

Projektmanagement & Change Management

Projektmanagement ohne Frust – Teil 2

Was Mitarbeiter zur Prävention von Burnout in Projekten für sich tun können

Sandra Lucia Merz, Senior Project Manager
Braincourt GmbH

Inhaltsverzeichnis

1	Wenn Stress und Überforderung im Kopf entstehen	3
2	Innere Antreiber entlarven, die zu Burnout in Projekten führen können.....	4
2.1	Burnout Antreiber # 1: „Sei perfekt!“	4
2.2	Burnout Antreiber # 2: „Streng Dich an!“	5
2.3	Burnout Antreiber # 3: „Beil Dich!“.....	5
2.4	Burnout Antreiber # 4: „Sei stark!“	6
2.5	Burnout Antreiber # 5: „Mach es allen recht!“	6
3	Der Selbst-Check: Welche Antreiber wirken bei Ihnen?.....	7
4	Innere Antreiber entmachten, die zu Burnout führen können.....	9
4.1	Intervention #1: Sei perfekt darin, Fehler zu machen.....	9
4.2	Intervention #2: Sei angestrengt dabei, es Dir leicht zu machen.....	10
4.3	Intervention #3: Triff schnelle Entscheidungen, Dinge nach hinten zu priorisieren	10
4.4	Intervention # 4: Zeige Gefühle mit Stärke	11
4.5	Intervention # 5: Sei selbst ein Teil von „mach-es-allen-recht“	11
5	Fazit	11
6	Ansprechpartner.....	12
7	Literaturverzeichnis	12

1 Wenn Stress und Überforderung im Kopf entstehen

Irgendwann fiel es Sabine D. wie Schuppen von den Augen: Der Stress im Job, die Überforderung in den Projekten, das ewige Gefühl nicht gut genug zu sein – das alles hatte auch etwas mit ihr selbst zu tun. Nachdem bei ihr vor einiger Zeit ein Burn-out diagnostiziert worden war, war sie erst einmal krankgeschrieben. Als es ihr wieder besser ging, wollte sie langsam wieder in den Berufsalltag zurück. Ihr Arbeitgeber reagierte verständnisvoll und ließ ihr Zeit, sich in die Themen und Projekte einzufinden. Er reduzierte den Arbeitsdruck und stellte ihr projekttechnische Unterstützung zur Seite.

Stress im Job kann von äußeren Faktoren, aber auch inneren Überzeugungen begünstigt werden.

Dennoch stellt Sabine D. nach kurzer Zeit fest, wie sich die Burnout-Schlinge wieder um ihren Hals zuzog. Nur dieses Mal konnte sie es nicht auf äußere Arbeitsumstände und schwierige Projekte schieben. Sabine D. bemerkte, wie der Druck, die Überforderung und der Stress in ihr selbst entstanden. Sie setzte sich zunehmend unter Zeitdruck, der objektiv betrachtet, gar nicht notwendig war oder sie kritisierte ihre Arbeitsleistung und war mit Ergebnissen unzufrieden, die andere für in Ordnung hielten. Als sie erneut kurz davor war, im Job auszufallen, begann sie mit einer Burnout Therapie – und bekam endlich eine Antwort darauf, welche Mechanismen in ihr am Wirken waren, die den Stress und die Überforderung förderten: ihre inneren Antreiber!

Matthias Burisch, Psychologe und Leiter des Burnout-Institut Norddeutschland, hält es für eindeutig, dass Stress und Überlastung nicht nur aufgrund äußerer arbeitsbedingter Einflüsse, sondern auch durch innere Überzeugungen und Glaubensgrundsätze entstehen. Im Gegensatz zu amerikanischen Burnout Wissenschaftlern, die ausschließlich Faktoren, die außerhalb einer Person liegen, wie beispielsweise Arbeitsverdichtung, steigender Leistungsdruck am Arbeitsplatz und ungenügende Anerkennung für die Zunahme von Burnout verantwortlich machen, hält Burisch diese Sichtweise für zu einseitig. Burnout entsteht für ihn stets aus dem Zusammenspiel persönlicher Merkmale und gefährdender Umweltfaktoren. Burnout Patienten sind für ihn somit nicht ausschließlich „Opfer ihrer Umstände“, sondern sie tragen, durch die bei ihnen jeweils vorhandene Ausprägung ihrer inneren Antreiber auch zu einer Burnout-Situation bei.¹

Die Bedeutung dieser Antreiber kann, gemäß seiner Aussage, gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Er selbst hat, seiner Aussage nach, in seiner psychologischen Praxis noch keinen Burnout Patienten kennengelernt, der nicht auf mindestens eine dieser fünf überstarken, inneren „Stimmen“ gehört hätte. In vielen Fällen sind sogar alle fünf omnipräsent und vergifteten die Lebensfreude.² Vor allem Menschen, die sich in ihrem Job oder für ihre Familie besonders einsetzten, sind gefährdet, sich aufzureiben und zu sogenannten „Selbstverbrennern“ zu werden, da sie sich pausenlos selbst antreiben.³

Die Bedeutung der sogenannten inneren Antreiber ist hoch.

