

# BCO Reader Burnout

No Delay! Progress Now!



BCO-Verlag



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Einführung in das Thema	4
Was genau ist Burnout überhaupt?	5
Die medizinische Diagnose von Burnout	8
Phasen des Burnout	10
Ursachen von Burnout	14
Persönliche Faktoren	16
Organisatorische Bedingungen	18
Burnout und andere Phänomene	21
Burnout und Stress	24
Erfassung von Burnout	26
Was tun bei Burnout?	30
Persönliche Strategien gegen Burnout	32
Übungen und Anregungen	
Epilog	45
Literatur	46
Impressum	47

## Vorwort

*„Was wir aufbauen, sind unsere Talente und Fähigkeiten, was wir einbringen, sind Überstunden für ein Minimum an finanziellem Ausgleich. Wir arbeiten zu viel, zu lange und zu intensiv. Wir fühlen einen inneren Druck zu arbeiten und zu helfen, und wir fühlen einen Druck von außen zu geben ... Aber genau wegen dieses Engagements tappen wir in die Burnout-Falle.“*

(Herbert J. Freudenberger)

Rien ne va plus! Viele Berufstätige werden durch rasante Beschleunigungen wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklungen in ihrem Berufsalltag immer mehr gefordert. Dies kann zu einem Ausverkauf der eigenen Ressourcen führen – im schlimmsten Fall soweit, bis irgendwann überhaupt nichts mehr geht.

In Deutschland leiden nach Schätzungen etwa 300.000 bis zu 1,5 Millionen Menschen am Burnout Syndrom. Der Grund für diese große Zahlenspanne liegt in dem Krankheitsbild selbst, da dieses sehr unterschiedlich definiert wird. Oft werden Dauerbeschwerden, wie z.B. Virusinfektion, grippale Infekte, Rückenschmerzen sowie andere Beschwerden nicht in Zusammenhang mit einem Burnout gebracht—auch wenn hinter diesen Diagnosen eine Burnout-Problematik versteckt sein kann. Burnout kommt in allen Berufsgruppen und auch außerhalb des Berufslebens vor. Oft sind die besten Mitarbeiter mit besonderem Engagement betroffen. Typische Aussagen der Betroffenen sind:

„Ich bin frustriert...“

„Ich bin nur noch ein Hamster im Rad.“

„Ich habe die Begeisterung für meine Arbeit verloren.“

Es gibt eine zentrale Möglichkeit sich vor Burnout zu schützen: Prävention! Dies ist der beste Weg, mit Burnout umzugehen. Denn Burnout ist teuer und ist man erst einmal betroffen, erfordert es oft eine Menge Energie das Thema Burnout wieder hinter sich zu lassen. Außerdem kostet Burnout viel – auch Ihre Gesundheit, Ihre Lebensenergie und Lebensfreude. Nicht selten bleibt die Reflexion über Ursachen, Verlauf und angemessene Reaktionen an der Oberfläche. Dafür Einsichten zu ermöglichen, ist eine Aufgabe der in den letzten zwei Jahrzehnten expandierenden Burnout-Forschung. In diesem Kontext steht auch dieser Reader. Er ist eine praxisorientierte Zusammenstellung von Inhalten zum Thema Burnout.

Der BCO-Reader Burnout vermittelt Ihnen wesentliches Wissen zum Thema Burnout sowie erste Anregungen zur Burnout-Prophylaxe. Nutzen Sie dieses Wissen um sich selbst oder vielleicht auch Ihre Mitarbeiter vor einem Ausbrennen zu schützen!

Ihr BCO-Team!

