

Chronische Überforderung durch Zielvorgaben – das Utopiesyndrom Zielvorgaben und Zielvereinbarungen

Ich wurde zu diesem Thema von den Ausführungen *Utopiesyndrome überall im Daily Dueck 91, Mai 2009* von Professor Dueck inspiriert. (1) Sie handeln von utopischen Zielen in den Unternehmen. Ich hatte die Folgen davon in Form von psychischen Störungen aus meinem Therapiealltag sofort vor Augen.

Dueck schreibt zu Beginn des Textes:

„Das Wort Utopiesyndrom habe ich bei Watzlawick als Kapitelüberschrift im Buch *Lösungen* gefunden. Es geht um das Anstreben von unerreichbaren Zielen, deren Aufstellen derzeit fast gängige Praxis ist. „Wir wollen Nummer 1 werden.“ – „Wir werden gestärkt aus der Krise hervorgehen, indem wir von ihr enorm profitieren.“ Und im privaten Sektor gibt es Formen wie diese: „Ich bin finster entschlossen, ein absolut sinnvolles Leben zu führen.“ – „Ich will immer schön sein.“ – „Wir wollen die ideale Liebe leben.“ – „Meine Kirche ist die wahre.“

Das Vorgehen ist einfach: Man stellt einen utopischen Wunsch auf und folgt ihm unbeirrt. Das Nachdenken über die Utopie als solche wird zum absoluten Tabu erhoben. Nun aber frisch ans Werk!“

Nun ist es ein Leichtes, das Utopiesyndrom mit seinem Streben nach unerreichbaren Zielen bei anderen Menschen zu sehen und sich darüber lustig zu machen oder sich darüber aufzuregen. Um es bei uns selbst zu erkennen, darum geht es hier.

Zielvereinbarungen sind sehr oft geknüpft an die Vereinbarung einer variablen Vergütung. Dies kann Chancen für die Betriebe und für die Beschäftigten mit sich bringen, aber auch erhebliche Probleme, z.B. auf arbeitsrechtlichem Feld, wenn sie unzureichend vorbereitet sind, unzureichend kommuniziert werden und die Führungskräfte dafür unzureichend qualifiziert sind. Auf den Zusammenhang mit der Vergütung werde ich nicht weiter eingehen, möchte aber auf einen sehr guten Artikel darüber verweisen. (2).

Es gibt auch Beschreibungen, welche Mitarbeiter von ihrer Psyche her besonders geeignet sind für Zielvereinbarungen. Sie sollen eine internale Kontrollüberzeugung („ich krieg das schon in den Griff“), ein ausgeprägtes Leistungsmotiv, eine starke Handlungsorientierung, eine geringe Prokrastinationstendenz (das ist die Neigung, Arbeit aufzuschieben), eine hohe Selbststeuerungsfähigkeit und starkes Autonomiebestreben haben. Aber von allem auch nicht zuviel, damit nicht Aktionismus und Selbstüberschätzung alles wieder kaputt machen.

Der ideale Mitarbeiter wird gesucht im Interesse des Unternehmens. (3)

Mein Ansatz heute ist ein ganz anderer. Ich stelle die Frage: Was müssen wir für uns selbst beachten und wie können wir die Mitarbeiter unterstützen, um ein Burnout zu verhindern?

Das Wort „Zielvorgaben“ wird in den Personalgesprächen meistens nicht benutzt. Dieses Wort macht ja offenkundig, dass hier von außen eine Vorgabe gemacht wird. Wenn das Gehirn das merkt, dass eine andere Person es steuern will, dann blockiert es und wehrt sich irgendwie dagegen.

Nur wenn schon eine gefühlsmäßige Abhängigkeit vom Vorgesetzten oder dem Betrieb besteht, wenn das Gehirn sich damit identifiziert hat, wird es ungesunde Zielvorgaben akzeptieren, weil diese ja seinem eigenen Interesse zu entsprechen scheinen. Vor allem aber wird es sich um die Erfüllung der Zielvorgaben bemühen, wenn es von Angst gesteuert ist. Angst ist ein mächtiges Eigeninteresse, was die Menschen am Arbeitsplatz sehr antreiben kann, allerdings auf Kosten der Leistungsfähigkeit.

Wenn man als Vorgesetzter in den Personalgesprächen Mitarbeiter motivieren möchte, spricht man besser von Zielvereinbarungen, was ja auch die übliche Wortwahl ist.

Nun gibt es ehrliche Zielvereinbarungen und unehrliche Zielvereinbarungen, die in Wahrheit versteckte Zielvorgaben sind. Bei ehrlichen Zielvereinbarungen interessiert sich der Vorgesetzte ehrlich für die Sicht des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin, und beide sind an der Klärung der optimalen Ziele gleichberechtigt beteiligt. Sie dienen der Abstimmung der beidseitigen Erwartungen, Möglichkeiten und Fähigkeiten, zum Ausräumen von Unklarheiten und möglichen Meinungsverschiedenheiten im Arbeitsauftrag. Die Energien sollen für das gemeinsam festgelegte Ziel fließen, nicht gestört durch offene oder verdeckte Konflikte. Gute Zielvereinbarungen ermöglichen beiden Seiten, sich im Interesse des Unternehmens einzubringen, ohne innere Konflikte für die Mitarbeiter zu

erzeugen. Wenn das gelingt, sind sie ein Instrument, um optimale Kooperation und damit Leistungsfähigkeit zu gewährleisten. Gegenseitiger Respekt ist die Grundlage.

