

# „Stationäre Therapien sind oft kontraproduktiv“

BURNOUT-BEKÄMPFUNG



Bei der Behandlung von Burnout ist stationäre Verhaltenstherapie oft das Mittel der Wahl. Diese schwächt den Betroffenen jedoch oft mehr, als dass sie ihm hilft, ist Horst Kraemer überzeugt. Der Coach hat eine Methode entwickelt, die Burnout von anderer Seite her anpackt. Im Gespräch mit managerSeminare erläutert er seine Technik der Neuroimagination und erklärt, welche Schlüsse er aus seinem eigenen Burnout gezogen hat.

**Preview:** ► Kloß im Kopf: Wie sich Emotionen im Stressspeicher stauen ► Traumarbeit: Wie die Methode Neuroimagination die Regenerationskraft des Schlafs ersetzt ► Ermüdet und entmündigt: Warum gerade für Manager eine stationäre Therapie oft der falsche Weg ist ► Selbsthilfe mit Hilfe: Die Rolle des Coachs im Heilungsprozess ► Stresskompetenz schulen: Die Verantwortung der Unternehmen ► Lesson learned: Welche Sicherungsmechanismen Burnout-Opfer Kraemer in seinem Leben installiert hat

*Herr Kraemer, in Ihrem neuen Buch „Soforthilfe bei Stress und Burnout“ schreiben Sie: Burnout ist ein neurobiologisches Problem. Was meinen Sie damit?*

**Horst Kraemer:** Lang anhaltende Stressbelastung führt zu einer neurobiologischen Reaktion im Gehirn. Das hat vor allem damit zu tun, dass der Mensch bei Stress nicht schlafen kann. Normalerweise werden unverarbeitete Erlebnisse im Tiefschlaf aus dem Emotionszentrum unseres Gehirns auf die andere Gehirnhälfte transportiert und dort dann als beendet codiert. Aufgrund der Schlafstörungen werden die Erlebnisse nicht verarbeitet und stauen sich im Emotionszentrum. Große Mengen des Stresshormons Cortisol werden ausgeschüttet. Der Körper schaltet in einen Ausnahmezustand.

*Es wird also eine Art Notfallprogramm gestartet?*

**Kraemer:** Genau. Das gleiche Programm, das in schweren Krisen abläuft. Etwa bei einem Verkehrsunfall, in dem wir die Schmerzen nicht merken, aber noch richtig reagieren. In diesem Ausnahmezustand verengt sich die Wahrnehmung. Der gesamte Wahrnehmungsapparat schaltet sich quasi aus bis auf das, was gerade gebraucht wird. Das bedeutet: Menschen mit Burnout haben eine Realitätsverminderung bis hin zum Realitätsverlust. Sie können die Situation, in der sie sich befinden und ihr eigenes Handeln selbst nicht mehr richtig einschätzen. Behandlungen, die diese biologische Stressauswirkung nicht berücksichtigen bzw. sie nicht als erste Priorität sehen, bekämpfen daher letztlich nur Symptome, nicht die Ursache des Burnouts. Zuerst muss der Stressspeicher aufgelöst werden. Vorher macht es keinen Sinn, sich mit den Lebensumständen und Themen zu beschäftigen, die zu den Stressbelastungen geführt haben.

*Wie lässt sich der Stressspeicher auflösen?*

**Kraemer:** Hier setzt die von mir entwickelte Methode der Neuroimagination an. Sie macht im Prinzip das, was sonst im Traum

passiert. Sie bringt den Klienten dazu, sich mit seinem Körpergefühl in eine Absenkung zu begeben. Durch Entspannungsübungen wird der Körper zuerst heruntergefahren. Mithilfe einfacher Methoden können dann die neuronalen Netze des Körpers aktiviert und beide Gehirnhälften synchronisiert werden. Indem sich der Klient z.B. eine Zeit lang abwechselnd mit der linken und der rechten Hand auf die Schenkel klopft, kommen blockierte Gehirnregionen in Fluss und vernetzen sich rascher. Dann wird mit inneren Bildern gearbeitet, um negative Erlebnisse imaginativ zu bearbeiten. Schritt für Schritt wird so der Stressspeicher aufgelöst und der Betroffene kommt wieder zu seiner Kraft.