Viola Middendorf

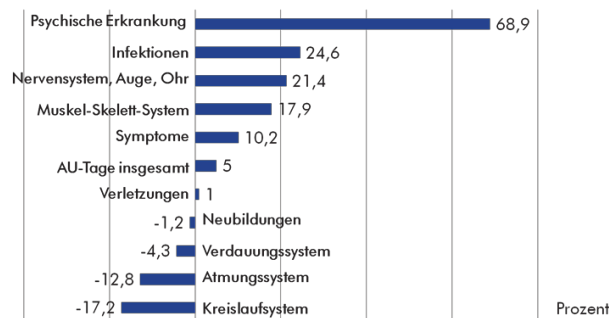
## Einführung in das Thema

Einer aktuellen Studie des Statistischen Bundesamtes (2009) zu Folge, bei der rund 80.000 Personen zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen am Arbeitsplatz befragt wurden, berichten 12,3% der Beschäftigten in Deutschland von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz – unter Führungskräften sind es sogar 17,4% und betrifft damit fast jeden Fünften!

Im Zeitraum von nur sieben Jahren ist die Diagnosestellung bei Arbeitsunfähigkeit aus dem Bereich der psychischen Erkrankungen um fast 70% gestiegen.

Nach Schätzungen von Arbeitsmedizinern sollen in der Bundesrepublik bereits etwa 5% der 25 bis 40-jährigen Angestellten an akuter chronischer Erschöpfung leiden. Dies ist eine Diagnose, die auch eng mit dem Thema Burnout in Verbindung steht.

### *Psychische Erkrankungen verursachen zunehmend Arbeitsunfähigkeit (AU)*



Veränderungen des AU-Volumens von 1997 bis 2004  
Quelle: DAK 2004

Ursprünglich stellt Burnout einen technischen Terminus dar (engl.: to burn out), z.B. bezogen auf das Aus- bzw. Abbrennen von Brennstoffelementen bei Überhitzung oder das Ausgehen eines Feuers. Auf Menschen bezogen bedeutet es (engl.: feel burned out) sich erschöpft fühlen bzw. (engl.: burn oneself out) sich kaputt zu machen, sich völlig zu verausgaben. Metaphorisch bezeichnet der Begriff Burnout „ausgebrannte“ Menschen, deren inneres Feuer im Laufe der Zeit auf Grund von zu wenig „Brennstoffzufuhr“ erloschen ist.

Burnout war schon in den 30er Jahren des letzten Jahrhunderts ein Thema in den Bereichen des Profisports und der darstellenden Künste. Die erste Erwähnung des Burnouts als ein psychologisches Phänomen, das vorrangig bei Helfern anzutreffen ist, findet sich Ende der 60iger Jahre bei Bradley.

Als ursprünglicher Beginn der Burnout-Diskussion wird vorwiegend der Aufsatz des deutschstämmigen Psychoanalytikers Herbert J. Freudenberger für das „Journal of Social Issues“ aus dem Jahr 1974 angeführt. In diesem Artikel beschreibt er einen physiologischen und psychologischen Endzustand. Freudenberger hatte eine interessante Veränderung beobachtet, die Mitarbeitern von Beratungsstellen widerfahren war: Diese arbeiteten zunächst überaus engagiert, wurden mit der Zeit jedoch leichter reizbar, ihren Klient/innen gegenüber zynisch und selbst immer kraftloser und erschöpfter.

## Was genau ist Burnout überhaupt?

*„Der Burnout-Begriff selbst ist, ganz im Widerspruch zu seiner intuitiven Verständlichkeit (...) bisher wenig geklärt“ (Wagner, 1993)*

Bei der Beschreibung dessen, was Burnout eigentlich ist, sieht man sich gewissen Schwierigkeiten gegenüber: Das gravierendste Problem für die Definition von Burnout besteht darin, dass die Beschreibungen meist zu allgemein und damit verschwommen sind und die Fülle der Definitions- und Interpretationsmodelle eher in einen „begrifflichen Morast“ als auf festen Grund führen. Diese Tendenz lässt Burnout zu einem Schlagwort werden, das für die Forschung immer undifferenzierter wird und somit die Voraussetzungen für das Verstehen des Phänomens erschwert sind. Auf eine gemeinsame wissenschaftliche Definition von Burnout konnten sich die Experten noch nicht einigen.