Bei unehrlichen Zielvereinbarungen versucht der Vorgesetzte seine Zielvorgaben durchzusetzen, aber so, dass der Mitarbeiter glauben soll, es wäre beteiligt, so wie vielleicht es die Unternehmensspitze auch mit ihm gemacht hat. Sie sind also im Gegensatz zu Zielvereinbarungen einseitige Angelegenheiten. Sie werden zu einem Druckmittel, um die Unternehmensziele von der Unternehmensspitze nach unten zu den Vorgesetzten und ggf. auch zu den einzelnen Mitarbeitern durchzusetzen. Die Erfahrungen und die Sichtweise der Mitarbeiter werden dabei nicht ernst genommen. Der Mitarbeiter wird 1. entweder viele Energien verwenden, sich dagegen zu wehren, sich zu ärgern, vermehrt krank sein, absichtlich oder durch ein herabgesetztes Immunsystem. Vielleicht wird er auch Widerstände mit anderen Mitarbeitern organisieren mit und ohne Einsatz der Mitbestimmungsrechte der betrieblichen Interessensvertretung.

Oder der mit dem Betrieb identifizierte Mitarbeiter wird 2. sich bis zur Erschöpfung überarbeiten, immer aus dem Gefühl heraus, entsprechend den Zielvorgaben nicht gut genug zu sein. Darauf gehe ich gleich genauer ein.

Unehrlliche Zielvereinbarungen führen auch auf Seiten der Mitarbeiter zu unehrlichem Verhalten. Duecke beschreibt das folgendermaßen:

In vielen Unternehmen werden unerreichbare Ziele gesetzt. „Wir wollen uns ehrgeizige Ziele setzen, für die es sich zu leben lohnt.“ Dadurch entstehen oft ganz kunstvolle und sehr stabile Komplexe: Da die Ziele nicht erreicht wurden, prügeln die Manager nach unten. „Ihr arbeitet nicht hart genug!“ Stufe für Stufe werden die Prügel nach unten gegeben. Die Mitarbeiter bekommen die Prügel zuletzt. Sie

sind am Ende die Schuldigen und müssen sich Vorwürfe machen. Dagegen begehren sie innerlich auf, müssen aber mit dem Vorwurf leben. Die Manager aber sind in einer Zwitterstellung. Sie wissen, dass ihre Mitarbeiter schuldig sind, aber sie selbst bekommen die Schuld ja von ihrem direkten Chef. Nach oben müssen sie sich also für die Zielverfehlung schämen, nach unten werden sie deswegen schämen.

Und nur ganz oben sagt der Boss: „Ich werde die Welt verändern, aber das geht nicht an einem Tag. Es dauert, weil ich noch viel an den Köpfen verändern muss.“ Er ist nicht schuldig, sondern ein Titan....

Wenn ein Unternehmen oder eine Gemeinschaft unerreichbare Ziele verfolgt, muss sich jeder entweder gleich direkt schuldig fühlen oder die Schuld irgendwo suchen, zum Beispiel innen oder außen bei den gemeinen Wettbewerbern. Nach außen vertreten alle einheitlich die offizielle Position, dass alles ausgesprochen gut laufen wird, aber noch etwas länger dauert. „Wir sind jetzt optimal aufgestellt und warten auf die Früchte unserer entschlossenen Aktionen.“

Das Ziel aber ist unerreichbar. Stellen Sie sich vor, eine Firma wächst nur so stark wie der Markt nicht doppelt so schnell, und jemand ruft auf dem Flur: „Ich bin glücklich bei der Arbeit.“ Da zucken alle zusammen, denn das darf man erst sein, wenn das Ziel erreicht ist. Das Erreichen des Ziels ist das Glück! Wer das Glück in dieser Situation auch woanders empfindet, nicht nur im Erreichen des Ziels, macht sich schuldig. „Ich bin glücklich bei der Arbeit“ ist das klare Signal, dass sich hier jemand nicht genug für das Ziel einsetzt, weil er schon jetzt glücklich ist.... Wer nicht überlastet ist, bemüht sich nicht richtig – so sehen es alle. Wer nicht leidet, ist schuldig. Daher überlasten sich alle, um nicht schuldig zu sein. Sie überstressen sich und erreichen nun das Ziel ganz bestimmt nicht, weniger als je vorher.

Aber sie sind nicht schuldig, weil sie leiden. Der einfachere Weg ist es, nur zu leiden, ohne sich zu überlasten. Und noch einfacher: „Lerne zu klagen, ohne zu leiden.“ Wer klagt, ist nicht schuldig.

Doch dieser Duecksche Ausweg, nur noch zu klagen ohne wirklich zu leiden, ist nur möglich, wenn kein innerer Konflikt mehr besteht und keine Identifikation mehr mit der Arbeit stattfindet.

Außerdem, wenn man eng zusammenarbeitet wie im Krankenhaus, merken das die Kollegen im Team schnell, wenn jemand jammert ohne zu leiden.

Die Folgen des Utopiesyndroms, inneren Konflikte und ungesunde Identifikation können krank machen.

Wie entsteht das Utopiesyndrom?

Das Utopiesyndrom entsteht im Gehirn, dort wo Denken und Fühlen stattfindet. Ich mache jetzt eine Reihe von Aussagen, erläutere sie etwas, und dann werde ich Sie fragen, ob Sie das auch so sehen, oder ob sie es anders sehen, so dass Sie angeregt werden, die Aussagen kritisch zu betrachten.

1. Mein Gehirn ist für mich und nicht für andere da.

Ich meine das wortwörtlich und nicht psychologisch oder symbolisch.

