkt.

Und genau wie sich der Druck aus den zuvor geschilderten Erwartungen gegenseitig intensiviert, so vervielfachen sich auch die angesprochenen Belastungen. Einerseits erhöhen sie sich häufig, weil der Fokus in der zunehmenden Zeitknappheit immer weniger auf Gesprächen liegt. Andererseits wird die heilsame Intimität, in der man sich auf sein Gegenüber konzentriert, durch „das Dritte“ gestört, z. B. durch fortlaufende Botschaften aus den Kommunikationsmitteln, die uns permanent dazu auffordern, nicht nur hier, sondern auch dort zu sein. Das heißt, die gegenseitige Beachtung in einer Beziehung, die zum Gegengewicht für die alltäglichen Anforderungen der Welt an uns werden könnte (denn sie macht nicht nur Freude, sondern wirkt sich auch positiv auf unseren Herzrhythmus aus), muss häufig mit der Beachtung von außen „rivalisieren“. Begegnungen werden so zerrissen und die Erholung, die durch gegenseitige Kommunikation zwischen zwei Menschen oder in einer Familie erlangt werden kann, findet nicht statt.

Begegnungen werden so zerrissen und die Erholung, die durch gegenseitige Kommunikation zwischen zwei Menschen oder in einer Familie erlangt werden kann, findet nicht statt.

Weil damit aber auch unsere Grundbedürfnisse nach Zuwendung nicht befriedigt werden, entsteht gleichzeitig die Gefahr, dass immer mehr Stimulation gesucht wird, um das, was für das eine Bedürfnis fehlt, durch die Befriedigung eines anderen auszugleichen. Da wir aber ohnehin in einer Welt der Überstimulation leben, gerät dadurch das Gefüge unserer Bedürfnisse noch mehr aus den Fugen. Und das umso mehr, als auch wir dem Strukturbedürfnis nicht mehr selbstbestimmt begegnen, sondern uns von außen takten lassen. In der Folge sind wir gleichzeitig überfüttert und unterernährt und verlieren die Befriedigung von Bedürfnissen, obwohl sie im „Höchstmaß" befriedigt werden. Physiologisch unterbleibt damit jene Bedürfnisbefriedigung, die via Stimulation des parasympathischen Nervenstranges Stress abbaut.

3.3 Stressoren im Arbeitsumfeld

Spricht man mit Laien über das Thema Burnout, so hört man immer wieder die landläufige Meinung, die Arbeit, die Firma, die Organisation machten die Menschen krank. Dies scheint zum einen darauf zurückzuführen zu sein, dass es nur wenigen Menschen bekannt ist, dass ein multifaktorielles Bedingungsgefüge als Auslöser für das Burnout-Syndrom angesehen werden muss. Zum anderen werden die Belastungsfaktoren aus der Arbeitswelt freimütiger geschildert als z. B. eine Ehekrise. Es ist noch unwahrscheinlicher, dass Menschen ihre eigene Psychodynamik preisgeben, die auch ein auslösender Faktor sein kann. Häufig ist sie noch nicht einmal bewusst.

Wenn von der Ohnmacht berichtet wird, im Zusammenhang mit Hierarchien und Arbeitssituationen kaum etwas bewegen zu können, kann dies vom Gesprächspartner gut nachvollzogen werden.

Wenn von der Ohnmacht berichtet wird, im Zusammenhang mit Hierarchien und Arbeitssituationen kaum etwas bewegen zu können, kann dies vom Gesprächspartner gut nachvollzogen werden. Die beschriebenen Pauschalisierungen machen die Situation für betroffene Menschen jedoch nicht einfacher, da der Eindruck von Ohnmacht damit gesteigert wird und sie nicht dazu angehalten werden, differenzierende Hilfe in Anspruch zu nehmen oder in ihrem Arbeitsumfeld nach Veränderungsmöglichkeiten zu suchen. Insofern ist es wichtig, gerade im organisationalen Kontext deutlich zu machen, unter welchen Rahmenbedingungen die Machtlosigkeit wahrgenommen wird und welches die Faktoren sind, die zum Empfinden mangelnder Selbstwirksamkeit führen.

Um beispielhaft einige zu benennen: Zunächst ist da die Aufgabenfülle zu beachten. Sie wird oft als erdrückend wahrgenommen, nicht unbedingt, weil die eigentliche Arbeit mehr, sondern die Arbeit insgesamt komplexer wird. So geht es beispielsweise in einem Einkaufsprozess nicht nur um die Ware und den Lieferanten. Man muss auch die entsprechenden IT-Systeme kennen; desgleichen Unternehmensrichtlinien, wie z. B. interne Aufträge an die Einkaufsabteilung zu handhaben sind und wie der eigentliche Einkaufsprozess abgewickelt werden soll. Zudem muss der Mitarbeiter permanent auf Nachrichten reagieren und in vielen Unternehmen ab einer gewissen Positionshöhe auch ständig erreichbar sein.

Der Versuch, diese Komplexität zu beherrschen, wird zum Stressfaktor und bewirkt das Erleben von Überfülle der Arbeit. Gerade Menschen, die ihre Aufgaben besonders gut machen wollen, können in den Details ertrinken und erleben sich in der Folge den Anforderungen machtlos ausgesetzt. Auch die sensorische Überstimulation ist hier nicht zu unterschätzen, vor allem dann nicht, wenn sich zu bestimmten Jahreszeiten Einzelaufgaben häufen. All das zusammengenommen, beschreibt recht gut den betrieblichen Alltag vieler Mitmenschen, in dem Vielschichtigkeit und wachsende Geschwindigkeit gleichzeigt zu bewältigen sind. Wenn also die wachsende Komplexität auf eine beständige Dynamik trifft und dann zur entsprechenden Erschöpfung führt, ist dies der Nährboden des individuellen Burnouts.

Zusätzlich zu den zuvor benannten Stressoren fehlen in den andauernden Veränderungssituationen großer und kleiner Unternehmen häufig Rahmenbedingungen, die Sicherheit gebende Strukturen schaffen, oder sie sind zumindest vorübergehend unklar. Dies bringt zum einen wiederum die o. g. Kontingenzregel ins Schwanken und führt daher zu vermehrter Unsicherheit vieler Menschen, die unter diesen Bedingungen arbeiten. Zum anderen bewirken aber auch viele aufeinanderfolgende Umstrukturierungen als solche, dass das Empfinden der eigenen Kompetenz infrage gestellt wird. Der Verlauf solcher Prozesse kann gut mit der Kompetenzkurve nach Julie Hay (1994, 1996; siehe Abb. 3) beschrieben werden. Durch ein bestimmtes Veränderungsereignis, z. B. die Neu-

ordnung der Organisation, erleben sich Menschen im Empfinden ihrer Kompetenz, d. h. der Fähigkeit, die gestellten Aufgaben gut bewältigen zu können und wirksam zu sein, beeinträchtigt.

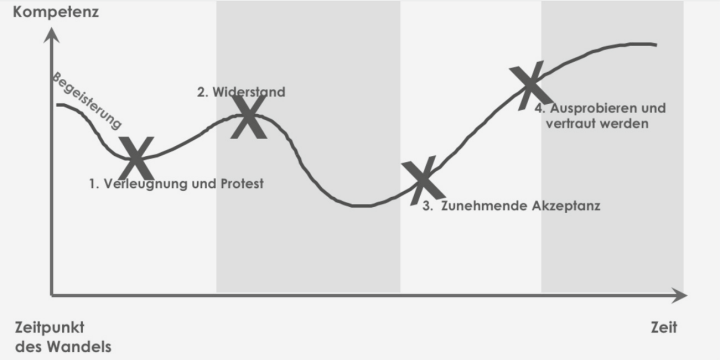


Abb.3: Kompetenzkurve nach Julie Hay (1994)

Nach anfänglichem Widerstand gegen die Veränderung und ihre Auswirkungen kommt es zu einer Phase mehr oder weniger tiefer Verunsicherung, die schließlich in eine Phase des Lernens im Umgang mit den Veränderungen übergeht.