Dies kann soweit gehen, dass jede negative Emotion im Zusammenhang mit einem anstrengenden oder frustrierenden Job als Burnout bezeichnet wird. Der gegenteilige Versuch, um einer Abgrenzung willen Burnout ganz eng zu beschreiben, scheitert auch, weil damit nicht das breite Spektrum dieses Phänomens erfasst ist oder die Aussagen nur auf sehr wenige Berufsgruppen anwendbar sind.

Es zeigt sich immer wieder die Schwierigkeit, Burnout von anderen Phänomenen individueller Erfahrung wie Depression, psychischer Belastung, Erschöpfung, Stress u. ä. abzugrenzen. Da dies aber wichtig ist, damit man weiß, worüber man eigentlich spricht, wird weiter unten näher auf die Abgrenzung zu anderen Phänomenen eingegangen.

Das verbreitetste Bild für Burnout ist das Bild eines Gebäudes, von dem nach einem Brand nur noch die Fassade übriggeblieben ist und das deshalb seine Funktionalität verloren hat.



Das Anschauliche, beinahe Spektakuläre dieses Bildes hat zu der großen und relativ schnellen Popularität beigetragen. Das beschriebene Bild ist aber insofern ungenau, als es nicht der Tatsache Rechnung trägt, dass es sich bei Burnout um einen **sehr allmählichen Prozess** handelt.

Treffender erscheint z. B. das Bild / die Vorstellung mit der einmal eine Burnout-Betroffene ihre eigene Entwicklung beschrieben hat, nämlich als Teekessel, in dem das Wasser bereits verdampft war, die aber immer noch auf dem Feuer stand – eine „ausgebrannte Teekanne – in Gefahr, auseinanderzubrechen“. In diesem Bild wird plastisch berücksichtigt, dass Burnout meist eine lange Vorgeschichte hat und häufig einen sehr allmählichen Verlauf nimmt. Dies ist insofern bedeutungsvoll als es festzuhalten gilt, dass Phänomene wie Burnout eine Entwicklung durchmachen, die sich so unmerklich ereignet, dass es dem Individuum zunächst nicht bewusst wird. Auch wenn den Betroffenen im Verlauf des Prozesses deutlich wird, dass „das Wasser verdampft ist“, handelt es sich um ein Kontinuum und nicht um eine Ja-Nein-

Angelegenheit, weil auch dieses Bewusstwerden innerhalb des Verlaufes nicht klar fixiert werden kann.

Eine andere Veranschaulichung wird durch das Bild eines Leuchtturmwärters gegeben, der immer mehr Öl nutzt, um das Feuer im Leuchtturm größer zu machen, aber nicht für Nachschub sorgt. Irgendwann verliert er seinen Job, da sein Feuer ganz ausgegangen ist.

Aus der Vielzahl der dokumentierten Beschreibungen zum Verlauf einer Burnout-Entwicklung ergibt sich die Vermutung, dass ein markanter Punkt überschritten wird, wenn ein (teilweiser) Kontrollverlust über die Situation einsetzt oder / und der Erschöpfungsprozess soweit fortgeschritten ist, dass es nicht mehr gelingt, die Freizeit zur Regenerierung zu nutzen. Auch das Einsetzen einer grundsätzlichen Einstellungsänderung kann ein Markenstein sein.

### Burnout Definitionen

In diesem Abschnitt sollen häufig angeführte Definitionen kurz dargestellt werden und in einer Zusammenführung zum einen über das gemeinsame Verständnis aller Ansätze (Schnittstellen) und zum anderen über das Verständnis von Burnout, das wir in unserer Arbeit haben, münden.