Frau A. kommt mit dem Fehlen eines Fingergliedes auf die Welt.

1. *Das Gehirn sagt sich: Ich bin nun mal so und macht sich keinerlei Gedanken darum.*
2. *In der Grundschule spielt sich eine Mitschülerin auf ihre Kosten auf und sagt: Ihre Mutter hat beim ihr beim Wurstschneiden den Finger abgeschnitten und alle lachen darüber. Sie war tief beschämt und nicht in der Lage, hierauf zu kontern. Und es war niemand da, der ihr geholfen hat, diese Gemeinheit zurückzuweisen.*
3. *Das Gehirn sagt sich, diese Ausgrenzung ist ja entsetzlich. Du hast einen schlimmen Finger. Damit sich ein erneutes Ausgrenzen nicht wiederholt, musst du den Finger verstecken. Über 50 Jahre lang lebt sie, immer darauf bedacht, niemandem den Finger zu zeigen. Das ist ziemlich anstrengend und füttert permanent Minderwertigkeitsgefühle. Als sie z.B. als Montagearbeiterin Kabel in Öffnungen stecken musste, hatte sie panische Angst, wenn ein Vorgesetzter ihr bei der Arbeit zusehen wollte, um den Finger bloß nicht zu zeigen.*
4. *Sie kommt wegen psychosomatischer Beschwerden in meine Behandlung. Nach 45 Sitzungen spricht sie über ihr Fingerproblem, fast zufällig. Sie dachte, das ist sowieso nicht zu ändern. Das Gehirn sah keinen Sinn darin, über den Finger zu reden.*
5. *In der Therapie wird ihr nach 2 Sitzungen richtig bewusst, dass gar nicht der Finger, sondern die Emotion der Scham, die durch das andere Mädchen geweckt wurde, das Problem ist. Auf einmal erzählte sie strahlend, dass sie die Hand offen getragen hat, den Finger nicht mehr versteckt hat, und zwar ohne, dass sie dies bewusst wollte. Das Gehirn hat von ganz allein gedacht: Dann kann ich ja den Finger wieder zeigen.*

Das Gehirn hat in jedem Lebensabschnitt das bestmögliche für Frau A. getan.

Jedes Gehirn arbeitet in jedem Augenblick so, wie es „glaubt“, dass es für den betreffenden Menschen am besten ist. Es ist nicht so konstruiert, dass ich funktioniere, wie meine Eltern, meine Kinder, die Lehrer, Frau Merkel, der Papst oder der Dalai Lama oder der Arbeitgeber es für richtig halten, auch wenn viele von ihnen gern direkten Zugriff auf mein Gehirn hätten, damit ich tue, was sie für richtig halten. Es kann gar nicht anders funktionieren, als für mich zu arbeiten. Die persönlichen „Programme“, die es sich zu diesem Zweck zugelegt hat, wird das Gehirn nur ändern, wenn die objektive Notwendigkeit aus den Umständen heraus entsteht **und** wenn es diese Notwendigkeit zur Veränderungen subjektiv auch erkennt.

2. Mein Gehirn arbeitet niemals falsch und macht keine Fehler.

Das Urteil „Ich habe etwas falsch gemacht“ wird immer hinterher gefällt, niemals in dem Moment, in dem wir handeln. Wenn das Gehirn im Moment des Handelns wüsste, dass es einen Fehler macht, dann hätten wir gar nicht so gehandelt. Zwar sind wir vorher und hinterher oft ganz unsicher, ob das richtig ist, was wir tun wollen oder getan haben. Oder wir hätten gern anders gehandelt, sahen aber keine andere Möglichkeit. Also im Moment, in der Sekunde des Handelns erscheint dies als das einzig Richtige. Das Urteil - Ich bin überfordert oder ich werde überfordert von den Anforderungen der Arbeit – ist immer eine hinterher oder vorher Betrachtung. Im Tun selbst gibt es keine Überforderung. Ich tue, was ich tun kann, mehr geht doch eh nicht. **Aber:** Ich kann auf der logischen Ebene wissen, dass ich etwas Falsches tue, wenn ich z.B. einer destruktiven Anordnung eines Chefs folge, aber auf der Ebene, was es für mich für Konsequenzen hat, ist es richtig dies zu tun. In diesem Sinne erscheint uns unser Handeln immer richtig.

3. Was das Gehirn nicht versteht und was nicht in das bestehende Schema passt, wird, wenn möglich, ausgeblendet.

Was geht wohl in einem pädophilen Mann oder einer pädophilen Frau während der sexuellen Handlungen an einem Kind vor sich?

Fangen wir mit etwas Leichterem an. Was geht in einem Raucher vor sich, der sich gerade eine Zigarette anzündet, obwohl er weiß, dass dies ihm schadet?

Der Raucher denkt, dass ihm jetzt die Zigarette gut tut. Das findet in diesem Moment sein Gehirn richtig und alles andere wird als Störung des Wohlbefindens ausgeblendet. Das Ausblenden wurde ja schon tausendfach trainiert, z.B. beim Lesen der Warnhinweise auf den Schachteln. Ich glaube, dass die Warnhinweise versteckte Werbung für das Rauchen sind. Denn das Gehirn wird trainiert

zur Unempfindlichkeit gegenüber den Worten z.B. „Rauchen kann tödlich sein“. Wenn sie das immer wieder lesen, wird das Empfinden für diese Tatsache abgestumpft. Die Tatsache wird in Worthülsen verwandelt und stört dann den Raucher nicht mehr. Das Ausblenden und Bagatellisieren störender Wahrheiten macht unser Gehirn gewohnheitsmäßig, um seine Handlungsfähigkeit herzustellen. Handeln ist nur möglich im Moment von subjektiver Klarheit. Derselbe Mechanismus geschieht beim Pädophilen.