*Nun gibt es viele Kliniken, die sich auf die Behandlung von Burnout spezialisiert haben. Sollte im Fall der Fälle der Weg nicht am besten in eine solche führen?*

**Kraemer:** Mehrwöchige Klinkaufenthalte liefern unbefriedigende Ergebnisse und lassen die Frage zu, woran die schlechte Ergebnisquote liegt. Für mich gibt es aufgrund von zahlreichen Erlebnisberichten meiner Klienten vier Hauptursachen: 1. Es wird ein Krankheitsbewusstsein bei den Patienten geschaffen. Verhalten, Gedanken und Empfindungen, die lange Zeit zu Erfolg geführt

## Coaching mit Neuroimagination

Die Methode Neuroimagination ist als Erste Hilfe, aber auch Einstieg in eine weitergehende Burnout-Behandlung gedacht. Primär geht es darum, dass der Betroffene wieder einen klaren Kopf bekommt, um selbst gesteuert – eventuell mit weiterer Unterstützung eines Coachs – den Heilungsprozess einzuleiten. Neuroimagination integriert neurobiologisches Wissen aus der Hirnforschung sowie psychologische und psychotherapeutische Konzepte und besteht aus folgenden Komponenten:

### Coachinggespräch

Im Coaching werden die Ziele des Burnout-Betroffenen sowie die damit verbundenen Beweg- und Hinderungsgründe besprochen. Destruktive Erwartungshaltungen sollen aufgedeckt, auf Realitäten überprüft und entsprechend angepasst werden. Ziel ist es, die Aufmerksamkeit des Coachees weg von belastenden Befürchtungen hin zu einer positiven Erwartungshaltung zu verschieben.

### Atemtechnik

Der Burnout-Betroffene lernt, tief in den Bauch zu atmen. Hintergrund ist, dass mit dem Atem der gesamte Organismus des Menschen gesteuert wird. Unter Stress wird weniger tief geatmet mit der Folge, dass vermehrt Adrenalin produziert wird. Durch bewusstes Atmen kann die Befindlichkeit des Menschen positiv beeinflusst werden.

### Rechts-Links-Stimulation

Die Rechts-Links-Stimulation regt den Stoffwechsel an und aktiviert das Gehirn: Blockierte Regionen kooperieren wieder besser miteinander wodurch die Konzentration steigt und vergessenen geglaubte Erinnerungen ins Bewusstsein zurückkehren. Die Technik ist einfach und kann vom Coachee nach einer Einführung selbst ausgeführt werden: Es reicht beispielsweise, sich eine Zeit lang abwechselnd mit der linken und der rechten Hand auf die Schenkel zu klopfen.

### Absenkung der Körperfrequenz

Damit der Körper sich nach einer Zeit der Überspannung wieder entspannen kann, unternimmt der Coach mit dem Klienten eine imaginative Reise durch den Körper. Diese Achtsamkeitsübung sorgt dafür, dass die Selbstwahrnehmung des Coachees steigt und die Impulse, die der Körper ans Gehirn schickt, abnehmen. In diesem Zustand sinkt der Blutdruck, der Kreislauf reduziert sich und die Kraft der Gedanken wird stärker. Die Wirkung ist vergleichbar mit einer reduzierten Körperfrequenz.

### Steuerung innerer Bilder

Mit der Imaginations-Technik soll der Coachee gezielt in seiner Vorstellung Bilder zu seinen Zielen entstehen lassen. Hintergrund ist, dass Gedanken immer – ohne dass es uns bewusst ist – Bilder erzeugen, die wiederum ein entsprechendes Körpergefühl hervorrufen. Auch negative Erlebnisse aus der Vergangenheit gilt es, imaginativ zu bearbeiten.

