

Brennen ohne auszubrennen



St. Gallen, 29. September 2015

Dr. med. M. Kalabic
Chefarzt Klinik Teufen Group

Ist Stress krankmachend?

Stress (lat. Stringere = anspannen) bedeutet eine physiologische (= normale) Reaktion auf äussere Reize oder Anforderungen

Stress hat seine guten Seiten!

Stress

motiviert

bewegt

gibt Energie

macht anpassungsfähig

ist lebens-, sogar überlebenswichtig!

erweitert den persönlichen Horizont bis zur individuellen
Toleranzgrenze

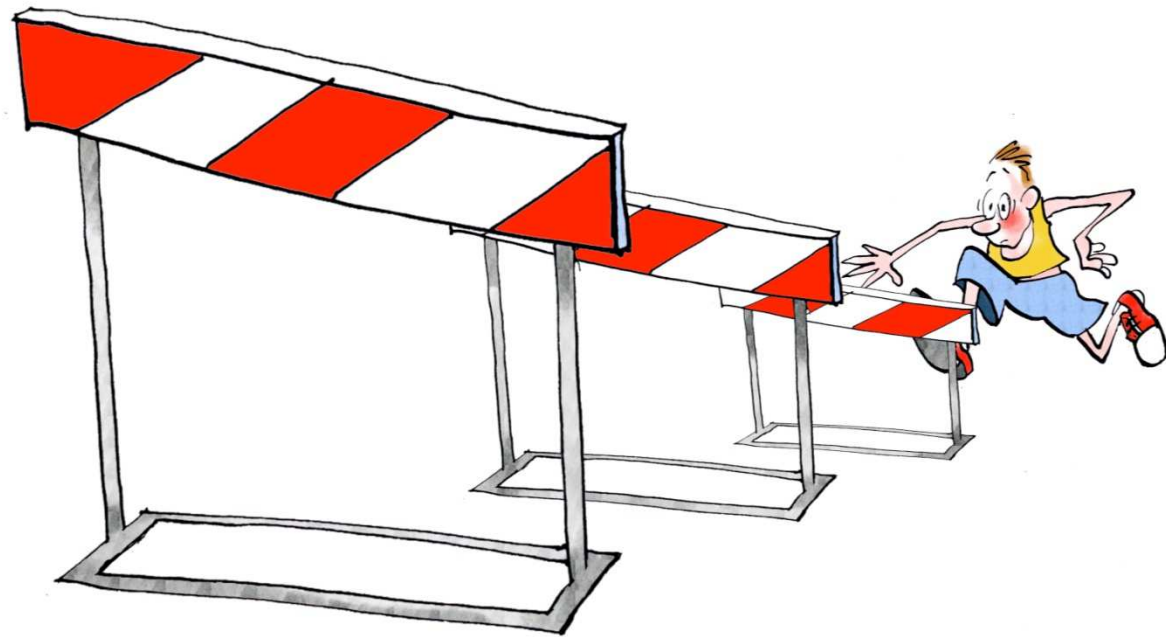
Es gibt kein Leben ohne Stress!



Ist die Grenzüberschreitung krankmachend?



**Die Grenzüberschreitung ist nicht
das Problem, sondern wo die Grenze
des Grenzüberschreitens beginnt!**



Stress und Erfolg



42,195 km



Stress und Erfolg

Sein historischer Triumph bei den olympischen Sommerspielen in London zahlt sich für Marathon-Sieger Stephen Kiprotich nun richtig aus.

Bei seiner umjubelten Rückkehr in seine ugandische Heimat wurde dem 23-jährigen vom Staatspräsidenten Yowweri Musefeni ein Check über 80'000 USD überreicht. Laut Präsidentenbüro wurde angeordnet, das Geld noch vor dem Geschäftsschluss der Banken auf sein Konto einzuzahlen.



Stress und Burnout

Der heutige als olympische Disziplin ausgetragene Marathonlauf über 42,195 km erinnert an die sagenhafte Leistung eines Boten, der die Strecke vom Dorf Marathon bis Athen lief um die Siegesnachricht zu verkünden.

Gemäss dem Mythos schrieb Phidippides am 12.09.490 v.Chr. bei seiner Ankunft in Athen «wir haben gesiegt» und starb auf der Stelle.

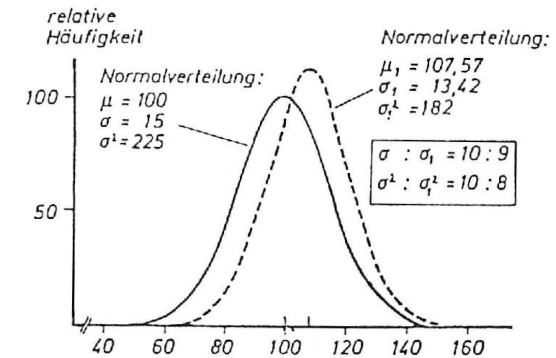


Belastbarkeitsgrenze

- **Genetische Prädisposition**
- Persönlichkeitsmerkmale
- Traumatische Lebenserfahrungen
- Positive Lebenserfahrungen
- Gegenwärtige Belastungen
- Soziale Unterstützung / Isolation
- Trainingszustand
- Erholungskultur
- Vernunft

Genetische Prädisposition

- Körperliche Ressourcen
- Psychische Ressourcen
- Intellektuelle Ressourcen
- Soziale Intelligenz



Belastbarkeitsgrenze

- Genetische Prädisposition
- **Persönlichkeitsmerkmale**
- Traumatische Lebenserfahrungen
- Positive Lebenserfahrungen
- Gegenwärtige Belastungen
- Soziale Unterstützung / Isolation
- Trainingszustand
- Erholungskultur
- Vernunft