¹ Vgl. Berg, Christiane, Erschöpfungssyndrom, Wege aus der Burnout-Falle, S.1.

² Vgl. Burisch, Matthias, Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung.

³ Vgl. Berg, Christiane, Erschöpfungssyndrom, Wege aus der Burnout-Falle, S.1.

2 Innere Antreiber entlarven, die zu Burnout in Projekten führen können

Antreiber sind Überzeugungen und Ansprüche an uns selbst, die wir im Laufe unseres Lebens, vor allem in der Kindheit, gelernt und verinnerlicht haben. Grundsätzlich sind sie in jedem mehr oder weniger stark ausgeprägt vorhanden, da sie ein Teil des Verhaltens und der Prägung von Menschen sind. Das „Antreiber-Konzept“ stammt ursprünglich aus der Transaktionsanalyse - einer Theorie zur menschlichen Persönlichkeitsstruktur, die das Ziel verfolgt, Instrumente zur Verfügung zu stellen, mit denen Menschen ihre erlebte Wirklichkeit reflektieren, analysieren und verändern können.⁴

Im Kern repräsentieren die inneren Antreiber gute Eigenschaften wie Stärke, Unabhängigkeit, Genauigkeit, Freundlichkeit, Liebenswürdigkeit, Schnelligkeit und Durchhaltevermögen, die uns zu Höchstleistungen motivieren können. Ohne sie würden wir uns selbst kaum zu etwas motivieren können und teilnahmslos in einer Ecke sitzen. Werden sie jedoch in ihrer Bedeutung überbewertet, können diese Eigenschaften eine dunkle, negative Seite entwickeln, die uns dazu bringen kann, bestimmte Leistungsansprüche entgegen unserer Bedürfnisse und Interessen zu verfolgen. Sie werden dann zu Fundamentalgrundsätzen und einer Art „Plagegeister“ im Kopf, die ständig befolgt werden müssen, um sich überhaupt noch okay zu fühlen.

Damit die Antreiber keinen solchen negativen Einfluss auf den Beruf oder die Privatsphäre gewinnen, macht es Sinn, sich ehrlich und selbstkritisch mit ihnen auseinanderzusetzen. Dabei geht es nicht darum, die Antreiber (in sich oder bei Mitarbeitern) zu identifizieren, um sie dann grundsätzlich als schlecht zu verdammen oder auszumerzen. Das Ziel ist, ein Bewusstsein für die beiden folgenden Fragestellungen zu entwickeln: Welches Maß an Antrieb ist durch sie sinnvoll? Ab wann entsteht ein Zuviel, welches einen solchen Stress (bei einem selbst bzw. auch bei anderen) auslöst, der im Extremfall zu einem Burnout führen kann. Nachfolgend werden deshalb die fünf, innerhalb der Transaktionsanalyse entwickelten Antreiber skizziert.⁵

2.1 Burnout Antreiber # 1: „Sei perfekt!“

Das Verhalten von Menschen mit dem „Sei-Perfekt“-Antreiber kann durch den Leitspruch charakterisiert werden: „Sei immer erst mit dem Besten zufrieden. Aber weil selbst das Beste immer noch ein bisschen verbessert werden kann - sei nie zufrieden, schon gar nicht mit Dir!“.

Im Kern liegen diesem Antreiber positive Eigenschaften wie Genauigkeit, Gründlichkeit und ein Leistungsanspruch auf hohem Niveau zugrunde. Durch die Überbewertung stehen Menschen, mit diesem Antreiber allerdings in Projekten unter dem permanenten Druck, alles besonders gründlich machen zu müssen. Sie bemühen sich um stetige Perfektion, ohne Rücksicht auf Zeit oder Aufwand in Bezug

Innere Antreiber sind zunächst einmal sehr positive Eigenschaften, wie Stärke, Unabhängigkeit, Genauigkeit, Freundlichkeit, Liebenswürdigkeit, Schnelligkeit und Durchhaltevermögen.

