

GesundFact

Abgrenzung

Ich kann nicht Nein sagen – Überforderung vorbeugen

*Das Thema Burnout ist in aller Munde. Doch wie kann man selbst aktiv dafür sorgen, dass es erst gar nicht soweit kommt? Die VBG hat den Burnout-Experten in Deutschland für die GesundFact-Reihe des CConsult-Labels gewinnen können. Prof. Dr. Matthias Burisch beschäftigt sich seit mehr als einem Vierteljahrhundert wissenschaftlich und praktisch mit Burnout. Sein Buch **DAS BURNOUT-SYNDROM. THEORIE DER INNEREN ERSCHÖPFUNG** gilt als das deutschsprachige Standardwerk zum Thema. Für die GesundFacts liefert Burisch praktische Tipps und Tricks für Führungskräfte ohne Fachchinesisch.*

Jeden Tag treffen Sie viele Entscheidungen, auch darüber, wie viel Arbeit Sie haben. Sie meinen, dass Sie das gar nicht entscheiden können, sondern dass die Arbeit von allein kommt? Da unser Hintergrund-Thema hier Vorbeugung gegen Burnout ist, gehen wir von folgendem Szenario aus:

- Sie haben einen gewissen Leidensdruck, und dieser macht sich z. B. daran fest, dass Sie fast gar keine freie Zeit mehr haben (siehe auch GesundFact zum Thema „Lebensanreicherung“) oder von Ihren arbeitsbezogenen Sorgen verfolgt werden (siehe auch GesundFact zum Thema „Abschalten“).
- Die Ursache der Misere ist, dass Sie zu viel arbeiten (quantitative Überforderung) oder von Ihrer Arbeit zu sehr mitgenommen sind (qualitative Überforderung).
- Sie haben auch deshalb zu viel zu tun, weil viele Kollegen und Vorgesetzte Sie mit Aufgaben betrauen oder Sie um Rat fragen.



Seien Sie ehrlich zu sich selbst. Überlegen Sie, ob es Kollegen/-innen in vergleichbaren Positionen gibt, denen es anders ergeht. Oder hat Ihnen jemand, der Sie gut kennt, schon einmal gesagt: Lass Dir nicht so viel zumuten! Das wären schon einmal starke Indizien für unausgereizte Handlungsspielräume. Gerade in Großorganisationen haben heute die meisten Chefs und Chefinnen weder Lust noch Zeit, vorbeugend Schonung walten zu lassen. Solange Sie so tun, als ob Überlastung für Sie ein Fremdwort ist, werden Ihre Vorgesetzten Sie möglicherweise für unterfordert halten. Das Stoppsignal müssen schon Sie selbst setzen! Und das will gelernt sein! Nehmen wir also mal an, Sie **könnten** öfter Nein sagen, schaffen das aber nicht. Was steckt dahinter?

Analyse

Nein zu sagen, lernt man als Kind selbstverständlich. Aber als Erwachsener fehlt oft der natürliche Impuls.

Dienstbereitschaft und Anpassung bis zur Selbstlosigkeit wurde selbstverständlich erwartet und (bestenfalls) auch belohnt. Vielleicht waren Sie die „beste Freundin Ihrer Mutter“ oder „Mamas kleiner Helfer“? Und gab es Anerkennung, Nähe und Wärme nur, wenn Sie Aufgaben übernahmen, für die Sie eigentlich noch zu klein waren?

Oder, etwas anders: War das Familienklima autoritär nach dem Motto „Kinder mit ‘nem Willen kriegen was auf die Brillen“? Wurde Auflehnung, ja Befehlsverweigerung streng bestraft (und sei’s auch nur durch Liebesentzug)? War Rebellion damals richtig gefährlich?

Beide Biographien wären nicht gerade förderlich für die Ausbildung eines stabilen Selbstwertgefühls, welches besagt: Ich bin wichtig! (*Sogar der wichtigste Mensch in meinem Leben. Ich darf selbst entscheiden, wofür ich über meine vertraglichen Pflichten hinaus meine Zeit und meine Energie einsetze!*)

Es kommt hinzu, dass unabgegrenzte Menschen auch als Erwachsene meist beliebt sind. Nur kostet das einen (oft zu hohen) Preis.

Was tun?

Spüren Sie gedanklich noch einmal dem Ärger nach, als Sie das letzte Mal vorschnell, womöglich automatisch, Ja gesagt hatten und dann erst später den Rattenschwanz an Energieaufwand zur Kenntnis nehmen mussten, den dieses Ja nach sich zog. Also schnell aktiv werden?

- Es gibt erst mal den Trick mit dem Terminkalender. In den können Sie sich reichlich „Termine mit mir selbst“ (TMM) eintragen. In einer speziellen Farbe oder umrandet oder was sonst. Wenn jemand anders Ihren Kalender führt, erfinden Sie einen imaginären Berater „Dr. Meyer-Lüdenscheid“, mit dem Sie wegen irgendeines Projekts häufig konferieren müssen. Hauptsache, beim Blick in Ihr Büchlein stoßen Sie nicht auf reines Weiß! Sonst könnten Sie automatisch Ja sagen...
- Machen Sie sich klar, was Ihnen alles erspart bleibt, wenn Sie an gewissen Stellen Nein sagen! Ein rasches Ja kann sich auf die nächsten Monate auswirken!
- Legen Sie sich ein Repertoire an Standard-Floskeln zurecht: „Wir sind gerade mächtig unter Druck – vielleicht nächsten Monat?“ „Sorry, beim besten Willen jetzt nicht!“ „Ist das nicht Aufgabe von XYZ?“ „Ich muss erst mal sehen, ob das geht; ich sag morgen Bescheid.“ Lassen Sie sich inspirieren von Kollegen/-innen, die in „Abwimmeln“ besser sind als Sie. Auch und gerade dann, wenn Sie diese wegen dieser Fähigkeit persönlich nicht besonders schätzen. Von denen lernen, heißt möglicherweise siegen lernen.
- Wahrscheinlich am schwersten, aber auch am wichtigsten: Sie müssen das Ja auch noch über die Lippen bringen. Am besten, Sie üben es mit einem Coach. Wenn Sie keinen haben, haben Sie hoffentlich einen Menschen, mit dessen Hilfe Sie ein Rollenspiel machen können. Er oder sie spielt Chef (oder wer immer Ihr Haupt-Abgrenzungsproblem verkörpert); dazu muss er oder sie gar nicht viel tun. Nur Sie müssen ein paar Ihrer Standard-Floskeln in aufrechter Haltung und mit Blickkontakt aussprechen. Solange, bis Sie halbwegs zuversichtlich sind, das auch in der Realsituation sagen zu können. Notfalls stellen Sie sich allein vor einen Spiegel; so üben auch Schauspieler.

Ein Zuckerschlecken wird das schon mal nicht, seien Sie gewarnt. Aber wenn Sie anfangen und nicht gleich wieder aufgeben, haben Sie die besten Chancen, Auswege aus Ihrer Überforderungssituation zu entdecken und ein Stück Selbstbestimmung über Ihr Leben zurück zu gewinnen.

Lassen Sie sich nicht stressen!


Ihr Prof. Dr. Matthias Burisch