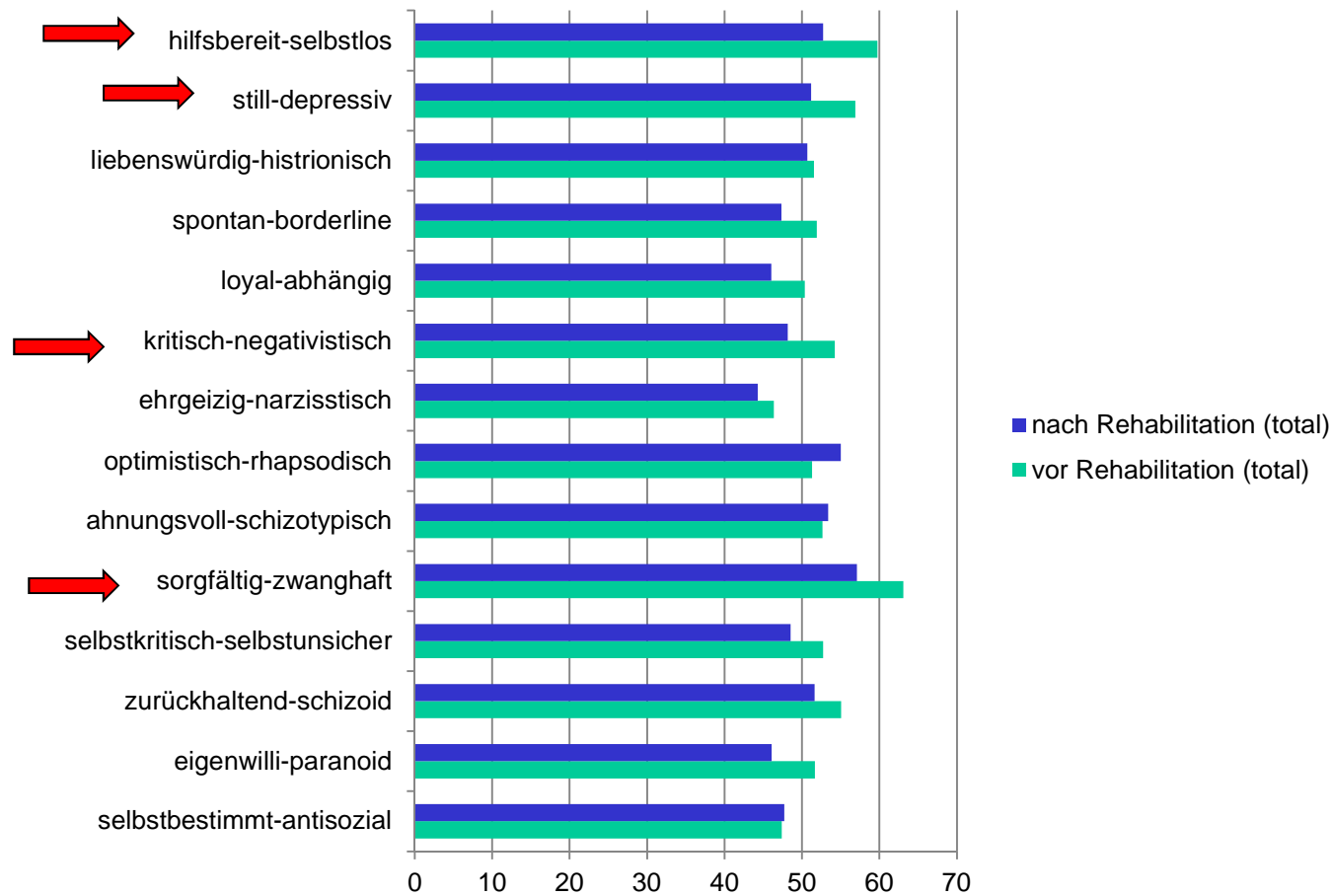
Persönlichkeitsmerkmale und Leistung

Prädisponierte für die hohe Leistung

- sorgfältig
- ehrgeizig
- kritisch
- hilfsbereit
- perfektionistisch
- narzisstisch
- negativistisch
- selbstlos

