



Dies ist eine Leseprobe des Schattauer Verlags. Dieses Buch und unser gesamtes Programm finden Sie unter
www.klett-cotta.de/schattauer

Thomas Bergner

Burnout-Prävention

Die effektive Selbsthilfe für mentale Gesundheit

4. überarbeitete und aktualisierte Auflage

 **Schattauer**

Dr. med. Thomas Bergner

Zeller Straße 56

82067 Zell

E-Mail: info@bergner.cc

www.bergner.cc

Besonderer Hinweis

Die in diesem Buch beschriebenen Methoden sollen psychotherapeutischen Rat und medizinische Behandlung nicht ersetzen. Die vorgestellten Informationen und Anleitungen sind sorgfältig recherchiert und nach bestem Wissen und Gewissen weitergegeben. Dennoch übernehmen Autor und Verlag keinerlei Haftung für Schäden irgendeiner Art, die direkt oder indirekt aus der Anwendung oder Verwertung der Angaben in diesem Buch entstehen. Die Informationen sind für Interessierte zur Weiterbildung gedacht.

Schattauer

www.schattauer.de

J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH

Rotebühlstraße 77, 70178 Stuttgart

Fragen zur Produktsicherheit: produktsicherheit@klett-cotta.de

© 2025 by J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, gegr. 1659, Stuttgart

Alle Rechte inklusive der Nutzung des Werkes für Text und

Data Mining i.S.v. § 44b UrhG vorbehalten

Gestaltungskonzept: Farnschläder & Mahlstedt, Hamburg

Cover: Bettina Herrmann, Stuttgart

unter Verwendung einer KI-generierten Abbildung (Shutterstock AI)

Gesetzt von Eberl & Koesel Studio, Kempten

Gedruckt und gebunden von CPI – Clausen & Bosse, Leck

Lektorat: Karla Seedorf

Projektmanagement: Dr. Nadja Urbani

ISBN 978-3-608-40201-8

E-Book ISBN 978-3-608-12501-6

PDF-E-Book ISBN 978-3-608-20741-5

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.

Für Marion, deren Liebe mir ein steter Anker im Leben ist.

Vorwort zur vierten Auflage

Es ist fast ein Jahrzehnt seit der dritten Auflage von »Burnout-Prävention« vergangen – und mehr als zwei Jahrzehnte, seitdem ich mit den Arbeiten am Buch in seiner Ursprungsfassung begann. Deshalb sei an erster Stelle all meinen Leserinnen und Lesern herzlich gedankt, die mir über einen so langen Zeitraum ihr Vertrauen geschenkt haben. Gleichermaßen gilt für den Verlag und die empathischen und fachlich kompetenten Menschen dort, die in all den Jahren dieses Buch betreut haben.

Viele Entwicklungen in dieser Zeit waren alles andere als förderlich für unsere mentale Gesundheit. Ich möchte all die Probleme auf der Welt und in unserem Land bewusst hier nicht aufführen – wir werden täglich mit ihnen konfrontiert. So ist eine weitere Zunahme von Burnout zu beklagen, leider inzwischen auch bei den ganz jungen Menschen.

Hier geht es um Sie selbst. Ihre seelische Gesundheit liegt mir am Herzen und dafür gibt es dieses Buch. Ich habe für die überarbeitete Auflage viele Themen neu integriert, die inzwischen von höherer Bedeutung sind, beispielsweise soziale Medien, Burnout, Resilienz (seelische Widerstandsfähigkeit), das ewige Grübeln, bessere Entscheidungsfindung, Arbeitsverdichtung, Selbstwirksamkeit und Versöhnung. Dafür mussten andere Dinge weichen; insbesondere wurde die Anzahl der Übungen deutlich vermindert, um das Lesen und die Arbeit mit dem Buch zielsicher und angenehm zu halten. Ich bin zuversichtlich, Ihnen damit für die heutige Zeit und ihre Anforderungen passende Inhalte anzubieten. Denn nichts anderes ist dieses Buch: ein vielfältiges Angebot für Ihre seelische und mentale Gesundheit. Sie selbst sind Meisterin oder Meister Ihres Lebens – und ebenso entscheiden Sie, welche Angebote für Sie die richtigen sind. Das sind die Inhalte, die Ihnen auf Ihrem Weg Hilfe, Entlastung und Perspektiven bieten. Nutzen Sie Ihre Chancen für eine zufriedene, gesunde und gute Zeit.

Das wünsche ich Ihnen von Herzen.

Ihr
Thomas Bergner
Zell, im Frühjahr 2025

Ein^führung

Burnout erkennen¹

Auch wenn in diesem Buch umfangreich auf Burnout eingegangen wird, können die hier gegebenen Hinweise ganz allgemein zu Ihrer mentalen Gesundheit beitragen. Die vermittelten Inhalte helfen bei vielen Überlastungs- und Stressreaktionen.

Es gibt drei zentrale Möglichkeiten, seine mentale Gesundheit zu erhalten: Prävention, Prävention und nochmals Prävention. Dies ist auch der beste Weg, mit Burnout umzugehen. Denn Burnout 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 [43]. So weit braucht es nicht zu kommen.

Wer bereits von Burnout betroffen ist, bekommt hier kein Ungeheuer vorgestellt, das es zu bekämpfen gilt. Oft ist Burnout eine Zuflucht, eine Art brüchiger Schutz. In der Literatur habe ich nur ein einziges Mal gelesen, wozu Burnout wirklich werden kann, wenn man die Aufgaben annimmt, die sich einem damit stellen: zu einem positiven Lebensereignis [55].

Burnout ist eine Aufforderung, bedachtsam und selbstliebend eine neue Ordnung in das eigene Leben zu bringen. Es bietet ein hohes Potenzial für Erneuerung und Wachstum [91] aus dieser belastenden Krise heraus.

»Ich brauche keine Hilfe!«, »Ich bin doch gesund!«, »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 heilt Burnout umso leichter, je früher es erkannt wird. Es ist erstaunlich, wie lange sich Menschen ausgebrannt dahinschleppen können [57], bis zu Jahrzehnte lang. Dieses Lebensgefühl wird dann falsch als »normal« oder »üblich« eingeschätzt.

Es gibt eine internationale Klassifizierung von Erkrankungen, der ICD-Code. Demnach geht es bei Burnout um »Probleme mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung« [70]. Neben Burnout werden auch »nicht-klassifizierter Stress«, der »Zustand totaler Erschöpfung« oder »Mangel an Entspannung oder Freizeit« unter demselben Code zusammengefasst. Letztlich sind all das Schubladen, welche dem ein-

¹ Bitte beachten Sie, dass dieser Abschnitt und das Buch eine ärztliche oder therapeutische Diagnose keinesfalls ersetzen können noch sollen.

zernen Betroffenen erst einmal nicht weiterhelfen. Dieses Buch soll ohne Schubladen-denken Hilfe leisten. Es basiert auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und mehreren Jahrzehnten Beratungserfahrung mit Menschen, die Burnout hatten. Diese Erkennt-nisse habe ich in meinem Buch *Burnout bei Ärzten* [11] exemplarisch für die Berufs-gruppen im Gesundheitswesen dargestellt. Mein Buch *Endlich ausgebrannt* [15] hin-gegen wirft einen humorvoll-kritischen Blick auf das, was unsere Gesellschaft mit dem Thema bislang gemacht hat. Das最新的 Buch *German Burnout* [20] weitert den Blick hin auf unser Land und unsere Gemeinschaft.