Nach anfänglichem Widerstand gegen die Veränderung und ihre Auswirkungen kommt es zu einer Phase mehr oder weniger tiefer Verunsicherung, die schließlich in eine Phase des Lernens im Umgang mit den Veränderungen übergeht. Den Abschluss erlangt dieser Prozess, wenn eine Person sich wieder als kompetent erlebt und häufig sogar spürt, dass sie sich durch den Veränderungsprozess weiterentwickelt hat. Je häufiger jedoch diese Veränderungsprozesse aufeinanderfolgen, desto häufiger wird dieser Regenerations- und Entwicklungsprozess unterbrochen und eine Verunsicherung folgt auf die nächste, ohne dass die professionelle Identität mit ihrem Bewusstsein für die eigene Kompetenz wiederhergestellt ist (siehe Abb. 4). Das heißt, die Verunsicherung wird chronisch und bewirkt die Ausschüttung genau jener Hormone, die zum Stress führen.

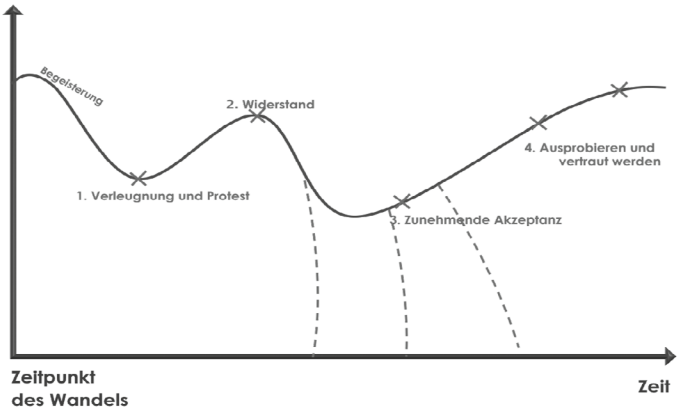


Abb.4: „Gestörter" Verlauf der Kompetenzkurve

In Organisationen führen jedoch nicht nur solche Veränderungsphasen zum Stress. Je nachdem, in welchem Entwicklungsstadium sich eine Organisation befindet, kommt es immer wieder zu Zeiträumen unklarer Strukturen und Zuständigkeiten, durch die auch unklare Entscheidungsspielräume entstehen. Oft wird dann der Sinn von Entscheidungen nicht mehr kommuniziert und sie werden deshalb von denen, die sie ausführen müssen, nicht mehr verstanden. Grund hierfür kann z. B. auch das Organisationsgefüge in sich selbst sein. Entscheidungen, die auf einer hierarchischen Ebene getroffen werden, tangieren oftmals viele Organisationseinheiten daneben und darunter. Je weniger gut die Mesokommunikation in einem Unternehmen, d. h. die Verlautbarung an alle Mitarbeiter, funktioniert, desto weniger können vom Entscheider entfernt tätige einzelne Personen den Sinn und die Bedeutung von Anordnungen nachvollziehen (z. B. warum der Endtermin eines Projekts unbedingt vorgezogen und die Arbeit damit verdichtet werden muss). Das führt zu Druck und Stress, wobei sich dieser Stress noch intensiviert, wenn mangelnde Informationen als Missachtung oder Respektlosigkeit erlebt werden und das Bedürfnis, wahrgenommen und beachtet zu werden, damit konterkariert wird.

Sinnentleerung von Arbeitsschritten oder -prozessen wirkt sich immer als Stressor aus.

Sinnentleerung von Arbeitsschritten oder -prozessen wirkt sich immer als Stressor aus. Zum einen wird das Bedürfnis nach Stimulation, dem wir das Thema Sinn zuordnen, nicht genügend befriedigt. Zum anderen erleben sich Menschen – wie Schachfi-

guren – den unverstandenen Entscheidungen hilflos ausgeliefert und können nur noch re-agieren. Damit sehen sie sich vor allem in ihrer Eigenverantwortung beeinträchtigt, die wiederum in vielen Organisationen ausdrücklich gefordert wird (siehe „unternehmerisches Selbst"). Die Auswirkungen dieser Double-bind-Situation zeigen sich in verringerter Plan- und Vorhersagbarkeit für organisationale Abläufe. Gleichzeitig können keine Sicherheit gebenden Antizipationen mehr wahrgenommen werden. Kommt dazu noch eine Befürchtung um den Arbeitsplatz oder eine Zunahme von Wettbewerb und Konkurrenz, so entsteht ein Mosaik von Stressoren, bei dem „ein Steinchen zum anderen" kommt und der wahrgenommene Druck sich immer mehr erhöht; vor allem dann, wenn noch bestimmte Kommunikations- und Beziehungsthemen als zusätzliche Stressoren wirken.

Allzu leicht gehen dabei auch Zuwendung und gegenseitiger Respekt in den bezweifelten Bemühungen unter, die Dinge „in den Griff" zu bekommen.

Alle beschriebenen Faktoren führen häufig auch zu angespannten Situationen mit Kolleginnen und Kollegen, wobei dann auch gut kooperierende Teams ihren inspirierenden und stimulierenden Teamgeist verlieren und um ihre Struktur ringen. Allzu leicht gehen dabei auch Zuwendung und gegenseitiger Respekt in den verzweifelten Bemühungen unter, die Dinge „in den Griff" zu bekommen, sodass der Nährboden des Burnouts reichlich Dünger erhält.

Die Themen „Führung" und „Burnout" erweisen sich für Führungskräfte und für Mitarbeiter nicht nur in solchen Situationen als eng zusammenhängend. Denn „Führungskräfte beeinflussen durch ihr Führungsverhalten das Stresserleben und die Gesundheit ihrer Mitarbeiter. Führungsverhalten hat sich mittlerweile als ein relevanter Einflussfaktor für die Mitarbeitergesundheit erwiesen. Zahlreiche Studien zeigen, dass die Mitarbeiterführung mit dem psychischen Befinden und der körperlichen Gesundheit der Mitarbeiter zusammenhängt und darüber hinaus auch die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsfähigkeit beeinflussen kann. Wichtige gesundheitsförderliche Führungsmerkmale sind zum Beispiel soziale Unterstützung der Mitarbeiter, Gewährung von Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten sowie Anerkennung und Wertschätzung" (Stilijanow 2012, S. 123).

Zusammenhang von Führungsverhalten und Gesundheit der Mitarbeiter

Genau diesen Zusammenhang von Führungsverhalten und Gesundheit der Mitarbeiter erbrachte auch die Swedish WOLF-

Studie von A. Nyberg et al. (2009), in der unter dem Aspekt Führung folgende Verhaltensweisen bewertet wurden:

- Beachtung und Berücksichtigung der einzelnen Mitarbeiter,
- Schaffung von Klarheit über Ziele und Rollenerwartungen,
- Informationsweitergabe und Feedback,
- aktive Förderung der Mitarbeiterpartizipation und -kontrolle,
- erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen.

Es zeigte sich, dass Mitarbeiter von Führungskräften, die nach diesen Kriterien niedrig bewertet wurden, signifikant häufiger an Herzerkrankungen litten als Mitarbeiter derjenigen, die in den genannten Kompetenzen sehr gut bewertet wurden. Mit transaktionsanalytischer Brille betrachtet, entnehmen wir daraus, dass solche Führungskräfte nicht nur reibungslose Arbeitsabläufe, Klarheit und Verständnis schaffen, sondern auch zeigen, dass die Befriedigung von Grundbedürfnissen, der respektvolle Umgang mit Mitarbeitern und das Vermitteln von Zugehörigkeit deren Gesundheit und Wohlbefinden fördern. Das heißt, die Autoren beschreiben genau die Halt gebende Führung, von uns (2014) als das vierte „S“ („Standing“) bezeichnet, die den Mitarbeitern Orientierung gibt und damit wider den Stress wirkt. Halten wir fest: Der Führungsstil beeinflusst die Gesundheit der Mitarbeiter.

Aber auch Führungskräfte unterliegen der Burnout-Gefahr.