Persönlichkeitsmerkmale

Burnout gefährdete Persönlichkeiten



Persönlichkeitsmerkmale



Krankmachende Lebenseinstellungen und Lebenssituationen

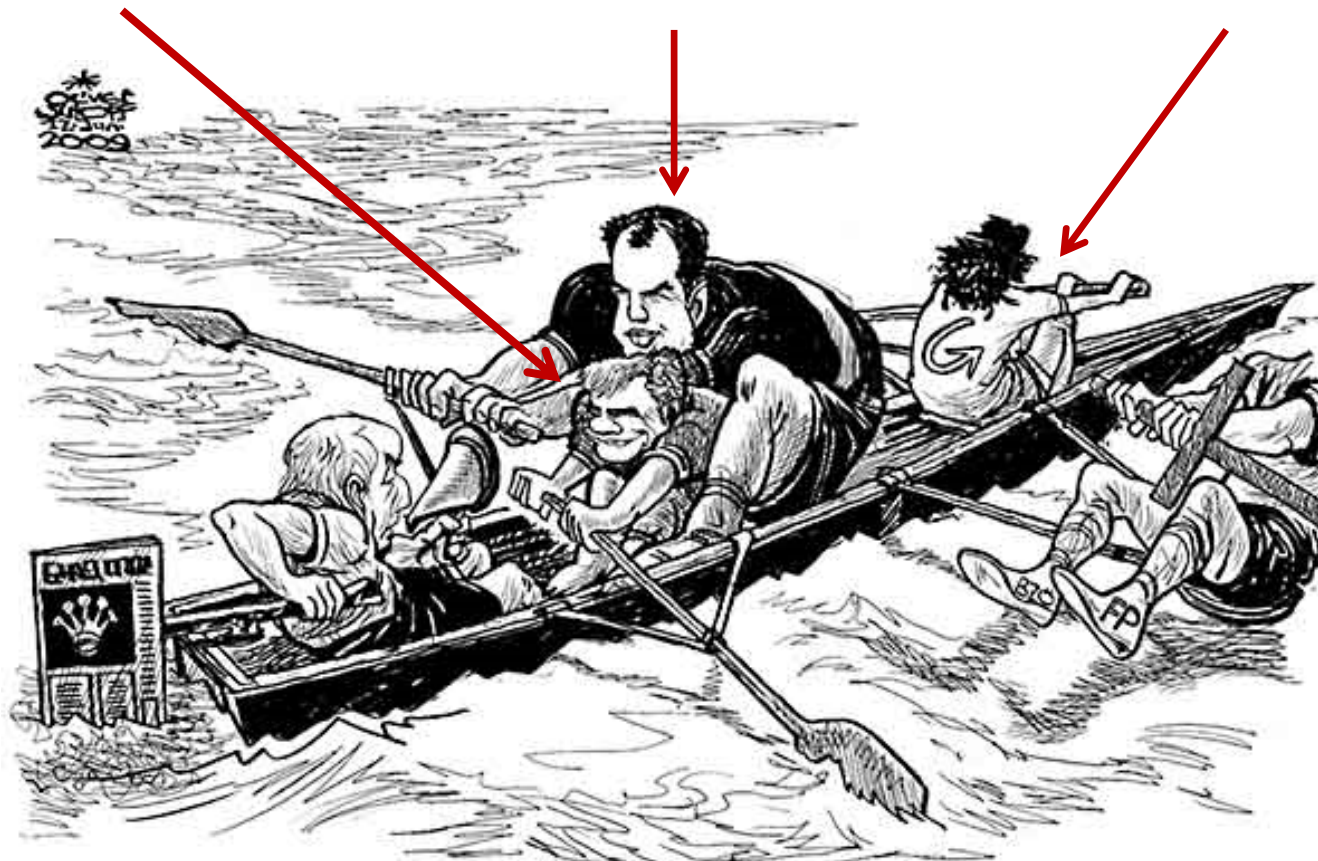
- Behauptung des Ungenügens / unrealistische Zielvorgaben
- Hilfslosigkeit / den Lebensumständen ausgeliefert
- Gefühle der Sinnlosigkeit
- Masochistische Unterwerfung der Anforderungen
- Persönliche Entwertungen / hoffnungsloser Fall

Persönlichkeitsmerkmale und Leistungsbereitschaft

Opfer/situativ Motivierte

Selbstverbrenner

Egoisten/Durchgerostete



Belastbarkeitsgrenze

- Genetische Prädisposition
- Persönlichkeitsmerkmale
- **Traumatische Lebenserfahrungen**
- **Positive Lebenserfahrungen**
- Gegenwärtige Belastungen
- Soziale Unterstützung / Isolation
- Trainingszustand
- Erholungskultur
- Vernunft

Lebenserfahrungen und Belastbarkeit


Verlust / Druck / Angst



Engegefühle 

Belohnung / Bestätigung



Motivation / Freiheit 

Belastbarkeitsgrenze

- Genetische Prädisposition
- Traumatische Lebenserfahrungen
- Positive Lebenserfahrungen
- Persönlichkeitsmerkmale
- **Gegenwärtige Belastungen**
- Soziale Unterstützung / Isolation
- Trainingszustand
- Erholungskultur
- Vernunft

Arbeitsbelastungen (Zusammenfassung)

- **Standby Modus**
 - Termin- und Leistungsdruck
 - Multitasking
 - Reizüberflutung
 - Ständige Lernanforderungen
- **Schlechtes Betriebsklima**
 - Gerüchte
 - Neid
 - Mobbing
 - Machtkampf
 - Feindseligkeit
 - Schlechte Kommunikation
 - Fehlende Teamzugehörigkeit

Arbeitsbelastungen (Zusammenfassung)

- Krankmachende Führung
 - Verantwortung ohne Kompetenzen
 - Hierarchie-Probleme
 - Verwaltungszwänge
 - Unklare Führungsrichtlinien (gestern neu, heute zurückgenommen, morgen modifiziert)
 - Fehlende Zusammenarbeit unter Abteilungen
- Misserfolge
 - Kränkung
 - Ohnmacht
 - Scham
 - Schuld

Arbeitsbelastungen (Zusammenfassung)

- Unzumutbarer Arbeitsweg
 - Das Altern ist wie Bergsteigen, je höher desto müder, gleich weitsichtiger (O. Wild)
- Nacht- und Schichtarbeit
 - Verkürzter Schlaf
 - Oberflächlicher Schlaf
 - Suchtneigung