Burnout betrifft viele Menschen. Lebenssituationen, die früher von Burnout frei waren, sind nicht mehr davon verschont (Tab. 1). Burnout ist ein deutliches Zeichen dafür, dass Grundsätzliches in unserer Gesellschaft falsch läuft. Es ist die Spitze eines Eisbergs, dessen Hauptanteil aus Druck, Unzufriedenheit und Hektik inzwischen die Oberfläche durchbrochen hat und für alle sichtbar ist – *German Burnout* eben. Burnout ist deshalb auch eine heftige Mahnung für notwendige Änderungen weg vom Materi-alismus.

Wer Burnout hat, oder ihm nahe ist, braucht Hilfe. Diese Hilfe kann therapeutisch erfolgen, über einen Coach, einen Freund, eine Gruppe oder ein gutes Buch [91]. Welche Hilfe Sie auch immer brauchen, wofür Sie sich entscheiden: *Tun Sie es jetzt!*

Mit Test 1 und Übung 1 (nach [146]) können Sie einschätzen, ob Sie zu einer Burnout-Risikogruppe gehören oder nicht. Einige Bemerkungen: Alle Tests und Übungen im Buch basieren auf meiner Erfahrung und vielen Fachhinweisen. Sie entstanden aufgrund von Erfahrungen in der Beratungspraxis. Aber sie sind nicht validiert, das bedeutet, sie wurden unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten nicht auf ihre Aussage-kraft untersucht. Der Grund ist ein schlichter: Das kann ich als einzelne Person außerhalb des universitären Betriebs nicht leisten. Wenn Ihnen also das eine oder andere Ergebnis nicht taugt, schieben Sie es darauf.

Bei den **Tests** sind mögliche Antworten vorgegeben – oder Sie bewerten, wie stark Sie ein Inhalt betrifft. Die **Übungen** hingegen lassen Ihnen mehr Freiraum. Dabei stelle ich Ihnen meistens Fragen, die Sie frei beantworten können; so, als säßen wir uns gegenüber. Mein Rat ist, die Antworten immer schriftlich festzuhalten. Meistens ist das effektiver als »nur« zu denken oder zu reden. Wenn Sie eine Person haben, der Sie voll vertrauen, können Sie die Übungen auch als Dialog gestalten. Ihr/e Vertraute/r stellt die Fragen und schreibt Ihre Antworten auf. Dabei ist es wichtig, dass diese/r nicht in die Rolle eines Beraters oder Therapeuten schlüpft, sondern als liebevoller, neutraler Laie handelt. Es hat sich bewährt, alle Antworten in ein Notizbuch zu schrei-ben – als Erinnerungshilfe für zukünftige Zeiten.

TEST 1: Wie es ist

Stellen Sie sich eine Skala von ① bis ⑩ vor, etwa so:

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

① bedeutet, nichts in Ihrem Leben ist so, wie Sie es gerne hätten. ⑩ bedeutet, Sie leben ein Leben ganz so, wie Sie es wirklich möchten.

Wo liegt Ihr Wert heute?

Auswertung:

Je näher Sie der ① kommen, umso mehr nähern Sie sich einem Burnout-Risiko. Vielleicht haben Sie aber auch einen höheren Wert, wie z. B. ⑦ oder ⑨, angegeben. Dann werden Ihnen dennoch wertvolle Hinweise zur Vorbeugung von mentalen Krankheiten gegeben.

ÜBUNG 1: Was ist

1. Gibt es Ziele, die Sie in Ihrem Leben oder in den letzten Jahren vernachlässigt haben? Wenn ja, welche?
2. Gibt es bei Ihnen wichtige Fähigkeiten, die bisher in Ihrem Leben unterentwickelt oder missachtet blieben?
3. Gibt es äußere Faktoren, die Sie zurzeit belasten? Wenn ja, welche?
4. Stimmt das Verhältnis zwischen Ihrem Einsatz und Ihrem Gewinn im Leben?
5. Hatten oder haben Sie berufliche Vorstellungen, die sich als unrealistisch herausgestellt haben?
6. Empfinden Sie genügend Eigenständigkeit in Ihrem beruflichen und privaten Tun?
7. Spüren Sie Ihre eigene Freiheit und wo ist sie vielleicht eingeschränkt?
8. Welche Bedürfnisse sind Ihnen bewusst, die Sie bislang nicht ausreichend beachtet haben?

Auswertung:

Es geht darum, sich selbst anzunähern. Denn in Ihnen liegen Ihre Macht und Ihre effektivsten Einflussmöglichkeiten.

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.

Burnout ist eine Herausforderung, deren Bewältigung zu einem Kompetenzzuwachs und oftmals zu einer sinnvollen Kehrtwende im Leben führt.

Burnout ist ein echtes Problem. 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.

Risikogruppen

In jedem Beruf ist Burnout denkbar oder möglich. Dennoch sind vorrangig die Berufe für Burnout gefährdet, in denen Beziehungen zu anderen Menschen wichtig sind (Tab. 1).

Heute wird auch von Burnout gesprochen, wenn rein private Tätigkeiten, wie beispielsweise die Begleitung eines pflegebedürftigen Angehörigen, zu starker Erschöpfung führen.

<ul style="list-style-type: none"> ■ Altenpfleger ■ Ärzte [11, 131] ■ Bankangestellte ■ darstellende Künstler (z. B. Sänger) ■ EDV-Fachleute [95] ■ Erziehende ■ Gefängnispersonal ■ Hebammen ■ Journalisten ■ Krankenschwestern/-pfleger [11] ■ Kundendienstmitarbeitende ■ Lehrer [71, 96] ■ Manager 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pfarrer und Priester ■ Politiker ■ Polizisten ■ Psychotherapeuten ■ Richter ■ Sanitäter ■ Sekretärinnen/Sekretäre ■ Sozialarbeitende im weitesten Sinn ■ Sportler ■ Steuerberater ■ Stewardessen und Flugbegleiter ■ Trainer ■ Zahnärzte
---	--

Tab. 1: Von Burnout Betroffene

Die drei Burnout-Merkmale

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

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

- »Ich habe keine Kraft mehr«,
- »Ich kann 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 Unzufriedenheit auf (mit dem Beruf, der privaten Situation, den gesellschaftlichen Verhältnissen usw.), bildet sie den Nährboden für Burnout. Unzufriedenheit ist zugleich Symptom für und Ursache von Burnout.