Aber auch Führungskräfte unterliegen der Burnout-Gefahr. Obwohl sie größere Handlungsspielräume haben als Mitarbeiter, stehen sie in besonderem Maße unter Zeit- und Leistungsdruck, da die Bewertung ihrer Kompetenz häufiger als bei Mitarbeitern mit der Erreichung bestimmter vorgegebener Ziele einhergeht. Und nicht selten ist ihr Einkommen vom Erreichen eben dieser Ziele abhängig. Zudem erleben Führungskräfte: Je höher sie in der Hierarchie angesiedelt sind, desto weniger persönliche Unterstützung erhalten sie von ihrem eigenen Vorgesetzten. Deshalb empfinden sie sich häufig als alleine, zumal dann, wenn sie die – oft nonverbal ausgedrückte – Ablehnung ihrer Mitarbeiter wahrnehmen, die sich von ihnen ungerechtfertigt unter Druck gesetzt fühlen. Manchmal gehen die Führungskräfte dann ihrerseits auf Distanz und vermeiden die für beide Seiten klärenden Dialoge. Als Folge davon zeigen sich auch bei ihnen genau die Symptome, die bei Burnout-Entwicklungen zu finden sind.

Insgesamt möchten wir im Zusammenhang mit den Themen „Arbeit, Führung und Organisation“ noch einmal darauf hinweisen, dass die beschriebenen Faktoren nicht zur Erschöpfung führen müssen, sondern dass es auch hier des Zusammenwirkens verschiedener Einflussgrößen bedarf, um ein Burnout-Syndrom zu bewirken.

3.4 Stressoren in unserer Persönlichkeit

Wie wir als individuelle Menschen mit den beschriebenen äußeren Einflüssen umgehen, hängt von unserer Persönlichkeit ab, die wir in der Transaktionsanalyse als Resultat und Ausdruck unseres persönlichen Geworden-Seins betrachten. Die in unserer persönlichen Geschichte zu erwerbende Autonomie in der Verwirklichung unserer Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungspotenz, die autonome Person, gilt als wertvollstes menschliches Gut.

Das entsprechende Konzept der autonomen Person mit ihren Fähigkeiten zur Bewusstheit, Spontaneität, Intimität und Verantwortung (Berne 1964, 1970, 1972; Steiner 1994; Hagehülsmann & Hagehülsmann 2011²) macht auch beim Thema „Burnout“ besonders gut deutlich, wie unser Geworden-Sein, unsere „psychische Konstitution“, sich im Umgang mit den Anforderungen der verschiedenen Lebens- und Arbeitsfelder als hilfreich oder auch als einschränkend auswirken kann: Zunächst einmal müssen wir uns und unsere Umwelt bewusst wahrnehmen (Bewusstheit), um angemessen, d.h. so, wie es unserem Wesen nach richtig und sinnvoll ist, auf die Gegebenheiten reagieren zu können.

Halten wir z.B. permanente Höchstleistung für selbstverständlich, so sind wir uns des psychischen Drucks, der daraus resultiert, zunächst meist gar nicht bewusst.

Halten wir z.B. permanente Höchstleistung für selbstverständlich, so sind wir uns des psychischen Drucks, der daraus resultiert, zunächst meist gar nicht bewusst. Im Gegenteil: Wir erleben die Höchstleistung als höchst befriedigend, sodass die Grenzen der Machbarkeit anfangs gar nicht wahrgenommen werden. Durch ihre Spontaneität können Menschen ihre Wahrnehmungen und Gefühle sehr direkt ausdrücken und so reagieren, wie es für sie und ihre Umwelt am sinnvollsten ist.

Ist die oben beschriebene Bewusstheit jedoch eingeschränkt, was eine Burnout-Entwicklung kennzeichnet, führt die eingeschränkte Wahrnehmung dazu, keine Maßnahmen zur Veränderung der Situation zu treffen, sondern immer weiterzumachen, d.h. auch nicht mehr spontan zu reagieren. In der Folge wird dann immer häufi-

ger auch Nähe vermieden. Damit meint die Transaktionsanalyse eine aufrichtige vorbehaltlose Begegnung mit anderen Menschen auf der Ebene gegenseitiger Anerkennung des Wertes und mit entsprechender Zuwendung, Beachtung und Stimulation. Werden die Begegnungen dagegen immer leerer und zuwendungsärmer, so verkümmert schließlich auch die Fähigkeit zur Verantwortung für sich selbst, da ihr Gegenstand, die eigene Person[2] und deren Bedürfnisse, nicht mehr oder nur eingeschränkt gespürt werden. Anders ausgedrückt: Sind die Möglichkeiten, sich autonom zu verhalten, eingeschränkt, so kann sich eine Person auch nur eingeschränkt selbstbestimmt verhalten. Dies wird in der Stufenfolge des Burnout-Prozesses eindrucksvoll sichtbar werden.

Sind die Möglichkeiten, sich autonom zu verhalten, eingeschränkt, so kann sich eine Person auch nur eingeschränkt selbstbestimmt verhalten.

Alle Menschen verfügen über ein „Mehr oder Weniger" an Autonomie, da unsere Selbstbestimmtheit in mehr oder weniger starkem Maße von biografischen Erfahrungen beeinträchtigt werden kann. Eine Kategorie dieser biografischen Erfahrungen sind die „frühen Entscheidungen". Diese beinhalten zum einen „existenziell wirkende Urteile" über den eigenen Wert, die eigene Wichtigkeit, die Vertrauenswürdigkeit von Beziehungen und die eigene Berechtigung, sich in der Welt zu verwirklichen. Sie enthalten zum anderen Urteile (Glaubenssätze) zur eigenen körperlichen wie geistigen und seelischen Potenz, die zu Selbstcharakteristika geworden sind. Desgleichen finden sich Glaubenssätze zum (wahrscheinlichen) Erfolg in Entwicklungsprozessen (inkl. des dazu nötigen Aufwands), zu Beziehungen und ihren Möglichkeiten wie auch Ahnungen über das zu erwartende Lebensalter. Dass die Inhalte dieser Entscheidungen (Goulding & Goulding 1979) unterstützend wie hemmend auf die Verwirklichung von Autonomie wirken, ist offenkundig. Diese lebensgestaltenden Entscheidungen wurden nicht willkürlich gewählt, sondern beruhen auf alten, einstmals sinnvollen Gefühls- und Verhaltensmustern. Bei Personen, die mit einem Burnout zu kämpfen haben, werden wir in diesem Zusammenhang immer wieder auf Themen von Erfolg und Leistung, die Inbesitznahme oder die Nicht-Inbesitznahme der eigenen Potenz, vor allem aber auf Themen des Übernehmen-Müssens von zu viel Verantwortung oder der Nicht-Wahrnehmung von Gefühlen stoßen.

Eine Kategorie dieser biografischen Erfahrungen sind die „frühen Entscheidungen".

2 Natürlich bedeutet Verantwortung im Rahmen von Autonomie auch die für andere Menschen und die jeweiligen Aufgaben. Dies soll jedoch in diesem Zusammenhang nicht weiter erörtert werden.

Sichtbar werden solche alten Entscheidungen oftmals in Form selbst attribuierender Affirmationen im Denken.

Sichtbar werden solche alten Entscheidungen oftmals in Form selbst attribuierender Affirmationen im Denken, aber auch in Aussagen zu bestimmten Themen, die der Einzelne wie eine unumstößliche Gegebenheit empfindet. Das ist das Fall, wenn z. B. eine burnout-gefährdete Person von sich behauptet, nur eine Daseinsberechtigung zu haben, wenn sie etwas leistet. Von außen betrachtet stimmt dies offensichtlich nicht mit der Realität überein. Ein solcher Glaubenssatz wird in der Regel von sogenannten Racket- oder Ersatzgefühlen[3] begleitet und setzt eine Handlungskette, ein ganz bestimmtes, immer wiederkehrendes, quasi automatisiertes Verhalten des Menschen in Gang. In der Folge lockt dies ganz bestimmte, meist voraussehbare Reaktionen der anderen hervor, die genau auf das zusteuern, was die Person vermeiden wollte. Damit ist dann nicht nur der auslösende Glaubenssatz bestätigt, sondern viele ganz ähnliche Erinnerungen bestärken erneut die Grunderkenntnis, dass es genau das ist, was ihm/ihr im Leben bestimmt ist, was ihm/ihr zukommt. Auf diese Weise entsteht ein sich selbst verstärkendes stresserzeugendes System (Abb. 5).

