

Thomas Bergner

# Burnout- Prävention

Erschöpfung verhindern – Energie aufbauen  
Selbsthilfe in 12 Stufen

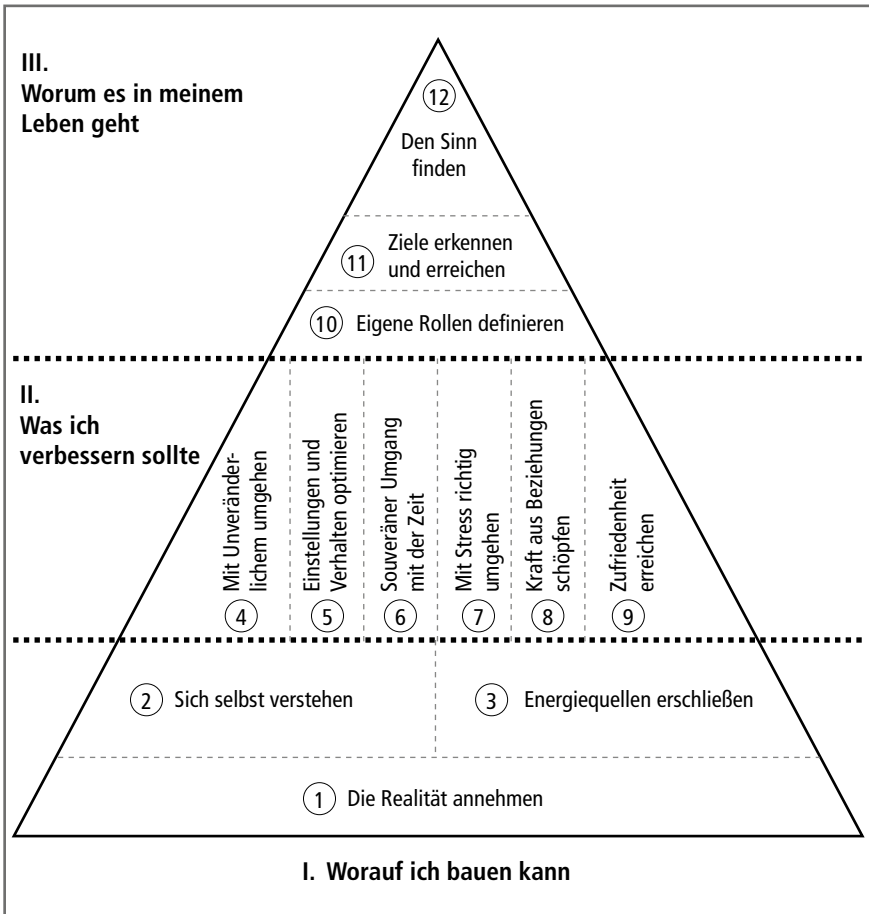
3. Auflage



Thomas Bergner

## **Burnout-Prävention**

---



Thomas Bergner

# Burnout-Prävention

---

**Erschöpfung verhindern – Energie aufbauen  
Selbsthilfe in 12 Stufen**

3. überarbeitete und aktualisierte Auflage

Mit 90 Übungen und 28 Tests  
sowie 20 Abbildungen und 29 Tabellen

 **Schattauer**

Dr. med. Thomas Bergner  
Zeller Straße 56  
82067 Zell  
E-Mail: info@bergner.cc

www.bergner.cc

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### **Besonderer Hinweis:**

Die Medizin unterliegt einem fortwährenden Entwicklungsprozess, sodass alle Angaben, insbesondere zu diagnostischen und therapeutischen Verfahren, immer nur dem Wissensstand zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches entsprechen können. Hinsichtlich der angegebenen Empfehlungen zur Therapie und der Auswahl sowie Dosierung von Medikamenten wurde die größtmögliche Sorgfalt beachtet. Gleichwohl werden die Benutzer aufgefordert, die Beipackzettel und Fachinformationen der Hersteller zur Kontrolle heranzuziehen und im Zweifelsfall einen Spezialisten zu konsultieren. Fragliche Unstimmigkeiten sollten bitte im allgemeinen Interesse dem Verlag mitgeteilt werden. Der Benutzer selbst bleibt verantwortlich für jede diagnostische oder therapeutische Applikation, Medikation und Dosierung.

In diesem Buch sind eingetragene Warenzeichen (geschützte Warennamen) nicht besonders kenntlich gemacht. Es kann also aus dem Fehlen eines entsprechenden Hinweises nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Das Werk mit allen seinen Teilen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

© 2016 by Schattauer GmbH, Hölderlinstraße 3, 70174 Stuttgart, Germany

E-Mail: info@schattauer.de

Internet: www.schattauer.de

Printed in Germany

Lektorat: Dr. Nadja Urbani

Umschlagabbildung: © chones – Fotolia.com

Satz: Fotosatz Buck, Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen/Hachelstuhl

Druck und Einband: Mayr Miesbach GmbH, Druck · Medien · Verlag, Am Windfeld 15, 83714 Miesbach

Auch als eBook erhältlich:

ISBN 978-3-7945-6898-7

ISBN 978-3-7945-3088-5

## Vorwort zur dritten Auflage

Die Bewusstheit über Burnout erinnert an einen Ozean, der mal ruhiger ist und mal mehr Wellen an den Strand der Öffentlichkeit rollen lässt. Es gab in den letzten Jahren seit der zweiten Auflage dieses Buches Phasen, in denen scheinbar kein Mensch am Thema Burnout vorbeikam, so präsent war es in den Medien. Dann wurde es auffallend ruhig um die Erschöpfung des Einzelnen in der Gesellschaft. Es scheint wie die Ruhe vor dem nächsten Sturm zu sein – wie die Notwendigkeit, eine dritte, stark veränderte Auflage zu schreiben, zeigt. Denn wenngleich Burnout nicht mehr stetig die Schlagzeilen füllt, wurde auch die zweite Auflage von Burnout-Prävention mehrfach nachgedruckt und es besteht weiterhin großes Interesse an diesem Buch.

Es wäre schade, wenn die mediale Minderpräsenz des Themas Burnout ein Hinweis darauf wäre, dass viele so wie früher nicht mehr zu ihren seelischen Problemen stehen, sondern wieder in eine Form von Rückzug oder Resignation gehen und versuchen, ihren Zustand zu vertuschen oder schönzureden.

Dieses Buch hilft Ihnen in der deutlich veränderten und verbesserten Ausgabe, dass Sie sich selbst noch besser helfen können. Die wesentlichen Änderungen sind folgende:

Erstmals wird die Burnout-Prävention zweifarbig gedruckt, was Ihnen eine deutlich leichtere Lesbarkeit und Übersicht ermöglicht.

Weil inzwischen oftmals zwei spezifische Hilfen bei Burnout in den Vordergrund gerückt werden, wurde ihnen auch in diesem Buch mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Das sind zum einen die *Achtsamkeit* und deren positive Auswirkungen, zum anderen die Bedeutung des Körpers in der Entstehung und Behandlung seelischer Erkrankungen, das sogenannte *Embodiment*. Diesen Entwicklungen wurde durch neue Inhalte Rechnung getragen.

Damit der Lesefluss nicht stockt, wurden mit dieser Auflage erstmals alle Übungen und Tests aus dem laufenden Text genommen. Sie finden diese jeweils konzentriert am Ende eines jeden Kapitels.

Wie immer danke ich dem Schattauer Verlag, repräsentiert durch meine Lektorin, Frau Dr. Nadja Urbani, und durch die Cheflektorin, Frau Dr. Mülker, und ebenso dem Verleger, Herrn Dr. Wulf Bertram, für die sehr persönliche, herzliche und kompetente Zusammenarbeit.

Meinen Lesern, Ihnen also, wünsche ich Freude und viel Erfolg mit diesem Buch. Mögen Sie es nur einmal benötigen!

Herzlich

Ihr

**Thomas Bergner**

Zell, im Sommer 2015

## Vorwort zur ersten Auflage

Ein seriöses Buch über Hilfen bei Burnout stößt auf ein Problem: Weder kennt der Autor den Leser<sup>1</sup> persönlich, noch weiß er, was für diesen individuell gut und richtig ist. Denn Burnout verhält sich wie ein Chamäleon. Der Weg, wie ich in diesem Buch damit umgehe, ist, Ihnen viele Möglichkeiten gegen Burnout aufzuzeigen. Sie können selbst entscheiden, für welche Situation welche Anregungen besonders fruchtbringend oder wirksam sind.

Einige Autoren schreiben Programme gegen Burnout, die angeblich in einem Monat das Problem beseitigen [70], andere verfassen Erfolgsprogramme [78]. Wieder andere argumentieren, dass ein Buch einem von Burnout betroffenen Menschen nicht helfen könne. Damit entziehen sie sich ihrer Verantwortung, denn es ist bekannt, dass selbst über das Internet positive Wirkungen bei Burnout erzielt werden können [83]. Ich habe meine eigenen Erfahrungen als Maßstab herangezogen und zuversichtlich das Wissen um Burnout-Prävention und Betroffene in Buchform zusammengefasst. Lesen ist auch bei Burnout eine Chance, weiterzukommen [144]. Die wissenschaftliche Literatur vernachlässigt schon seit Urzeiten die positiven Seiten des Lebens [119]. So finden wir unüberschaubar viele Arbeiten zu Burnout und nur gezählte zur Burnout-Prävention. Ein Grund mehr, dieses Buch zu schreiben.