Freudenberger versteht Burnout folgendermaßen: „Ein Energieverschleiß, eine Erschöpfung aufgrund von Überforderungen, die von innen oder von außen(...) kommen kann und einer Person Energie, Bewältigungsmechanismen und innere Kraft raubt. Burnout ist ein Gefühlszustand, der begleitet ist von übermäßigem Stress, und der schließlich persönliche Motivationen, Einstellungen und Verhalten beeinträchtigt.“

Farber (ab 1991) beschreibt Burnout als ein „arbeitsbezogenes Syndrom, das aus der Wahrnehmung einer Diskrepanz zwischen Einsatz und Belohnung herührt“.

„Burnout ist ein dauerhafter, negative Arbeit betreffender,

Zustand „normaler“ Individuen, welcher grundlegend charakterisiert ist durch Ermüdung, Distress, Erleben verminderter Kompetenz, abnehmender Motivation und die Entwicklung einer dysfunktionalen Haltung zur Arbeit“, so Schaufeli und Enzmann (1998).

Kerns versteht Burnout als „Folge eines Ungleichgewichtes zwischen Ressourcen und Beanspruchung, als Folge von ressourcenabbauenden Transaktionen eines Individuums innerhalb seiner physischen, psychischen und externen Ressourcenfelder“.

Burisch betont: „Menschen wollen ihre Umwelt durch handlungsorientierte Zielerreichung kontrollieren. In einer Handlungsepisode können sich Störungen aus Zielvereitelung, Zielerschwerung, Ausbleiben der Belohnung oder negative Nebenwirkungen ergeben. Mittelbare Konsequenz: „Erschütterung des Weltmodells“.“

In allen Ansätzen wird eine Diskrepanz als zentral angesehen, nämlich der zwischen einer bestimmten Erwartung bzw. bestimmten eigenen Möglichkeiten (Ressourcen) auf der einen Seite und dem, was man von „außen“ erfährt bzw. wahrnimmt.

Nimmt man verschiedene weitere Definitionsansätze hinzu (auf die aus Gründen der Übersichtlichkeit in diesem Reader nicht näher eingegangen werden soll), kann man zu folgenden Schlussfolgerungen kommen:

- Burnout ist etwas, das Menschen subjektiv erleben (d.h. auf individueller Ebene), damit ist es auch empirisch (d.h. z. B. durch Befragungen, Fragebögen u. ä. ) messbar.
- Burnout ist eine individuelle Erfahrung, die Gefühle, Einstellungen, Motive und Erwartungen einschließt.
- Burnout ist eine negative Erfahrung für die Betroffenen.
- Bei Burnout handelt es sich um einen Prozess, und

nicht um eine Ja / Nein-Angelegenheit. Es sind daher lediglich vergleichende Beobachtungen über das Maß der Betroffenheit möglich.

- In der Regel führt nicht ein punktuellere Ereignis zu Burnout, sondern Belastungen über einen mehr oder weniger langen Zeitraum.
- Die meisten Forscher erachten Symptome der Erschöpfung als besonders typisch für Burnout.

Der Prozess des Ausbrennens kann sich über Monate, Jahre oder sogar Jahrzehnte hinziehen. Die Betroffenen haben das frustrierende Gefühl, trotz immer größeren Energieaufwands immer weniger zu erreichen.

Zusätzlich erscheint es uns wichtig, auf folgenden Aspekt hinzuweisen: Burnout entsteht wahrscheinlich aus der Interaktion (Wechselwirkung) zwischen Persönlichkeitsmerkmalen, Aufgabenvariablen und Arbeitsbedingungen. Soziale und gesellschaftliche Faktoren wirken u. a. dadurch, dass sie vor allem die konkreten Gegebenheiten der Tätigkeit beeinflussen: Die Wahrscheinlichkeit, dass sich Burnout bei einem Menschen entwickelt, scheint am größten, wenn schwierige Bedingungen aus der Arbeits- bzw. Organisationssituation und der persönlichen / privaten Situation zusammentreffen. Auf die Ursachen von Burnout und die Wechselwirkungen zwischen den relevanten Faktoren gehen wir weiter unten (Kapitel „Ursachen von Burnout“) näher ein.