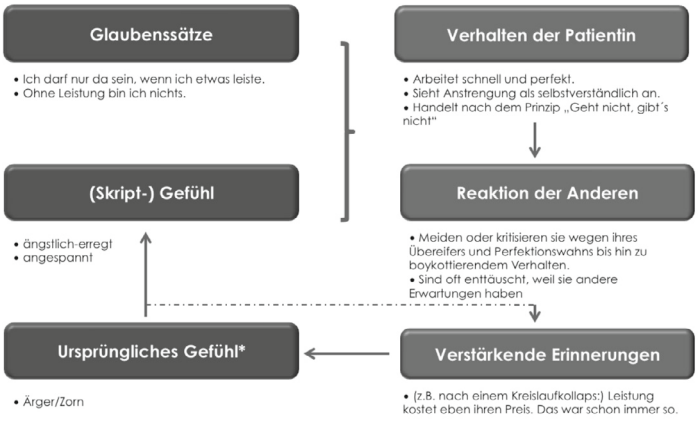


Abb. 5: Stress verstärkendes Verhalten am Beispiel einer Burnout-Patientin

Beispiel

Die Realisierung eines solchen Kreislaufs kann man sich leicht vorstellen, beispielsweise wenn eine Frau hin und her gerissen ist zwischen ihren Aufgaben als Mutter und den Anforderungen ihrer Berufstätigkeit. Oder wie sie mit ängstlicher Spannung reagiert,

3 Dies sind für eine bestimmte Situation gelernte Gefühle, die im Gefühlskodex der Familie erlaubt waren, um andere unerlaubte Gefühle zu vermeiden (English 1980).

wenn sie ihre Kinder traurig oder trotzig erlebt. Und wie sie sich in der Folge noch mehr anstrengt, den Kindern eine gute Mutter zu sein. Genau das interferiert dann mit der Aufforderung ihres Vorgesetzten zu einer Geschäftsreise, die nur sie durchführen kann, und/oder mit der Enttäuschung ihres Mannes, weil sie auch am Samstagmorgen schon um 05:00 Uhr aufsteht, um an den Schreibtisch zu gehen. Wobei sich dann die anschließenden Diskussionen mit ihrem Partner über die Gestaltung von Arbeits-und Familienleben besonders belastend auswirken.

Das heißt: Die Selbstbestimmtheit ihres Lebens geht immer mehr verloren und im Hamsterrad der Pflichten und ihrer Verpflichtung zur Leistung läuft sie in ihrem Bedürfnis, geliebt zu werden, immer schneller, wobei die Wahrnehmung für sich selbst und ihre Gefühle immer schwächer wird. Stärker allerdings wird die Wahrnehmung für die Einschränkung ihrer Selbstwirksamkeit, die mit zunehmender Erschöpfung immer größer wird. Stress pur! Der Burnout Prozess schreitet unaufhaltbar voran.

Warum Menschen unter anderem aus diesem Teufelskreis nicht herauskommen, beschreibt ein anderes methodisches Konzept der Transaktionsanalyse, das die Dynamik des verzweifelten Wehrens gegen diese „Unverrückbarkeit des Lebens“ (frühe Entscheidungen) beleuchtet und weiteren zusätzlichen Stress offenbart. Gemeint sind die von Eltern oder elterlichen Bezugspersonen vermittelten sogenannten Gegeneinschärfungen, die als Korrektiv zu den destruktiven frühen Botschaften wirken sollten. Als am besten erforschte Form kennt die Transaktionsanalyse das Konzept der „Antreiber“, wie es von Kahler & Capers (1974) entwickelt wurde. Antreiber sind durch konkrete Gebote der Eltern vermittelte Vorstellungen darüber, wie die Kinder sich verhalten sollten, um ihren Eltern zu gefallen und/oder im späteren Leben zurechtzukommen. In ihrer häufig noch unlogischen Verallgemeinerung und Absolutheitstendenz sowie in ihrem dringenden Wunsch, endlich richtig und damit liebenswert zu sein, formulieren Kinder diese Aufforderungen der Eltern zu einer Bedingung um, an die ihr Wertgefühl in Bezug auf sich selbst, die anderen und die Welt geknüpft ist. Das heißt, sie hören und verinnerlichen: „Ich bin nur okay, wenn ich eine bestimmte Bedingung immer und unter allen Umständen erfülle, also einer bestimmten Aufforderung

Gegeneinschärfungen, die als Korrektiv zu den destruktiven frühen Botschaften wirken sollten.

(Antreiber) folge.“ Da diese Ausschließlichkeit der Bedingungen, denen sich die Kinder auch in ihrem späteren Leben als Erwachsene durch die internalisierten Antreiber verpflichtet fühlen, nicht erfüllbar ist, erleiden sie immer wieder Misserfolge, durch die ihre alten destruktiven Entscheidungen und ihre negative Grundposition neu verstärkt werden. Weil dieser Zustand in aller Regel erst recht nicht „aushaltbar“ ist, begeben sie sich, auch als Erwachsene, erneut in den Teufelskreis ihrer Antreiber. Antreibergesteuertes Verhalten kann nicht nur in längeren Zeiträumen, sondern auch in Sekundenschnelle ablaufen.

Kahler (1977) ordnet die Antreiber in fünf Kategorien: „Ich bin nur okay, wenn … ich mich anstrenge/… ich es anderen recht mache/… ich perfekt (oder der/die Beste) bin/… ich mich beeile/… ich stark bin (d.h. wenig Gefühle und Bedürfnisse zeige).“ Mary Goulding (1979) fügt noch den Antreiber „Sei vorsichtig“ (d.h. Kontrolle behalten) und Leonard Schlegel (mündliche Mitteilung) den Antreiber „Sei normal“/„Sei wie alle anderen“ hinzu. Wir haben diese Antreiber, vor allem um sie für unsere Arbeit in Organisationen leichter nachvollziehbar zu machen, als innerliche Befehle formuliert, denen man um jeden Preis nachkommen muss (Abb. 6).

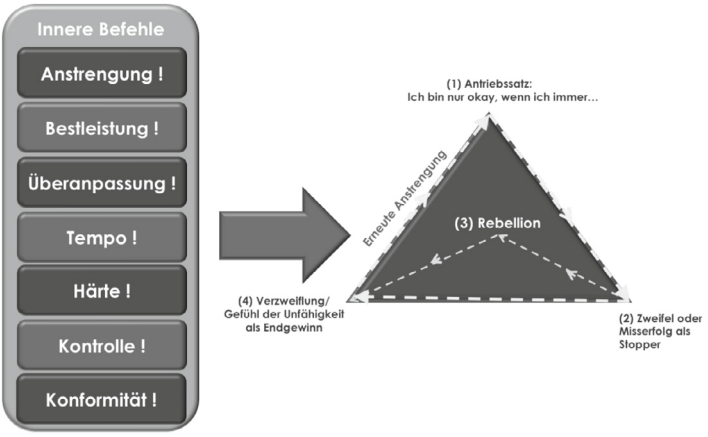


Abb. 6: Antreiber und antreibergesteuertes Verhalten (nach Kahler & Capers 1974; in innere Befehle geändert von Ute Hagehülsmann)

Beispielhaft könnte dieser Ablauf bei einer burnout-gefährdeten Person etwa so aussehen: Dem Antriebsbefehl (1), der meist ak-

tiviert wird, um ein unangenehmes Gefühl zu überwinden bzw. weil eine Stresssituation es scheinbar erfordert, folgt nach einiger Zeit oder infolge einer inneren oder äußeren Störung der sogenannte Stopper (2), der aus der internen Aktivierung einer alten einschränkenden Botschaft oder Entscheidung resultiert (wie z. B.: „Ich bin nur okay, wenn ich immer die Beste bin."). Nachdem die alte interne Botschaft „bewusst geworden ist", breitet sich in der Regel Verzweiflung (4) aus. Manchmal wehrt sich die Person jedoch zunächst in einem Akt trotzig-rebellischen Protests (3) und mobilisiert noch einmal alle Kräfte, erneut (antreibergesteuert) weiterzumachen („Jetzt erst recht!"). Aber auch dieser Umweg führt in der Regel zur Verzweiflung und dem Gefühl mangelnder Selbstwirksamkeit als Endgewinn (4), mit dem die einschränkende Botschaft des Stoppers bekräftigt wird (z. B. wieder nicht genug geleistet zu haben, um gesehen zu werden). Weil dieser Zustand unerträglich ist, startet die betreffende Person in der Regel nach kurzer Zeit erneut einen Versuch, das Ganze noch einmal „perfekter", „mit mehr Mühe" und/oder „mit genauerer Kontrolle" zu betreiben. Damit beginnt der erschöpfende Kreislauf von vorne.