Depersonalisation: Depersonalisation sind Entfremdungserlebnisse ohne Realitätsverlust. Es handelt sich um eine dissoziative Bewusstseinsstörung. Das bedeutet, der Betroffene nimmt sich selbst oder Teile seiner Identität als fremd und unwirklich wahr. Er erlebt sich als »ein Anderer« [20]. Depersonalisation führt zu einem reduzierten Engagement für seine Klientel² und für andere allgemein. Sie 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 oft 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. Durch den eher unbemerkten Einsatz von Willen können sie in der Lage sein, sich auch längere Zeit heftig im berüchtigten Hamsterrad zu drehen. Zudem vermindert sich die Leistungsfähigkeit anfangs fast unmerklich. Wenn sie bewusst wird, ist Burnout in der Regel eher fortgeschritten.

Die Ausprägung dieser drei Hauptanteile von Burnout schwankt stark zwischen den einzelnen Berufsgruppen. Bei Ärzten sind die Depersonalisation und die emotionale Erschöpfung markant erhöht [141], während sie alles in allem mit ihrer Leistungsfähigkeit zufrieden sind. Lehrer hingegen sind mit ihren Leistungen unzufrieden und beklagen kaum Depersonalisation. Sozialarbeitende haben von allem etwas und Angehörige, die chronisch Kranke pflegen, fühlen sich leistungsgemindert und emotional erschöpft.

Die drei Burnout-Phasen

Die Überzeugung, Wissen sei das Höchste, übersieht, dass wir mit Wissen allein noch nichts können. Und wenn wir etwas können, werden wir noch nichts verändern. Nur das Tun verändert die Welt. Auch wenn ab und zu allein schon Gedanken etwas in Gang setzen können: Im ganz normalen Alltag verlangt es nach Handlungen. Die Tat schafft Tatsachen, die uns am ehesten das Gefühl schenken, selbstbestimmt zu leben. Das sind wir, wenn wir Eigenverantwortung suchen und leben. Das Gefühl von Fremdbestim-

2 Je nach ausgeübtem Beruf unterscheiden sich die Klientel, mal sind es wirklich Klienten wie beim Steuerberater oder Anwalt, Patienten wie beim Arzt oder bei Pflegekräften, Kunden wie beim Bankangestellten, Passagiere wie bei Flugbegleitern, 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.

mung kommt bei ausreichender Übernahme von Eigenverantwortung nur schwerlich auf. Das Abschieben von Verantwortung und ein Leben ohne Burnout sind wie Feuer und Wasser.

Ohnmacht 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. Bei Burnout herrscht oftmals ein Ohnmachtsgefühl.

Das kann sich bis zu dem Gefühl steigern, *absolut nichts* mehr wirklich beeinflussen zu können.

Die Gefühle der Ohnmacht *begleiten* Burnout nicht nur, zu einem gewissen Teil *verursachen* sie es sogar. Das Gegenteil von Ohnmacht ist Allmacht. Wie stark der Wunsch danach ist, können wir an den hohen Auflagen erkennen, die Bücher mit solchen Versprechen erzielen. Es ist unmöglich, *alles* im Griff zu haben.

Noch immer ist es nicht selbstverständlich, sich öffentlich als *ohnmächtig* zu outen. Inzwischen gibt es jedoch zahlreiche Bücher und Berichte, die sich mit der Ohnmacht zum Beispiel bei Depression befassen.

In der frühen Burnout-Phase wird die eigene Ohnmacht kaum erkannt, sie wird weder gefühlt noch wahrgenommen (Abb.1).

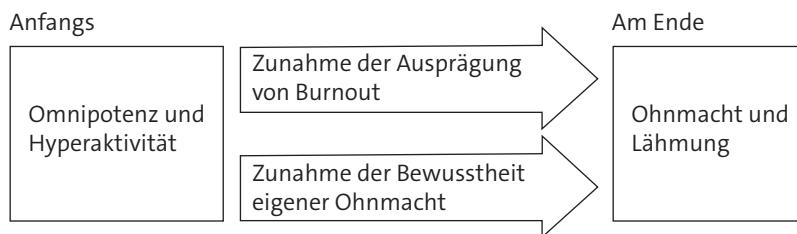


Abb. 1: Burnout und Ohnmacht

Je weiter Burnout voranschreitet, umso mehr tritt dieses Gefühl an die Oberfläche. Wer wirklich nicht mehr kann, muss Hilfe annehmen und kann sich nicht mehr zwingen, sich über das Gefühl der eigenen Ohnmacht hinwegzutäuschen. Menschen mit Burnout in der dritten und damit letzten Phase (Isolation und Passivität) sind letztlich dazu bereit, die eigene Ohnmacht anzuerkennen.

Wie geht es einem, der sich ohnmächtig fühlt? Er wird eine tiefe Angst spüren. Diese Angst begleitet ihn aber längst, also auch zu Zeiten, wo er ohnmächtig war, ohne dies erkennen zu können oder zu wollen. Ohnmacht tritt in allen Phasen von Burnout auf.

Der Betroffene ahnt nichts von seiner Ohnmacht (Burnout-Phase 1): Die eigenen Ohnmachtsgefühle werden vollständig verdrängt – die unterdrückten Energien entladen sich zunächst aktiv in Form der ersten Phase von Burnout. Es ist die Phase der (Hyper-)Aktivität und der Aggression: heftige Geschäftigkeit. So erscheinen diese Menschen

als besonders »mächtig«, »tatkräftig« und »einflussreich«. Das wird gern auch über die fort dauernde Hilfe für andere Menschen ausgelebt. Menschen mit anfänglichem Burnout konzentrieren sich dann jedoch mehr auf Nebenschauplätze. Sie lösen die wirklichen eigenen Probleme nicht, haben häufig Zeitnot. Sie haben den Bezug zu den eigenen, tief verborgenen Aufgaben verloren. Weitere, scheinbare Lösungen des Problems der vollkommen verdrängten Ohnmacht sind Kontrollverhalten und Perfektionismus. Wer sich tief innen völlig ohnmächtig fühlt, versucht in aller Regel außen (im Beruf, bei den Mitarbeitern oder der Familie, im Alltag) zu kontrollieren, was nur zu kontrollieren ist, denn Kontrolle täuscht Sicherheit vor. Damit wird ein Teufelskreis in Gang gesetzt: Der Wunsch nach Kontrolle ist eine Reaktion auf das Ohnmachtsgefühl und Anlass für dessen Verstärkung.

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. 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 selbst zurückzunehmen. Wirklicher Leidensdruck in der ersten Phase ist selten. Ungereimtheiten fallen den Betroffenen in der Regel weniger auf als der Umgebung.

Der Betroffene ahnt die geringer werdende Macht (Burnout-Phase 2): In diesem Zustand neigen Menschen dazu, nicht mehr mit dem Kopf begründen zu wollen (das ist deshalb so, weil ...), sondern vertrösten sich zum Beispiel mit dem Glauben an das Wunder oder die Zeit [60].