Streben Sie Normalität an – was das auch immer sei. Wollen Sie den Idealzustand einer narbenfreien Heilung vom Dämon Burnout? Möchten Sie auf keinen Fall mehr irgendein Risiko eingehen? Dann werden Sie mit gewisser Wahrscheinlichkeit enttäuscht werden. Auch wenn es guttäte: Es gibt keine sofortige Hilfe bei einem Prozess, der in aller Regel mit Ihrer persönlichen Entwicklung seit Ihrer Kindheit zu tun hat. Sicher, es kann rasche Erkenntnisse und auch rasche Veränderungen geben. Diese sind aber meistens ein Ergebnis langwieriger Vorgänge, selbst wenn uns diese bei Weitem nicht immer klar sind. Was sich nach außen schnell ändert, ist innen lange angelegt worden.

Wahrscheinlich haben Sie sich für dieses Buch interessiert oder entschieden, weil Sie Lösungen für sich suchen und erwarten. Überlegen Sie dennoch, ob Sie diesen Wunsch nicht zunächst vernachlässigen sollten. Versuchen Sie erst einmal anzunehmen, was Ihnen bis jetzt widerfahren ist. Vertrauen Sie darauf, dass alles auch einen Sinn hatte.

Ich möchte Ihnen hier das Sinnvolle und Machbare darstellen. Das bedeutet auch Verzicht auf Inhalte wie Psychotherapie [6] oder Supervisions- und Balint-Gruppen [8, 18], für die Sie unbedingt auf eine persönliche Leitung und andere angewiesen sind. In meinem Buch Burnout bei Ärzten [12] schildere ich detailliert und wissenschaftlich begründet, welche Faktoren Burnout auslösen

---

<sup>1</sup> In diesem Buch wird der besseren Lesbarkeit wegen die männliche Form gewählt, wenngleich immer beide Geschlechter gemeint sind.

und unterhalten. Ich werde deshalb hier auf eine Wiederholung dieser Details verzichten.

### Zu den Tests und Übungen

Bei den zahlreichen Tests und Übungen geht es um Ihre persönlichen Chancen gegen Burnout, um das, was Sie selbst beeinflussen können. Bei den Tests werden Ihnen Antworten oder Zahlen vorgegeben, die Übungen sind meistens anhand von frei zu beantwortenden Fragen oder Aufgabestellungen zu lösen.

Diese Tests und Übungen sind die wirklichen Chancen gegen Burnout. Wenn Sie das Buch für sich nutzen, wird es Ihnen zeitweise eine Art Spiegel sein – und wir wissen ja, wie das mit Spiegeln ist: Mitunter erfreut uns nicht alles, was wir darin erblicken. Wir wissen aber auch: Wenn wir den Menschen, der uns aus einem Spiegel anschaut, mit innerer Liebe betrachten, ist er immer wundervoll. Das Buch wird Ihnen auf diese Weise Ihr eigenes Bild näherbringen.

Was sagen Ihnen Kürzel wie ADS, Bf-S, BIP, EBF, FLL, FPI-R, LMI, MMG, NI oder SEE? Wahrscheinlich wenig. Es sind Abkürzungen für anerkannte psychologische Tests, zum Beispiel zur Messung von Depression oder Lebenszufriedenheit oder zum Erleben von Emotionen. Es gibt nahezu unüberschaubar viele solcher Tests. Sie wurden mit mehr oder minder eindrucksvollen Ergebnissen nach bestimmten wissenschaftlichen Kriterien auf ihre Wiederholbarkeit und Aussagekraft untersucht. Das gilt für die Tests in diesem Buch nicht. Allein um einen Test auf diese Weise zu etablieren, bräuchte es eine Heerschar von Doktoranden oder Diplomanden, von Statistikern und Klienten. Dies wäre für die Vielzahl der Tests in diesem Buch nicht machbar. Würde ich deshalb jedoch auf sie verzichten, ginge ein großer Teil der Praxisnähe verloren. Erprobt sind alle Tests dennoch – im täglichen Kontakt mit Klienten. Wenn Ihnen die Ergebnisse nicht gefallen, können Sie sich also auf die fehlende Wissenschaftlichkeit berufen und unbeirrt so weitermachen wie bisher.

Die Übungen sind so gestaltet, dass sich ihr Ergebnis meistens von selbst erklärt; die Eigenverantwortlichkeit Ihrer persönlichen Konsequenzen und Eindrücke bleibt Ihnen überlassen. Der Titel weist grundsätzlich darauf hin, mit welchem Ziel sie angegangen werden können.

Die Übungen und Tests beinhalten Fragen zur Selbsteinschätzung, die Sie individuell beantworten können und deren Bedeutung ohne statistische Auswertung klar wird.

Wenn Sie die Fragen beantworten, hat es Vorteile, dies schriftlich zu tun. Mit der schriftlichen Form können Sie sich besser festlegen und Ungeklärtes entdecken. Ich empfehle Ihnen, sich dafür ein Notizbuch anzuschaffen, nennen Sie es Ihr „Burnout-Präventionsbuch“. Mit den Lösungen aus diesem Buch können Sie Ihr individuelles Programm gegen Burnout aufbauen. Dieses Programm kann nur auf vielen Übungseinheiten basieren – Burnout hat bei jedem Menschen andere Ursachen und muss multi-basiert angegangen werden. Es reicht definitiv nicht aus, ein Entspannungsverfahren zu lernen und auszuüben, um



Burnout sicher zu vermeiden. Daher nenne ich meine Methode gegen Burnout multi-based burnout prevention.

Es ist ratsam, wenn Sie ab jetzt immer dieses kleine „Burnout-Präventionsbuch“ bei sich tragen. Wenn Sie neue Erkenntnisse haben, blitzen diese oft nur kurz auf und werden im Alltag rasch wieder vergessen. Das Risiko, sich abends oder in der nächsten wirklich ruhigen Situation nicht mehr daran zu erinnern, ist groß. Das Gras wuchert auf eingewachsenen Wegen besonders schnell nach und neue, zarte Pfade sind nicht mehr zu sehen. Schreiben Sie das, was Sie angeht und Sie weiterbringt, immer sofort auf. Wenn Sie viel mit dem Auto unterwegs sind, sprechen Sie es auf ein Diktiergerät/ins Smartphone.

Der Mensch hat grundsätzlich die Möglichkeit zur Selbstregulation [52], das bedeutet, er ist fähig, kurz- bis langfristig für Lust, Sicherheit, Wohlbefinden und Sinnerfüllung zu sorgen. Wenn ich diese Überzeugung, die auf moderner Verhaltenstherapie [69] basiert, nicht teilen würde, gäbe es dieses Buch nicht. Die meisten Vorschläge haben sowohl präventiven (vorbeugenden) wie kurativen (helfenden) Charakter. Wenn Ihnen das alles nicht mehr helfen sollte, scheuen Sie sich bitte nicht, umgehend mit Supervision, Coaching, Mediation oder Psychotherapie zu beginnen. Keiner der Vorschläge läuft solchen Maßnahmen zuwider. Es kann sehr klug und nötig sein, mehrgleisig zu fahren.


Jeder Berater, ob Therapeut, Freund oder Coach, kann nur zwei Dinge für den anderen tun: Ihm mit Fragen und mit Interventionen durch den Veränderungsprozess helfen. Die Fragen kann ich Ihnen mit diesem Buch zur Verfügung stellen. Intervenieren kann ich nicht persönlich, versuche es durch Erläuterungen oder weitergehende Fragen aber dennoch.

Ich wünsche Ihnen und mir, dass dies immer wieder gelungen ist.