Auch andere Konzepte der Transaktionsanalyse (z. B. Spiele, Bezugsrahmen und Symbiose oder Grundpositionen) könnten genutzt werden, um die persönlichkeitsinhärenten Faktoren im Entstehen eines Burnout-Prozesses näher zu kennzeichnen. Wir haben uns jedoch für diese Auswahl entschieden, weil sie uns besonders geeignet erscheint.

Dabei soll eine Gruppe anderer Faktoren nicht unerwähnt bleiben, die eine Person direkt betreffen und die Erschöpfung beschleunigen, jedoch nichts mit dem Faktor „Persönlichkeit" direkt zu tun haben. Es sind dies die „life events", d. h. Geschehnisse, die radikal ins Leben eines Menschen eingreifen und häufig Einschnitte mit sich bringen. Das kann der Tod eines nahen Menschen sein, die Geburt eines Kindes, der Verlust der Arbeit oder die Pflege eines schwer kranken Familienmitgliedes. Desgleichen stellt auch die wirtschaftliche Situation eines Menschen einen extremen Druck und damit gewaltigen Stress dar. Die Schwere der psychischen Belastung, die diese Geschehnisse mit sich bringen, resultiert oftmals auch aus der Unmöglichkeit, heilende psychische Mechanismen wirksam werden zu lassen, mit denen sich die Person an die veränderten oder neuen

Es sind dies die „life events", d. h. Geschehnisse, die radikal ins Leben eines Menschen eingreifen und häufig Einschnitte mit sich bringen.

Gegebenheiten anpassen könnte. Denn häufig führen die notwendigen Tätigkeiten, z. B. bei der Pflege eines Familienmitgliedes, dazu, dem eigenen Bedürfnis, etwa nach angemessenem Rückzug, nicht genügend Raum geben zu können. Zudem treten Menschen in dieser Situation oft nur wenig fordernd auf, weil sie keine Kraft mehr zur Auseinandersetzung oder Konflikt verspüren.

Im transaktionsanalytischen Verständnis von Spontaneität können dann aber auch keine neuen Verhaltensweisen gefunden werden, die der veränderten Situation angemessen sein könnten. In der Folge wird häufig Sozialkontakt vermieden, sodass auch die Intimität eingeschränkt ist. Und die Verantwortung, für sich selbst zu sorgen, verliert sich in der Sorge für den anderen oder die Umstände. Auf diesem „Nährboden der eingeschränkten Autonomie" werden dann die alten Entscheidungen und Antreiber in besonderer Weise wirksam, da ihre Befolgung „vermeintlich" Sicherheit gewährt. Gleichzeitig mobilisiert das ständige Nachlassen der Kräfte die alten Ängste, nicht mehr geliebt zu sein oder bei mangelnder Leistung verlassen zu werden. Das heißt, genau in der Situation, in der die Person besonders viel Beachtung und Zuneigung braucht, wird, ihrer „Psycho-Logik" entsprechend, noch einmal ihre Anstrengungsbereitschaft aktiviert, um die ihr so notwendige Liebe zu spüren. Letzteres führt vielleicht diesen Teufelskreis des Mangels endlich zum Zusammenbruch; „endlich" insofern, als dieser Zusammenbruch durch entsprechende Maßnahmen auch zur Befreiung aus der Anstrengungsfalle führen kann.

Nährboden der eingeschränkten Autonomie

3.5 Stressoren in unserer psycho-physischen Konstitution

Wie ein Mensch dem Stress begegnet, hängt auch von seiner psycho-physischen Konstitution ab. Denn Menschen sind im Hinblick auf ihre neuronale und (indirekt auch) emotionale Stabilität sehr unterschiedlich ausgestattet. So hat z. B. die Resilienzforschung (z. B. Mourlane 2014) gezeigt, dass die genetisch bedingte neuronal-emotionale Stabilität ausschlaggebend dafür ist, inwieweit eine Person agil mit Veränderungen umgehen kann (resilient ist). Und die neuronal-emotionale Ausstattung eines Menschen ist auch für das Ausgerichtetsein in Beziehungen und im Leben „mitbestimmend", was die Resilienzforschung im Modell der Extroversion beschreibt.

Beide Veranlagungen brauchen ein spezifisches Umfeld, um das Bedürfnis nach Stimulation zu befriedigen. Ist die Person aber ei-

nem anderen Umfeld ausgesetzt, kann dies als Stress erlebt werden. Was heißt: Muss eine introvertierte Persönlichkeit z. B. viele Sozialkontakte haben, mit den unterschiedlichsten Menschen verhandeln oder immer wieder andere Personen um einen bestimmten Fokus herum integrieren, so kann sie dies, anders als eine extrovertierte Person, als enormen Druck erleben, der zum Stress wird.

Das Temperament als kumulierte Ausprägung unserer körperlichen Anlagen

In der gleichen Weise spielt auch das Temperament als kumulierte Ausprägung unserer körperlichen Anlagen eine Rolle dabei, wie wir äußeren Anforderungen begegnen; desgleichen auch unser Immunsystem oder bestimmte Organanfälligkeiten. Zusammengefasst: Auch unsere psycho-physische Ausstattung erweist sich als Einflussgröße für die Entstehung von Stress und seinen Folgen.

3.6 Wie der Eustress zum Disstress wird

Wie bereits in Fußnote 1 angemerkt, haben wir bisher von Stress in seiner schädigenden Form, dem Disstress, gesprochen. Davon zu unterscheiden ist der Eustress. Folgt man den im empirischen Zusammenhang mit dem Flow-Projekt (1975) berichteten Beobachtungen und Erkenntnissen, lässt sich folgende Unterscheidung zwischen beiden treffen: Der Mensch bemerkt Eustress als einen seinem Handeln angemessen empfundenen Druck. Die Herausforderungen des Lebens werden so wahrgenommen, dass sie nicht nur mit den eigenen Fähigkeiten bewältigt werden können, sondern gleichzeitig sogar Stimulation für die eigenen Fähigkeiten darstellen. Die Bewältigung des Drucks bewirkt Euphorie und Zufriedenheit mit sich selbst, wobei die Empfindung der eigenen bis an die Grenze des Machbaren belasteten Selbstwirksamkeit besonders ausschlaggebend ist.

Die Bewältigung des Drucks bewirkt Euphorie und Zufriedenheit mit sich selbst.

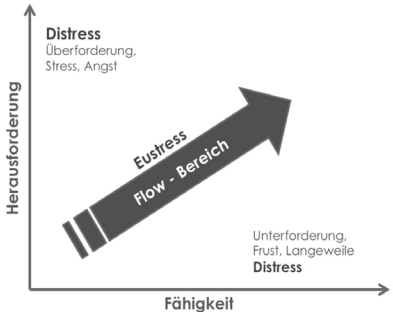


Abb. 7: Das Flow-Konzept nach Csíkszentmihályi (1975) (in der Fassung von Väth 2011, S. 117)

Disstress dagegen wird als die zuvor von uns mehrfach beschriebene, die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten (menschlich wie materiell) überschreitende Belastung erlebt. Sie führt stetig in den Abgrund der persönlichen Ohnmacht und damit zum zunehmenden Verlust der Selbstwirksamkeit. Die Grenzen der eigenen Fähigkeiten können sowohl durch Überforderung (wenn die Herausforderung nicht den eigenen Fähigkeiten bzw. der eigenen Persönlichkeit entspricht) als auch durch Unterforderung (wenn die eigenen Fähigkeiten nicht genügend stimuliert werden) überschritten werden. Beides zu unterscheiden ist nicht immer einfach (obwohl es sich so leicht anhört). In jedem Fall gilt es, sich all dieser Prozesse bewusst zu sein, um sie spontan und kooperativ verantwortlich regulieren zu können. Denn gerade Menschen, die sich in ihrem Flow-Erleben besonders wohlfühlen und die selbststimulierende Herausforderung lieben, weil sie Freude an ihren eigenen Fähigkeiten zur Bewältigung haben, neigen dazu, die Grenzen der Belastbarkeit nicht wahrzunehmen und infolgedessen den Übergang von Eustress zum Disstress nicht oder zu spät zu erkennen. Das wiederum bedeutet: Auch Personen, die besonders leistungsorientiert und über lange Zeit besonders leistungsfähig sind, sind vor einer Burnout-Entwicklung nicht geschützt.