Wunder können neben der Hoffnung auf einen Glücksspielgewinn (»Diesmal klappt es mit den sechs Richtigen«) auch andere Orte (»Ich muss weg hier«) oder ein neuer Job (»Da werde ich schnell Karriere machen«) sein, selbst ein neuer Anzug (»Damit trete ich viel souveräner auf«) usw.

Wer die Zeit bemüht, verschiebt die Probleme und die notwendigen Entscheidungen.

Das Prinzipielle hinter all diesen Argumenten ist die Flucht vor der Eigenverantwortung. Wer an das Wunder glaubt, versucht sich weitgehend aus seiner eigenen Verantwortung zu stehlen. *Andere* (das Wunder oder die Zeit) sollen es richten.

Dieser Fluchtneigung liegt die konkrete Angst zugrunde, es allein nicht mehr zu schaffen. Wer zu realisieren beginnt, das Wenigste tatsächlich bestimmen zu können, bekommt Angst. Das ist die Burnout-Situation im zweiten Stadium.

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 Über-

gangsphase zielt das Verhalten darauf ab, Enttäuschungen und seelische Verletzungen möglichst zu vermeiden. Distanz zu anderen und auch zu sich selbst schaffen 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 inhaltlich nicht mehr nachvollziehbar.

Dem Betroffenen wird die Ohnmacht klar (Burnout-Phase 3): Wer sich ohne Macht fühlt, versucht es oft mit einer der folgenden drei, ineffektiven Taktiken [nach 62]:

1. *Rationalisierung:* Das bedeutet, beispielsweise die eigene psychische Ohnmacht auf scheinbar objektive wie körperliche »Defekte« zurückzuführen:
 - »Weil ich so hässlich bin, werde ich gemobbt.«
 - »Weil ich Bluthochdruck habe, schaffe ich meine Arbeit nicht mehr.«
 - »Weil ich stottere, komme ich beruflich nicht mehr voran.«
2. *Schädigung durch andere (meistens Eltern, Partner oder Geschwister):* Der Betroffene meint, dass die anderen und ihre »unverschämten« Verhaltensweisen daran schuld sind, dass es ihm auch heute noch so schlecht geht:
 - »Weil meine Mutter mich nicht gestillt hat, konnte ich kein Vertrauen aufbauen.«
 - »Weil mein Bruder mich immer wieder verhauen hat, habe ich heute so viel Angst vor meinen Vorgesetzten.«
3. *Echte oder ausgedachte Schwierigkeiten sammeln:* »Ich kann nicht mehr, weil es inzwischen so viel ist: der Ärger mit dem Vermieter, die Probleme in der Partnerschaft, die unsichere Arbeitsstelle.« Immer mehr, immer mehr, immer mehr – auf diese Weise wird versucht, sich Mitleid zu verdienen wegen all der Schwierigkeiten, für die der Betroffene (scheinbar) nichts kann.

Die ersten beiden Verhaltensweisen lenken von der eigenen Ohnmacht ab und führen damit letztlich in eine Art Isolation. Letztgenannte Strategie führt zu Entsetzen und Lähmung, weil ohnehin alles zu spät scheint – alles scheint aussichtslos – und deshalb wird nichts getan. Die dritte und letzte Phase von Burnout ist erreicht.

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 wird immer schwächer. Sucht – nicht nur mittels Alkohol, Nikotin oder Tabletten – spielt spätestens in dieser Phase eine Rolle. Depression wird offensichtlich. Innere Befriedigung fehlt praktisch völlig. Nicht selten wird zu Beginn dieses dritten Stadium als Zweckpessimismus fehlgedeutet. Eventuell kommen Selbstmordideen auf. In der Endphase von Burnout erstarrt jede Beweglichkeit.

Nur in der Anfangsphase ist die Diagnose Burnout relativ leicht und zuverlässig zu stellen und es kann mit hoher Sicherheit erkannt werden [150]. Danach wird Burnout so sehr von anderen, begleitenden Phänomenen (wie Depression, Sucht, Angsterkrankung)

kungen) 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.

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

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Banalinfektionen treten vermehrt auf (Erkältungen) ▪ »Bandscheibenvorfall« ▪ Enge in der Brust ▪ Herzrasen ▪ Kopfschmerzen ▪ Müdigkeit ▪ Muskelschmerzen ▪ Rückenschmerzen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schlafstörungen jeder Art ▪ Schulter-Arm-Syndrom ▪ Schwindel ▪ sexuelle Lust nimmt ab ▪ Tinnitus (Ohrgeräusche) ▪ Übelkeit ▪ Verdauungsstörungen (sowohl Durchfall wie Verstopfung) ▪ Zähneknirschen
---	---

Tab. 2: Körpersymptome bei Burnout (Auswahl)

Gefühle: Die Gefühlsveränderungen zeigen Unterschiede je nach Phase. Zunächst entsteht das Gefühl der Unentbehrlichkeit und von Zeitnot. Es treten Stimmungsschwankungen, vermindertes Selbstwertgefühl, Gereiztheit, Misstrauen oder Ungeduld und nahezu immer Unzufriedenheit auf. In der zweiten Burn-out-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 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.

Verhalten: Auch das Verhalten passt sich den einzelnen Phasen an. Zunächst sind die Betroffenen überaktiv. Sie nehmen neue Tätigkeiten an und gerne 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 noch etwas fühlen zu können.

Die zwei Burnout-Grundkonstellationen

Burnout tritt meistens bei zwei der folgenden Grundkonstellationen auf. Die erste ist eine *hohe Belastung bei niedrig empfundenem Eigeneinfluss*. Das bedeutet, die Betroffenen fühlen sich fremdbestimmt, empfinden somit eine *geringe Selbstwirksamkeit*.

Testen Sie nun, ob diese erste Grundkonstellation von Burnout bei Ihnen zutrifft (Test 2):

TEST 2: Schnelltest zu Burnout

Bitte bewerten Sie die Höhe Ihres Eigeneinflusses im Beruf (und nachrangig auch im Privatleben).

① bedeutet, Sie haben auf fast nichts in Ihrem Leben Einfluss. ⑩ bedeutet, Sie können praktisch über alles selbst bestimmen. Bedenken Sie bei Ihrer Einschätzung, dass beispielsweise ein Rechtsanwalt den Ausgang von Gerichtsprozessen oder die Reaktion der Gegenpartei viel weniger beeinflussen kann als er gerne möchte. Oder dass ein Altenpfleger Erkrankungen der ihm anvertrauten Menschen nicht immer verhindern kann. Dennoch, hier geht es ausschließlich um *Ihre Einschätzung Ihrer Situation*.

Meinen Einfluss im (Berufs-)Leben schätze ich ein mit:

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Nun bewerten Sie Ihre Belastung im (Berufs-)Leben.