Gegenwärtige Belastungen

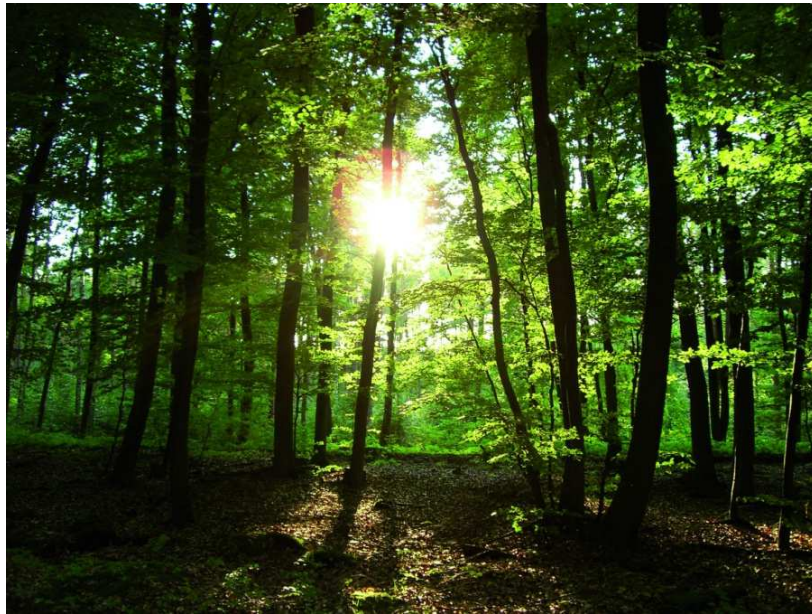
- Individualismus / Leere Schalen
 - Einsamkeit
 - Ängstlichkeit
- Institutionelle Abhängigkeit (z. B. Verschuldung)
- Zeitmangel? (Chronos? Kairos?)
- 24-Std.-Erreichbarkeit / Informationsaufnahmefähigkeit (24/7)

Belastbarkeitsgrenze

- Genetische Prädisposition
- Persönlichkeitsmerkmale
- Traumatische Lebenserfahrungen
- Positive Lebenserfahrungen
- Gegenwärtige Belastungen
- **Soziale Unterstützung / Isolation**
- Trainingszustand
- Erholungskultur
- Vernunft

Auflösung der emotionalen & traditionellen Bindungen

geschützt



isoliert



Fehlende soziale Bindungen

Welt der grenzenlosen "Freiheit"

- **Unbeständige / oberflächliche Beziehungen**
- **Ausbleiben der Zugehörigkeit / Identität**
- **Ausbleiben der Bodenständigkeit**

Belastbarkeitsgrenze

- Genetische Prädisposition
- Persönlichkeitsmerkmale
- Traumatische Lebenserfahrungen
- Positive Lebenserfahrungen
- Gegenwärtige Belastungen
- Soziale Unterstützung / Isolation
- **Trainingszustand**
- **Erholungskultur**
- Vernunft

Trainingszustand und Leistung



Fehlende Erholung

Welt der grenzenlosen Möglichkeiten

- **"Ja nichts zu verpassen"**
- **Hyperaktivität**
- **Konsumsucht**
- **Informationssucht**

Belastbarkeitsgrenze

- Genetische Prädisposition
- Persönlichkeitsmerkmale
- Traumatische Lebenserfahrungen
- Positive Lebenserfahrungen
- Gegenwärtige Belastungen
- Soziale Unterstützung / Isolation
- Trainingszustand
- Erholungskultur
- **Vernunft**

Vernunft-Strecke

- Rhythmuswechsel



42,195 km



Warum verliert man die Vernunft?

Menschliche Bedürfnisse

- Macht = Stärke
- Leistung = Stolz
- Emotionale Bindungen = soziale Bestätigung

Warum verliert man die Vernunft?

Wichtigkeit der Arbeit / Leistung / Schnelligkeit

- Selbstdefinition / Identität
- Anerkennung / Feedback
- Soziale Bindungen / Bestätigung
- Geistige / intellektuelle /
körperliche Förderung / Entwicklung
- Ausgleich / Flucht



Warum verliert man die Vernunft?

**„Als ich jung war, dachte ich Geld sei das wichtigste im Leben.
Jetzt wo ich alt bin, weiss ich es stimmt.“**

(Oskar Wilde)

Arbeitsrausch / Bewegungsrusch Arbeit als Sucht / Bewegungssucht

Merkmale von Workaholismus

Euphorie

- Hyperaktivität
- gesteigerter Einsatz für Ziele
- Gefühl der Unentbehrlichkeit



Apathie

- Gefühl der Einsamkeit
- Ängste
- Zurückgezogenheit bzw. Vernachlässigung der gesellschaftlichen Aktivitäten

Das „Glück“ ist von Suchtmittel abhängig

Die Dosis der Suchtmittel muss stets erhöht werden

(arbeiten, arbeiten, arbeiten...)