Ebenhausen, im Juni 2007

**Thomas Bergner**


# Inhalt

<b>Einleitung</b> _____	1
<b>Burnout ist anders als sein Ruf</b> _____	1
<b>Die Sicht erweitern: Burnout ist auch ...</b> _____	3
<b>Wozu?</b> _____	5
<b>Burnout erkennen</b> _____	6
<b>Die zwölf Stufen der Burnout-Prävention</b> _____	10
<b>Wie Sie das Buch für sich nutzen</b> _____	16
 <b>Einleitende Tests und Übungen</b> _____	19

## I. Worauf ich bauen kann


<b>1 Die Realität annehmen (Stufe 1)</b> _____	25
<b>1.1 Burnout-typische Phänomene erkennen</b> _____	25
1.1.1 Emotionale Erschöpfung _____	27
1.1.2 Depersonalisation _____	27
1.1.3 Leistungsabnahme _____	27
1.1.4 Körperliche Beschwerden _____	28
1.1.5 Verdammt noch mal, ich bin nicht aggressiv! _____	28
<b>1.2 Berufliche Belastungen und Unklarheiten lösen</b> _____	28
1.2.1 Berufliche Anforderungen _____	28
1.2.2 Schwierige Klientel _____	28
 <b>1.3 Die Realität annehmen: Tests</b> _____	29


<b>2</b>	<b>Sich selbst verstehen (Stufe 2)</b>	39
<b>2.1</b>	<b>Persönlichkeit und Einstellungen</b>	39
2.1.1	Emotionale Labilität	39
2.1.2	Helfersyndrom	41
2.1.3	Verkopfung	41
2.1.4	Kohärenzsinn	42
2.1.5	Depression	42
2.1.6	Omnipotenzanspruch	42
2.1.7	Idealismus	43
2.1.8	Mangelnde Selbstachtung (Selbstschädigung)	43
2.1.9	Krafträuber	43
<b>2.2</b>	<b>Die eigene Vergangenheit</b>	44
2.2.1	Das kindliche Trauma	44
2.2.2	Die Kraft der eigenen Wurzeln	49
<b>2.3</b>	<b>Selbstvertrauen, Selbstwert und Liebe</b>	50
2.3.1	Selbstvertrauen	50
2.3.2	Selbstwert	51
2.3.3	Wertschätzung	51
2.3.4	Liebe und Selbstliebe	52
<b>2.4</b>	<b>Selbstmanagement</b>	54
2.4.1	Selbstsicherheit	55
2.4.2	Eigene Gefühle erkennen	56
2.4.3	Sich anderen zumuten	57
2.4.4	Schwächen sind auch Chancen	57
 <b>2.5</b>	<b>Sich selbst verstehen: Übungen und Tests</b>	58
<b>3</b>	<b>Energiequellen erschließen (Stufe 3)</b>	67
<b>3.1</b>	<b>Flutlicht sein und als Glühwürmchen leben</b>	67
<b>3.2</b>	<b>Individuell nutzbare Ressourcen gegen Burnout</b>	68
3.2.1	Eigenlob	68
3.2.2	Werte erkennen – Integrität gewinnen	68

3.2.3	Hilfe und Helfer _____	70
3.2.4	Ressourcen _____	71
3.2.5	Erfolge _____	72
3.2.6	Stärken wirkungsvoll nutzen _____	73
<b>3.3</b>	<b>Lösungsorientierung</b> _____	<b>73</b>
3.3.1	Der 80. Geburtstag _____	74
 <b>3.4</b>	<b>Energiequellen erschließen: Übungen und Tests</b> _____	<b>78</b>

## II. Was ich verbessern sollte

<b>4</b>	<b>Mit Unveränderlichem umgehen (Stufe 4)</b> _____	<b>93</b>
<b>4.1</b>	<b>Umgang mit Unveränderlichem</b> _____	<b>94</b>
4.1.1	Weg der Zustimmung _____	95
4.1.2	Weg des Verlassens _____	96
4.1.3	Weg der schädlichen Anpassung _____	97
4.1.4	Weg des (späten) Einverständnisses _____	98

 <b>4.2</b>	<b>Mit Unveränderlichem umgehen: Übungen</b> _____	<b>99</b>
<b>5</b>	<b>Einstellungen und Verhalten optimieren (Stufe 5)</b> _____	<b>102</b>
<b>5.1</b>	<b>Sprachliche Eigenverantwortung</b> _____	<b>102</b>
<b>5.2</b>	<b>Veränderung von Situationen – Ohnmacht oder Allmacht?</b> _____	<b>103</b>
<b>5.3</b>	<b>Einstellungen</b> _____	<b>106</b>
5.3.1	Selbstwirksamkeitsüberzeugung _____	106
5.3.2	Zweifeln – eine wirkungsvolle Methode _____	106
5.3.3	Anspruchsniveau austarieren _____	106
5.3.4	Perfektionismus schützt vielleicht vor Reichtum, aber nicht vor Burnout _____	107
<b>5.4</b>	<b>Verhalten</b> _____	<b>109</b>
5.4.1	Angst _____	109
5.4.2	Grenzziehung und Selbstbegrenzung _____	112
5.4.3	Delegieren _____	113

5.4.4	Entscheidungsstärke	114
5.4.5	Die Aufgeschobenen	115
5.4.6	Die Spannung nehmen	115
5.4.7	Umgang mit der eigenen Aggression	115
5.4.8	Langeweile	116
5.4.9	Sinnlichkeit	116
<b>5.5</b>	<b>Burnout und Geld</b>	<b>117</b>
5.5.1	Berufsunfähigkeit	118
<b>5.6</b>	<b>Der Körper</b>	<b>120</b>
5.6.1	Schlaf	121
5.6.2	Ernährung	121
<b>5.7</b>	<b>Embodiment</b>	<b>122</b>
<b>5.8</b>	<b>Sucht: Die Extremvariante von Fremdbestimmtheit</b>	<b>126</b>
 <b>5.9</b>	<b>Einstellungen und Verhalten optimieren: Übungen und Test</b>	<b>126</b>
<b>6</b>	<b>Souveräner Umgang mit der Zeit (Stufe 6)</b>	<b>137</b>
<b>6.1</b>	<b>Bedeutung der Zeit</b>	<b>137</b>
6.1.1	Die Achse der Angst, Teil 1 – oder: Zeitdruck	137
6.1.2	Gegenwart – eine eigene Dimension	138
6.1.3	Zeit zwischen hoher Instanz und persönlicher Souveränität	140
6.1.4	Persönlichkeit und Zeitdruck	141
6.1.5	Effizienz oder Effektivität?	141
6.1.6	Weshalb die Zeit knapp wird	142
6.1.7	Terminmanagement	143
<b>6.2</b>	<b>Der individuell-souveräne Umgang mit Zeit und Terminen</b>	<b>144</b>
6.2.1	Realitätssinn	145
6.2.2	Slots	145
6.2.3	Zeitrespekt	146
6.2.4	Rhythmus	148
6.2.5	Aufgabenstrukturierung	148
6.2.6	Dringend oder wichtig	148

6.2.7	Prioritäten setzen	148
6.2.8	Orales Burnout-Verhütungsmittel	149
6.2.9	Auszeiten und Sabbaticals	150
6.2.10	Short Cut	151



<b>6.3</b>	<b>Souveräner Umgang mit der Zeit: Übungen und Tests</b>	151
------------	--	-----

<b>7</b>	<b>Mit Stress richtig umgehen (Stufe 7)</b>	157
----------	---	-----

<b>7.1</b>	<b>Was Stress ist</b>	157
------------	-----------------------	-----

<b>7.2</b>	<b>Selfbalance®</b>	160
------------	---------------------	-----

7.2.1	Die fehlende Alternative	160
-------	--------------------------	-----

7.2.2	Friedensengel und Krieger	162
-------	---------------------------	-----

7.2.3	Antipathie ist lebensnotwendig	162
-------	--------------------------------	-----

7.2.4	Selfbalance® – damit die Sympathie siegt	164
-------	--	-----

<b>7.3</b>	<b>Sicherheiten</b>	166
------------	---------------------	-----

<b>7.4</b>	<b>Ausgeglichenheit</b>	167
------------	-------------------------	-----

7.4.1	Innere Bedrängnisse	168
-------	---------------------	-----

7.4.2	Erdung	168
-------	--------	-----

7.4.3	Spiritualität und Meditation	168
-------	------------------------------	-----

7.4.4	Innere Achtsamkeit	170
-------	--------------------	-----

<b>7.5</b>	<b>Freude</b>	177
------------	---------------	-----

7.5.1	Humor	177
-------	-------	-----

7.5.2	Freude und Glück	178
-------	------------------	-----

<b>7.6</b>	<b>Aktivität</b>	181
------------	------------------	-----

7.6.1	Ortswechsel	181
-------	-------------	-----

7.6.2	Die Sterbebett-Aufgabe	182
-------	------------------------	-----

<b>7.7</b>	<b>Das Gute nehmen</b>	182
------------	------------------------	-----


7.7.1	Genuss	182
-------	--------	-----




7.7.2	Horizontenerweiterung	184
-------	-----------------------	-----

7.7.3	Eine wichtige Frage	184
-------	---------------------	-----


7.7.4	Selbstverteidigung	185
-------	--------------------	-----

7.7.5	Innere Stimmen wahrnehmen	185
-------	---------------------------	-----

7.7.6	Raum schaffen	186
7.7.7	Den Raum optimieren	186
<b>7.8</b>	<b>Eindeutigkeit</b>	<b>187</b>
7.8.1	Berechenbarkeit	187
7.8.2	Authentizität	187
<b>7.9</b>	<b>Optimismus</b>	<b>188</b>
7.9.1	Positive Grundeinstellung	189
7.9.2	Kraft aus scheinbar Negativem ziehen	190
<b>7.10</b>	<b>Wille</b>	<b>191</b>
7.10.1	Motivation	192
7.10.2	Wille und Überkontrolle	194
7.10.3	Das aktive Vergessen	197
<b>7.11</b>	<b>Stresstoleranz mit dem Kopf</b>	<b>197</b>
 <b>7.12</b>	<b>Mit Stress richtig umgehen: Übungen und Tests</b>	<b>198</b>
<b>8</b>	<b>Kraft aus Beziehungen schöpfen (Stufe 8)</b>	<b>215</b>
<b>8.1</b>	<b>Burnout als Beziehungsphänomen</b>	<b>215</b>
<b>8.2</b>	<b>Emotional kompetente Führung</b>	<b>217</b>
8.2.1	Mitmenschlichkeit	218
8.2.2	Mitgefühl	220
8.2.3	Empathie steigern	220
<b>8.3</b>	<b>Einfühlsam kommunizieren</b>	<b>222</b>
8.3.1	Gelungene Kommunikation	223
8.3.2	Welche Sprache wir sprechen	223
8.3.3	Das Gute fördern	224
8.3.4	Selbst- und Fremdwahrnehmung	225
8.3.5	Gefühle ausdrücken	225
8.3.6	Bitten lernen	226
8.3.7	Lob	227
8.3.8	Selbstschutz	228
8.3.9	Standpunkt wechseln	229