① meint, alles geht Ihnen mehr als leicht von der Hand und ⑩ bedeutet, Ihre Belastung empfinden Sie als so hoch, dass Sie sich eine höhere nicht vorstellen und nicht ertragen mögen.

Meine Belastung im (Berufs-)Leben bewerte ich mit:

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Übertragen Sie Ihre zwei Werte in das Koordinatensystem der Abbildung 2.

Auswertung

Je nachdem, in welchem Feld der Kreuzungspunkt Ihrer zwei Werte liegt, sehen Sie den Bereich, in welchem Sie sich im Moment befinden. Dies ist ein sehr stark vereinfachtes Modell. Es kann also nur die Richtung aufzeigen.

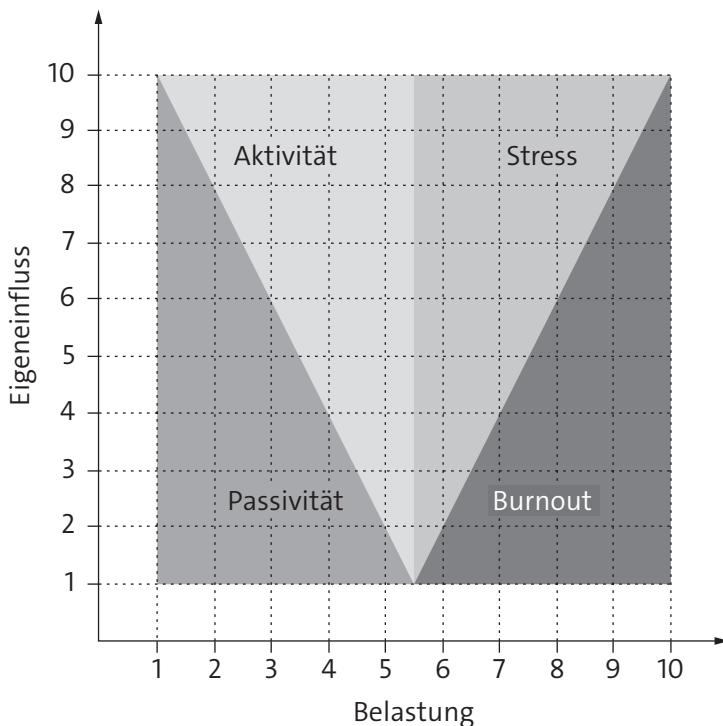


Abb. 2: Wo ich bin

Die zweite Grundkonstellation von Burnout basiert auf zwei individuellen Bewertungen. Zuerst wird eine Situation als unerträglich empfunden, dann wird vermutet, diese Situation weder verändern noch verlassen zu können. Der Betroffene fühlt sich also wie gelähmt, wie in einem Gefängnis, der Freiheit beraubt. Trifft dies bei Ihnen zu? Machen Sie Übung 2:

ÜBUNG 2: Das eigene Gefängnis

1. Gibt es in Ihrem Leben (mindestens) eine Situation, die Sie bei ehrlicher Betrachtung als unerträglich empfinden? Das kann ein Beruf sein, mit dem Sie nicht klarkommen, oder eine Partnerschaft, die Ihnen zu viel abverlangt, eine eigene Erkrankung, andere Belastungen im beruflichen oder privaten Bereich.
2. Haben Sie letztlich das Gefühl, diese Situation nicht verlassen zu können? Warum auch immer. Sei es, dass Sie sich sonst schämen, das Gefühl haben, alles bricht zusammen, die Vorstellung, ansonsten niemals mehr voranzukommen.

Auswertung

Wenn Sie beide Fragen bejahen, sind Sie in einer typischen Burnout-Falle. Aus der mögen Ihnen die vielen Hinweise im Buch heraushelfen.

Die umfassende Sicht auf Burnout

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, im Leben 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* [102, 118].

... ein Freund: Es ist legitim, davon auszugehen, dass sich ein Mensch für die beste, ihm *mögliche* oder ihm *bekannte* Verhaltensweise entscheidet [40]. 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 Hinweis auf ein anderes Lebensthema: Wir wollen unsere Lebensthemen verwirklichen. Gelingt uns das nicht, leiden wir daran [89]. Burnout setzt meistens früh genug im Lebenszyklus ein, um unsere Zukunft anders gestalten zu können. Burnout fordert uns auf, wichtige Lebensthemen zu realisieren.

... als Krise eine Chance zur Stärkung: Burnout ist eine fundamentale Lebenskrise. Eine solche Krise sollte Anlass sein, 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.

... Ihre Entscheidung: Sie haben sich für Burnout entschieden. Gewiss haben nicht *Sie* selbst 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 zu handeln und weniger über sich nachzudenken*. Nach diesem Buch kann es damit erst einmal genug sein.

... lebensbedrohlich: Es gibt Untersuchungen, die zeigen [117], dass die meisten Menschen ein- oder mehrmals in ihrem Leben in eine lebensbedrohliche oder 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.

Die neun wesentlichen Bereiche der Vorbeugung

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 Sie selbst ändern können.

Burnout kommt in vielen, sehr unterschiedlichen Berufen vor. Berufstypische Inhalte allein sind offenbar keine vorrangigen Auslöser. Dafür spricht die Tatsache, dass es keinen Beruf gibt, in dem regelhaft mehr als die Hälfte der Beschäftigten von Burnout betroffen ist.

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

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 persönlichen Kontakte zusammen;
- anhaltende oder immer wiederkehrende Situationen, in denen bei *hoher Belastung zu geringer Selbstwirksamkeit* gespürt wird. Machtlosigkeit verunsichert;
- anhaltende *Unzufriedenheit*;
- *Stress* (mit Unzufriedenheit gepaart);

- Tätigkeiten, die mit hoher *persönlicher Zuwendung* zu anderen Menschen verbunden sind. Das betrifft Berufe, in denen es um Zweierbeziehungen geht. Diese Beziehungen müssen in der Regel rasch aufgebaut werden und bleiben nur kurz bestehen. Sie sind durch ein Machtgefälle gekennzeichnet. Dabei bekommt derjenige Burnout, der in der (scheinbar) mächtigeren Position ist. Offenkundig ist das so bei Ärzten oder bei Kranken- und Altenpflegenden mit ihren Patienten. Auch andere, von Burnout vermehrt betroffene Berufe wie Lehrer oder Flugbegleiter leben im Detail davon, dass sie eine Aneinanderreihung teils extrem kurz dauernder Zweierbeziehungen sind. Wenn dann die Fähigkeiten im Umgang mit den eigenen Emotionen und denen anderer nicht ausreichen, wird es eng.