Wie gesagt, wir halten also immer das, was wir denken, sagen und tun in diesem Moment für richtig, und zwar jeder von uns und ohne Ausnahme. Wir tun uns aber sehr schwer damit, uns diese einfache Wahrheit einzugestehen. Wir sagen lieber anschließend – manchmal schon eine Sekunde später - : „Es tut mir leid, ich hatte einen Blackout“ oder ich entschuldige mich oder ich rechtfertige mich: „Ich konnte leider nicht anders“. Doch mit dem, was mich dazu getrieben hat und mit dem, was ich ausgeblendet habe, setzen wir uns höchst ungern auseinander. Deshalb werden die sog. Fehler auch oft wiederholt. Sie bereut zu rauchen und raucht weiter. Er findet es schlimm, dass er Kinder anfasst, aber er denkt: Ich kann es nun einmal nicht lassen. Aber wenn man es erkannt hat, dass das Gehirn seine Schlussfolgerungen immer für richtig hält, dann erst beginnt echte Selbstkritik. Ich halte inne, bevor ich handele und prüfe, was mit mir los ist. So decke ich Schritt für Schritt alles Verdrängte auf und kann ohne innere Konflikte handeln. Leichter gesagt als getan? Will die Krankenschwester, die sich mit der Unterbesetzung auf der Station überfordert fühlt, vielleicht die Tatsache verdrängen, dass sie die Patienten schlechter versorgen muss, weil es nicht anders möglich ist? Will sie die schlechtere Versorgung der Patienten einfach nicht wahrhaben und fühlt sich deshalb überfordert?

Bis jetzt haben wir uns mit dem Einzelgehirn beschäftigt. Aber wir sind soziale Wesen. Das Gehirn ist so aufgebaut, dass es uns in den sozialen Beziehungen gut gehen soll, weil wir allein gar nicht leben können. Was geschieht in uns im Austausch mit anderen Menschen? Wenn wir uns gut verstehen, gibt es kein Problem, darüber brauchen wir nicht zu diskutieren. Aber die Konflikte unter uns erzeugen Probleme für das Gehirn.

4. Wenn das Gehirn durch die Urteile und den Druck anderer verwirrt ist, dann erzeugt es Emotionen, um den Druck weiter zu geben.

Der Bruch im Leben von der Harmonie in die Konflikte, der in der Kindheit auf die eine oder andere Weise geschieht, ist wunderbar beschrieben von Peter Hepp in seinem Buch: Die Welt in meinen Händen. Ein Leben ohne Hören und Sehen. List-Verlag

Obwohl er bis zum 3. Lebensjahr nicht gesprochen hat, glaubten die Eltern, dass er wie der Onkel nur mundfaul sei. So hat er als taubstummes Kind Erinnerungen an eine glückliche Kindheit, weil man ihn nicht verändern wollte. Die negativen Emotionen und das Leid berührten ihn erst, als er mit den entsetzten Reaktionen seiner Eltern konfrontiert wurde, als diese erfuhren, dass ihr Sohn stumm ist, weil er taub ist.

Ob ich z.B. bei meiner Arbeit etwas richtig oder falsch gemacht habe, kann ich entweder selbst sehen im Ergebnis meines Handelns. Darüber müssen wir nicht weiter nachdenken, weil es selbstverständlich ist. Wir merken, es war nicht erfolgreich, was wir gemacht haben, und wir korrigieren es.

Wenn eine andere Person, z.B. der Vorgesetzte, mir sagt, was richtig oder falsch ist, gibt es zwei Möglichkeiten: Ich prüfe seine Aussage sachlich und treffe dann eine eigene Entscheidung. Dann habe ich, wie gerade angesprochen, ebenfalls eine eigene Einsicht gewonnen, wenn auch angestoßen durch meinen Vorgesetzten. Das ist auch kein Problem.

Das Gehirn wird durch die Urteile anderer aber verwirrt, wenn es die Botschaft erhält: So wie du funktionierst, bist du nicht in Ordnung, wenn also nicht das Handeln, sondern die Person kritisiert wird. Das Gehirn kann seine eigene Funktionsweise, also wie ich bin, nicht wirklich in Frage stellen. Denn es bemüht sich doch immer um die bestmögliche Lösung. Wenn es also eine Kritik von außen nicht annehmen kann, weil sie als Kritik an der Person erscheint, dann entsteht innerlich Verwirrung, die sich als körperliches Unwohlsein zeigt, z.B. Unruhe und oder auch eine Blockadegefühl. Das ist einfach das sinnvolle Signal: Hier stimmt etwas nicht. Wenn der Konflikt nicht sofort geklärt wird und stattdessen innerlich immer weiter bestehen bleibt, dann erleben wir diesen Zustand als negative Emotionen. Die Erinnerungen an ähnliche frühere unbewältigte Erfahrungen kommt hoch, so dass wir diesem Zustand einen Namen geben können: Angst, Wut, Ärger, Traurigkeit usw.