Stand by modus als Dauerzustand

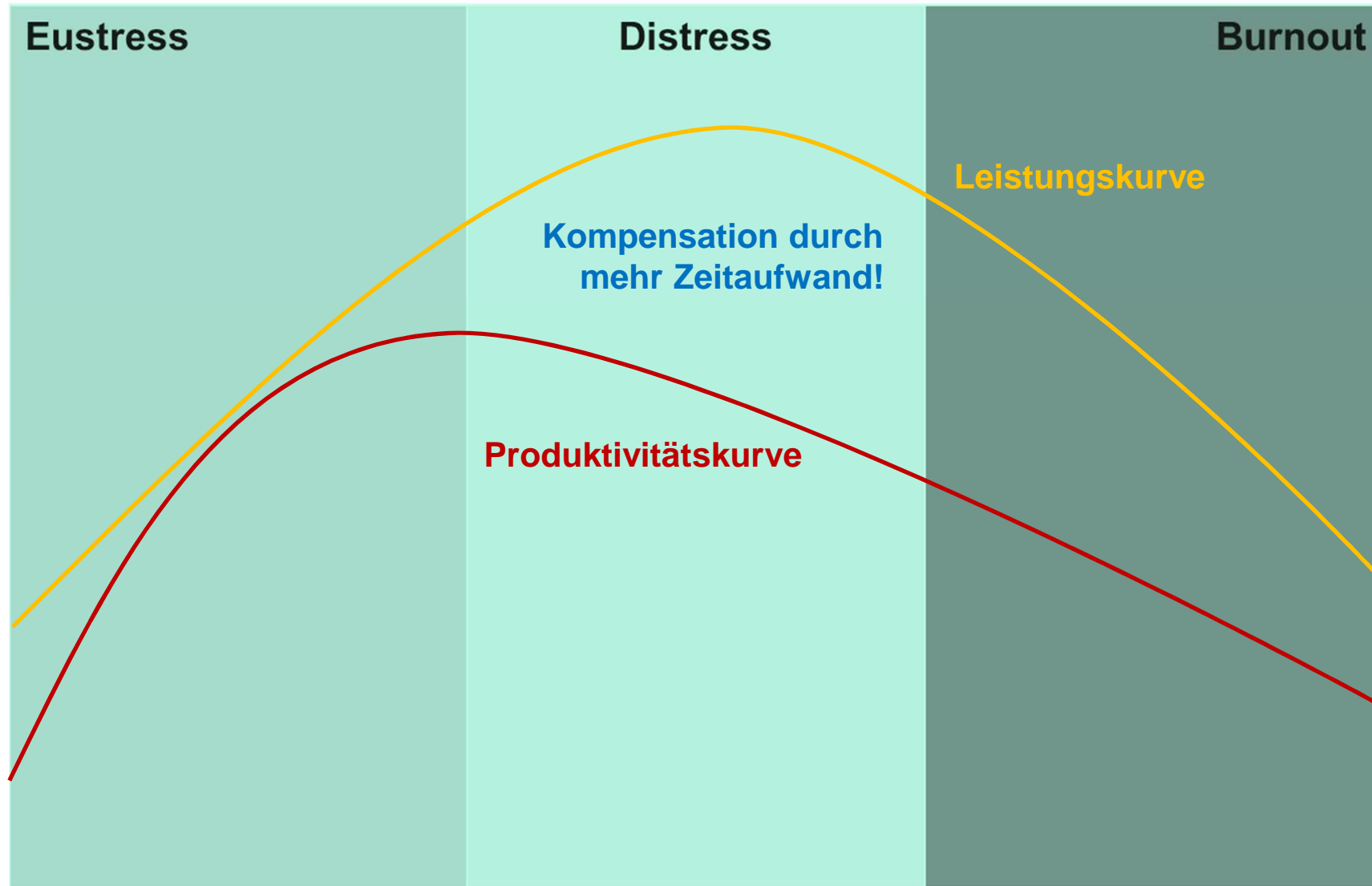
Jeden Morgen wacht in Afrika eine Gazelle auf.
Sie weiss, sie muss schneller laufen als die schnellste
Löwin, um nicht gefressen zu werden...

Jeden Morgen wacht in Afrika eine Löwin auf. Sie weiss, sie
muss schneller als die langsamste Gazelle sein, wenn sie
nicht verhungern will...

Fazit:

Es ist egal ob man eine Löwin oder eine Gazelle ist.

Wenn die Sonne aufgeht, musst du rennen!



Burnout-Entwicklung



Emotionale / körperliche Erschöpfung

- Versagensängste
- Anforderung als Belastung / Verdrängen von Misserfolgen
- Zweifel an eigenen Fähigkeiten
- Häufige Erschöpfung oder vegetative Überreaktion
- Schwächung des Immunsystems
- Unfähigkeit zu entspannen
- Veränderungen des Gesundheitsverhaltens

(schneller Griff zu „alltäglichen“ Beruhigungsmitteln, ungenügend Zeit für Erholungspausen, unregelmässige Einnahme der Mahlzeiten und unausgewogene Zusammensetzung der Nahrung, zu wenig Schlaf, zu wenig Bewegung usw.)

Burnout-Entwicklung




Emotionale Distanzierung

- Verlust positiver Gefühle gegenüber Klienten und Mitmenschen
- Fluchtphantasien
- Gefühl ausgenutzt zu werden
- Gefühl von Hilflosigkeit, Tagträume
- Pessimismus
- negative Einstellung zur Arbeit / Leben

Burnout-Entwicklung

Abbau der Arbeitseffizienz / sozialen Fertigkeiten

- 
- Abbau der kognitiven Leistungsfähigkeiten
 - Unfähigkeit neue Informationen aufzunehmen
 - Konzentrationsstörungen
 - Motivation- und Kreativitätsmangel
 - Anhaltende körperliche Erschöpfung
 - Beziehungsprobleme
 - Sozialer Rückzug
 - Depersonalisation → Eine Wand zur Aussenwelt und zu sich selbst

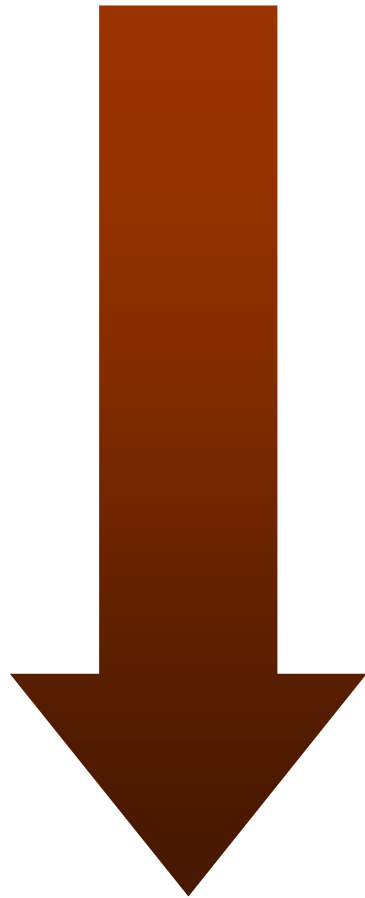
Psychosomatische Reaktionen



- Schlafstörungen, Unausgeschlafenheit
- Schwitzen / Mundtrockenheit
- Unfähigkeit zur Entspannung in der Freizeit
- Schwindelgefühle
- Sexuelle Probleme
- Herzklopfen
- Pulsbeschleunigung