Daneben gibt es andere Faktoren für ein erhöhtes Burnout-Risiko. Es sind die weniger bekannten, *unbewussten Ursachen* für Burnout:

- 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 allen diesen wichtigen Inhalten basieren die neun Bereiche des Präventionsprogramms gegen Burnout (Abb.3), das in drei übergeordnete Themen untergliedert ist:

- I. Es ist, was ist
- II. Was sich zum Guten verändern lässt
- III. Mentale Gesundheit: So ist Burnout kein Thema mehr

Die einzelnen Bereiche sind folgende (in Klammern die dazugehörigen Kapitel):

Bereich 1 (A, B) Sich selbst besser verstehen: Burnout-Prävention beginnt mit der innerlichen Auseinandersetzung: Was ist los mit mir? Habe ich bereits Burnout? Und wenn, wie weit ist es fortgeschritten? Sich zu Beginn diesen Inhalten zuzuwenden, verschafft Sicherheit, dass sich etwas ändern muss.

Bereich 2 (C, D) Sich für die eigene Situation öffnen: Burnout kann nur entstehen, wenn man sich selbst und die wirkenden Belastungen nicht genügend wahrnimmt. Es gibt meistens rechtzeitig Warnzeichen, deren Befolgung Burnout verhindern würde. Erst eine gewisse Blindheit für die eigene Situation bildet den Nährboden für Burnout. Sich besser verstehen zu lernen, ist ein wesentlicher Bestandteil der Gesundung.

Bereich 3 (E, F, G) Souveränität gewinnen: Zu Beginn des Präventionsweges sollte der Rucksack nicht nur mit Problemen, Unklarheiten, Ängsten, Sorgen und Verzweiflung 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



Abb. 3: Die neun zentralen Bereiche der Burnout-Prävention

Rucksack gepackt werden, wird er auf wundersame Weise zugleich ein wenig leichter! Hierher gehört der positive Bezug zu sich selbst und auch, die eigenen Grenzen zu bestimmen.

Bereich 4 (H, I) Gute Kontakte pflegen: Die Tatsache der engen Verbindung von Burnout mit beruflichen Zweierbeziehungen hängt direkt mit emotionaler Kompetenz zusammen. Sie steigert unsere Selbstsicherheit in besonderer Weise. Wir konzentrieren uns hier auf das Zwischenmenschliche bei Burnout.

Bereich 5 (J, K) Die Zeit nutzen: Dieser Bereich nimmt sich des Zeitdrucks an. In den typischen Burnout-Berufen ist es bei genauer Betrachtung kein reiner *Zeitdruck*, sondern *Termindruck*. Dagegen helfen Verständnis für die Zeit als solche sowie der korrekte Umgang mit Terminen und der Zeit. Übliches Zeitmanagement wirkt bei Burnout nicht ausreichend, denn es berücksichtigt kaum die üblichen Konstellationen an den Arbeitsplätzen, die Burnout fördern.

Bereich 6 (L, M, N, O) Kraft schöpfen: Es gibt eine Vielzahl von eigenen Ressourcen, über die jeder Mensch verfügen kann – wenn er sich diese bewusst macht und sie nutzt.

Das betrifft ein weites Spektrum von den eigenen Einstellungen über alltägliche Chancen, den Bezug zum eigenen Körper und den positiven Blick auf sich selbst.

Bereich 7 (P, Q) Zufrieden und ausgeglichen sein: Weil Unzufriedenheit das Leitgefühl von Burnout ist, sollten wir ein beständiges Maß an Zufriedenheit im eigenen Leben fühlen. Sicher kann Unzufriedenheit auch als Antrieb fungieren. In aller Regel hat aber echte, innerliche Zufriedenheit die beste gesundheitserhaltende Wirkung. Bei Burnout-Prävention geht es um mentale Gesundheit und nicht darum, immer neue, meist materielle Ziele zu erreichen. Zufriedenheit hat viel damit zu tun, das Innen wahrzunehmen und das daraus entstehende Selbstbild mit dem Außen in Gleichklang zu bringen.

Bereich 8 (R, S, T, U) Selbstwirksam vorangehen: Heute weiß man, welche Eigenschaft unserer mentalen Gesundheit am stärksten hilft. Es ist die Selbstwirksamkeit. Das Gefühl, wesentliche Inhalte des Lebens selbst im Griff zu haben, sich nicht als Opfer zu fühlen und voller Tatkraft eine bessere Zukunft anzustreben, kann Berge versetzen. Dazu gehören Selbstmanagement, die Instanz des Willens zu verstehen und zu nutzen, sich auf Lösungen statt Probleme zu konzentrieren, aber auch, sich für das Richtige zu entscheiden: für ein gutes Leben.

Bereich 9 (V, W, X, Y, Z) Die Zukunft gestalten: Burnout droht oder entsteht dann, wenn wir eine von uns angestrebte Rolle nicht ausfüllen können. Deshalb sollten wir erwünschte Rollen erkennen und uns gemäß ausüben. Burnout berührt auch die Frage nach dem Sinn des eigenen Lebens. Wenngleich diese Frage eine der am weitestgehenden sein dürfte, hat Burnout so eng mit der Sinnfrage zu tun, dass sie berücksichtigt wird.

Diese neun Bereiche zusammen bilden ein wirkungsvolles Programm für mentale Gesundheit. Wenn die Chancen gegen Burnout noch weiter konzentriert werden, erkennen wir eine abbauende Richtung (Stress, Termin- und Zeitdruck), aufbauende Inhalte (Ressourcensammlung, Zufriedenheit, Einstellungs- und Verhaltensoptimierung und emotionale Kompetenz) und erkennende Komponenten (die Realität akzeptieren, Selbstverständnis, Rollen, tatsächliche Ziele, Sinnannäherung).

Am wirkungsvollsten sind die Veränderungen, die Sie selbst herbeiführen. Der Mensch im Allgemeinen neigt dazu, auf andere oder höhere Instanzen zu warten. Bei Burnout geht es aber gerade um Selbstwirksamkeit, sich die Kontrolle über das eigene Leben und den Beruf zurückzuholen. Die Aktivierung der eigenen inneren Ressourcen wirkt stärker mental aufbauend als die Aktivierung von externen Ressourcen.

Die neun Bereiche der Burnout-Prävention sind nicht isoliert zu betrachten, sondern diese Unterteilung soll lediglich den Blick auf ein Gesamtwerk »Burnout-Prävention« erleichtern. Bitte missverstehen Sie die zahlreichen Ratschläge nicht als voneinander unabhängig – oftmals wird erst aus einer übergeordneten Sicht deren individueller Zusammenhang offensichtlich.

Der wirkungsvolle Umgang mit diesem Buch

Wenn Ihnen die konsequente Bearbeitung zu mühsam oder nicht notwendig erscheint, ist es möglich, die vielen Anregungen wie einen Markt zu nutzen: Sie gehen durch und wählen aus, was für Sie das Richtige ist. Dann können Sie die Ratschläge als Inspirationsbasis für eine neue Sicht Ihrer Dinge verwenden.

Sprechen heilt [147]. Wenn Sie dieses Buch für sich allein bearbeiten, rate ich Ihnen deshalb, Ihre Gedanken und Gefühle, Ihre Ideen und Erkenntnisse sowohl aufzuschreiben als auch auszusprechen, selbst wenn Sie der einzige Zuhörer sind. Am besten wäre es natürlich, wenn Sie sich für wesentliche Momente einen Zuhörer wählen; jemanden, der nichts kommentiert und wertet, außer Sie bitten ihn darum.