Wenn ich z.B. Angst habe vor dem Urteil des Chefs oder wenn ich mir Anerkennung von ihm erhoffe, dann mischt sich diese Sorge um mein Image in die sachlichen Angelegenheiten ein und verhindert ein sachliches eigenes Urteil. Dann haben wir keinen klaren Kopf mehr, wir haben innere Konflikte und werden unsachlich. Wir werden von Emotionen gesteuert. Emotionen sind anstrengend, wenn sie uns beherrschen. Es ist die Natur der Emotionen, dass sie sich ein Opfer suchen, weil wir sie üblicherweise in uns selbst nicht aushalten.

In der Verwirrung durch Emotionen entwickeln wir utopische Vorstellungen, wie wir sie beenden können. Z.B. Damit meine Angst aufhört, will ich alle Erwartungen des Chefs erfüllen. Der aber schraubt sie womöglich immer höher. Es ist utopisch, dem Chef immer gerecht werden zu wollen. Damit meine Wut über das unmögliche Verhalten der Kollegen aufhört, muss ich ihnen unbedingt beibringen, dass sie sich so verhalten sollen, wie ich es für richtig halte. Doch einen anderen zwingen zu wollen, sich so zu verhalten, wie ich es will, ist Utopie. Wir bekommen die anderen nicht so hingebogen, wie unsere Emotionen verlangen. Denn auch deren Gehirn funktioniert so, wie es ihnen am besten erscheint. Anhaltende Emotionen sind die Basis der Utopiesyndrome. Anstatt zu verstehen, was uns in den Emotionen gefangen hält, flüchten wir uns gern in eine Wunschvorstellung, in ein Ideal, in die Utopie. „Irgendwann höre ich auf mit Rauchen.“ Oder „Ich werde herausfinden, was ich tun und sagen muss, damit die anderen endlich kapieren, dass ich recht habe.“ So gehen die Konflikte unter uns endlos weiter.

5. Die Identifikation mit den Zielen Anderer erzeugt innere Konflikte, inneren Druck und macht krank.

Herr C. kam mit einem Burnoutsyndrom in die Therapie. Als Förster hatte er sich nach dem großen Sturm Kyrill im Münsterland überarbeitet. Er wollte es der Forstbehörde, den Waldbesitzern, den Pflanzern, den Holzkäufern und seinen Idealen von schönen neu aufgeforsteten Wäldern recht zu machen. Er hatte Angst vor Unvollkommenheit und Kritik. Der Vater wusste immer alles besser und die Mutter hat immer verlangt, dass er für sie da zu sein hat.

Wenn die andere Person sehr wichtig ist in meinem Leben, dann identifiziere ich mich mit dem Urteil der Anderen und glaube schließlich, dass ich es selbst so sehe. Ich habe Ansprüche an mich selbst aufgebaut, meist ohne zu merken, dass ich den Ansprüchen anderer gerecht werden will. Wie ist das möglich? Wieso kommt das Gehirn auf die blödsinnige Idee, nicht mehr für mich, sondern für den anderen gut funktionieren zu wollen?

In unserer Kindheit wurden abhängige Strukturen aufgebaut. Wenn ich nicht so bin, wie meine Eltern möchten, ist das für das Kind sehr bedrohlich. Denn es ist tatsächlich abhängig und kann sich ein unabhängiges Urteil nicht oder kaum erlauben. Wenn das Kind den Eltern widerspricht, wird es geschlagen oder mit Liebesentzug bestraft. Oder wenn die Eltern schon viele pädagogische Bücher gelesen haben, wird es mit Argumenten erschlagen oder mit Belohnungen für das Widerkauen der elterlichen Meinung bestochen. Aber wann wird einem Kind schon wirklich zugehört, wenn es eine eigene Sicht hat? Das tun wir ja als Erwachsene untereinander kaum. Und gegenüber Kindern wissen wir doch meistens alles besser. Und das gilt nicht nur für die Eltern, auch für Lehrer und für die Erwachsenen, die glauben, in jeder Hinsicht über den Kindern zu stehen. Das Ergebnis ist, dass wir als Kinder verlernen, unserem eigenen Urteil zu trauen. Wir verdrängen das, was wir als richtig empfinden und handeln so, wie wir meinen, wie man es erwartet – allerdings nicht in aller Ruhe, sondern gestört von Emotionen, mit innerem Chaos und Unzufriedenheit. Das bringt mit sich, dass wir uns selbst als Person irgendwie nicht wirklich gut finden. Und wir entwickeln zum Überleben Konzepte, wie wir es hinbekommen können, dass es uns trotzdem möglichst gut geht. Das ist ja die Aufgabe meines Gehirns. Daraus entsteht im Laufe des Lebens diese Angewohnheit, dass wir es gern den Menschen recht machen möchten, die für uns wichtig sind, auch wenn wir gar nicht davon überzeugt sind.

Eine Steigerung dieser Angewohnheit besteht darin, dass wir die Erwartungen anderer schon gar nicht mehr bemerken, weil wir glauben, es seien unsere eigenen Ansprüche, mit denen wir uns überfordern. Dann haben wir uns mit der Auffassung anderer identifiziert und dadurch zugleich die vielfältigen inneren Konflikte vertieft.

Wer an seinem Arbeitsplatz mehr leisten will, als ihm möglich ist, ist in dem Dilemma der positiven Identifikation gefangen und gerät leicht ins Burnout. Das geschieht, wenn man sich einem unbe-

grenzten Leistungsanspruch seines Arbeitgebers innerlich unterwirft. Auf die Angst vor der Zukunft gehe ich zum Schluss noch kurz ein. Die Angst vor der Zukunft und die Angst in den mitmenschlichen Beziehungen, über die wir jetzt vor allem sprechen, sind die beiden Felder, auf denen die Angst wächst.