Psychosomatische Reaktionen



- Enge-Gefühl in der Brust
- Atembeschwerden
- Erhöhter Blutzucker
- Erhöhtes Cholesterin
- Muskelverspannungen
- Rückenschmerzen
- Chronische Kopfschmerzen
- Magen-/Darm-Beschwerden

Burnout-Endzustand

Mit Blick zurück würde ich sagen, ich hätte nicht mehr lange überlebt. Ganz klar nein. Mit all dem was ich hatte, wäre das nicht mehr gegangen. **Das war mit angezogener Handbremse fahren und noch voll auf die Fussbremse treten und im ersten Gang abwärts fahren und eigentlich schon lange kein Öl mehr im Motor drin und Benzin eigentlich nur noch ein letztes Tröpfchen haben und immer noch meinen, es geht schon noch, es geht schon noch.** Es wäre nicht mehr gegangen.

- Rückblick eines Patienten -

Ein Schiff ist am sichersten im Hafen.

Gebaut wurde es aber, um auf hoher See zu fahren!



Ein Schiff auf hoher See fährt am sichersten,
wenn es (richtig) beladen ist.



Ein Schiff kann untergehen,
wenn ihm zu viel zugemutet



oder

wenn es torpediert wird.



oder

... die Vernunft versagt

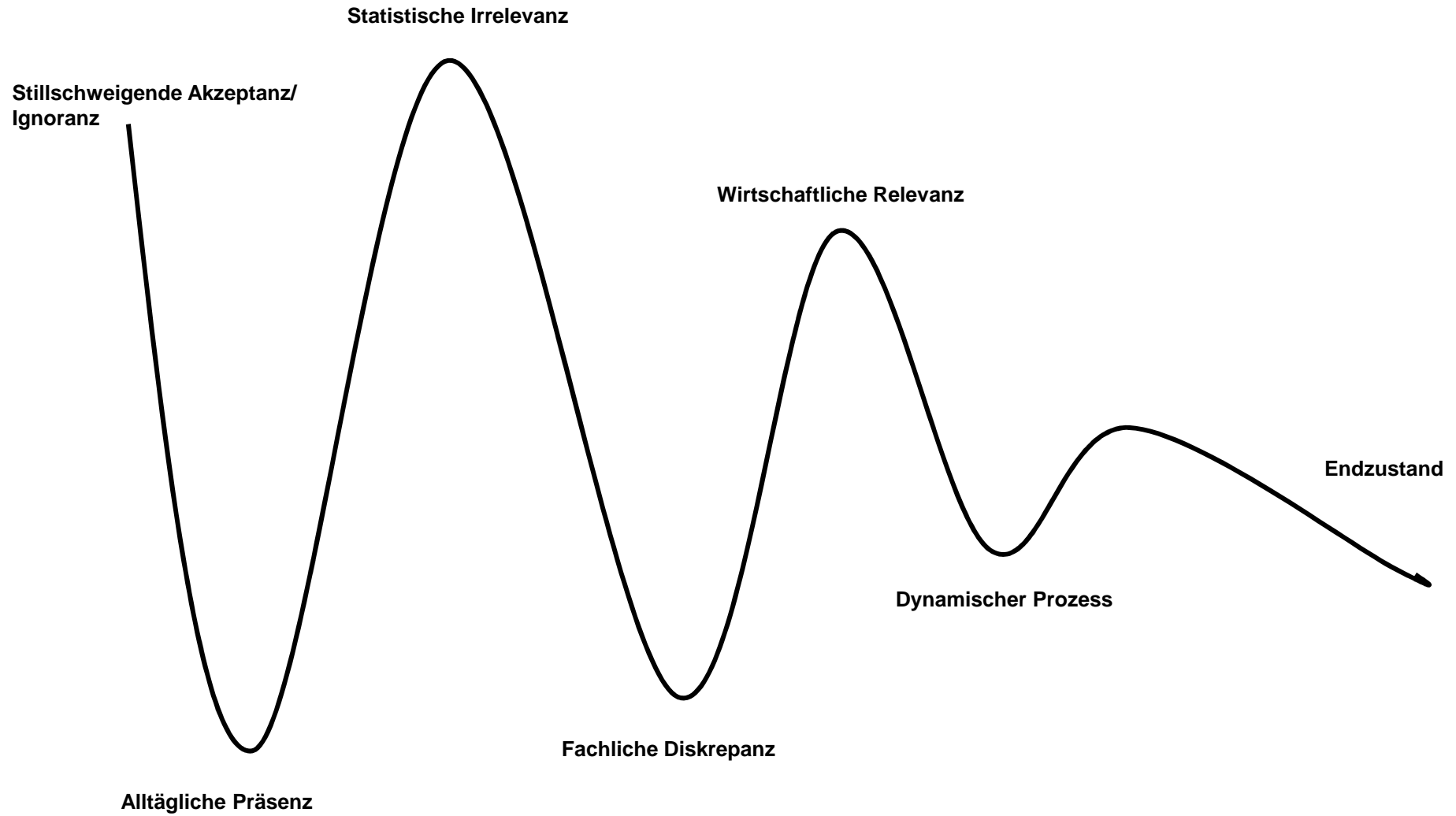


Was kann man gegen Burnout tun?



Vincent Willem van Gogh

Burnout



Was ist ein Burnout-Syndrom?