Es gibt viele Möglichkeiten, Änderungen zu erreichen [87]. Wir können

- unser Verhalten betrachten und überlegen, was wir daran verändern können;
- den Fokus darauf richten, was uns einer Lösung unserer Probleme näher bringt;
- so oft wie möglich positiv denken;
- uns nur ganz kleine Schritte vornehmen;
- versuchen, unsere Flexibilität zu erhöhen;
- unsere Gedanken stark auf die Zukunft als solche richten.

Damit haben wir die wichtigsten Ansätze der Verhaltenstherapeuten kennengelernt. Von allem werden Sie in diesem Buch etwas erfahren.

FRAU WOHLKLANG

Können Sie Klavier spielen? Falls ja, ersetzen Sie im Folgenden das Wort »Klavier« durch ein Instrument, das Ihnen völlig fremd ist – vielleicht ein Saxofon.

Stellen Sie sich nun also vor, Sie begännen damit, Klavier zu spielen. Ihre Klavierlehrerin, Frau Wohlklang, sagt Ihnen, als Erstes müssten Sie die *Appassionata* von Beethoven lernen (ein sehr schwieriges Stück). Ihnen entgleiten Worte des Entsetzens, Sie verweisen auf Ihre leicht steifen Finger, aber Frau Wohlklang bleibt dabei. Sie schauen die Noten an (die können Sie bereits lesen) und hoffen, Frau Wohlklang entstamme nicht einer geschlossenen Einheit. »Unmöglich«, sagen Sie, »das kann ich nicht.«

Frau Wohlklang hakt sich bei Ihnen ein und sagt: »Wir fangen ganz, ganz langsam an!« Sie gibt Ihnen eine Kopie der Noten, auf der nur der erste Takt abgedruckt ist. Sieht schon anders aus, denken Sie sich. Nun wollen Sie gleich loslegen, aber Frau Wohlklang sagt: »Sie spielen das nun zehnmal langsamer, als es gespielt werden müsste.«

Beim ersten Mal klingt es noch jämmerlich, aber Sie wiederholen und wiederholen in dieser ersten Klavierstunde Ihres Lebens immer wieder den ersten Takt – und am Ende der Stunde klingt es schon hörenswert. Diesen einen Takt können Sie nun. In der nächsten Stunde nehmen Sie sich den zweiten Takt vor.

Training besteht aus kleinen Portionen, die verlangsamt geübt werden, und niemals darin, etwas sofort in der endgültig erforderlichen Geschwindigkeit zu absolvieren. Bitte haben Sie Geduld mit sich selbst!

Auf der Basis von Test 3 entwickeln Sie für sich eine Art Leitfaden, mit dem Sie individuell für sich selbst entscheiden können, was Sie als Erstes, als Zweites und dann noch später bearbeiten sollten. Dieser Test leitet die Reihenfolge Ihres Wegs durch das Buch.

TEST 3: Leitfaden durch das Buch

Sie kennen bereits das Schema von ① bis ⑩. ① bedeutet, dass Sie der Aussage oder der Gewichtung in keiner Weise zustimmen, mit ⑩ ist genau Ihre Lage beschrieben. Bitte bewerten Sie entsprechend folgende Aussagen:

Meine eigene Persönlichkeit liegt wie ein offenes Buch vor mir. Ich weiß genau, wie ich ticke. (A)

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Auch bei kritischer Betrachtung der wichtigen Inhalte meiner Kindheit bin ich voll und ganz im Reinen damit. (B)

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Ich bin vollkommen ausgeglichen. Erschöpfung, Traurigkeit, Unzufriedenheit oder Angst sind mir ebenso fremd wie körperliche Beschwerden. (C)

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Alles in allem ist mein Leben frei von Belastungen. (D)

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Ich stehe sicher im Leben. (E)

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

In aller Regel kann ich mich auf unerwünschte Situationen gut einstellen. (F)

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Ich weiß genau, wie weit ich gehen kann und wo meine Grenzen liegen. (G)

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Fast immer finde ich die richtigen Worte, auch in schwierigen Situationen oder gegenüber schwierigen Menschen. (H)

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Mein Einfühlungsvermögen ist wirklich gut ausgeprägt. Das wird mir oft gesagt. (I)

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Zeitdruck kenne ich nicht. Ich habe die Zeit im Griff. (J)

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Ich erreiche fast immer, was ich anstrebe. (K)

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Ich kann spontan mindestens fünf Werte nennen, die für mich von hoher Bedeutung sind. Meistens richte ich mich nach ihnen. (L)

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Ich weiß genau, wie ich es mir angenehm mache – und das tue ich auch oft. (M)

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Ich achte sehr bewusst auf meine Gesundheit. (N)

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Andere bewundern mich für meine positive Grundeinstellung im Leben. (O)

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Ich weiß genau, welche Dinge mich unzufrieden machen. (P)

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Alles in allem kann ich mich als sehr ausgeglichen bezeichnen. (Q)

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Ich erreiche meine Ziele fast immer. (R)

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Wenn ich mal wenig motiviert bin, kann ich mich aus der Senke selbst befreien. (S)

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Ich konzentriere mich auf mögliche Lösungen, nicht auf bestehende Probleme (T)

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Meine Ziele sind mir vollkommen klar. (U)

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

Auswertung

Sie können im Buch nun so vorgehen, dass Sie Ihre persönliche Reihenfolge festlegen: Je *niedriger* die Zahl in diesem Test ist, umso *wichtiger* ist die Bearbeitung dieses Inhalts für Sie. Die Buchstaben A bis U weisen Sie auf die getesteten Inhalte hin – sie entsprechen den Kapiteln A bis U im Buch. Da die einzelnen Bereiche nicht aufs Engste zusammenhängen, können Sie so für sich bestimmen, was Sie rasch und was Sie vielleicht später angehen sollten. Die Inhalte von Kapitel 9 (W bis Z) sollten Sie immer bearbeiten, und zwar zuletzt, wenn Sie sich mental gestärkt Ihrer Zukunft zuwenden.

Natürlich können Sie die Kapitel dieses Buchs auch der Reihe nach lesen und bearbeiten. Maximalen Gewinn erzielen Sie immer dann, wenn Sie mit dem Buch *arbeiten*. Für Ihre mentale Gesundheit sollten Sie die Tests und Übungen mitmachen. Das lässt sich durch nichts ersetzen. Wichtig ist, dass Sie sich bei der Bearbeitung schriftlich festlegen. Am besten nutzen Sie dafür ein bislang unbeschriebenes Notizbuch, in welches Sie Schritt für Schritt Ihre Ressourcen niederschreiben.