8.3.10	Ausschlag	230
8.3.11	Pseudo-Konfliktlösungen	230
8.3.12	Sprachliche Grenzüberschreitungen	230
8.3.13	Bei sich bleiben	232
8.3.14	Angriffe sind unerfüllte Bedürfnisse	232
8.3.15	Umgang mit schwierigen Situationen	233
<b>8.4</b>	<b>Beziehungskompetenz mit dem Körper</b>	<b>233</b>
8.4.1	Spiegeln	233
8.4.2	Die Augen	234
<b>8.5</b>	<b>Bewertungen erkennen und managen</b>	<b>234</b>
8.5.1	Bewertung und Beobachtung	236
 <b>8.6</b>	<b>Kraft aus Beziehungen schöpfen: Übungen und Tests</b>	<b>238</b>
<b>9</b>	<b>Zufriedenheit erreichen (Stufe 9)</b>	<b>244</b>
<b>9.1</b>	<b>Alltägliche Zufriedenheit</b>	<b>244</b>
9.1.1	Die Achse der Angst, Teil 2 – oder: Unzufriedenheit	245
9.1.2	Ausmaß der Zufriedenheit	246
<b>9.2</b>	<b>Der Nährboden für beständige Zufriedenheit</b>	<b>249</b>
9.2.1	Handlungsspielraum einschätzen	249
9.2.2	Anerkennung wahrnehmen	249
9.2.3	Opferrollen erkennen und aufgeben lernen	249
9.2.4	Bedürfnisse und Wünsche	250
 <b>9.3</b>	<b>Zufriedenheit erreichen: Übungen und Tests</b>	<b>251</b>
<b>III.</b>	<b>Worum es in meinem Leben geht</b>	
<b>10</b>	<b>Eigene Rollen definieren (Stufe 10)</b>	<b>257</b>
10.1	Erwartungen zu Beginn der Ausbildung	258
10.2	Die Rolle des Lebens	259
 <b>10.3</b>	<b>Eigene Rollen definieren: Übungen</b>	<b>260</b>



<b>11</b>	<b>Ziele erkennen und erreichen (Stufe 11)</b>	262
11.1	Burnout und andere Krisen	263
11.2	Ziele und Lösungsorientierung	265
11.2.1	Ziele führen zum Erfolg	265
11.2.2	Zielarbeit	266
11.2.3	Praktische Umsetzung	269
11.2.4	Angstabbau für »unerreichbare« Ziele	272
11.2.5	Ziel: Keine Ziele	273
	<b>11.3</b> Ziele erkennen und erreichen: Übungen	274
<b>12</b>	<b>Den Sinn finden (Stufe 12)</b>	276
<b>13</b>	<b>Epilog: Frei von Burnout</b>	281
13.1	Das individuelle Burnout-Präventions-Programm	281
13.2	Tun Sie es jetzt!	282
	<b>Literatur</b>	285

# Einleitung

## Burnout ist anders als sein Ruf

*Was immer du tun kannst, oder erträumst, tun zu können, beginne es. Kühnheit besitzt Genie, Macht und magische Kraft. Beginne es jetzt.*

Johann Wolfgang von Goethe

Es gibt drei zentrale Möglichkeiten, sich vor Burnout zu schützen: Prävention, Prävention und nochmals Prävention. Dies ist der beste Weg, mit Burnout umzugehen. Denn Burnout ist teuer [9]. Es kostet viel – Ihre Gesundheit, Ihre Lebensenergie und Lebensfreude, Ihre Zeit und auch Ihr Geld, bis hin zur existenziellen Not. Und wenn Sie Pech haben, kostet es auch Ihre Partnerschaft [32]. Das können nur Sie verhindern!

Wer bereits von Burnout betroffen ist, bekommt hier kein Ungeheuer vorgestellt, das es zu bekämpfen gilt. Burnout ist weder ein Angreifer noch ein Feind: Viel zu oft ist Burnout eine Zuflucht, eine Art brüchiger Schutz. In der gesamten Literatur habe ich nur ein einziges Mal gelesen, wozu Burnout wirklich werden kann, wenn man die Aufgaben, die sich einem damit stellen, annimmt: zu einem positiven Lebensereignis [142].

Selbst wenn Burnout zur Berufsaufgabe zwingen sollte, muss das kein Todesurteil sein. Es kann *die* Chance für eine gelungene, zweite Berufskarriere [32] werden. Burnout ist eine Aufforderung, bedachtsam und selbstliebend eine neue Ordnung in das eigene Leben zu bringen. Es bietet ein enormes Potenzial für Erneuerung und Wachstum [73] aus dieser sehr heftigen persönlichen Krise heraus. Das Leben ist nicht nur leicht und hat nicht nur gute Seiten. Gerade deshalb sollten wir immer im Auge behalten, es so weit wie möglich zu unserer Freude zu gestalten. Leben muss lebenswert bleiben (erst recht für Menschen, die mit anderen Menschen arbeiten).

»Ich schaffe das!«, »Ich bin doch gesund!«, »Ich werde nicht krank!«, »Burnout, das bekommen die anderen!« – viele Menschen, die solche Ansprüche an sich stellen, ignorieren die Burnout-Symptome bis zur Selbstverleugnung und halten durch, bis es wirklich nicht mehr geht. Entlastung wird oft erst sehr spät gesucht. Dabei sind die Heilungschancen von Burnout umso besser, je früher es erkannt wird. Es ist erstaunlich, wie lange sich Menschen ausgebrannt dahinschleppen können [45]. Bei manchen Betroffenen sind es sogar Jahrzehnte. Das liegt nicht nur daran, sich selbst am besten täuschen zu können, sondern auch dieses Lebensgefühl als »normal« oder »üblich« falsch einzuschätzen. Und es liegt zudem am eingesetzten Willen.

Dieses Buch basiert auf aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen und mehr als zwei Jahrzehnten Erfahrung mit Menschen, die Burnout hatten. Diese Erkenntnisse habe ich in meinem Buch *Burnout bei Ärzten* [12] exemplarisch

für die Berufsgruppen im Gesundheitswesen dargestellt. Mein Buch *Endlich ausgebrannt* [12] hingegen wirft einen humorvoll-kritischen Blick auf das, was unsere Gesellschaft mit dem Thema bislang gemacht hat. Burnout nimmt aber nicht nur bei Ärzten oder Krankenschwestern alarmierend zu, auch Lehrer und Manager sind betroffen. Selbst Lebenssituationen, die früher von Burnout frei waren, wie zum Beispiel von Hausfrauen oder Arbeitslosen, werden nicht mehr davon verschont (► Tab. 1, S. 6). Burnout ist ein deutliches Zeichen dafür, dass Grundsätzliches in unserer Gesellschaft falsch läuft und zu versagen beginnt. Es ist die Spitze eines Eisbergs, dessen Hauptanteil aus Druck, Unzufriedenheit und Hektik *noch* unter der Oberfläche brodelt. Menschen mit Burnout oder Burnout-Risiko sind deshalb auch Vorreiter, die auf grundlegende und notwendige Änderungen, weg vom Materialismus, hinweisen.

Wer Burnout hat oder davor steht, Burnout zu bekommen, braucht Hilfe. Diese Hilfe kann therapeutisch erfolgen, über einen Coach, einen Freund, eine Gruppe oder ein gutes Buch [73]. Welche Hilfe Sie auch immer brauchen, wofür Sie sich entscheiden: *Tun Sie es jetzt!*

Mit Test 1 (S. 19) und Übung 1 (S. 19, nach [128]) können Sie bereits ziemlich genau einschätzen, ob Sie zu einer Burnout-Risikogruppe gehören oder nicht.

Vielleicht verbinden Sie mit Burnout ausschließlich starken Stress, Erschöpfung, Niedergeschlagenheit oder die Angst, nichts mehr leisten zu können. Das ist zwar auch Burnout, aber am Anfang sieht das ganz anders aus, denn Burnout läuft in drei Phasen ab:

Die erste Phase ist von Aktivität gekennzeichnet und nicht von bewusster Erschöpfung. Die Betroffenen arbeiten auf Hochtouren bei zugleich angezogener seelischer Handbremse. Ihre innere Unzufriedenheit und das Gefühl eines unerfüllten Lebens nehmen zu. Verminderte Leistungsfähigkeit ist meistens noch kein Thema.