### Aufmerksamkeitsfokussierung

Hier geht es darum, die Gedanken zu lenken, damit die gewünschten Effekte auch wahrgenommen werden können. Stellt sich der Burnout-Betroffene ein Bild vor, lenkt der Coach dessen Aufmerksamkeit auf seine Sinneswahrnehmungen oder Körperempfindungen, die sich dann einstellen. Durch die Verknüpfung der gedanklichen Vorstellung mit einer Sinneswahrnehmung wird das Gehirn quasi überlistet, es kann die Realitäten nicht mehr unterscheiden. Das heißt, die Vorstellung gewinnt Einfluss auf die Körperempfindung.

### Hypnotische Verankerung

Der positive Körperzustand, der mithilfe der vorangegangenen Praktiken eintritt, kann mit Techniken aus der Hypnose verankert werden. Dies geschieht, indem der Coachee während der konzentrierten Sinnesabfrage z.B. einen Finger auf einen Gegenstand oder auf ein Körperteil drückt. Wird diese hypnotische Verankerung mehrmals erfolgreich durchgeführt, reicht eine Wiederholung des Berührungseizes aus, um den positiven Zustand auch im Alltag zu reaktivieren.

haben, werden als krankmachend diagnostiziert. Manager mit Machereigenschaften sollen plötzlich Plänen und Anweisungen folgen und ihre oftmals kritische Haltung auf Augenhöhe gegenüber dem Therapeuten aufgeben. Diese Entmündigungskonzepte stärken dann Selbstzweifel und schwächen zusätzlich. 2. Die rein biologische Hauptursache vom Burnout, der überfüllte Stressspeicher, wird wenig, meist gar nicht berücksichtigt: Die Ursache bleibt unbehandelt. 3. Es wird suggeriert, dass Erholung, im Sinne von wenig Produktives tun, nach einer erschöpfenden Zeit eine Vitalisierung ersetzt. 4. Um in Kliniken kosteneffizient zu arbeiten, finden Gruppentherapien statt. Dies hat zur Folge, dass die Probleme der Mitpatienten zu neuen Belastungsfaktoren werden. Man muss schon sehr stabil sein, um unbeschadet aus manch einer psychosomatischen Klinik herauszukommen.

*Das ein Klinikaufenthalt oft der falsche Weg ist, belegt die Statistik: Gerade einmal die Hälfte der wegen Burnout stationär behandelten Menschen schafft wieder einen beruflichen Einstieg. Also ist es Ihrer Meinung nach besser, den burnoutbetroffenen Manager lediglich bei der Senkung des Stresslevels zu unterstützen und darauf zu vertrauen, dass er mit der so gewonnenen Energie sein Problem selbst löst?*

**Kraemer:** Eigenverantwortung ist ein wichtiger Faktor. Gerade leistungsgewohnte Menschen tragen in der Regel viele Ressour-

„Wir alle miteinander sind das eskalierende System.“

„Beim Betroffenen ein Krankheitsbewusstsein zu erzeugen, raubt ihm oft noch den letzten Rest an Selbstvertrauen.“