6. Die Identifikation mit den Zielen anderer erzeugt unberechtigte Schuldgefühle und ein unberechtigtes schlechtes Gewissen, wenn man nicht schafft, was nicht zu schaffen ist.

Wenn wir die utopischen Anforderungen an uns, es anderen oder den eigenen Ansprüchen unbedingt gerecht werden zu wollen, nicht bewältigen, dann entstehen Schuldgefühle oder ein schlechtes Gewissen. Das ist die Sorte von Schuldgefühlen und Gewissensbissen, die da sind, obwohl man niemandem Schaden zugefügt hat, im eigentlichen Sinne von Schuld gar keine auf uns geladen haben. Sie sind gekennzeichnet durch folgende Gedanken: z.B. Ich bin nicht gut genug. Ich habe mich nicht genug angestrengt. Die anderen können alles besser als ich. Gedanken, die viele Menschen ein Leben lang verfolgen.

In der Jugend schlägt die Identifizierung schon gern einmal um in eine negative Identifizierung. Der Jugendliche will sich nicht mehr den Vorstellungen der Eltern beugen und meint dann, er muss das Gegenteil von dem tun, was die Eltern wollen. Er denkt, die anderen sind schuld, dass es ihm nicht gut geht. Auch diese Einstellung schleppen viele Menschen ein Leben lang mit sich herum. Sie werden bestätigt von Pädagogen und Psychologen, die die Theorie vertreten, die den Eltern Schuld für die sog. Fehlentwicklungen der Kinder geben. Aber die Eltern haben auch nur so gehandelt, wie sie erzogen wurden, wie sie es gelernt haben. Und die Großeltern auch, usw. Kann man die ganze Geschichte sehen und aus der positiven wie negativen Identifikation aussteigen und das Verteilen von Schuld beenden? Das ist die Voraussetzung, um seine innere Freiheit des Urteils wieder zu gewinnen.

Negative Identifikationen laufen ebenfalls am Arbeitsplatz ab. Z.B. wenn man sich dort chronisch ärgert und nach Möglichkeiten sucht, dem Arbeitgeber zu schaden, ohne aufzufallen, so wie manche Jugendliche auch ihre Eltern gezielt ärgern wollen.

Eine Anmerkung, um Missverständnissen und Einwänden vorzubeugen:

Ein Handeln aus Eigeninteresse halte ich nicht für Egoismus. Das Eigeninteresse ist einfach die natürliche und unveränderbare Arbeitsgrundlage des Gehirns. Am besten funktioniert unser Gehirn, wenn wir kooperieren oder lieben. D.h. wenn wir gute Beziehungen zu der Außenwelt haben, steht das Eigeninteresse nicht im Gegensatz zu den anderen Menschen, sondern im Einklang mit ihnen. Denn wir sind von Natur aus soziale Wesen. Wird vielleicht der Egoismus deshalb so sehr angegriffen, damit wir unserem natürlichen Eigeninteresse nicht mehr trauen und damit beherrschbar werden?

Was ist Burnout?

Der russische Physiologe Pawlow, der mit dem Pawlowschen Hund, hat den Mechanismus, wie man einen Hund neurotisch oder depressiv machen kann, durch Experimente etwas nachvollziehbar gemacht.

Man bringe den Hund in einen unlösbaren Konflikt. Er lernt sehr schnell, wenn er vor zwei Fenstern steht und einen Stromschlag bekommt: Springe ich durch das runde, werde ich belohnt, springe ich durch das eckige, bekomme ich dort wieder einen Stromschlag. Wenn die Regel nicht mehr eingehalten wird und Belohnung und Bestrafung nach dem Zufallsprinzip erfolgen, dann wird er aggressiv. Wenn die runde und die eckige Form des Fensters sich annähern, bis sie nicht mehr unterscheidbar sind, resigniert der Hund und wird apathisch.

Ein unlösbarer Konflikt am Arbeitsplatz entsteht für mich, wenn die zu leistende Arbeit nicht zu schaffen ist, ich aber trotzdem bei meinem Anspruch bleibe, es zu schaffen. Vielleicht ist die Arbeit zu viel, z.B. zu viele Patienten für nicht ausreichendes Pflegepersonal. Vor allem wenn ich eigene Qualitätsansprüche an eine gute Pflege habe, aber die Bedingungen dafür nicht gegeben sind, wenn ich Mitgefühl für die schlecht versorgten Patienten habe, all das erzeugt aufgrund meiner eigenen inneren Konflikte auch Konflikte im Team, Unzufriedenheit, Angst bis hin zu Depressionen und Burnout, also zur Unfähigkeit, weiter arbeiten zu können, wie der Pawlowsche Hund, der apathisch liegen bleibt. Die Konflikte zwischen einem utopischen Anspruch an gute Pflege und den realen Möglichkeiten machen krank, solange man nicht von der Realität, sondern von den eigenen Ansprüchen ausgeht.

Wenn diese inneren Konflikte anhaltend sind, entsteht das chronische Erschöpfungssyndrom, genannt Stress. Es kommt zur körperlichen und geistig-psychischen Überlastung durch regelmäßigen Einsatz von Beruhigungsmitteln wie Alkohol, Tranquillizer, Süßigkeiten oder auch Verbringen der gesamten Zeit am Computer, um sich selbst bloß nicht mehr zu spüren. Ungenügende Erholung bei zu wenig Schlaf, wenig Bewegung und schlechte Ernährung setzt das Immunsystem herunter. Die Anfälligkeit für Krankheiten steigt und ein Teufelskreis setzt ein: Immer weniger Energie für die Erholung verstärkt die Erschöpfung.

