



## Eine Auszeit nehmen?

Wer ausgebrannt ist, dem wird häufig ein längerer Rückzug aus dem Alltag und dem Arbeitsleben empfohlen. Doch das ist nicht die beste Strategie, meint die Psychologin und Burn-out-Expertin Ruth Enzler Denzler

**PSYCHOLOGIE HEUTE** Frau Enzler Denzler, Sie haben eine Studie bei Spitzenführungskräften aus Wirtschaft und Verwaltung durchgeführt und wollten wissen, wie sich diese Menschen, die extrem beansprucht sind, gegen Stress wappnen. Können wir alle daraus etwas lernen?

**RUTH ENZLER DENZLER** Ja, durchaus. Die Stressbewältigungsstrategien dieser Menschen unterscheiden sich nicht wesentlich von denen anderer Leute. Aber ein paar Dinge sind mir aufgefallen. Zum Beispiel gehen die von mir befragten Spitzenführungskräfte sehr sorgfältig mit den neuen Technologien um. Sie entscheiden ganz klar, wann sie erreichbar sind und wann nicht, bei welchen Gelegenheiten und zu welchen Tageszeiten sie ihre Blackberrys ausschalten. Manche schalten die E-Mail-Funktion ganz ab und sagen: Alle E-Mails laufen über mein Sekretariat und werden dort gefiltert. Diese Leute strukturieren ihren Tag sehr bewusst und haben den Mut zur Lücke. Sie wissen, dass sie sowieso nicht alles bewältigen und die Welt auch nicht untergeht, wenn sie einmal nicht reagieren.

**PH** Auf welche Weise erholen sich Topmanager?

**ENZLER DENZLER** Typisch ist, dass diese Menschen sich in sehr kurzer Zeit regenerieren, weil sie sehr gut abschalten und sich auf etwas fokussieren können: ein paar Minuten etwas anderes tun, Kunst ansehen, einem Vogel auf dem Fensterbrett zusehen – aber dabei ganz in den Moment eintauchen. Grundsätzlich wird aber Erholung nicht in der Ruhe gesucht, sondern zum Beispiel beim Joggen oder Golfspielen. Yoga und Meditation werden weniger genutzt, zumindest nicht von den Männern.

**PH** Folgen die Führungskräfte, die Sie befragt haben, dem empfohlenen Modell der Work-Life-Balance, um Stress entgegenzuwirken?

**ENZLER DENZLER** Nein, zu einem Großteil nicht, da Leben und Arbeit nicht als zwei unterschiedliche Dinge gesehen werden, zumal diese Menschen gern arbeiten. Sie empfinden es als Stress, wenn ihnen jemand von außen sagt, wann sie nicht arbeiten sollen. Sie haben und wollen selbst die Kontrolle darüber. Ich habe aber bei meiner Unter-



suchung drei Persönlichkeitstypen unterschieden. Sie nehmen Unterschiedliches als Stress wahr.

**PH** Können Sie diese drei Typen genauer beschreiben?

**ENZLER DENZLER** Da ist zum einen der „Erkenntnistyp“. Sein Lebensprinzip ist die eigene Entwicklung und das eigene Vorankommen. Es geht um das persönliche Wachstum im Sinne von lernen, Interessantes und Neues sehen, erfahren und tun können. Erkenntnistypen leben nach Grundsätzen wie „Was man wirklich will, kann man auch erreichen“. Erfolg stellt sich bei diesem Typ dann ein, wenn er mit der eigenen Leistung zufrieden ist. Unter Stress gerät er, wenn seine Autonomie und sein Handlungsspielraum eingeschränkt werden und er in seiner persönlichen Weiterentwicklung gehindert wird.

Der „Ordnungs- und Strukturtyp“ strebt nach finanzieller Autonomie, Einfluss und Macht. Er will Regeln geben, Strukturen einführen, organisieren und recht bekommen. Seine Stressfaktoren sind unklare, unkontrollierte Situationen und Einschränkungen seines Einflussbereiches.

Der „soziale Typ“ strebt dagegen nach sozialem Anschluss, er braucht Vertrautheit, Zuwendung und Interaktion. Er will der Gesellschaft von Nutzen sein. Fehlende Wertschätzung und ein Mangel an Kontakten setzen ihn unter Druck.