Mit der zweiten Phase, der des Rückzugs, vermindert sich – anfangs unmerklich, später sichtbar – die Leistungskraft.

Erst die dritte und letzte Phase ist von innerer Leere, sehr starker Erschöpfung, Passivität und Lebensunlust gekennzeichnet. Sie entspricht dem, was die meisten bisher als Burnout erkennen können.

Wer Burnout in der Anfangsphase hat, merkt es in aller Regel nicht selbst. In dieser Zeit erscheint es zu schön, richtig viel arbeiten zu können, die eigenen Erfolge zu spüren und wirklich *gebraucht zu werden*. Am Anfang ist man richtig erfolgreich – trotz Burnout! Daher droht die Hauptgefahr, es zu übersehen – und dann schreitet Burnout voran. Leider ist der Weg vom Gebrauchtwerten zum selbst gestalteten Missbrauch nicht weit.

Wenden Sie sich nun Übung 2 zu (S. 20), in der es um die Klärung der Frage geht, ob alles in Ihrem Leben so bleiben soll, wie es im Moment ist.

Wenn Sie sich nach dieser Übung 2 sicher sind, dass es gut ist, wenn alles so bleibt wie es gerade ist, können Sie das Buch aus der Hand legen. Falls Ihnen nun aber klar ist, dass sich für Sie etwas ändern sollte, lesen Sie bitte weiter.

## Die Sicht erweitern: Burnout ist auch ...

*Durch Burnout kann es zu Wachstum kommen – nicht trotz!*

Wer mag schon Zahnschmerzen ertragen? Sie erfüllen jedoch auch einen Zweck, nämlich uns den überfälligen Weg zum Zahnarzt zu weisen und so Schlimmeres zu verhindern. Ähnlich ist es auch mit Burnout: Verstehen wir es als Aufforderung, etwas zu verändern, nicht als etwas, das man nur beseitigen muss.

Daneben hat Burnout noch andere Inhalte, die sich teilweise zu widersprechen scheinen. Burnout ist ...

... **eine markante Aufforderung:** Burnout kann die Aufforderung sein, endlich aufzugeben. Durchhalten ist bei Weitem nicht immer klug oder ein Zeichen von Stärke. Burnout kann bedeuten, etwas aufzugeben, um sich anderem zuwenden zu können. *Manchmal erweist sich das Durchhalten als glorreiche Dummheit, denn nicht aufzugeben kann dazu führen, dass man große Chancen verpasst* [87, 103].

... **ein Freund:** Es ist legitim, davon auszugehen, dass sich ein Mensch für die beste, ihm *mögliche* oder ihm *bekannte* Verhaltensweise entscheidet [29]. Das bedeutet, wer Burnout bekommt, der hatte vielleicht für sich selbst die besten Absichten. Burnout kann ein Freund sein, der, wenn man rechtzeitig auf ihn hört, lebenswichtige und lebensentscheidende Hinweise gibt. Es ist alles andere als sarkastisch gemeint, wenn ich hier schreibe, dass Burnout eigene Bedürfnisse zumindest eine Zeit lang befriedigen kann. Wege aus dem Burnout gelingen, wenn das, was selbstschädigend mittels Burnout erreicht werden will, mit Zuneigung zu sich selbst angestrebt wird.

... **ein Lebensthema:** Wir wollen unsere Lebensthemen verwirklichen. Gelingt uns das nicht, leiden wir daran [71]. Burnout setzt meistens früh im Lebenszyklus ein, zumindest so früh, um noch genug Zeit zu haben, unsere Zukunft anders zu gestalten. Burnout fordert uns auf, wichtige Lebensthemen zu realisieren. Gelingt es uns, darauf die richtigen Antworten zu finden, ist uns eine gute Zukunft sicher.

... **ein Zeichen innerer Starrheit:** Wenn Ihnen Ihre Seele Burnout zeigt, demonstriert sie eine gewisse Starrheit. Sie lebt vom Ergriffensein und ist es offenkundig nicht. Sie ist dominiert – von der Erkrankung.

... **vernünftig und normal:** Burnout ist eine physiologische und folgerichtige, konsequente und damit nicht kranke oder verrückte Reaktion. Burnout entsteht, weil das System, in dem wir leben und arbeiten, falsch ist und negativ wirkt. So ist es konsequent, dass über 30 % einer Berufsgruppe (Ärzte und Lehrer) Burnout haben.

**... als Krise eine Chance zur Stärkung:** Burnout weist auf eine fundamentale Lebenskrise hin. Wenn eine solche Krise droht, kann es Sinn machen, einmal auf das bisherige Leben zurückzublicken [4] und sich frühere Krisenzeiten bewusst zu machen. Denn aller Erfahrung nach machen uns Krisen auf Dauer eher stärker als schwächer.

**... eine verdrängte Lösung:** Es spricht einiges dafür, dass Probleme in Wirklichkeit verdrängte Lösungen sind. Unter dieser Prämisse wäre Burnout also eine verdrängte Lösung. Burnout steht deshalb dafür, dass wir nur noch einen Teil unserer Fähigkeiten, Talente und Kräfte nutzen und den anderen Teil wieder reaktivieren und neu trainieren müssen. Wenn wir unsere brachliegenden Potenziale nutzen wollen, ist es sinnvoll, mit etwas zu beginnen, das nichts mit dem Problem zu tun hat.

Burnout ist auch:

**... der Verlust von Authentizität:** Authentizität braucht [48]

- die Fähigkeit des Staunens. Denn Staunen ist Voraussetzung für alles Schöpferische.
- die Kraft, sich zu konzentrieren. Denn Kraft ist die Voraussetzung für das Tun und dafür, das eigene Tun im Jetzt als das Allerwichtigste zu erkennen.
- die Fähigkeit zur Selbsterfahrung. Denn Selbsterfahrung ist die Voraussetzung für ein Erleben, das in Ihnen selbst den Ursprung hat.
- die Akzeptanz für Konflikte und Spannung. Denn sie ist die Voraussetzung für die Fähigkeit zu staunen.

All das geht bei Burnout verloren.

**... Ihre Entscheidung:** Sie haben sich für Burnout entschieden (denn Burnout ist auch eine Wahl). Nun ja, vielleicht haben nicht *Sie* entschieden, aber die Instanzen *in Ihnen*, die Sie auch sind. Es gibt nicht wenige Menschen, die gegen Ende Ihres Lebens feststellen müssen: Thema verfehlt! – Burnout möchte dafür sorgen, dass es bei Ihnen nicht dazu kommt.

**... ein mahnendes Anklopfen:** Burnout ist auch die Aufforderung, dass wir es uns wert und schuldig sein sollten, uns besser zu fühlen. Und es ist die konkrete Aufforderung, *für* sich und nicht mehr *über* sich nachzudenken.

**... der Aufruf zur Selbstkritik:** Burnout ist auch der Ruf, sich selbstkritisch zu hinterfragen, mit welchen Hypothesen Sie Burnout begleiten. Jeder, der Burnout hat oder ein Risiko dafür empfindet, hat (fixe) Vorstellungen davon, warum es dazu kommt. Ebenso sinnvoll ist es, darüber nachzudenken, unter welchen Bedingungen Sie Ihre Meinung darüber ändern würden.

**... lebensbedrohlich:** Es gibt Untersuchungen, die zeigen [102], dass die meisten Menschen ein- oder mehrmals in ihrem Leben in eine lebensbedrohliche oder

zumindest gewalttätige Situation geraten. Burnout kann zu lebensbedrohlichen Situationen führen. Seelische Erkrankungen wirken isolierend und werden meistens als selbstentfremdend («Das bin ich doch nicht») wahrgenommen.

... **eine tiefe Angst**: Burnout ist eines der stärksten Indizien dafür, dass unsere Angst aus dem Innersten auszubrechen droht – und es dann auch tut. Tief verwurzelte Ängste unterschiedlicher Art rütteln an unserem Bewusstsein. Sie wollen endlich gehört und wahrgenommen werden.

... **weit mehr als eine Berufskrankheit**: Selbst wenn die Berufstätigkeit entscheidend zu Burnout beigetragen hat, haben Heilung und Prävention für den Einzelnen mit dem Beruf wenig zu tun.

## Wozu?

Viele Menschen, die krank sind, fragen sich wieder und wieder nach dem Warum, konkret: Warum ich? Es gibt eine Lebenssicht, die sagt, *warum* sei ein verbotenes Wort. Denn letztlich können Sie auf die Frage nach dem Warum immer nur zu dem Schluss kommen: Weil Sie geboren sind. Dennoch werden Sie sich in Kap. 2.2 *Die eigene Vergangenheit* (S. 44) mit Ihrem individuellen *Warum* befassen können. Warum Sie von Burnout betroffen oder bedroht sind, ist im Moment von nachrangiger Bedeutung. Vorrangig geht es um das Wozu: *Wozu* haben Sie Burnout oder interessieren sich dafür, es nicht zu bekommen?