Auch Personen, die besonders leistungsorientiert und über lange Zeit besonders leistungsfähig sind, sind vor einer Burnout-Entwicklung nicht geschützt.

Schauen wir auf die Gesamtheit der Faktoren, die zu einem Prozess des Ausgebrannt-Seins beitragen, so wird deren Zusammenwirken sehr deutlich: Als Mensch mit den entsprechenden leistungsorientierten Erlebens- und Verhaltensmustern reagiert man auf eine Umwelt, die diese Leistungsmuster in besonderer Weise stimuliert. Kommt dann im beruflichen und/oder privaten Umfeld noch eine Situation hinzu, die ebenfalls im hohen Maße Druck bzw. Stress auf uns ausübt, so führt das Ineinanderwirken dieser Faktoren schnell zu einer Entwicklung, die im Burnout enden kann. Das verdeutlicht noch einmal, dass die Verursachung nicht in einem Wirkfeld allein zu suchen ist. Es sind nicht allein „die Organisationen“ oder „der labile Charakter“ oder „die Ehekrise“ oder „unsere technische Umwelt“, die die Abwärtsspirale bewirken, sondern ein Zusammenwirken dieser Faktoren. Das Auffangen einer Burnout-Entwicklung kann und muss jedoch in den unterschiedlichen Bereichen beginnen. Ein spannender Ausblick für Transaktionsanalytiker, die in verschiedenen Feldern arbeiten.

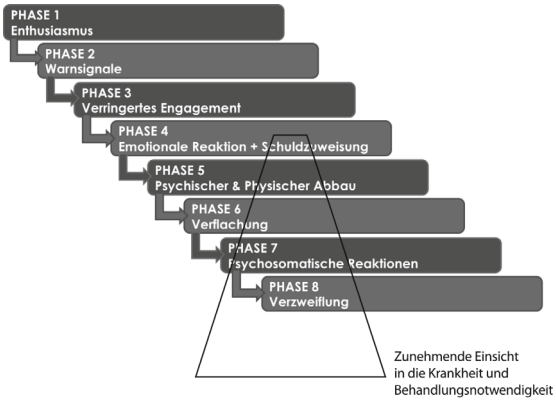
Der zuvor beschriebene Prozess zunehmender persönlicher Ohnmacht und des Verlustes der Gestaltungshoheit lässt sich in hin-

4. Das Phasenmodell des Burnout-Syndroms

reichend unterscheidbare Phasen und Stadien untergliedern, deren modellartiger Ablauf sich aus der direkten Befragung der betroffenen Menschen eruieren und auch verifizieren lässt. Gleichzeitig lassen sich in den einzelnen Phasen und Stadien unterschiedliche Erscheinungsformen und deren Auftreten unterstützende oder sogar auslösende Vorgänge erkennen.

Der Ablauf selbst lässt uns immer wieder an die bekannten nicht linearen Stufenmodelle von Trauerprozessen denken, die in ihrer Tiefendynamik von erzwungenem Loslassen über Abschied hin zum Ertasten von Neuland auch die Erkrankungs- wie Heilungsprozesse von Burnout kennzeichnen. Sie verlaufen nicht linear und kontinuierlich, sondern zeitlich wie inhaltlich hin- und herspringend, mal schneller und mal langsamer. Die Praxis zeigt uns, dass solche Stufen- oder Phasenmodelle nicht nur zur Veranschaulichung für den Betroffenen hilfreich sein können. Sie befruchten auch unser professionelles Denken in Richtung von Diagnose und Behandlung primär emotional gesteuerter Prozesse (zu denen wir auch Burnout zählen).

Insofern erlauben wir uns, das von uns (in Anlehnung an Brendt & Sollmann 2011) konstruierte Phasenmodell des Burnout-Prozesses zur weiteren Darstellung zu nutzen. Tun wir das, lassen sich die einzelnen Phasen – die Informationen der Abbildung 6 aufgreifend – nach ihrem äußeren Erscheinungsbild und ihrer inneren Dynamik voneinander abgrenzen. Dies zeigt sich am deutlichsten bei Beispielen aus dem Arbeitsalltag. Die gleichen Phasen sind auch im Privatbereich erkennbar, aber in der Abfolge oft ineinander verschwimmend.



© Ute Hagehülsmann in Anlehnung an Brendt & Sollmann (2012)

Abb. 8: Vom Stress zum Burnout

In der *Phase des Enthusiasmus* …

- … *ist* man begeistert (z. B. von der neuen Aufgabe und der mit ihr verbundenen Verantwortung).
- … *heißt es*: „Auf geht's! Das haben wir doch bisher auch immer geschafft. Das werden wir auch jetzt reißen."
- … *erlebt* man Ermüdung am Abend und neue Energie am kommenden Morgen.
- … *kann* man konzentrierte Betriebsamkeit *beobachten*.
- … *erscheint* einem die konzentrierte Betriebsamkeit manchmal etwas hektisch und zu wenig strukturiert.
- … *denkt* man als transaktionsanalytische Beobachterin infolge der wahrgenommenen Selbstermutigung (und der dabei benutzten Slangsprache) an die Möglichkeit von Abwertung auf der Existenzebene, vielleicht sogar auf der Bedeutungsebene; wozu der Eindruck der Überwertigkeit von Stimulation bei oft zu wenig Struktur passt.

In der Phase der Warnsignale …

- … *ist* man in der Erholungsphase nur noch passiv (= untätige Regenerationsphase).
- … *heißt es*: „Es wäre ja auch zu schön gewesen, wenn's glatt gelaufen wäre. Gut, dann gilt es halt 'ne Schippe draufzulegen."
- … *erlebt* man zunehmend Müdigkeit; schon montags Freude auf das nächste Wochenende und schon gar keine Bewusstheit mehr für die Warnsignale: „Alles Zufall."
- … *kann* man erhöhte, nicht mehr so ganz zielgerichtete Betriebsamkeit *beobachten*.
- … *erscheint* einem die zunehmend ungerichtete Betriebsamkeit bei mangelnder Konzentration als Beginn agitierten Verhaltens.
- … *denkt* man als transaktionsanalytische Beobachterin an Abwertung der Warnhinweise auf der Existenzebene und ganz besonders auf der Bedeutungsebene sowie an passives Verhalten.

In der Phase des Verringerten Engagements …

- … *ist* man zwischen Engagement und entsprechender Belastung nicht mehr ausbalanciert.
- … *heißt es*: „Nein, das Projekt haben wir nicht vergessen, wir kümmern uns weiter darum." Und leise weiter: „Man wird ja wohl auch mal was anderes machen können."

- … *erlebt* man entweder eine gedrückte Stimmung (wie gelähmt) oder eine aufgeladene Atmosphäre (Pulverfass).
- … *kann* man das Festhalten an oder auch Ausweichen auf stereotype Arbeitsgänge, die Betonung von Routinen oder Tagträume in Projektsitzungen *beobachten*; zynische und abwertende Bemerkungen nehmen zu.
- … *erscheinen* einem das bewusste Verschweigen oder Herunterspielen der Warnsignale wie ein verzweifelter Versuch, Herr/Frau der Lage zu bleiben.
- … *denkt* man als transaktionsanalytischer Beobachter an passives Verhalten (Rückzug, innere Agitation) und weiterhin an Abwertung auf allen Ebenen.
  Zudem denkt man, dass frühe Entscheidungen (z. B. nur für Leistung geliebt zu werden) reaktiviert werden.