Erst wenn die inneren Antreiber überbewertet werden und äußere Faktoren weiteren Stress aufbauen, sind Mitarbeiter Burnout gefährdet.

⁴ Vgl. Kahler, Taibi, Das Miniskript, 1977, S.92 ff.

⁵ Vgl. Heyne, Felicitas, So zähmst du deinen inneren Antreiber, S.1

auf sich und auf andere. Für die fehlerlose Leistung erhoffen sie sich Anerkennung. Kritik oder Ergänzungen nehmen sie gerne selbst vorweg, um vorsorglich zu verhindern, dass ein anderer sagen könnte, etwas ist nicht gut genug gewesen. Grundsätzlich haben Perfektionisten das unterschwellige Gefühl, als Person nicht liebenswert zu sein. Sie versuchen deshalb immer zunächst durch ihre Leistung zu punkten und nicht durch ihre positiven Eigenschaften als Mensch. Sie glauben, dass zumindest ihre Perfektion Anerkennung und Respekt verdient. Für Fehler, die ihnen unterlaufen, schämen sie sich in der Regel, da sie diese nicht mit ihrem Verhalten, sondern mit ihrer Person in Verbindung bringen.

2.2 Burnout Antreiber # 2: „Streng Dich an!“

Das Verhalten von Menschen mit dem „Streng-Dich-an“-Antreiber kann durch den Leitspruch charakterisiert werden: „Hör erst dann auf, Dich anzustrengen, wenn Du völlig am Ende bist. Aber mach es Dir auf gar keinen Fall leicht – denn nur schwer Erarbeitetes ist wertvoll!“

Im Kern liegen diesem Antreiber positive Eigenschaften wie Beharrlichkeit, Durchhaltevermögen und ein hohes Maß an Loyalität zugrunde. Menschen mit einem besonders starken Antrieb in diese Richtung, laufen in Projekten scheinbar zu wahrer Höchstleistung auf, wenn sich Herausforderungen stellen. Allerdings ist diese Leistung durch die Übersteuerung des Antreibers stets mit einer Atmosphäre der „Überforderung“ bei gleichzeitigen erheblichen Zweifeln am Gelingen verbunden. Wird eine Projektsituation erfolgreich gemeistert, glauben Streng-Dich-an Menschen, dass sie es gerade wegen der vielen Mühe und Anstrengung geschafft haben. Umgekehrt wird ein Misserfolg sofort als Mangel an Anstrengung und Einsatzbereitschaft interpretiert. In der Konsequenz werden Projektziele oft so hochgesteckt, dass sie – realistisch betrachtet – gar nicht erreichbar sind und somit der Antreiber in seiner Gültigkeit wieder bestätigt wird. Freude an der eigenen Leistung oder spielerisch erreichbarer Erfolg ist für Menschen mit diesem Antreiber nur schwer vorstellbar oder ausgeschlossen. Im übertragenen Sinne wird bei jeder Gelegenheit lieber der Versuch unternommen, einen hart gefrorenen Boden zu beackern, anstatt reife Früchte von einem Baum zu ernten.

2.3 Burnout Antreiber # 3: „Beil Dich!“

Das Verhalten von Menschen mit dem „Beil-Dich“-Antreiber kann durch den Leitspruch charakterisiert werden: „Versuch alles am besten noch ein bisschen schneller zu machen – auch wenn die Sache gar nicht eilig ist. Es gibt immer viel zu tun!“

Im Kern liegen diesem Antreiber positive Eigenschaften wie Schnelligkeit, Einsatzbereitschaft und Effizienz zugrunde. Allerdings sind diese Werte bei Menschen mit einem diesbezüglich besonders starken Antrieb, zu einem Selbstläufer geworden. Somit haben sie in Projekten ständig das Gefühl, die zur Verfügung stehende Zeit reiche nicht aus, wichtige Dinge zu erledigen. Sie verfallen permanent in Hektik, die von ihnen als maßgeblich zur Durchführung einer Aufgabe angesehen wird. Gleichzeitig werden Aspekte wie Ruhe und Gelassenheit von ihnen als Ver-

rat an der Dringlichkeit eines Projektthemas bewertet. Grundsätzlich haben Beil-Dich Menschen Angst, etwas Wesentliches oder eine Gelegenheit zu verpassen. Sie versuchen deshalb, so viel wie möglich in einen Moment hinein zu packen und alles was sie z.B. projekttechnisch auf dem Herzen haben, sofort zu lösen. In der Folge bleibt oft keine Zeit mehr, in einem Gespräch auf die Reaktionen des Gegenübers zu achten oder gar darauf zu hören, was dieser zu sagen hat, da sie gedanklich immer schon einen Schritt weiter sind. Im übertragenen Sinn fahren sie permanent mit einem Projekt-Feuerwehrgewagen und angeschaltetem Blaulicht durch die Gegend, auch wenn es gerade nirgendwo brennt.