## Was tun bei Burnout?

Das Burnout-Syndrom ist eine Extremvariante von Überengagement, erlebten Dauerbelastungen, überzogenen Erwartungen, Anspannung und Enttäuschung. Diese Abwärtsspirale kann und muss mit Hilfe unterschiedlicher Möglichkeiten durchbrochen werden.

Es gibt verschiedene Ansatzhebel zum effektiven Umgang mit Burnout und extremer Erschöpfung.

Analog zu den beiden wesentlichen Bedingungsfaktoren bei der Entstehung von Burnout lassen sich die möglichen Maßnahmen zum Ausstieg aus der Burnout-Spirale in zwei Bereiche untergliedern:

1. Organisationsbezogene Einflussmöglichkeiten  
Möglichkeiten, die Organisationen etablieren sollten, um Burnout rechtzeitig zu erkennen und gezielt Gegenmaßnahmen ergreifen zu können.
2. Persönliche / individuelle Einflussmöglichkeiten  
Strategien, die der Einzelne anwenden kann, um Burnout rechtzeitig zu erkennen und um geeignete Bewältigungsstrategien zu entwickeln.

### *Einflussmöglichkeiten der Organisation*

Die weiter oben beschriebenen sechs Risikofaktoren, die die Entstehung von Burnout bei Mitarbeitern begünstigen, stellen in gewisser Hinsicht einen Rahmen dar, aus denen sich hilfreiche Einflussmöglichkeiten auf Seiten der Organisation ableiten lassen.

Wirksame Strategien sind:

- Eine Sensibilisierung der Führungskräfte, um das frühzeitige Erkennen der ersten Symptome von Burnout zu ermöglichen.
- Das regelmäßige Führen von Mitarbeitergesprächen, Entwickeln und Pflege einer Feedbackkultur im betrieblichen Alltag.
- Sinnvolle Partizipationsmöglichkeiten für die Mitarbeiter.
- Kompetenzen der Beschäftigten entwickeln und fördern (Qualifikation).
- Transparenz in den und für die betrieblichen Abläufe.
- Optimierte Verteilung der Arbeit mit klar definierten Arbeitsaufgaben und Rollen.
- Angemessenes Belohnungssystem.
- Günstige physische Umgebungsbedingungen im Sinne der ergonomischen Arbeitsgestaltung.
- Flexible Arbeitsgestaltung orientiert an den Bedürfnissen sowohl des Unternehmens als auch der Beschäftigten (Stichwort auch Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit).

Ebenso ist gerade für Berufsanfänger das Ansetzen an den beruflichen Erwartungen wichtig. Dem Einsteiger sollte ein möglichst realistisches Bild des zukünftigen Arbeitsplatzes gegeben werden; Möglichkeiten zur Unterstützung und Hilfe bei ggf. auftretenden Schwierigkeiten sollten klar kommuniziert und ernst gemeint sein.

Oben haben wir erste hilfreiche Strategien benannt, die auf Seiten der Organisation / des Unternehmens das Risiko der Entwicklung eines Burnout-Syndroms bei Mitarbeitern verringern können. Wie diese Strategien konkret umgesetzt werden können, welche möglichen Maßnah-

men, Methoden und Grundsätze hierbei von Bedeutung sind, kann nur im konkreten Fall für eine spezielle Organisation bzw. ein bestimmtes Unternehmen gesagt werden. Damit wird bereits deutlich, dass Burnout-Prophylaxe im Idealfall immer Teil einer Organisationsdiagnose und einer Organisationsentwicklung sein sollte. Die alleinige Fokussierung auf die Möglichkeiten einzelner Mitarbeiter oder einzelner Führungskräfte dürfte hier oft zu kurz greifen. Auch wenn es im Rahmen dieses Reader einfacher ist individuelle Strategien gegen Burnout aufzuzeigen (siehe nächster Abschnitt), soll dies nicht suggerieren, dass die Organisationsperspektive weniger bedeutsam ist beim Kampf gegen Burnout.