Dieses Buch lässt sich nicht an einem Tag bewältigen. Lassen Sie sich trotzdem nicht davon abhalten, zu beginnen und einfach fortzufahren. Burnout ist ein viel zu gewichtiges Phänomen, als es in einer *Lesenacht* lösen zu können.

Gehen Sie an die Übungen heran, indem Sie sich zwei Räume schaffen, einen äußeren und einen inneren.

- Einen äußeren Raum mit folgenden Kriterien:
 - absolute Ungestörtheit,
 - kein Telefon, kein Smartphone,
 - keine anderen Termine,
 - niemand, der direkt oder über technische Mittel zu Ihnen kommen könnte,
 - Ruhe: keine Musik, kein Verkehrslärm.
- Einen inneren Raum mit ...
 - entspannter Wachsamkeit,
 - Offenheit,
 - Einverständnis: Jedes Ergebnis ist, wie es ist, und so ist es in Ordnung.
 - Selbstehrlichkeit; niemand außer Ihnen wird das Ergebnis erfahren, wenn Sie es nicht wollen, sowie mit
 - Ernsthaftigkeit.

Beantworten Sie alle Übungen schnell, spontan und ehrlich. Schnell meint ohne großes *Nachdenken*, spontan meint ohne langes *Zögern*. Krisen haben ihren Ursprung oft in Unwahrheiten. Also seien Sie immer so ehrlich wie möglich mit sich.

Der Burnout-Test

TEST 4: Burnout oder kein Burnout?

Lesen Sie nun die folgenden Aussagen und entscheiden Sie, ob Sie jede dieser Aussagen so (oder weitgehend so) für sich treffen können. Ist das der Fall, suchen Sie die entsprechende Nummer in Abbildung 4 (S. 34) und kreuzen Sie die Nummer der bejahten Aussage an. Wenn Sie der Aussage für sich nicht zustimmen können, verzichten Sie einfach darauf. Es ist auch möglich, dass Sie keiner Aussage zustimmen.

1. Nichts hat mehr einen Sinn.
2. Ich arbeite immer mehr im Beruf (oder auch anderswo).
3. Ich spüre, dass es ohne mich an der Arbeitsstelle/im Beruf kaum geht.
4. Was um mich herum geschieht, interessiert mich nicht mehr wirklich.
5. Von bester Laune bis zu Tode betrübt: Ich habe deutliche Stimmungsschwankungen.
6. Ich weiß nicht, wie ich mir helfen kann oder wer mir helfen kann.
7. Ich fühle mich unwohl, wenn ich mich beruflich nicht absichere (z.B. wegen sonst möglicher juristischer Probleme).
8. Ich habe immer wieder das Gefühl, ausgenutzt zu werden. Das kann vom System, dem Unternehmen, ebenso von meiner Klientel oder von Partnern ausgehen.
9. Ich habe so viel zu tun, dass soziale Kontakte außerhalb der beruflich notwendigen kaum mehr möglich sind.
10. In mir regt sich immer wieder so etwas wie Widerstand vor Veränderungen. Besser, es bleibt so, wie es ist (denn noch schlechter darf es nicht werden).
11. Wenn ich in mich hineinspüre, freue ich mich nicht mehr richtig. Auch berührt mich meine Freude nicht mehr so tief, wie es guttäte.
12. Ich merke, dass es mir letztlich angenehmer ist, zu meiner Klientel eine Art professioneller Distanz aufzubauen.
13. In der letzten Zeit habe ich einige Aufgaben oder Positionen nicht mehr ausgeführt; auch meine Hobbys sind mir weniger wichtig.
14. Meine Probleme mit der Familie und/oder dem Partner werden mehr.
15. In der letzten Zeit habe ich eine oder einige neue Tätigkeiten (beruflich oder privat) neben der bisherigen angenommen. Langsam muss ich wohl aufpassen.
16. Vielleicht auch, weil ich immer wieder zu wenig Zeit habe, denke ich manchmal, ich sei kein wirklich guter ... (hier setzen Sie Ihren Beruf ein).
17. Ich habe überhaupt keine Lust zu arbeiten.
18. Manchmal denke ich mir, wie schön es wäre, wenn alles ein Ende hätte.
19. So richtig interessiert mich nichts mehr.
20. Ich kann ohne Alkohol oder Drogen oder bestimmte Medikamente praktisch nicht mehr sein, so schwer diese Einsicht mir auch fallen mag.

21. Ich genieße es sehr, mir vieles leisten zu können – und tue es auch oft (egal, ob Einkäufe, Autos, Urlaube etc.).
22. Ich bin sehr oft müde und erschöpft.
23. Ich bin innerlich vollkommen verzweifelt über meine Situation.
24. Inzwischen ist mir alles egal.
25. Ich will nur noch meine Ruhe haben, deshalb habe ich nahezu alle Kontakte aufgegeben.
26. Für mich selbst darf ich so ehrlich sein: Der Satz »Ich will da nicht hin« beschreibt ziemlich gut mein Gefühl, wenn ich zur Arbeit fahre.
27. Es fällt mir sehr schwer, nach einem Arbeitstag zu Hause abzuschalten – und auch ganz allgemein.

Auswertung

Sie haben nun jeweils fünf typische Verhaltensweisen und vier typische Gefühle für die drei Stadien von Burnout bearbeitet. Aufgrund der Verteilung Ihrer Kreuze auf der Skala in Abbildung 4 können Sie ablesen, wie weit fortgeschritten Ihr Burnout wahrscheinlich ist.

Da die Symptome der früheren Stadien nicht unbedingt aufhören, je weiter Burnout voranschreitet, kommt es nur darauf an, bis wohin Ihre Symptome reichen – bis in E oder R oder nur bis in A? Es spielt keine Rolle, wie viele Kreuze Sie gesetzt haben oder wie diese sonst verteilt sind.

- A steht für die Anfangsphase von Burnout. Sie ist gekennzeichnet durch (Hyper-)Aktivität und das Grundgefühl des Ärgers oder der Aggression.
 - R ist die Rückzugsphase. Hier ist der Betroffene wie auf der Flucht vor sich und seinen Problemen, genauso auf dem Rückzug vor den Anforderungen des Alltags. Das Grundgefühl ist das der Furcht.
 - In der dritten, der Endphase E, fühlt sich der Betroffene isoliert und reagiert mit einer Art Lähmung; er ist passiv.
-

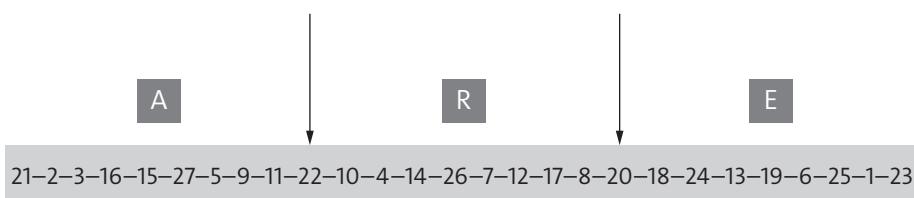


Abb. 4: Burnout-Stadien