2.4 Burnout Antreiber # 4: „Sei stark!“

Das Verhalten von Menschen mit dem „Sei-stark“-Antreiber kann durch den Leitspruch charakterisiert werden: „Gefühle sind ein Zeichen von Schwäche – also zeige oder noch besser empfinde gar keine!“

Im Kern liegen diesem Antreiber viele positive Eigenschaften wie Kampfgeist, Heldenmut, Zivilcourage, Widerstandskraft und Leistungsfähigkeit zugrunde. Durch die permanente innere Verordnung von Stärke, versuchen Menschen mit diesem Antrieb jedoch, ihre Gefühle in der Regel vor anderen zu verbergen und Stärke sowie Unangreifbarkeit zu vermitteln. Ihre innere Haltung ist geprägt von Härte und Heldentum, getreu dem Motto „Ein Indianer kennt keinen Schmerz“. Aufgeben in Projekten kommt für sie unter keinen Umständen in Frage. Naturgemäß fällt es Ihnen sehr schwer, Hilfe in Anspruch zu nehmen oder gar darum zu bitten. Sei-stark-Menschen versuchen Sicherheit durch ihr bestimmtes Auftreten und durch die Kontrolle ihrer Emotionen zu erreichen. Sie vermeiden Verwundbarkeit und Verletzlichkeit und Abhängigkeit von anderen, da sie befürchten, in emotionalen Situationen nicht stabil genug zu sein oder weil sie den Verlust an Kontrolle, als Unterwerfung und Schwäche missdeuten. Im Extremfall kann dies sogar dazu führen, dass sie Eigenschaften bei anderen Menschen mit Verachtung strafen, die nicht direkt mit Stärke in Verbindung stehen, wie z.B. Sensibilität und Kritikfähigkeit.

2.5 Burnout Antreiber # 5: „Mach es allen recht!“

Das Verhalten von Menschen mit dem „Mach es allen recht“-Antreiber kann durch den Leitspruch charakterisiert werden: „Nimm dich selbst nicht wichtig, denn die Ansprüche von anderen sind immer wichtiger als deine eigenen!“

Im Kern liegen diesem Antreiber positive Eigenschaften wie Ausgleichs- und Integrationsbereitschaft in Bezug auf unterschiedliche Meinungen und Interessen zugrunde. Die Überbewertung und die Negativ-Spirale entstehen, wenn Menschen mit diesem Antrieb anfangen, sich immer dann schlecht zu fühlen, wenn sie es in einem Projekt nicht schaffen, das Wohlbefinden aller Teammitglieder sicherzustellen oder eine freundliche, niemanden beunruhigende Atmosphäre herzustellen. In Diskussionen fällt auf, dass sie gerne unscharf formulieren, Ausflüchte suchen und keinen eigenen festen Standpunkt einnehmen oder verteidigen, bloß um niemandem auf die Füße zu treten. Unternimmt man den Versuch,

sie auf eine Position festzulegen, kommt man oft nicht weiter. Grundsätzlich haben „Mach-es-allen-Recht Menschen“ Angst, keine Identität oder Konturen zu besitzen, die für andere Menschen interessant sein könnten. Sie halten sich für langweilig und glauben, dass sie nicht als Menschen geschätzt werden, sondern nur hinsichtlich ihrer Funktion, für das Wohlbefinden anderer zu sorgen.

3 Der Selbst-Check: Welche Antreiber wirken bei Ihnen?

Wie im vorangegangenen Abschnitt erläutert, enthält jeder Antreiber im Kern verschiedene positive Eigenschaften. In der Konsequenz liegt die Herausforderung darin, die Antreiber so zu regulieren, dass sie „im Rahmen bleiben“ und nicht zu einer negativen Abwärtsspirale mit dem Endergebnis Burnout führen. Um einen Antreiber entsprechend eindämmen zu können, ist es zunächst wichtig, zu wissen, welche der vorgestellten Antreiber bei einem selbst wirksam sind. Hierzu bietet sich die Durchführung des folgenden Fragenbogens im „Selbst-Check“ an (vgl. Abbildung 1 und 2).⁶ Bitte beantworten Sie die folgenden 25 Fragen recht spontan und ohne lange zu überlegen. Pro Frage kann jeweils nur eine Antwort gewählt, d.h. 1 Kreuz gesetzt werden.