## *Betriebliche Einflussfaktoren*



## Persönliche Strategien gegen Burnout

Burnout kann als extreme Auswirkung von nicht-bewältigtem chronischem Stress angesehen werden. Daher wirken als hilfreiche Strategien, Burnout vorzubeugen, auch die Maßnahmen, die zur Reduktion von (chronischem) Stress greifen. Hierzu zählen auf Seiten der individuellen Strategien:

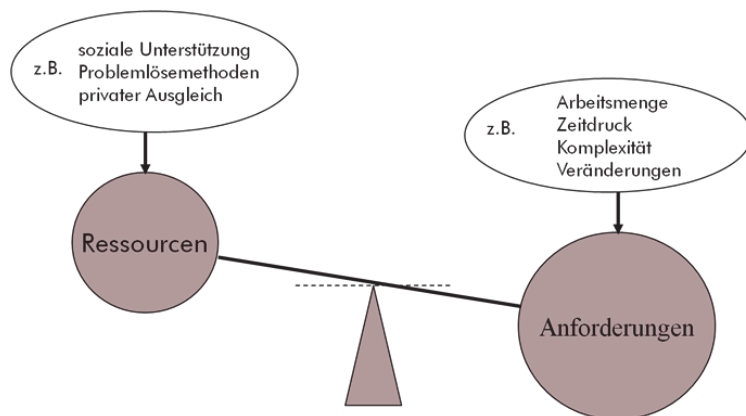
- Aktiv Freizeitaktivitäten zum Ausgleich zu beruflichen Anforderungen wahrnehmen, z. B. Hobbies, Sport.
- Entspannungsverfahren lernen.
- Bewusst genießen, z. B. ein schönes Abendessen, die Natur bei einem Spaziergang.
- Pausen planen und einhalten.
- Sich selbst entlasten, indem man soziale Unterstützung nutzt.
- Grenzen setzen und auch mal „Nein“ sagen.
- Bewusst machen der eigenen „inneren Antreiber“ und durch „innere Erlauber“ ersetzen.
- Die hauptsächlichen Ursachen der Stressentstehung (Stressoren) ermitteln und aktiv angehen.
- Möglichkeiten des Zeitmanagements nutzen / lernen, z. B. Prioritäten setzen, Unterscheidung zwischen Wichtigkeit und Dringlichkeit, Bündelung von Routineaufgaben u. ä.

Je nach Phase, in der der Betroffene im Burnout-Prozess steckt, wirken unterschiedliche Möglichkeiten. Bei bereits sehr ausgeprägten Burnout-Symptomen werden manche Maßnahmen gar nicht greifen können aufgrund der fort-

geschrittenen Erschöpfung oder auch der für Stress typischen Einschränkung der Wahrnehmung von Lösungsmöglichkeiten („Nichts geht mehr“). Hier stehen (zusätzlich) das Hinterfragen der eigenen Rollen, Ansprüche, Entwicklung realistischer und alternativer Sichtweisen auf Rahmenbedingungen im Mittelpunkt. Insbesondere bei einer beginnenden oder drohenden Burnout-Entwicklung können die Maßnahmen zur Stressreduktion sehr hilfreich und effektiv sein.

Zudem sind die Belastungsfaktoren, die innere Einstellung, bisherige Erfahrungen im Leben und im Umgang mit Krisen und Herausforderungen so unterschiedlich, dass es unserer Auffassung nach einer sehr individuellen Betrachtung der spezifischen Situation eines Menschen bedarf, um die Schlüsselfaktoren und somit auch die wirklich wirksamen Möglichkeiten und Ansatzpunkte zu entwickeln, die einen Ausstieg aus der Burnout-Spirale ermöglichen. Die oben angeführten individuellen Strategien sollten nicht so verstanden werden, dass sie - im Sinne des „Gießkannen-Prinzips“ - alle bei allen angewendet, Burnout verhindern: Vielmehr werden für unterschiedliche Menschen in unterschiedlichen Lebenssituationen verschiedene Schwerpunktsetzungen weiter führen. Zudem steckt hinter jeder „Strategie“ häufig ein längerer Prozess der Entwicklung: „Nein“ zu sagen und Grenzen zu setzen bedeutet für jemanden, für den dies in seinem bisherigen Leben eine große Herausforderung dargestellt hat, eine essentielle Entwicklung, die sich sicherlich in verschiedenen Lebensbereichen auswirken wird. Aber genau hier sind die wirksamsten und nachhaltigsten Veränderungsschritte zu erwarten.