cen in sich, die sie zur Bewältigung der Krise benötigen und dann auch einsetzen wollen und können. Wenn diese Ressourcen durch ein schnell durchgeführtes Entstressungsprogramm auf neurobiologischer Ebene wieder voll zur Verfügung stehen, kann der Mensch die notwendigen Änderungen im Arbeits- und Lebenskontext in Angriff nehmen. Diesen Weg ganz alleine zu beschreiten, ist natürlich kaum möglich. Die Unterstützung durch einen Coach ist nötig – zumal der Burnout-Betroffene sich in der Regel über längere Zeit selbst etwas vorgebracht hat. Der Coach hilft dabei, Initialsituationen aufzuspüren, die zum Stress des Betroffenen geführt haben und klopft dessen Leben nach weiteren stressrelevanten Einflüssen ab, die vielleicht nicht gleich offensichtlich sind – den verdeckten Burnout-Faktoren. In einem meiner Coachings mit einer betroffenen Frau stellte sich z.B. heraus, dass das heimliche Verhältnis mit ihrem verheirateten Chef ein viel höheres Stresspotenzial enthielt als die vorher im Zentrum der Aufmerksamkeit stehende Arbeitssituation.

*Stichwort Eigenverantwortung: Ist Burnout Privatsache?*

**Kraemer:** Stress findet im Menschen als Reaktion auf das Außen statt. Den eigenen Stressspeicher kann demzufolge nur jeder selbst auflösen. Genauso kann nur jeder selbst für ein ausgewogenes Leben sorgen. Inwieweit Arbeit, Körper, Beziehungsgestal-

tung, Freizeit im Einklang der persönlichen Sinnhaftigkeit mit der persönlichen Werterhaltung stehen, ist eine persönliche Angelegenheit. Genauso wie es an jedem Einzelnen ist, die eigene Belastungsgrenze zu erkennen und nicht zu überschreiten. Die Verantwortung dafür ist nicht delegierbar.

*Das – wie Sie sagen – Außen kann der Einzelne aber nicht beeinflussen.*

**Kraemer:** Das beeinflusst natürlich die Gesellschaft. Somit sind wir alle in der Verantwortung, Stress steigernde Faktoren wie permanente Informationsbeschleunigung, Abnahme der sozialen Kontaktzeiten, Verknappung der Ressourcen, Zunahme der Veränderungsdynamik, kontinuierliche Leistungssteigerung entgegenzuwirken. Wir alle miteinander sind das eskalierende System.

*Welche Verantwortung hat denn das Unternehmen?*

**Kraemer:** Zuerst einmal braucht es hier einen Umdenkungsprozess. Die Unternehmen müssen einsehen, dass immer höhere Ansprüche an die Beschäftigten auf Dauer zu immer geringerem Output führen. Sie müssen erkennen, dass die 70- bis 80-Stunden-Woche, die ständige Erreichbarkeit bis in die Nacht und am Wochenende ein Auslaufmodell ist. Unternehmen, die diesen Kulturwandel nicht schaffen, werden verlieren: nicht nur ihre Mitarbeitenden, sondern auch ihre Marktstellung. ►

*Und was können die Unternehmen konkret tun?*

**Kraemer:** Vor allem sollten sie ihre Mitarbeiter, beginnend bei den Führungskräften, in Stresskompetenz ausbilden. So erhöhen sie die Wahrscheinlichkeit, dass burnoutgefährdete Beschäftigte früher erkannt werden, ihnen damit früher geholfen werden kann. Auf diese Weise kann nicht nur einer langen Ausfallzeit, sondern auch der Ansteckung – der Stressverbreitung im Unternehmen – entgegengewirkt werden. Zudem braucht es eine offene Kultur, die es zulässt, über Stresssituationen und die Folgen zu reden.

*Worauf ist bei der Wiedereingliederung eines ehemaligen Burnout-Betroffenen zu achten?*

**Kraemer:** Die Eingliederung sollte langsam erfolgen mit einer gut dosierten Anforderungssteigerung, und zwar umso langsamer, je länger der Arbeitsausfall gedauert hat.

Wenn ein Burnout richtig gut aufgelöst ist, sprechen wir hier von einem Zeitraum von zwei bis vier Wochen, bis der Mitarbeiter wieder voll eingesetzt werden kann. Eine Begleitung durch einen Coach ist im Eingliederungsprozess oft sinnvoll.