Es ist hilfreich, die eigenen inneren Antreiber zu kennen: Der folgende Selbst-Check hilft dabei.

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen, indem Sie Punkte nach dem folgenden Schema vergeben. Kreuzen Sie das Zutreffende an:	Trifft voll und ganz zu (5 Punkte)	Trifft ziemlich genau zu (4 Punkte)	Trifft etwas zu (3 Punkte)	Trifft kaum zu (2 Punkte)	Trifft gar nicht zu (1 Punkt)
1. Wann immer ich eine Arbeit mache, dann mache ich sie gründlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ich fühle mich verantwortlich dafür, dass diejenigen, die mit mir zu tun haben, sich wohl fühlen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ich bin ständig auf Trab	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Anderen gegenüber zeige ich meine Schwächen nicht gerne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Wenn ich raste, dann roste ich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Den Satz "Es ist schwierig, etwas so genau zu sagen" gebrauche ich häufig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ich sage oft mehr, als eigentlich nötig wäre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ich habe Mühe, Leute zu akzeptieren, die nicht genau sind	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Es fällt mir schwer, Gefühle zu zeigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Nur nicht „locker lassen“ ist meine Devise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Wenn ich eine Meinung äußere, begründe ich sie auch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Wenn ich einen Wunsch habe, erfülle ich ihn mir schnell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 1: Selbst-Check (Teil 1 von 2)

⁶ Vgl. Auszug aus Schmidt, Heiko, Burnout Test innere Antreiber, S.2 ff

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen, indem Sie Punkte nach dem folgenden Schema vergeben. Kreuzen Sie das Zutreffende an:	Trifft voll und ganz zu (5 Punkte)	Trifft ziemlich genau zu (4 Punkte)	Trifft etwas zu (3 Punkte)	Trifft kaum zu (2 Punkte)	Trifft gar nicht zu (1 Punkt)
13. Ich liefere einen Bericht erst ab, wenn ich ihn mehrere Male überarbeitet habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Leute, die „herumtrödeln“, regen mich auf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Es ist wichtig für mich, von anderen akzeptiert zu werden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Ich habe eher eine harte Schale, aber einen weichen Kern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Ich versuche oft herauszufinden, was andere von mir erwarten, um mich danach zu richten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Leute, die unbekümmert in den Tag hinein leben, kann ich nur schwer verstehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Bei Diskussionen unterbreche ich oft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Ich löse meine Probleme selbst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Aufgaben erledige ich möglichst rasch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Im Umgang mit anderen bin ich auf Distanz bedacht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Ich sollte viele Aufgaben noch besser erledigen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Ich kümmere mich persönlich auch um nebensächliche Dinge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Es ist mir wichtig, von anderen zu erfahren, ob ich meine Sache gut gemacht habe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 2: Selbst-Check (Teil 2 von 2)

Im Anschluss an die Beantwortung der Fragen, erfolgt die Auswertung. Hierzu zählen Sie bitte die Punkte, die der jeweiligen Spalte zugeordnet sind, in der Sie ihr Kreuz gesetzt haben, gemäß den verschiedenen Farben zusammen. Wenn Sie z.B. bei Frage 13 das Kreuz bei „Trifft etwas zu“ gesetzt haben, zählt diese Antwort in der Kategorie „Blau“ 3 Punkte. In Summe sollten Sie auf diese Weise für jede Kategorie 5 Zahlenwerte zusammenzählen.

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	25 Punkte – sehr stark ausgeprägt
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	20 Punkte – stark ausgeprägt
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	15 Punkte – mittelstark ausgeprägt
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	10 Punkte – gering ausgeprägt
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5 Punkte – kaum vorhanden
Kategorie „Blau“ Antreiber „Sei perfekt!“	Kategorie „gelb“ Antreiber „Beiß Dich!“	Kategorie „grün“ Antreiber „Streng Dich an!“	Kategorie „grau“ Antreiber „Mach es allen recht!“	Kategorie „weiß“ Antreiber „Sei stark!“	
----- Ihr Zahlenwert	----- Ihr Zahlenwert	----- Ihr Zahlenwert	----- Ihr Zahlenwert	----- Ihr Zahlenwert	

Abbildung 3: Auswertung des Selbstchecks

Bitte tragen Sie nun den Summen-Wert (je nach Kategorie) in die vorangegangene Darstellung (vgl. Abbildung 3) ein und zeichnen Sie die Antreiber, gemäß

des Rechts dargestellten Rasters, ein. Auf diese Weise erhalten Sie eine grafische Übersicht (Profil) darüber, in welcher Stärke und Ausprägung die jeweiligen Antreiber bei Ihnen wirksam sind.