Sicher, Burnout schwächt die Lebensmotivation, zieht Energie ab und verbraucht Lebenszeit. Aber es führt auch zu neuen Sichtweisen und Einsichten und trägt zur Wandlungsfähigkeit bei. Ein erster Schritt kann sein, Burnout als eine Form von Vertrautem zu betrachten und ihm einen Brief zu schreiben (Übung 3, S. 20).

Burnout kann nicht »ausgemerzt« werden. Es ist eine Herausforderung, deren Bewältigung zu einem Kompetenzzuwachs und oftmals zu einer Kehrtwende im Leben führt.

Was ein echtes Problem ist, verschwindet nicht einfach so – und Burnout ist ein echtes Problem. Als problematisch empfinden wir immer Situationen, in denen wir eine nicht adäquate Haltung zu Ungelöstem haben. Probleme bereiten uns in der Regel Situationen, die, in welcher Weise auch immer, unerwartet sind und uns nicht passen. Probleme haben damit viel gemeinsam mit Unglück.

Ein Leben ohne Probleme gibt es nicht. An Problemen wachsen wir und lernen, mit ihnen umzugehen. Ein wirkliches Problem kann nur gelöst werden, wenn Sie etwas verändern – an sich. Ein erfahrener Häusermakler sagte mir einmal: »Jedes Haus wird aufgrund eines Zwangs verkauft.« Zunächst schien mir das nicht einleuchtend, dann gab ich ihm aber Recht: Nur ein Zwang führt zu einschneidenden Änderungen, sonst nichts. Wer sich oder etwas ändern will, hat einen Grund. Dieser Zwang kann durch Unzufriedenheit, Angst oder

Hoffnungslosigkeit ausgelöst werden, manchmal aber auch durch Übermut oder Fehleinschätzung. Und immer häufiger wird er durch Burnout verursacht.

Es gibt allerdings eine Ausnahme, aber nur unter einer Bedingung: Die Veränderung wird als positiv empfunden. Ein Beispiel mag sein, durch eine Erbschaft oder einen Lotteriegewinn rasch über viel Geld zu verfügen. Letztlich wäre aber auch ein Gewinn eine Art Störung im Gleichmaß.

Begleiter für Änderungen sind somit Unsicherheit, Unbekanntheit, Leid, Krisen, Unklarheit und auch schicksalsartig empfundene Vorgänge.

Ihr Begleiter heißt vielleicht bereits Burnout oder Sie wollen sichergehen, davon verschont zu bleiben. Vielleicht gelingt es Ihnen, zumindest für kurze Zeit, die Störungen, die Ihnen auffallen, unter den vorher genannten Gesichtspunkten zu sehen. Auch das kann der aktuellen Lage etwas Brisanz nehmen.

Die Motivation zu wirklichen Veränderungen entsteht, wenn wir Erfahrungen machen, die wir nicht sinnvoll deuten oder nicht ignorieren können. Zu Veränderungen finden wir uns somit nur dann bereit, wenn wir etwas nicht mehr übersehen können, wie die Symptome von Burnout, oder uns mehr und mehr die Sinnlosigkeit unseres Tuns oder Lebens missfällt.

## Burnout erkennen<sup>1</sup>

### Risikogruppen

Grundsätzlich gibt es keinen Beruf, in dem Burnout nicht denkbar oder nicht möglich wäre. Dennoch sind es vorrangig die Berufe, in denen Beziehungen zu anderen Menschen wichtig sind, die den Weg zu Burnout ebnen (► Tab. 1).

**Tab. 1** Von Burnout Betroffene

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| • Altenpfleger                         | • Pfarrer und Priester             |
| • Ärzte [12, 114]                      | • Polizisten                       |
| • Bankangestellte                      | • Psychotherapeuten                |
| • darstellende Künstler (z. B. Sänger) | • Richter                          |
| • EDV-Fachleute [79]                   | • Sanitäter                        |
| • Erzieher                             | • Sekretärinnen                    |
| • Gefängnispersonal                    | • Sozialarbeiter im weitesten Sinn |
| • Hebammen                             | • Sportler                         |
| • Journalisten                         | • Steuerberater                    |
| • Krankenschwestern [12]               | • Stewardessen                     |
| • Kundendienstmitarbeiter              | • Trainer                          |
| • Lehrer [57, 80]                      | • Zahnärzte                        |
| • Manager                              |                                    |

<sup>1</sup> Bitte beachten Sie, dass dieser Abschnitt und das Buch eine ärztliche oder therapeutische Diagnose nicht ersetzen können und auch nicht sollen.

Damit sind Menschen in Berufen wie Bäcker oder Dachdecker in der Regel nicht gefährdet.

Heute wird auch von Burnout gesprochen, wenn rein private Beziehungen, wie beispielsweise zu einem zu pflegenden Angehörigen, zu starker Erschöpfung führen. Es gibt für diese Sichtweise gute Argumente und ebenso gute, es anders zu sehen.

### Die drei Burnout-Merkmale

Drei wichtige Merkmale führen zur Diagnose Burnout: emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und abnehmende Leistungsfähigkeit.

**Emotionale Erschöpfung:** Sie ist das Kern- oder Leitsymptom für Burnout. Wenn Ihnen Aussagen und Gefühle wie

- »Ich habe keine Kraft mehr«,
- »Eigentlich kann ich nicht mehr«,
- »Ich fühle mich leer«,
- »Was tue ich hier eigentlich« oder
- »Ich brauche dringend Urlaub«

bekannt vorkommen, besteht der Verdacht auf emotionale Erschöpfung. Tritt emotionale Erschöpfung gemeinsam mit einer gewissen Unzufriedenheit auf (mit dem Beruf, der privaten Situation, den Verhältnissen usw.), bildet sie den Nährboden für Burnout.

**Depersonalisation:** Sie bedeutet ein reduziertes Engagement für seine Klientel<sup>2</sup> und für andere allgemein (Mitarbeiter, Partner, Freunde, Verwandte). Depersonalisation äußert sich oft durch eine wenig gefühlvolle, gleichgültige, zynische oder sarkastische Einstellung. Typische Symptome sind eine negative Einstellung gegenüber Kollegen und negative Gefühle gegenüber der eigenen Klientel. Weiterhin kommt es meistens zu einem gesellschaftlichen Rückzug, zur Vermeidung von Kontakten. Das Ganze wird gerne begleitet vom Versuch, perfekt zu sein.

**Abnehmende Leistungsfähigkeit:** Dieses ist das schwächste der drei Hauptkriterien, denn in der Anfangsphase von Burnout sind die Betroffenen besonders aktiv (hyperaktiv)! Durch den nicht immer bemerkten Einsatz von Willen können sie

---

2 Je nach ausgeübtem Beruf unterscheiden sich die Klientel, mal sind es wirklich Klienten wie beim Steuerberater oder Anwalt, Patienten wie beim Arzt oder der Krankenschwester, Kunden wie beim Bankangestellten, Passagiere wie bei der Stewardess, mal sind es Schüler wie beim Lehrer. Da es sich bei Burnout auch um eine Beziehungserkrankung handelt, wäre es hier *immer wieder* notwendig, eine entsprechende Erklärung zu geben, was der Lesbarkeit schaden würde, sodass ich mich deshalb beim beruflichen Gegenüber auf den Ausdruck Klient bzw. Ihre Klientel beschränke. Bitte ersetzen Sie den Ausdruck immer mit dem für Sie zutreffenden Begriff.



in der Lage sein, sich heftig im berüchtigten Hamsterrad auch längere Zeit zu drehen, ohne abzustürzen. Zudem vermindert sich die Leistungsfähigkeit anfangs fast unmerklich. Wenn Burnout zur bewussten Abnahme der Leistungen führt, ist es in der Regel leider schon weit fortgeschritten. Eine Ausnahme von dieser Regel bilden oftmals Lehrer, die schon früh ihre Leistungsminderung merken.

Die Ausprägung dieser drei Hauptanteile von Burnout schwankt stark zwischen den einzelnen Berufsgruppen. Bei Ärzten sind die Depersonalisation und die emotionale Erschöpfung markant erhöht [123], während sie alles in allem mit ihrer Leistungsfähigkeit zufrieden sind. Lehrer hingegen sind mit ihren Leistungen völlig unzufrieden, beklagen jedoch kaum Depersonalisation. Sozialarbeiter haben von allem etwas und Angehörige, die chronisch Kranke pflegen, fühlen sich leistungsgemindert und emotional erschöpft.

## Die drei Burnout-Phasen

Burnout läuft in drei Phasen ab, die unmerklich ineinander übergehen.

**Phase 1 – Aggression und Aktivität:** Das Leitsymptom der ersten Phase ist der Ärger. Die Leitreaktion ist die Aggression.