## „Balance-Akt“



### Persönliche Einflussmöglichkeiten: Was kann ich konkret selbst tun?

Eine wesentliche „Schutzfunktion“, um nicht in die Burnout-Falle zu tappen, besteht darin, in innerer Balance zu leben; dann können wir auch die Herausforderungen des Lebens meistern. Dann haben wir die notwendige Kraft und Energie, auch schwierige und anstrengende Anforderungen, die auf uns zukommen, anzugehen und zu verarbeiten. Doch wie kommen wir zu einer solchen inneren Balance? Patentrezepte gibt es hierfür keine, denn jeder Mensch hat unterschiedliche Vorstellungen von dem, was ihm wichtig ist. Der eine empfindet es als sehr beglückend, viel Zeit mit seiner Familie und den Kindern zu verbringen und fühlt sich bezüglich seiner Arbeit am wohlsten, wenn er gut eingearbeitet „Routineaufgaben“ erfüllen kann, von denen er vorab weiß: Dafür bin ich der Fachmann. Die andere stürzt sich voll Begeisterung in die hohen Herausforderungen eines anstrengenden Jobs, arbeitet grundsätzlich gern auch länger, wenn sie von der

Aufgabe gefesselt ist und als „Belohnung“ Anerkennung für ihre erbrachten Leistungen erfährt. *Jeder muss für sich selbst die Frage beantworten: Worin besteht für mich die Balance im Leben? Was ist mir wirklich wichtig?*

Die persönliche Beantwortung dieser Fragen bildet die Grundlage dafür, das eigene Leben bewusst so zu gestalten, das man in einer möglichst guten inneren Balance lebt.

Zu diesem Bereich der **langfristigen / grundsätzlichen Möglichkeiten**, Überlastung und Überforderung vorzubeugen,

stellen wir Ihnen im Folgenden einige Anregungen vor.

Neben diesen langfristigen / grundsätzlichen Möglichkeiten ist es aber auch entscheidend, immer wieder Möglichkeiten der **kurzfristigen Erleichterung und Entspannung** zu kennen und für sich zu nutzen. Denn im Alltag kommt es immer wieder auch zu Phasen, die einfach „voll“ sind und denen man in dem Moment kaum ursächlich begegnen kann. Sei es, dass man einen wichtigen beruflichen Auftrag zu Ende bringen muss (unaufschiebbare Deadline) und gleichzeitig plötzlich das eigene Kind erkrankt, sei es, dass ein Kollege ausfällt und man dessen dringliche Aufgaben für eine gewisse Zeit mit erledigen muss – Sie kennen sicher ähnliche Situationen und Engpässe aus eigener Erfahrung. Aber auch und vor allem in solchen Phasen ist es wichtig und hilfreich, immer wieder kurzfristige „Auszeiten“ zu nehmen, um aus der Phase der Anspannung in eine der Entspannung zu kommen. Tut man dies nicht, erschöpfen sich nach und nach die eigenen Ressourcen und Kraftquellen. Einige Beispiele für kurzfristige Möglichkeiten der Entspannung und inneren Distanzierung stellen wir Ihnen weiter unten vor.

Ein weiterer Zugang und Hinwendung zu den wirklich wichtigen Themen und Bedingungen im eigenen Leben kann sich über folgende Übung erschließen.