Überall da wo der Zahlenwert des jeweiligen Antreibers entweder gleich dem Zahlenwert 15 und höher ist, besteht tiefergehender Analysebedarf dahingehend, ob das Vorhandensein und die Ausprägung dieses Antreibers möglicherweise ein Burnout begünstigen kann.

4 Innere Antreiber entmachten, die zu Burnout führen können

Hat man erkannt, welche Antreiber in welcher Ausprägung bei einem selbst wirksam sind, macht es Sinn, sich mit Methoden zu beschäftigen, die regulierend auf sie wirken können. Dazu muss allerdings gesagt werden, dass sich dies im ersten Moment sehr viel leichter anhört, als es in Wirklichkeit ist, denn bei den Antreibern handelt es sich um bereits in der Kindheit übernommene, langlebige Verhaltensautomatismen, die nur schwer abzubauen sind. Man muss schon einen erheblichen Willen, sich selbst ändern bzw. an sich arbeiten zu wollen mitbringen, um den eigenen Antreiber-Mechanismen auf den Leib rücken zu können. In der Regel geschieht das meist dann, wenn der eigene Leidensdruck, durch ein bestehendes Burnout so groß geworden ist, dass man quasi keine andere Wahl mehr hat, als bei sich selbst etwas zu ändern.

Für jeden inneren Antreiber gibt es spezifische Gegenmaßnahmen.

Eine Möglichkeit, um Antreiber zu entschärfen, liegt in der Methode der „Paradoxen-Intervention“. Die Strategie dahinter lässt sich mit einem Satz zusammenfassen: „Wer mit etwas aufhören möchte, sollte es ganz bewusst und übertrieben tun“. Was zunächst wie ein Widerspruch in sich klingt, ist in Wahrheit die Aktivierung einer inneren Trotzhaltung. Das Grundproblem im Umgang mit Antreibern ist, dass sie oft so stark in uns wirken, dass wir große innere Widerstände dagegen entwickeln, sie aufzugeben oder entgegen ihrer Maxime zu handeln. Eine paradoxe Intervention nutzt diesen Widerstand und hilft ihn ins Gegenteil zu verkehren. Dadurch bietet sich die Möglichkeit, sich seines Verhaltens bewusst zu werden und es in der Konsequenz selbst zu steuern.⁷

Nachfolgend sind verschiedene „Paradoxe-Interventionen“ in Bezug auf die vorgestellten Antreiber skizziert. Die Herausforderung liegt grundsätzlich darin, sie als Erlaubnisse anzunehmen und sie nicht im Vorhinein als unmöglich abzustempeln.

4.1 Intervention #1: Sei perfekt darin, Fehler zu machen

Für Sei-Perfekt-Menschen geht es darum, einen neuen Umgang mit Fehler und Problemen in Projekten zu lernen. Fehler sind nicht per se als negativ oder schlecht anzusehen, sondern liefern wertvolle Erkenntnisse für die Zukunft, wenn

⁷ Jiménez, Fanny, Wie man sich selbst überlisten kann, S. 1

man sie zulässt und aus ihnen lernt. Gerade in Momenten in denen Perfektionisten feststellen, dass sie wieder in das alte Muster der Selbstkritik und des Leistungsdiktats verfallen, macht es Sinn, dass sie sich bewusst, die Erlaubnis geben, Fehler und Ungenauigkeiten besonders gut (perfekt) zuzulassen. Dabei kann der alte Antreiber dazu genutzt werden, Fehler nicht als solches im Vorfeld vermeiden zu wollen, sondern lediglich den Umgang mit ihnen zu perfektionieren. In Projekten kann dies bedeuten, dass bewusst und regelmäßig z.B. Meetings zur Durchführung sogenannter „Lessons learned“ organisiert werden, um den Umgang mit Fehler auf konstruktive Weise zu institutionalisieren. Perfektionisten können auf diese Weise einen entspannten Umgang mit Fehlern von und mit anderen Menschen lernen.