In der Anfangsphase wird den wenigsten Betroffenen ihre Situation klar. Selbst wer die Anfänge irgendwie wahrnimmt, kann sich nicht vorstellen, was daraus werden kann oder wird. Je nach Willenseinsatz kann diese Phase Jahre, im Extremfall sogar Jahrzehnte dauern. Nur wenige geben nach kurzer Zeit auf – dafür sind gerade die Menschen in typischen Burnout-Berufen (Lehrer, Manager, Ärzte, Pflegeberufe, beratende Berufe) zu sehr darauf trainiert, sich zurückzunehmen und das Letzte zu geben. Wirklicher Leidensdruck in der ersten Phase ist selten. Sie fällt den Betroffenen in der Regel weniger auf als der Umgebung. Ihnen entgehen auch die ununterbrochenen, Burnout forcierenden Minimaltraumen.

**Phase 2 – Flucht und Rückzug:** Das Leitsymptom der zweiten Phase ist die Furcht (anfangs noch vor konkreten Inhalten). Die Leitreaktion ist die Flucht.

Das Gefühl, immer weniger Zeit zu haben, nimmt zu. Das Fluchtverhalten beginnt. Bewegung wird im Übermaß betrieben (Sportaholic) oder minimiert. In der Übergangsphase zielt das Verhalten darauf ab, Enttäuschungen und Minimaltraumen möglichst zu vermeiden. Distanz zu anderen und auch zu sich selbst schafft scheinbare Ruhe und Schutz. Der Betroffene nimmt sich selbst nicht mehr richtig wahr, der Kontakt zur Klientel wird minimiert, was nach außen nicht auffallen muss. Mitmenschlichkeit und Empathie verringern sich. Die Furcht wird zur Angst und ist dann in der Regel nicht mehr aktiv begründbar, scheinbar entsteht sie einfach.

**Phase 3 – Isolation und Passivität:** Das Leitsymptom der dritten Phase ist die Isolation. Die Leitreaktion ist die Lähmung.

Oft steigt erst in der Endphase das Leidensbewusstsein so an, dass Hilfe gesucht wird. Das eigenmotivierte Handeln schwächt sich mehr und mehr ab. Sucht – nicht nur mittels Alkohol, Nicotin oder Tabletten – spielt spätestens in dieser Phase eine Rolle. Depression wird offensichtlich. Innere Befriedigung fehlt praktisch völlig. Nicht selten wird zu Beginn auch noch dieses dritte Stadium als Zweckpessimismus fehlgedeutet. Eventuell kommen Selbstmordideen auf. In der Endphase von Burnout erstarrt jede Bewegung, vielleicht auch, um die längst selbstangelegten Fesseln nicht zu sehr zu spüren.

Nur in der Anfangsphase ist die Diagnose Burnout relativ leicht und zuverlässig zu stellen und es kann mit hoher Sicherheit erkannt werden [133]. Danach wird Burnout so sehr von anderen, begleitenden Phänomenen (wie Depression, Sucht, Angsterkrankungen) maskiert, dass eine eindeutige Diagnosestellung schwer ist. Wird es in der Anfangsphase erkannt, überrascht es den Betroffenen in aller Regel – er fühlt sich noch viel zu gut.

### Die drei Burnout-Ebenen

Burnout betrifft drei Ebenen des Menschen: den Körper, die Gefühlswelt und das Verhalten.

**Der Körper:** Die körperlichen Symptome können sehr vielfältig sein. Einige Symptome sind in ► Tabelle 2 aufgelistet.

**Das Gefühl:** Die Gefühlsveränderungen zeigen Unterschiede je nach Phase. Zunächst entsteht das Gefühl der Unentbehrlichkeit und zu wenig Zeit zu haben. Es treten Stimmungsschwankungen, vermindertes Selbstwertgefühl, Gereiztheit, Misstrauen, Ungeduld oder Unzufriedenheit auf. In der zweiten Burnout-Phase kommt es zum Abstumpfen, zu Arbeitsunlust, Bitterkeit oder Erschöpfung. Das Gefühl, ausgebeutet zu werden, kann auftreten. Das Empfinden innerer Leere beginnt. Die Betroffenen fühlen sich überfordert, ihr Idealismus verliert sich. Angst, depressive Episoden, Schuld- und Versagensgefühle können

**Tab. 2** Körpersymptome bei Burnout (Auswahl)

- |  |  |
|--|--|
| • Banalinfektionen treten vermehrt auf (Erkältungen) | • Schlafstörungen jeder Art                              |
| • »Bandscheibenvorfall«                              | • Schulter-Arm-Syndrom                                   |
| • Enge in der Brust                                  | • Schwindel  |
| • Herzrasen  | • sexuelle Lust nimmt ab                                 |
| • Kopfschmerzen                                      | • Tinnitus (Ohrgeräusche)                                |
| • Müdigkeit  | • Übelkeit   |
| • Muskelschmerzen                                    | • Verdauungsstörungen (sowohl Durchfall wie Verstopfung) |
| • Rückenschmerzen                                    | • Zähneknirschen   |

erscheinen. In der dritten und letzten Phase werden die Gefühle nochmals heftiger: Einsamkeit, existenzielle Verzweiflung, Hilflosigkeit, Hoffnungslosigkeit oder Leeregefühl dominieren das Leben, die eigenen Emotionen verflachen.

**Das Verhalten:** Auch das Verhalten passt sich den einzelnen Phasen an. Zunächst sind die Betroffenen überaktiv. Sie nehmen neue Tätigkeiten an und gern Arbeit mit nach Hause. Ohnehin können sie kaum genug arbeiten. In der zweiten Phase nimmt die Leistungsfähigkeit ab, was lange Zeit nicht bemerkt wird. Andere Menschen werden gemieden, zumindest wird mehr Distanz gesucht. Krankheit, Partnerschaftsprobleme, Schuldzuweisungen sind weitere Phänomene. Im späten Verlauf der zweiten Phase wird nur noch Dienst nach Vorschrift gemacht, was auch im eigenen Unternehmen möglich ist. Echte Ziele fehlen, die Flexibilität nimmt ab. Hinzu kommen Konzentrationsschwäche und innerer Widerstand vor Veränderungen. In der dritten Phase herrschen allgemeines Desinteresse, die Aufgabe von Hobbys und starres Denken vor. Der Gedanke, dem Leben ein Ende zu bereiten oder Vorbereitungen dafür sind möglich. Das Ausleben einer Sucht ist der Ausdruck einer Todessehnsucht oder auch der Sehnsucht, etwas oder mehr empfinden und wahrnehmen zu können. Der »Kick« muss immer stärker werden, um irgendetwas fühlen zu können.

## Die zwölf Stufen der Burnout-Prävention

Sowohl das *Äußere* (wie der Arbeitsplatz oder die Arbeitsbedingungen), das *Innere* (die Persönlichkeit und das Verhalten des Einzelnen) als auch das *Zwischen* (wie wir uns mit anderen in Beziehung setzen) können Burnout auslösen. In der Tat ist die Verflechtung der Bereiche so stark, dass alle drei im Sinn einer Risikoerhöhung für Burnout wirken. Für die Burnout-Prävention ist wichtig, was der Einzelne wie und in welchem Ausmaß ändern kann.

Burnout kommt in vielen, sehr unterschiedlichen Berufen vor. Weder die Kreativität, welche der Beruf ermöglicht, erfordert oder verhindert, noch die berufstypischen Inhalte allein sind offenbar vorrangige Auslöser. Dafür spricht die Tatsache, dass es keinen Beruf gibt, in dem regelhaft mehr als die Hälfte der Beschäftigten von Burnout betroffen sind.

Sinnvolle, individuelle Maßnahmen zur Prävention müssen den Status quo einschließen. Dazu gehört zuerst, sich zu verdeutlichen, wie weit das eigene Burnout fortgeschritten ist. Dann macht es Sinn, sich eine gute Basis für den weiteren Weg zu schaffen, denn wir alle haben viel mehr Ressourcen als uns spontan klar ist. Burnout kann nur in enger Abstimmung mit sich selbst verhindert werden, deshalb führt kein Weg vorbei an einem Blick auf die eigenen Verhaltensweisen und Einstellungen.