Dynamischer Prozess Endzustand

„Verbrennungen führen zum Ausbrennen“



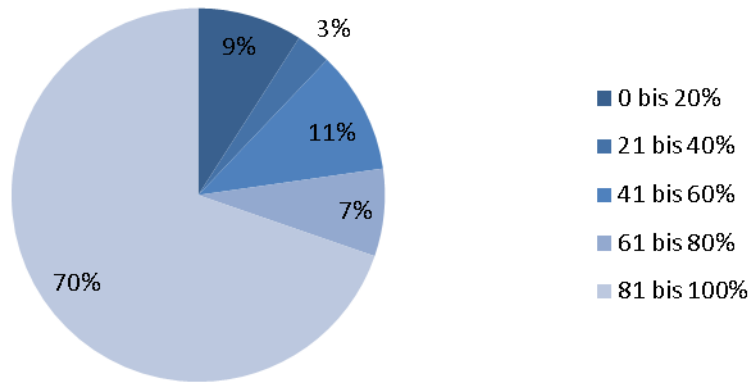
Wie kann Burnout definiert werden?

Burnout ist ein Erschöpfungssyndrom, das...

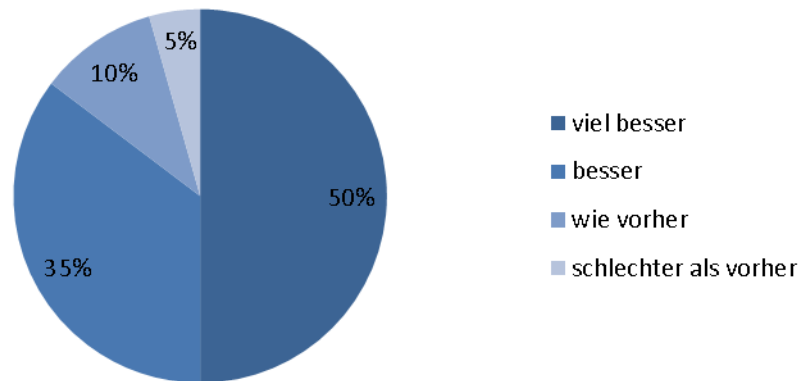
- ...mit innerem und äusserem Druck in der Leistungs-Gesellschaft in Zusammenhang steht
- ...als Anpassungsproblem auf die Beschleunigung der gesellschaftlichen Prozesse zurückzuführen ist
- ...als Prozess mit regelhaften Hyperaktivitäts-/Erschöpfungsphasen vorkommt
- ... Auswirkung auf emotionale, kognitive, körperliche und soziale Ebene aufweist

Therapienachhaltigkeit

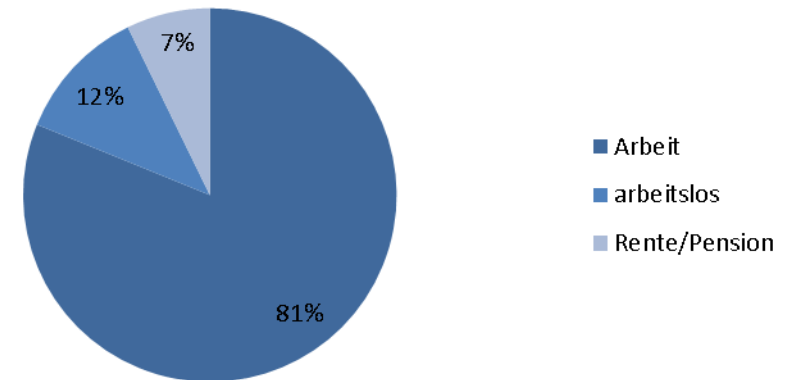
Arbeitsfähigkeit



Gesundheitszustand



Arbeitsverhältnis



Burnout Schutzfaktoren

Persönliche Ebene

- **Positives Temperament**
- **Positives / aktives Sozialverhalten**
- **Positives Selbstwertgefühl -> cave: Überschätzung/Eitelkeit**
- **Aktive Stressbewältigung**
- **Vitalität (körperlich und geistig)**
- **Begeisterungsgabe**
- **Versöhnungsgabe**

Burnout Schutzfaktoren

Organisatorische Ebene

- **Flache Hierarchie (cave: Anarchie)**
- **Partizipation an Entscheidungen / Verantwortung**
- **Anerkennende Teamkultur**
- **Stabile emotionale Bindungen**
- **Positive gesellige Aktivitäten**
- **Teamzugehörigkeitsgefühle**
- **Wir-orientierte Lösungsstrategien**
- **Gerechtigkeitssinn**
- **Emotionale Unterstützung in der Krise**
Mitgefühl, Verständnis, Anteilnahme, Respekt, Zuhören

Gerechtigkeitssinn

Macht zu etwas = schöpferische Macht

- **Kraft:**
 - zu denken
 - zu fühlen
 - zu lieben
 - zu erschaffen



Beziehung = Spiel

Gerechtigkeitssinn

Macht über etwas = konflikterzeugende Macht

**Fähigkeit auf das Verhalten und
Denken einer Person / Interessengruppe einzuwirken.**



Beziehung = Machtspiel

Gerechtigkeitssinn

«Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könne.»

Immanuel Kant (1724-1804)

Betriebliche Burnout-Prävention

(allgemein)

- **Aufklärung / Enttabuisierung der psychischen Belastungen und deren Folgen**
- **Förderung der individuellen Widerstandsfähigkeit**
- **Förderung der Selbstkompetenz (Empowerment) am Arbeitsplatz**
- **Förderung der offenen / spontanen Kommunikationskultur**
- **Menschenfreundliches Führungsverhalten**
- **Früherkennen und Frühintervention bei BO-Fällen**

(sowohl gute als auch schlechte Stimmung sind ansteckend)

Betriebliche Burnout-Prävention

(allgemein)

- **Aufklärung / Enttabuisierung der psychischen Belastungen und deren Folgen**
- **Förderung der individuellen Widerstandsfähigkeit**
- **Förderung der Selbstkompetenz (Empowerment) am Arbeitsplatz**
- **Förderung der offenen / spontanen Kommunikationskultur**
- **Menschenfreundliches Führungsverhalten**
- **Früherkennen und Frühintervention bei BO-Fällen**