In der Phase der Emotionalen Reaktion mit nachfolgender Schuldzuweisung …

- … *ist* man häufig aufgeregt, nervös und schläft schlecht.
- … *heißt es beispielsweise*: „Typisch Vertrieb! Weil die keine klaren Zielvorstellungen haben, sollen wir wieder in letzter Minute alles umwerfen. Ohne mich!“ – Oder zu Hause: „Warum musst du die Wohnung dauernd umgestalten? Und ich muss schuften bis auf die Knochen, um die laufenden Raten für’s Haus zusammenzukriegen.“
- … *erlebt* man ein emotionales Auf und Ab von anklagender Empörung und resignativer Oberfläche, unter der es brodelt.
- … *kann* man wütende Drohungen und Wortgefechte (Kampf) *beobachten*, die mit resignativer Leidensbereitschaft wechseln.
- … *erscheint* die Situation den Beteiligten zunehmend aus der Hand zu gleiten.
- … *denkt* man als transaktionsanalytische Beobachterin an zunehmenden Druck alter Entscheidungen sowie an Passivität (Beginn selbstverletzenden Verhaltens), wogegen die Betroffenen sich durch immer häufigere emotionale Ausbrüche zu wehren suchen. Einmal mehr beteuern sie dabei, dass die anderen (Umstände, Personen etc.) Schuld für den Verlust der eigenen Handlungshoheit tragen.

In der Phase des physischen und psychischen Abbaus …

- … *ist* man zu erschöpft für Arbeit oder für Auseinandersetzungen; Erschöpfung diktiert das Verhalten.
- … *heißt* es: „Ich glaube, der Zug ist längst abgefahren und wir laufen immer noch hinterher." – „Noch mehr und noch mehr und noch mehr. Wenn das so weitergeht, schmeiß ich eines Tages den ganzen Kram hin. Dann können sie mich alle mal."
- … *erlebt man*, wie die Unterhaltungen auf ein Minimum gekürzt und die Gesichter immer grauer werden sowie in der Folge häufige kurze, immer länger werdende Phasen der Krankmeldung.
- … *kann* man Mitarbeiter beim kurzfristigen Einnicken oder sinnlosen Surfen im Internet oder einfach unproduktiven Beschäftigungen *beobachten*.
- … *erscheint* die bereits in der vorangegangenen Phase sich anbahnende Lähmung sich immer mehr auszudehnen und die (nominell) keineswegs reduzierte Arbeit zu großen Teilen lustlos „vollzogen" zu werden.
- … *denkt* man als transaktionsanalytischer Beobachter, dass die Sinnhaftigkeit der Arbeit (Stimulation) verloren gegangen ist und durch kurzfristig angestrengte Mobilisierung von antreibergesteuertem Verhalten ersetzt wird. Letzteres dient mehr der Beruhigung des eignen Gewissens als dem Vorantreiben der Aufgaben. Zudem beginnt Passivität in Form von Rückzug und Überanpassung anzusteigen, wohingegen Agitation zurückgeht („Bloß kein Heckmeck."). Im Übrigen hat man's ja schon immer kommen sehen. „Musste ja so kommen" als aktuelle Affirmation der alten Skriptentscheidung: Sei nicht erfolgreich!

In der Phase der Verflachung …

- … *ist* man kraftlos, wie gelähmt und gleichgültig gegenüber Menschen und Aufgaben; grübelt man, statt zu denken.
- … *heißt* es: „Kann ich auch nicht ändern. Auf mich hört ja sowieso keiner. Aber letztlich kümmert das ja auch keinen." – „Ist mir doch egal. Und wen interessiert das?"
- … *erlebt* man von lustloser Höflichkeit (inkl. Wortkargheit) getragene Begegnungen ohne Veränderungsenergie (was manchmal sogar ein sachadäquates Beenden von „gestorbenen" Prozessen verhindert) oder jene wie Tonbänder klingenden „Beteuerungen" des Vorangehens und der eigenen Qualität.

- … *kann* man *beobachten* (geradezu körperlich erfahren), wie einen die allgemeine Lethargie „anspringt“, die man auch kurzfristig nicht mehr abzuschütteln vermag. Ist trotzdem eine Arbeit (z. B. der Auftritt einer Showband oder die Präsentation auf der Messe) gelungen, scheint für einige Tage wieder der „alte Geist“ einzukehren, der sich jedoch diesmal noch schneller verflüchtigt, als er auferstanden ist.
- … *erscheint* einem alles und jedes aussichtslos, was früher anders war.
- … *denkt* man als transaktionsanalytischer Beobachter an passives Verhalten in Form von Rückzug und Überanpassung, was oftmals mit destruktiven Erwartungen (z. B. „Letztlich ist man ja doch machtlos“) einhergeht.

In der Phase der Psychosomatischen Reaktion …

- … *ist* man leichter oder stärker „depressiv“.
- … *heißt* es: „Ist ja gut, dass es nur eine verschleppte Bronchitis ist. Hätte auch schlimmer ausgehen können.“ – „Sobald ich morgens beim Aufwachen – früher um sechs, heute schon morgens um vier – an die ganze Scheiße denke, liege ich wie gelähmt im Bett und will gar nicht mehr aufstehen.“
- … *erlebt* man Menschen, deren nicht geäußerte Angst, Wut und Verzweiflung sich in autoaggressiven Körpersymptomen (Bandscheibe, Tinitus, Schwindel, Bluthochdruck) niederschlagen, die ihnen jedoch gleichzeitig als Entschuldigungen dienen, warum sie „scheitern mussten“.
- … *kann* man Menschen *beobachten*, die einen Moment im Hinblick auf ihre „alten“ Aufgaben und die damit verbundene Stellung wieder ins Schwärmen oder zumindest in eine klare Realitätsbeurteilung „geraten“, aber im nächsten Augenblick aufgrund der schmerzhaften Folgen und Einschränkungen, die ihnen ihre psychosomatischen Reaktionen eingetragen haben, (wieder) in Richtung Verzweiflung driften.
- … *erscheint* die entsprechende Person erschreckend instabil und ihr Verhalten wenig aggressiv, sondern oftmals eher duldsam, sodass man nur schwer nachvollziehen kann, wieso sie die anderen „bedrängen“.
- … *denkt* man als transaktionsanalytische Beobachterin an den Zusammenbruch aller Bedürfnissebefriedigungssysteme sowie an direkte Gewalt gegen sich selbst und indirekte gegen andere

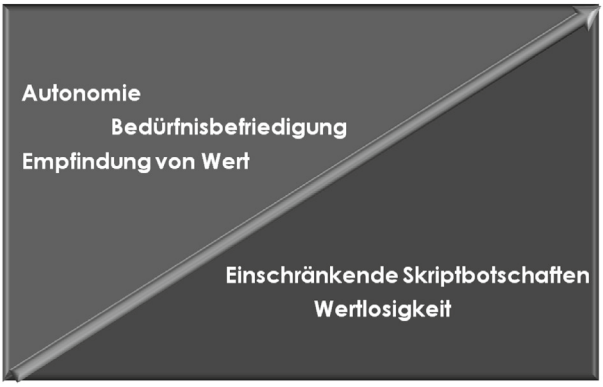
(z. B. Mitarbeiter, Vorgesetzte, Familie) wie auch Skriptsysteme und ihre Glaubenssätze (die in der Regel frühe Entscheidungen beinhalten). Und „natürlich" immer wieder an Abwertung.