4.2 Intervention #2: Sei angestrengt dabei, es Dir leicht zu machen

Für Menschen mit dem Streng-Dich an Antreiber können zwei Mechanismen hilfreich sein. Auf der einen Seite ist es gut, wenn die Möglichkeit besteht, sich regelmäßig durch Aktivitäten außerhalb des Jobs, wie z.B. durch Sport körperlich stark zu verausgaben oder durch Abschalt-Rituale, wie z.B. Meditation bewusst zu bremsen. Auch im Job kann es hilfreich sein, immer dann eine kurze Phase körperlicher Bewegung, wie z.B. eine Viertelstunde stramm spazieren zu gehen, einzubauen, wenn das Streng-Dich-an wieder überhandnimmt. Auf diese Weise wird der Antreiber in eine andere produktive Richtung umgelenkt und man bekommt den Kopf frei. Gleichzeitig macht es Sinn zu versuchen, nicht hart, im Sinne von körperlich angestrengt, sondern intelligent zu arbeiten. Ziel ist es, die Energie des Antreibers zum Finden smarterer Lösung zu nutzen. Dabei hilft es, sich das Pareto-Prinzip ins Gedächtnis zu rufen, das besagt, dass 80% der Ergebnisse in 20% der Gesamtzeit eines Projekts erreicht werden können. Da die verbleibenden 20% an Ergebnissen, unverhältnismäßig viel Arbeit verursachen, macht es Sinn, mit 80% einer gelösten Aufgabenstellung zufrieden zu sein, um auf diese Weise Stress zu reduzieren.

4.3 Intervention #3: Triff schnelle Entscheidungen, Dinge nach hinten zu priorisieren

Für Beeil-Dich Menschen kann es viele Vorteile bieten, sich intensiv mit dem Thema Zeitmanagement zu befassen, um eine möglichst realitätsbezogene Arbeits- und Handlungsplanung zu entwickeln. Eine mögliche Methode in diesem Zusammenhang ist das sogenannte Eisenhower-Prinzip. Hierbei werden alle anstehenden Aufgaben und Aktivitäten nach Wichtigkeit und Dringlichkeit geordnet. Um den Beeil-Dich Antreiber einzudämmen, muss im ersten Schritt zunächst Wichtiges von Dringlichem unterschieden werden – eine Abgrenzung, die Beeil-Dich Menschen oft schwerfällt, da sie oftmals beides miteinander gleichsetzen.

Im zweiten Schritt dürfen nicht nur berufs- oder projektbezogene Tätigkeiten, sondern müssen auch private Erholungsaktivitäten im gleichen Verhältnis als dringlich und wichtig priorisiert bzw. berücksichtigt werden. Das Ziel ist, alle Aktivitäten in ihrer Dringlichkeit und Wichtigkeit so zu verteilen, dass eine Balance zwischen beruflichen Aktivitäten und privaten Auszeiten entsteht. Gerade diese

Pausen können helfen, sich in einem hektischen Umfeld zu stabilisieren, Strukturen im Arbeitsalltag zurückzuerobern und Zeit zur Reflexion zu gewinnen.

4.4 Intervention # 4: Zeige Gefühle mit Stärke

Für Menschen mit dem Streng-Dich-an Antreiber ist es oftmals sehr schwer, den Antreiber-Automatismus zu verändern, da Impulse von außen kaum oder nur sehr schwer zugelassen werden können. Da der Antreiber Hilfsbedürftigkeit oder Verletzlichkeit sozusagen verbietet, fällt es ihnen schwer sich zu öffnen oder auch nur zuzugeben, dass sie ein Problem haben. Eine Möglichkeit den Antreiber zu entschärfen, ist Selbstreflektion. Für Streng-Dich-an Menschen macht es Sinn, sich selbst im Alltag zu beobachten und ein Tagebuch darüber zu führen, wie oft und in welchen Situationen, sie welche ihrer Gefühle beiseiteschieben oder gewaltsam unterdrücken. Das Tagebuch kann dabei ein erster Schritt sein, sich seiner Gefühle bewusst zu werden und dazu zu stehen. Ein zweiter Schritt kann sein, jemanden bei einer Projektaufgabe, die auch allein erledigt werden könnte, um Unterstützung zu bitten. Wichtig ist hierbei, die Erkenntnis, dass auch eine Bitte um Unterstützung, aus einer Position der Stärke herausgestellt werden kann und nicht notwendigerweise mit Schwäche und Hilflosigkeit verbunden sein muss.