(sowohl gute als auch schlechte Stimmung sind ansteckend)

Burnout-Prävention

Gesundheitsförderndes Führungsverhalten

- Führen **wollen**
- Für die eigene Gesundheit sorgen
- Förderung der Teamzugehörigkeit
- Grenzen setzen
- Loslassen können

Teamphilosophie

„Vermeiden Sie eine „perfekte“ Organisation, sie würde im Chaos enden,

Vermeiden Sie eine „chaotische“ Organisation, sie würde in Ordnung ersticken.“

- Arnold Retzer, Syst. Institut, Heidelberg -

Grenzen setzen

- Wann und Wie?
- Eine Führungskraft muss wissen, was für den Mitarbeiter eine ausreichende **Nicht-Bestrafung** sein kann resp. wo die Konsequenzen spürbar werden

Loslassen / Autonomie-Förderung

„Philosophieren macht mir Spass und damit ich es in Ruhe betreiben kann, muss ich frei von der Tagesarbeit sein und Zeit für Musse haben. **Deshalb bräuchte ich einen Sklaven, der alle Arbeit für mich erledigt. Ich kann es aber nicht brauchen, wenn dieser Sklave mich dauernd stört, indem er fragt, was er arbeiten soll.**

Er müsste also einer sein, der für sich denkt und alles selbst entscheidet ...

Wenn ich es recht bedenke, kann ich also keinen Sklaven brauchen, sondern nur einen, der von mir unabhängig ist. Nur dann kann ich mich voll der Musse hingeben.“

- Platon 428 – 348 v.Chr. -

Loslassen / Autonomie-Förderung

Fazit:

Der Führende gewinnt den notwendigen Freiheitsraum für die eigenen Aufgaben, wenn es ihm gelingt, seine Mitarbeiter aus ihrer Abhängigkeit von ihm zu befreien.

(Sklave = gehorsam, willenlos)

„Ohne Selbstreflexion keine Burnout – Prävention!“

Wer nach aussen schaut, träumt. Wer nach innen schaut, erwacht.
(K. G. Jung)

Gesundheitsfördernde Lebenseinstellung

- **Jeder** ist für seine eigene Einstellung zum Leben / zur Arbeit verantwortlich
- **Jeder** ist für seine individuelle Gesundheitsförderung verantwortlich
- **Jeder** ist für eine gesunde Kommunikationskultur mitverantwortlich
- Bei bevorstehenden Veränderungen **selber** einen Beitrag leisten
- Zeitmanagement – „**Erholungsinsel**“

Timeout statt Burnout

Jeden Morgen wacht in Afrika eine Gazelle auf. Sie weiss, dass sie nur dann den Tag überleben wird, wenn sie sich für die Zeiten vorbereitet, zu denen sich die Löwen auf Nahrungssuche machen.

Jeden Morgen wacht in Afrika eine Löwin auf. Sie weiss, dass sie nur dann nicht verhungern wird, wenn sie sich für die Zeiten vorbereitet, zu denen die Gazellen ihren Durst am Wasser stillen.

Fazit:

Es ist egal ob man eine Löwin oder eine Gazelle ist:

Wenn die Sonne aufgeht, sollte man erholt sein und etwas vom Tagesablauf anderer Lebewesen verstehen, damit man genügend Zeit zur Vorbereitung hat, um im richtigen Moment zu entkommen oder zuzuschlagen.

Unser Traum von Freiheit

- **Wirtschaftliche Freiheit**
Leistung
eigener Wert
Belohnung
Freiwilliger Verzicht
- **Intellektuelle Freiheit**
Herausforderungen
Lernmöglichkeiten
Erfahrungswert
- **Moralische Freiheit**
Gemeinsame ethische Normen
Gerechtigkeitssinn
Solidarität
Menschlichkeit

Anregungen zur gesunden Lebensführung

Körperliche Ebene:

- Genügend Schlaf
- Gesundes Nahrungsverhalten (Zeit !!!)
- Alkohol und Kaffee in Massen
- Nikotin meiden
- Keine Psycho-Stimulanzen
- Regelmässige Entspannungen
- Massvolle und regelmässige körperliche Aktivitäten erhalten die Erholungsfähigkeit

Anregungen zur gesunden Lebensführung

Seelische Ebene:

- Ruhezeiten Ernst- und Wahrnehmen
- Ja/Nein zu sich sagen ist die Voraussetzung, um sich nach aussen abgrenzen zu können
- Lachen ist der beste Stress- und Burnoutkiller
- Persönliche Kontakte pflegen - auch spontan
- Weniger geben und mehr vergeben

Anregungen zur gesunden Lebensführung

Geistige Ebene:

- Auseinandersetzungen nicht aus dem Weg gehen
- Streiten, um nachher zu reden und nicht um nachher zu schweigen
- Es darf „unlösbar“ Probleme geben
- Die Macht in der Ohnmacht wahrnehmen
- Sich immer wieder an seine Privilegien erinnern
(„good news are not (bad) news“)

Stolpersteine auf dem Lebensweg



Solange ich mir nicht eingestehe ein Problem zu haben, muss ich es auch nicht lösen.

Stolpersteine auf dem Lebensweg



Verstanden ≠ Einverstanden



Einverstanden ≠ machbar



Selbstherrschaft



Damit wir können was wir wollen,
müssen wir wollen was wir können.

Wir bestimmen nicht die Zeit unserer
Geburt und in welcher Zeit / Welt wir
leben, wir bestimmen aber wie wir das
eigene Leben gestalten.

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit.



Ich brenne noch auf Ihre Fragen.