Wer bereits Burnout hat, gibt meistens folgende fünf Faktoren als dessen Auslöser an (es sind die bekannteren Gründe für Burnout):

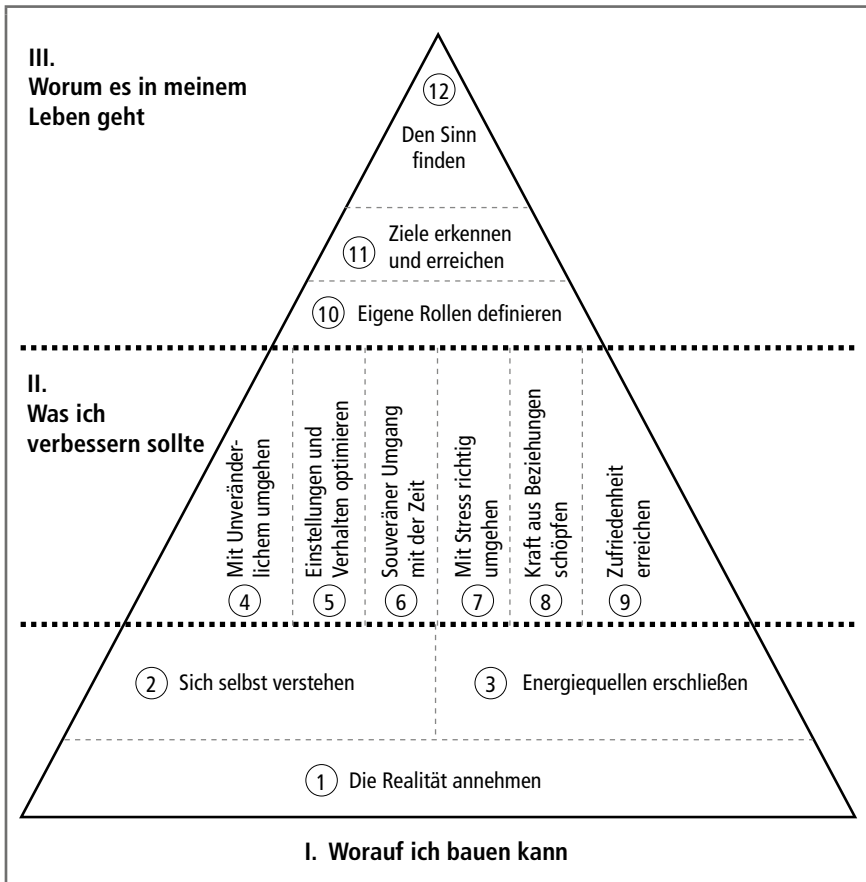
- Zeitdruck; dieser Druck wird von Betroffenen oft als der zentrale Faktor für Burnout überhaupt bezeichnet; Zeitdruck kommt dann auf, wenn letztlich der notwendige Zeitrahmen regelhaft zu eng gefasst ist, egal ob nötig oder gar erzwungen oder nicht. Zeitdruck hängt bei den Burnout-Spitzenreitern (das sind Berufe in sozialen Bereichen) praktisch immer direkt mit der Anzahl der Kontakte mit Kunden, Klienten, Schülern, Fluggästen oder Patienten zusammen;
- anhaltende oder immer wiederkehrende Situationen, in denen bei hoher Belastung zu geringer Eigeneinfluss gespürt wird – das ist das verunsichernde Gefühl der Fremdbestimmtheit, eine Form der Machtlosigkeit;
- anhaltende Unzufriedenheit;
- Stress (mit Unzufriedenheit gepaart);
- vorrangig alle Tätigkeiten, die mit hoher persönlicher Zuwendung zu anderen Menschen verbunden sind. Das betrifft Berufe, in denen es um Dyaden, also um Zweierbeziehungen, geht. Diese Zweierbeziehungen müssen in der Regel rasch aufgebaut werden und bleiben nur kurz bestehen. Es sind immer Dyaden mit einem Machtgefälle. Dabei bekommt derjenige Burnout, der in der (scheinbar) mächtigeren Position ist. Offenkundig ist das so bei Ärzten, Krankenschwestern und -pflegern mit ihren Patienten. Schauen wir uns andere, von Burnout vermehrt betroffene Berufe an wie Lehrer oder Stewardessen, trifft dies nur auf den ersten Blick nicht zu. Auch diese Berufe leben im Detail davon, dass sie eine Aneinanderreihung teils extrem kurz dauernder Dyaden sind. Wenn dann die Fähigkeiten im Umgang mit den eigenen Emotionen und denen anderer nicht ausreichen, wird es eng.

Daneben gibt es vier zentrale, persönlich sehr unterschiedliche Faktoren für ein erhöhtes Burnout-Risiko. Es sind die weniger bekannten, *unbewussten* Ursachen für Burnout:

- die scheinbare Unmöglichkeit, eine *Situation weder verlassen noch verändern* zu können, die als *unerträglich* empfunden wird; bei Burnout wird häufiger die berufliche als die private Situation angegeben; ob das so zutrifft, ist fraglich;
- eine gewünschte oder ersehnte *Rolle* (beruflich wie privat) nicht ausüben zu können;
- eigene, in aller Regel vollkommen unbewusste und dadurch feststehende *Ziele* nicht zu erreichen;
- sich vom *Sinn des eigenen Lebens* mehr und mehr zu entfernen statt sich ihm zu nähern.

Auf diesen nachgewiesenen Hauptursachen für Burnout basiert das 12-Stufen-Präventionsprogramm gegen Burnout (► Abb. 1), das in folgende drei Bereiche untergliedert ist:

- I. Worauf ich bauen kann
- II. Was ich verbessern sollte
- III. Worum es in meinem Leben geht.



**Abb. 1** Die zwölf zentralen Wege der Burnout-Prävention

Die einzelnen Stufen sind folgende:

**Stufe 1 Die Realität annehmen:** Ab der ersten Stufe der Burnout-Prävention beginnt die innerliche Auseinandersetzung mit dem Thema: Habe ich bereits Burnout? Und wenn, wie weit ist es fortgeschritten? Es macht Sinn, sich zu Beginn diese Fragen zu beantworten, um Sicherheit zu gewinnen, dass sich etwas ändern muss.

**Stufe 2 Sich selbst verstehen:** Burnout kann nur entstehen, wenn man sich selbst nicht genügend wahrnimmt. Es gibt immer rechtzeitig Warnzeichen, deren Befolgung Burnout verhindern würde. Erst eine gewisse Blindheit für die eigene Situation und auch für sich selbst bildet den Nährboden für Burnout. Sich besser verstehen zu lernen, ist ein wesentlicher Bestandteil der Gesundheit.

**Stufe 3 Energiequellen erschließen:** Zu Beginn des Präventionsweges sollte der Rucksack nicht nur mit Problemen, Unklarheiten, Ängsten, Sorgen und Ver-

zweiflung gefüllt werden. Jeder Mensch hat Ressourcen, welche er sich vielleicht nur nicht klar macht, die aber existieren und Kraft für den Weg geben. Wenn diese in denselben Rucksack gepackt werden, wird er auf wundersame Weise zugleich ein wenig leichter!

**Stufe 4 Mit Unveränderlichem umgehen:** Eine der Grundkonstellationen von Burnout ist es, eine konkrete Situation nicht zu ertragen und sie zugleich weder verändern noch verlassen zu können. Es geht deshalb in Stufe 4 um ein Grundthema des Menschseins, um den erfolgreichen Umgang mit scheinbar unerträglichen Situationen, um Situationstoleranz.

**Stufe 5 Einstellungen und Verhalten optimieren:** Wer Burnout bekommt, den begleitet das Gefühl, fast nichts mehr selbst bestimmen zu können. Dieses Gefühl kann sowohl durch private Belastungssituationen (wie z. B. die lange Pflege von kranken Angehörigen) als auch im beruflichen Umfeld auftreten. Deshalb ist es sinnvoll, das Gefühl, Wichtiges selbst zu bestimmen, zu stärken.

**Stufe 6 Souveräner Umgang mit der Zeit:** Diese Stufe nimmt sich des Zeitdrucks an. In den typischen Burnout-Berufen ist es bei genauer Betrachtung kein reiner *Zeitdruck*, sondern *Termindruck*. Dagegen hilft eine fundierte, sichere Haltung gegenüber der Zeit als solcher sowie der korrekte Umgang mit Terminen und der Zeit. Das nenne ich souveränen Umgang mit der Zeit. Übliches Zeitmanagement wirkt bei Burnout nicht ausreichend, denn es berücksichtigt kaum die üblichen Konstellationen an den Arbeitsplätzen, die Burnout fördern. Zum Zeitumgangsmanagement muss ein wirkungsvolles Terminmanagement hinzugesetzt werden.

**Stufe 7 Mit Stress richtig umgehen:** Stress ist immer ein individuell *empfundenes* Phänomen, das heißt unseren Gefühlen nahe. Einige fühlen sich erst richtig wohl, wenn es rund geht, andere sind dann schon kurz vor dem Zusammenbruch und wollen am liebsten fliehen. Stress wird empfunden, wenn wir in eine innerliche Abwehrhaltung (Antipathie) gehen; das kann auch uns selbst gegenüber geschehen. Die Hinwendungsanteile unserer Gefühle und unseres Verhaltens (Sympathie) werden immer geringer. Mit Stress korrekt umgehen zu lernen bedeutet, Anti- und Sympathie in sich in Einklang zu bringen. Das nenne ich *Selbbalance*<sup>®</sup>.

**Stufe 8 Kraft aus Beziehungen schöpfen:** Die Tatsache der engen Verbindung von Burnout mit beruflichen Zweierbeziehungen hängt direkt mit der Bedeutung von emotionaler Kompetenz zusammen. Emotionale Kompetenz setzt sich aus den Bereichen Selbstwahrnehmung, Selbstmanagement, Selbstmotivation und aus sozialer Kompetenz zusammen. Diese bilden ein stabiles Fundament gegen Burnout. Emotionale Kompetenz steigert nach meiner Beobachtung unsere Selbstsicherheit mehr als alles andere – das ist ein guter Nebeneffekt. Wir kon-