Die psychosomatischen Symptome sind:

Geistig: Konzentrationsstörungen, Gedankenkreisen, Interesse- und Leistungsverlust

Körperlich: Bluthochdruck, Herzrasen, Tinnitus, Hörsturz, Luftnot, Juckreiz u.v.m.

Sozial-emotional: sozialer Rückzug, depressive Grundstimmung, Angst, Verlust von Selbstvertrauen.

Auf dem Freiburger Symposium 2005 habe ich Stress folgendermaßen definiert:

Stress entsteht durch die Kluft zwischen meinen Erwartungen und der Realität und meinem Versuch, die Realität den Erwartungen zu unterwerfen.

Jetzt können wir ergänzen:

Burnout entsteht, wenn ich die Kluft zwischen meinen Erwartungen und der Realität nicht wahrnehme und den Stress immer weiter fortsetze.

Kurz zusammenfassend besteht der wesentliche geistig-emotionale Mechanismus für das Utopie-syndrom und für die chronische Überforderung darin: Ich möchte es jemandem Recht machen aus dem tiefen Gefühl heraus, selbst nicht gut genug zu sein. Und ich habe Angst vor der Zukunft, wenn ich die geforderte Arbeit nicht schaffe. So entstehen Ansprüche, die uns überfordern, und hinter denen wir herhecheln bis zum Burnout.

Weitermachen wie bisher?

Die üblichen Ratschläge in dieser Situation sind:

Schraube Deine Ansprüche herunter.

Denke mehr an Dich.

Nimm dir mehr Zeit für dich und tue dir etwas Gutes an, Entspannungsübungen, Autogenes Training, gehe Schwimmen.

Sorge besser für dich durch gute Ernährung, mehr Freizeitaktivitäten und ein gutes Familienleben usw.

Doch warum funktioniert das so wenig? Warum ist Burnout für immer mehr Menschen ein Problem, wenn es doch so viele gute Ratschläge gibt? Ratschläge, Vorschläge und Absichtserklärungen, das Verhalten zu verändern, funktionieren nicht, solange der innere Konflikt bestehen bleibt. Deshalb sind die üblichen Vorschläge zur Burnoutprophylaxe meist fruchtlos.

Wenn man etwas über Burnout liest, wird man meist auf das Batteriemodell verwiesen. Die leere Batterie muss wieder aufgeladen werden nach Feierabend, am Wochenende und im Urlaub durch Dinge, die einem gut tun oder in der psychosomatischen Kur. Ich meine aber, wir sollten so leben, dass wir an unseren inneren Konflikten gar nicht erst ausbrennen.

Wir müssen die Gewohnheit der Identifikation beenden, die sich das Gehirn zugelegt hat, um die Erwartungen anderer und die eigenen Bedürfnisse unter einen Hut zu bekommen. Natürlich ist das erst einmal diese Angst: Was wird aus mir werden, wenn ich den Erwartungen meines Arbeitgebers nicht gerecht werde? Doch wenn wir wirklich merken, dass unsere eigenen Reaktionen uns krank machen, wenn wir nicht mehr warten, dass die anderen, die Vorgesetzten usw. sich ändern, dann ändern wir uns selbst, weil wir verstehen, was in uns abläuft. Dann verlieren andere Menschen die psychische Macht über uns.

Andersleben und arbeiten - ohne Stress? Der gesunde Dreisatz

Als ich überlegt habe, wie ich diese Aspekte konzentriert zusammenfassen kann, fiel mir eine Patientin ein, mit der ich über diese Dinge gesprochen habe. Sie hat mich verblüfft, wie einfach sie die andere Art zu leben und zu arbeiten zusammen gefasst hat.

Krankenschwester Frau D. ist 28 Jahre alt. Mit 8 Jahren wurde sie von den Eltern nach Deutschland geholt und hat vorher glücklich bei den Großeltern in der Türkei gelebt. Sie hatte es schwer

mit dem Einleben in Deutschland. Dann verlor sie Vater und Schwester bei einem Unglück. Seitdem muss sie sich um die sehr großen Problemen der Mutter und ihres kranken Bruder kümmern, weil die Mutter allein nicht klar kommt, neben der eigenen Familie mit zwei Töchtern. Außerdem hat sie eigene gesundheitliche Probleme. Auf der orthopädischen Station, auf der sie arbeitet, ist sie die große Kümmerin. Das hat sie ja in der elterlichen Familie gelernt. Sie hält es nicht aus, wenn die Patienten nicht gut versorgt werden. Es ist aber nicht mehr zu schaffen. Steigende Patientenzahlen mit kürzeren Liegezeiten und weniger Personal. Sie rastet dann schon einmal aus, wirft sich das dann auch wieder vor. Vor einigen Monaten wegen Burnout auf einer 4-wöchigen Kur. Das hat ihr gut getan, aber nicht lange vorgehalten, weil sich an dem Druck nichts geändert hat und er immer schlimmer wird. Vor allem hatte sie noch nicht verstanden, dass sie sich selbst verändern muss. Sie kam voll Angst vor der Zukunft und voll Angst, den Anforderungen am Arbeitsplatz nicht gewachsen zu sein, verzweifelt in meine Praxis.