In der Phase der Verzweiflung …

- … *ist* man nicht mehr adäquat reaktionsfähig.
- … *heißt* es: „Job futsch, Ehe kaputt. Da kann ich mir doch gleich nen Strick nehmen." – „Ja, der Hund ist das Einzige, was mir geblieben ist. Den wollte ja keiner. Aber wenigstens der ist treu. Sonst wär ich schon weg."
- … *erlebt* man Menschen, die den gemeinsamen Denkprozessen (z. B. in einer Beratung/Therapie) zwar rational folgen, sie aber hinsichtlich der Inhalte wie auch deren Bedeutung für die eigene Situation und Lebensgestaltung am Ende nicht mehr nachvollziehen können („Das ist, als wenn alles in mir leer wäre, so als ob ich nicht mehr denken könnte" – „Ich fühl mich wie gelähmt"). Früher flotte Autofahrer kann man als Schleicher beobachten, die in ihrer Verzweiflung aber ebenso plötzlich zu jedes Verkehrsgebot missachtenden Rasern werden, weil es ihnen in diesem Moment egal ist, ob sie sich und andere gefährden.
- … *kann* man z. B. öfter Menschen *beobachten*, die wie weggetreten wirken, ja sogar manchmal als gar nicht ansprechbar erscheinen. Ebenso oft lassen sich Versuche beobachten, den Zustand der Verzweiflung durch Alkohol, Drogen und auch Überaktivität („Danach bin ich täglich bis zu zwanzig Kilometer gelaufen") zu betäuben.
- … *erscheinen* einem Personen so „lebensfremd" und „beschützenswert", dass man sie am liebsten sofort in die Psychosomatische Klinik einweisen würde (und manchmal auch einweisen sollte/muss). Dabei sind sie selbst oftmals nicht in der Lage, über ihre Verzweiflung an sich selbst, den anderen und der Welt zu sprechen.
- … *denkt* man als transaktionsanalytischer Beobachter an den Verlust jeglicher Autonomie und nur noch skriptgesteuertes Verhalten sowie an die Dringlichkeit von Maßnahmen, die für die Person getroffen werden müssen, da alle Formen von Passivität stark ausgeprägt sind und die Gefahr irreversibler Selbstschädigung zunimmt.

5. Abschließende Bemerkungen

Nimmt man nochmals die Position des/der transaktionsanalytischen Beobachters/Beobachterin ein, lässt sich das psychische Erleben in der Abfolge der Phasen des Burnout als zunehmender Verlust gesunder autonomer Bedürfnisbefriedigungen zugunsten einschränkender Skriptbotschaften kennzeichnen. Dies mündet in dem (auch von außen zu beobachtenden) Empfinden, sich selbst und die gesamte Situation (Arbeit, Familie, Umfeld) nicht mehr bewältigen und schon gar nicht mehr regulieren zu können.



© Ute Hagehülsmann und Heinrich Hagehülsmann

Abb. 9: Psychisches Erleben in der Abfolge des Burnout-Prozesses

Genau diesen Prozess des nachlassenden Erlebens von Selbstwirksamkeit aufzuhalten bzw. rückgängig zu machen ist das Ziel aller präventiven beratenden und/oder therapeutischen Arbeit mit und an dem Burnout-Syndrom. Dabei können die vier Fähigkeiten, durch die sich Autonomie ausdrückt, weiterentwickelt werden und so zu einem positiven Bild der eigenen Handlungsfähigkeit führen. Die neu erlebten Möglichkeiten zur Gestaltung externer und interner Lebensbedingungen und die gewachsene Gewissheit der Selbststeuerungsfähigkeit können dann die Krise zur Chance machen.

Zusammenfassung

Die Autoren geben einen Überblick über die transaktionsanalytischen Konzepte, die zur Analyse, Veränderung und Prävention des Burnout-Syndroms besonders geeignet sind. Dabei zeigen sie für alle vier Anwendungsfelder der Transaktionsanalyse beispielhaft auf, wie die Symptomatik in dem jeweiligen Feld auftritt und welche Möglichkeit Transaktionsanalytikerinnen und -analytiker jeweils haben, um der Symptomatik zu begegnen und wirksam

zu werden. Gleichzeitig wird deutlich, wie die Transaktionsanalyse durch ihre Leitidee der Autonomie und die gleicherweise psychodynamisch wie interaktiv ausgerichteten Konzepte gerade im Umgang mit dem Burnout-Syndrom, das durch den Verlust von Autonomie gekennzeichnet ist, einen hervorragenden Zugang für kurative und präventive Maßnahmen darstellt.

Abstract

The authors give an overview for these concepts of Transactional Analysis that are most appropriate for analysis, change and prevention of the burnout syndrome. They exemplify to the four fields of application how the symptomatology occurs and which possibilities Transactional Analysts can use to handle the disease and to become effective. They also emphasize how Transactional Analysis with its leading concept of autonomy and its psychodynamic as well as interactive theories and models offers an excellent approach for curing and preventive measures to meet the burnout syndrome with its main symptom of loss of impact and control.

Literatur

- *Badura, B. et al. (2011): Fehlzeiten-Report 2011: Führung und Gesundheit. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin: Springer.*
- *Brendt, D. & Sollmann, C. (2012): Burnout am Arbeitsplatz: Symptombeschreibung – Auslösende Bedingungen – Prophylaxe – Therapie. Renningen: expert Verlag.*
- *Brendt, D. & Sollmann, C. (2014): Zeitmanagement für Selbstständige. Renningen: expert Verlag.*
- *Csikszentmihályi, M. (1975/1987): Das Flow-Erlebnis: Jenseits von Angst und Langeweile. 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta.*
- *English, F. (1980): Transaktionsanalyse: Gefühle und Ersatzgefühle in Beziehungen. Hamburg: Isko-Press.*
- *Goulding, M. L. & Goulding, R. M. (1979/1981): Changing Live through Redicision Therapy. New York: Brunner & Mazel; dt.: Neuentscheidung: Ein Modell der Psychotherapie. Stuttgart: Klett-Cotta.*
- *Gregersen, S., s. Ms. (2011): Führungsverhalten und Gesundheit – Zum Stand der Forschung. Das Gesundheitswesen, 73, S. 3–12.*
- *Hagehülsmann, H.; Hagehülsmann, U. & Anderegg, H. (2007): Transaktionsanalytische Beratung. Theorie, Methode und Praxis. In: Hagehülsmann, H. (Hrsg.): Beratung zu professionellem Wachstum. Die Kunst transaktionsanalytischer Beratung. Vielfalt in Theorie & Praxis. Bd. 1. Paderborn: Junfermann, S. 11–95.*

- *Hagehülsmann, U. & Hagehülsmann, H. (2014): „Standing", das vierte „S" neben Stimulation, Struktur und Strokes. Zeitschrift für Transaktionsanalyse 31, S. 47–56.*
- *Hay, J. (1994/1996): Transactional Analysis for Trainers – Your guide to potent & competent applications of TA in organisations. Watford, Minneapolis: Sherwood Publishing.*
- *Hillert, A. (2012): Burnout-Prävention: Anti-Stress-Kosmetik, pseudoempathische Phrasen und Systemkritik. Wirtschaftspsychologie aktuell 19:2, S. 24–30.*
- *Kahler, T. & Capers, H. (1974): The Miniscript. Transactional Analysis Journal 4, S. 26–34 (Errata 4, 49).*
- *Kahler, T. (1977): Das Miniskript. In: Barnes, Graham (Hrsg): Schulen seit Eric Berne, Bd. 2: Was werd' ich morgen tun? Berlin: Institut für Kommunikationstherapie, S. 91–132.*
- *Lohmann-Haislah, A. (2012): Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Hrsg. von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund, Berlin, Dresden: www.baua.de/dok/3430796.*
- *Nyberg, A., s. Ms. (2009): Managerial leadership and ischaemic heart disease among employees: the Swedish WOLF Study. Occup Environ Med 66, S. 51–55.*
- *Selye, H. (1936): A syndrome produced by diverse nocuous agents. Nature 138, S. 32–41.*
- *Selye, H. (1976): Stress in Health and Disease. Boston: Butterworth.*
- *Schirrmacher, F. (2009): Payback. Warum wir im Informationszeitalter gezwungen sind zu tun, was wir nicht tun wollen, und wie wir die Kontrolle über unser Denken zurückgewinnen. München: Blessing.*
- *Stilijanow, U. (2012): Führung und Gesundheit. In: Lohmann-Haislah (2012): Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Hrsg. von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund, Berlin, Dresden: www.baua.de/dok/3430796, S. 123–128.*
- *Väth, M. (2011): Feierabend hab ich, wenn ich tot bin. Warum wir im Burnout versinken. Offenbach: Gabal.*

Ute & Dr. Heinrich Hagehülsmann
Die Werkstatt – Integration durch Dialog
Wiemkenstr. 25
26180 Rastede

Heinrich Hagehülsmann ist Lehrender Transaktionsanalytiker für Psychotherapie unter Supervision. Er leitet zusammen mit seiner Frau Ute das Weiterbildungsinstitut „Werkstatt Psychologie" und das Beratungsunternehmen „Die Werkstatt – Integration durch Dialog" in Rastede bei Oldenburg.