Der „soziale Typ“ braucht die Work-Life-Balance. Er muss darauf achten, rechtzeitig nach Hause zu gehen und abzuschalten, da er sich bei der Arbeit auch emotional stark engagiert und die Atmosphäre am Arbeitsplatz und im Team sehr wichtig – und gegebenenfalls auch sehr belastend – für ihn ist. Für den „Erkenntnistyp“ und den „Ordnungs- und Strukturtyp“ ist das weniger wichtig. Der eine sucht hauptsächlich die Möglichkeit, sich im Beruf insgesamt, auch persönlich, weiterzuentwickeln, neue Erfahrungen zu machen, der andere Typ findet seine Gratifikation in Aufstiegsmöglichkeiten, Status- und

Machtzuwachs und finanziellen Anreizen.

**PH** Ist ein Typ eher von Burn-out gefährdet als ein anderer?

**ENZLER DENZLER** Nein, jeder Typ hat seinen eigenen Stress und die damit gegebene Gefährdung. Aber soziale Typen suchen wohl eher Hilfe bei einem Coach oder Therapeuten als Ordnungs- und Strukturtypen. Diese Menschen gehen erst zum Arzt, wenn sie zum Beispiel Herzbeschwerden oder andere heftige körperliche Symptome haben.

**PH** Je später Burn-out erkannt und behandelt wird, umso wahrscheinlicher werden eine Krankschreibung und eine längere Absenz am Arbeitsplatz. Wie kann man dieser Konsequenz von Burn-out zuvorkommen?

**ENZLER DENZLER** Es ist sehr wichtig, dass Arbeitgeber für das Thema sensibilisiert werden und das Thema enttabuisiert wird. Vorgesetzte sollten in der Lage sein, Anzeichen von Burn-out bei ihren Mitarbeitern zu erkennen. Wenn Burn-out ein Tabu ist oder als Schwäche ausgelegt wird, werden Betroffene ihren Zustand so lange wie möglich kaschieren und erst dann Hilfe suchen, wenn ihre Beschwerden nicht mehr zu verstecken sind. Dann gibt es nur noch Krankschreibung und oft keinen Wiedereinstieg.

**PH** Welchen Umgang mit Burn-out halten Sie für angemessen und hilfreich?

**ENZLER DENZLER** Es hat sich als sehr günstig erwiesen, wenn der Betroffene nicht ganz aus dem Arbeitsprozess herausgenommen wird, sondern je nach Schwere vielleicht ein, zwei Stunden täglich oder einen halben Tag zur Arbeit kommt, dort aber weitgehend entlastet wird. In der verbleibenden Zeit sollte ein Therapieangebot in Anspruch genommen und ein stützendes Netz aufgebaut werden: Entspannungstechniken, eine Sportart erlernen, gegebenenfalls sollte der Lebensstil verändert werden. Dann wird die Arbeitszeit schrittweise wieder angehoben, ohne dass die neu erlernten Techniken aufgegeben werden. Das wirkt sich übrigens auch

sehr positiv auf das Team aus, hat oft eine präventiv wirkende Vorbildfunktion. Nach dem Motto: „Das könnte ich eigentlich auch einmal ausprobieren.“

Wer für eine längere Zeit in eine Klinik muss, erlernt zwar die hilfreichen Techniken auch, aber meist nicht am Wohn- oder Arbeitsort, das heißt, sie werden bei Wiederaufnahme der Arbeit meist sofort wieder fallengelassen, weil sie nicht in den Alltag integriert worden sind.

**PH** Eine Auszeit ist also nicht unbedingt die beste Strategie gegen Burn-out?

**ENZLER DENZLER** Nein, denn neuere Ansätze, die von einer Auszeit bei Burn-out (wenn möglich) absehen, versprechen mehr Erfolg. Wird das Thema Burn-out in einer Firma offen diskutiert und nicht tabuisiert, stehen die Chancen für eine Wiedereingliederung gut.

**PH** Burn-out und Depression sind nicht dasselbe. An welchem Punkt wird aus dem Burn-out eine Depression?

**ENZLER DENZLER** Burn-out ist ein schleichender Prozess, der meiner Ansicht nach dann in eine Depression „kippt“, wenn nicht mehr nur die Arbeit, sondern auch das private Umfeld betroffen ist und sich ganz allgemein – nicht nur berufsbezogen – Gefühle der Leere und Sinnlosigkeit ausbreiten. Dann ist es allerhöchste Zeit zum Handeln. **PH**

■ MIT RUTH ENZLER DENZLER  
SPRACH DÖRTHE BINKERT

Ruth Enzler Denzler hat Psychologie und Jura an der Universität Zürich studiert. 2008 promovierte sie zum Thema „Burnout aus ressourcenorientierter Sicht“. Sie leitet ein eigenes Unternehmen in Zollikon (Zürich). Ihr Buch *Karriere statt Burnout*. Die Drei-Typen-Strategie der Stressbewältigung für Führungskräfte ist 2009 im Verlag Orell Füssli erschienen.