Eine komplexe, psychisch belastende Situation bedeutet z.B.: gleichzeitig erhebliche Probleme am Arbeitsplatz und in der häuslichen Situation, ernsthafte gesundheitliche Beeinträchtigungen und Sorgen sowie schwerwiegende psychische Belastungen in der Vorgeschichte. Wenn man vor einer solchen Situation steht als Therapeut oder als ärztlicher Ratgeber oder auch einfach als Mitmensch, der angesprochen wird, und natürlich vor allem, wenn man selbst betroffen ist, dann wird dies als Chaos erlebt, bei dem man nicht mehr weiß, wo man mit dem sog. Problemlösen anfangen soll.

Dann hilft es sehr, wenn man die beiden psychischen Grundmuster verstanden hat, aus denen alle Probleme bestehen, jedenfalls sehe ich das so:

1. Das Gehirn möchte die Zukunft kontrollieren. Wir müssen begreifen, dass wir keine Kontrolle über die Zukunft haben. Weisheit ist: Ich weiß, dass ich nichts weiß.
2. Das Gehirn möchte es den anderen Menschen recht machen, um sich sicher zu fühlen. Aber es kann nicht zwei Herren dienen. Wenn es dies versucht, wird es immer Stress und Konflikte haben.

Daraus ergibt sich eine Art Formel, die ich nenne:

Der gesunde Dreisatz:

1. Man kann immer nur eine Sache tun.

Wir können immer nur einen Gedanken zur gleichen Zeit fassen. Wenn wir immer daran denken, was noch alles zu tun ist, dann stören diese Gedanken die Aufmerksamkeit auf das, woran man gerade arbeitet.

Frau D. hat das begriffen. Sie lässt sich nicht mehr treiben von ihren Ansprüchen, was sie noch alles schaffen will. Sie sagte auch den Kollegen. „Mein Gehirn kann immer nur eine Sache richtig tun.“ Dann waren sie verblüfft, mussten lachen und sagten dann: Stimmt, da hast du recht. Und es wurde ruhiger und sie haben sich von der noch bevorstehenden Arbeit nicht antreiben lassen.

2. Man muss immer das tun, was man selbst für richtig hält.

In einer guten Arbeitssituation mit kooperativen Kollegen und Vorgesetzten kann man sich rasch auf Vorschläge und Anweisungen anderer einlassen, weil man weiß, dass man nicht überfordert wird. Sie stehen in Übereinstimmung mit dem, was man selbst für sinnvoll hält.

Wenn Vorgesetzte oder Ärzte inzwischen etwas von der Krankenschwester Frau D. verlangen, was sie gar nicht schaffen kann, spricht sie dies sofort an. Sie eckt mehr an, aber ärgert sich weniger. Sie weiß, dass der Druck auch auf denen lastet, ist deshalb nicht sauer auf sie, aber nimmt sich den Druck nicht mehr an.

So geht es ihr nach 8 Sitzungen schon deutlich besser.

Der dritte Satz ist der Wachmacher, wenn man merkt, dass man wieder in den Stress geht und zum Zombie geworden ist. Ein Zombie ist jemand, der aussieht wie ein Mensch, aber nicht intelligent und mit Liebe für sich und die Welt lebt, sondern nur programmiert ist durch Sorge und Angst, seine Batterien entlädt und wieder aufzuladen versucht, bis sie womöglich kaputt sind. Er ist aus dem mechanischen Reagieren nicht herausgekommen.

3. Innehalten wenn man merkt, dass man getrieben ist.

Dies können Sie auch recht leicht anderen Menschen vermitteln, vorausgesetzt Sie haben es selbst verstanden.

Man kann durch einfache Fragen, vor allem aber durch Zuhören, was der Mitarbeiter beklagt, feststellen, welche der beiden Grundängste „Hoffentlich denken die anderen nicht schlecht über

mich?“ und „Ich habe Angst vor der Zukunft“ das Hauptproblem darstellt. Oft sind sie auch verknüpft.

Zur sozialen Angst können Sie z.B. sagen: Ihr Gehirn arbeitet sowieso immer so, wie es am besten kann. Also hören Sie mal auf, sich vorher Gedanken zu machen, wie die anderen wohl über Sie denken. Konzentrieren Sie sich auf das, was Sie tun. Und wenn man später feststellt, dass etwas nicht gut gelaufen ist, muss man es halt korrigieren. So funktionieren wir alle, also machen Sie sich nicht so verrückt.

Zur Zukunftsangst können Sie z.B. sagen: Niemand ist Hellseher. Versuchen Sie nicht immer alles im Voraus zu denken. Es kommt meist sowieso anders. Kümmern Sie sich um das, was im Moment zu tun ist.

Die Sätze, wie man das Thema ansprechen kann, kann man nicht einfach als Ratschläge wiederholen und weitergeben. Nur derjenige, der begriffen hat, dass es tatsächlich so ist, wie ich es beschrieben habe, kann andere Menschen in einer glaubwürdigen Form darauf aufmerksam machen. Wir und auch unsere Patienten spüren meistens, ob ein Mensch etwas glaubwürdig sagt oder nur Floskeln wiedergibt. Wir können die Probleme anderer Menschen nicht lösen. Wir können nur Anstöße geben, die vielleicht ungesunde Denk- und Lebensweisen in Frage stellen.

Was der Zuhörer oder Gesprächspartner daraus macht, dafür ist er oder sie selbst verantwortlich.

(1) www.omnisophie.com, Utopiesyndrome überall im Daily Dueck 91, Mai 2009, Gunter Dueck

(2) Lothar W. Baum „Konflikte antizipieren – Risiken minimieren“ in: „Personalführung 6/2007“

(3) Klaus Watzka „Die „Big Six“ of Management by Objective“ in: Personalführung 6/2010