4.5 Intervention # 5: Sei selbst ein Teil von „mach-es-allen-recht“

Für Mach-es-allen-recht-Menschen geht es darum zu lernen, eigene Bedürfnisse wichtig zu nehmen, „Nein“ zu sagen und ihre Kommunikations- und Konfliktfähigkeit weiterzuentwickeln. Eine Möglichkeit zur Entschärfung des Antreibers kann darin bestehen, bewusst Situationen zu trainieren, in denen man sich verteidigen muss, z.B. im Rahmen eines Kurses zur Selbstverteidigung. Gleichzeitig kann bewusste Reflektion helfen. So macht es Sinn, sich im Alltag zu beobachten, wie häufig man Gesten zur Bestätigung des Gegenübers macht oder um festzustellen, welche eigenen Wünsche und Bedürfnisse man hat. Im nächsten Schritt kann trainiert werden, auch mal eine Bitte abzulehnen, die man erfüllen könnte oder sich selbst als „Dritte“-Person, deren Wünsche und Bedürfnisse man in Einklang mit den anderen bringen möchte, zu betrachten. Auf diese Weise kann man den Antreiber dazu nutzen, sich selbst als Person in die Gruppe, denen man es Recht machen möchte, einzubauen.

5 Fazit

Der [erste Teil zum Thema Projektmanagement ohne Frust](#) - Was Unternehmen zur Prävention von Burnout in Projekten für ihre Mitarbeiter tun können, verfolgte das Ziel aufzuzeigen, welche Maßnahmen seitens der Unternehmen zur Prävention von Burnout ergriffen werden können.

Dieser zweite Teil verfolgt die Absicht, die andere Seite der Medaille zu betrachten und aufzudecken, dass auch persönliche, mitarbeiterbezogene Aspekte, wie z.B. durch das Konzept der inneren Antreiber beschrieben, einen Burnout begünstigen können.

Burnout Prävention erfordert demnach in einem Gleichmaß an unternehmensseitigen und mitarbeiterseitigen Maßnahmen und sollte immer auch das Ziel und

[Burnout-Prävention ist ein Zusammenspiel an unternehmens- und mitarbeiterseitigen Maßnahmen.](#)

die Aufgabe von Mitarbeitern sein, für sich selbst einzustehen und an sich zu arbeiten. Dies erfordert allerdings, dass Mitarbeiter sich mit sich selbst, ihren persönlichen Antreibern und ihren inneren Mechanismen reflektiert und kritisch auseinandersetzen. Der Satz „Bevor Du versuchst, die Welt zu ändern, versuche dich selbst zu ändern“ fasst den Anspruch und die Herausforderung diesbezüglich zusammen. In vielen Situationen erscheint es leichter, allein äußere Umstände und projektbezogene Rahmenbedingungen für das Burnout eines Mitarbeiters verantwortlich zu machen. Diese Sichtweise wäre als Fazit jedoch zu eindimensional, um der Wirklichkeit zu entsprechen. In Summe geht es darum, eine Balance herzustellen, in der sich sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiter gleichermaßen bemühen, sich um sich selbst als auch umeinander so zu kümmern, dass ein Burnout nicht entstehen kann.

6 Ansprechpartner

Sandra Lucia Merz
 Senior Project Manager
 Braincourt GmbH
 Fasanenweg 11
 70771 Leinfelden-Echterdingen
sandra.merz@braincourt.com
 Telefon: +49 711 75 85 80 -41

7 Literaturverzeichnis

Bezeichnung	Autor, Buchtitel, Verlagsangaben
1, 3	Berg, Christiane; Erschöpfungssyndrom, Wege aus der Burnout-Falle, http://www.pharmazeutische-zeitung.de/index.php?id=3631 abgerufen am 11.12.2015.
2	Burisch, Matthias, Das Burnout-Syndrom, Theorie der inneren Erschöpfung, Heidelberg: Springer, 2006.
4	Kahler, Taibi, Das Miniskript, in: Barnes, G. et al: Transaktionsanalyse seit Eric Berne, Band 2, 1977, S. 91-132
5	Heyne, Felicitas, so zähmst du deine inneren Antreiber, http://www.iper-sonic.de/blog_files/So-zaehmst-du-deine-inneren-Antreiber.html abgerufen am 22.12.2015

-
- 6 Schmidt, Heiko, Burnout Test innere Antreiber, Blauburg Consulting, http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjR_aeave_JAhVFeg8KHb2gBJIQFggc-MAA&url=http%3A%2F%2Fwww.blauburg-consulting.de%2Fmedia-pool%2F89%2F894490%2Fdata%2FTest_Innere_Antreiber_120924.pdf&usg=AFQjCNGgO1Nk7holTEfzr33aVN-bjt-POmg&bvm=bv.110151844,d.ZWU abgerufen am 22.12.2015
-
- 7 Jiménez, Fanny, Wie man sich selbst überlisten kann, <http://www.welt.de/wissenschaft/article10520056/Wie-man-sich-selbst-ueberlisten-kann.html> abgerufen am 22.12.2015
-