*Trotz Ihrem Wissen über Burnout haben Sie selbst einen bekommen. Wie konnte es dazu kommen?*

**Kraemer:** Ich wusste zwar, dass das Cortisol eine Realitätsverzerrung erzeugt. Wie stark diese aber tatsächlich wirkt, das hatte ich unterschätzt. Beispielsweise hatte ich mir überhaupt keine Gedanken über meine enorme Gewichtszunahme gemacht. Es störte mich nicht, dass ich mehr als 20 Kilo Übergewicht mit mir herumgeschleppte. Ich habe mich lediglich darüber geärgert, dass es keine Winterjacken in meiner Größe gab. Ein anderes Beispiel: Kurz vor meinem Kollaps wegen meines Niereninfarkts habe ich einen Vortrag auf einem Symposium vor 350 Leuten gehalten. Wenn ich mir die Aufzeichnung des Vortrags heute ansehe, erschrecke ich, wie konfus und schlecht er war. Damals hatte ich das so nicht wahrgenommen.

*Was hat sich durch die Burnout-Erfahrung für Sie persönlich geändert?*

**Kraemer:** Da ich jetzt weiß, wie schnell man in einen Zustand gelangen kann, in dem einem selbst nicht mehr zu trauen ist, habe ich mir Leute gesucht, die mich warnen, wenn ich beginne, über meine Grenzen hinauszugehen. Für den Fall, dass die Fremdmeinung von meiner Selbsteinschätzung abweicht, habe ich klare Abmachungen mit mir selbst getroffen, was dann zu geschehen hat. Hinsichtlich meiner Kommunikation bin ich selbstachtsamer geworden. Denn mit der Zunahme bestimmter Stresshormone



**Horst Kraemer** arbeitet als Coach, Systemischer Psychotherapeut, Supervisor und Dozent. Er leitet die Coachingausbildung an der Brainjoin Akademie in Hamburg und Zürich und ist Vorsitzender des Sachverständigenrates des Deutschen Bundesverbands Coaching (DBVC). Er ist Entwickler der Methode „Neuroimagination“, die auf Erkenntnissen der Neurobiologie basiert und bei Burnout und Stress eingesetzt wird. Kontakt: info@brainjoin.de

verschlechtert sich unsere Kommunikation zum Teil dramatisch. Gute und gezielte Kommunikation wiederum vermag Stress abzubauen. Wenn ich also heute Widerspruch kriege, wo ich ihn nicht gewohnt bin, dann hake ich nach. Oder ich frage meine Partnerin oder meinen Coach, wie ich auf sie wirke. Darüber hinaus achte ich stärker auf eine gesunde Lebensführung. Ich habe meine Ernährung umgestellt und Sport und Muße in mein Alltagsprogramm eingebaut. Meine Blutwerte lasse ich regelmäßig prüfen. Beruflich habe ich ebenfalls Konsequenzen gezogen: Die Geschäftsführung und das Verwaltungsratspräsidium der von mir gegründeten Firma habe ich in andere Hände gelegt. Ein schwerer, aber enorm wichtiger Schritt für mich, um aus der permanenten Überforderungssituation herauszukommen.

*Das Interview führte Petra Walther  
(Bearbeitung: Nicole Bußmann) ■*

## Service

### Literaturtip

► **Horst Kraemer: Soforthilfe bei Stress und Burnout.** Kösel, München 2010, 15,95 Euro.

Kraemer stellt seine Methode der Neuroimagination vor, die er auf der Grundlage mehrerer therapeutischer Schulen und Erkenntnissen der Hirnforschung entwickelt hat. Anhand zahlreicher Beispiele und konkreter Regieanweisungen zeigt er, wie Coachs mit dieser Technik verlorene Kraft und Leistungsfähigkeit ihres Klienten wieder aktivieren können. In der Arbeit mit Burnout-Betroffenen bietet die Methode laut Kraemer einen Einstieg in einen weitgehend selbst gesteuerten Heilungsprozess.