### **Übung: Am Lebensabend im Schaukelstuhl**

Stellen Sie sich vor, Sie selbst sitzen im hohen Alter in Ihrem Schaukelstuhl auf der Veranda und blicken auf Ihr Leben zurück. Was ist gut gelaufen, womit sind Sie zufrieden, so, wie es gelaufen ist? Welche Entscheidungen in Ihrem Leben waren rückblickend die richtigen?

Und was würden Sie – rückblickend – heute anders entscheiden und machen? Was vermissen Sie? Was hätten Sie gern mehr gelebt?

Notieren Sie sich die Gedanken, die Ihnen wichtig erscheinen. Vielleicht mögen Sie auch mit einem vertrauten Freund oder Partner über diese Frage ins Gespräch kommen:

### **Mentale Möglichkeiten**

Stress und psychische Anspannung entsteht zu einem erheblichen Teil im Kopf. Wie wir Situationen einschätzen und unsere eigenen Kompetenzen einschätzen, hat großen Einfluss darauf, ob wir Stress und Belastung erleben oder nicht. Wie wir schon im Kapitel „Die inneren Antriebe“ beschrieben haben, unterscheiden wir uns darin, welche Gedanken und (unbewussten) Überzeugungen bei uns stressverschärfend wirken.

Formulieren Sie bezogen auf einen für Sie wichtigen Lebensbereich einen Satz, den Sie ergänzen. Beispielsweise in folgender Art:

„Um in meiner Arbeit anerkannt zu werden, muss ich...“

„Um eine gute Mutter zu sein, muss ich ...“

Formulieren Sie diesen Satz dann entsprechend mit einer anderen „Endung“, z. B.:

„Um in meiner Arbeit anerkannt zu werden, darf ich...“

„Um eine gute Mutter zu sein, darf ich ...“

Wie klingt dieser Satz für Sie?

Um sich selbst in oder vor anstehenden angespannten Situationen auf neue, stressvermindernde Gedanken zu bringen oder einen Zugang zu „inneren Erlaubern“ zu finden, können die folgenden Fragen hilfreich sein:

- Was denkt jemand, den diese Situation weniger belastet als mich?

- Wie werde ich später, in einem Monat oder in einem Jahr darüber denken?
- Was würde schlimmstenfalls geschehen?  
Was genau wäre so schlimm daran?  
Wie wahrscheinlich ist es, dass der schlimmste Fall eintritt?
- Was würde ich einem Freund zur Unterstützung sagen, der sich in einer ähnlichen Situation befindet?
- Was würde ein guter Freund mir in dieser Situation sagen?

Besonders – aber nicht nur – in solchen Situationen, die (zumindest unmittelbar) nicht veränderbar sind, können folgende Fragen zu alternativen Bewertungen anregen:

- Was kann ich in dieser Situation lernen?
- Welche Aufgabe habe ich in dieser Situation?
- Welchen Sinn finde ich in dieser Situation?

Diese Fragen sollen Ihnen erste Anregungen geben, auf Situationen, die Sie als stressauslösend erleben, andere Sichtweisen zu entwickeln. Bei tief verankerten und bereits sehr lang wirksamen zugrundeliegenden Mustern und Überzeugungen kommen wir allerdings an die Grenzen dessen, was wir selbst erkennen und verändern können.

Um an dieser Stelle weiter zu kommen, kann dann der Austausch mit einem Experten / Berater, beispielsweise im Rahmen eines individuellen Coachings, sinnvoll sein.

### ***Eine kurze Geschichte zur Zeit***

Möglicherweise kennen Sie selbst schon verschiedene Techniken des Zeitmanagements: Also von Möglichkeiten, die einem zur Verfügung stehende Zeit so optimal wie möglich zu nutzen, um seine Ziele zu erreichen. Es gibt hierzu viele Bücher und gute Ratgeber, mit deren Hilfe man sich mit diesen Techniken vertraut machen kann (im Anhang dieses Readers haben wir einige für Sie zusammen gestellt). An dieser Stelle möchten wir Ihnen daher lieber einige Gedanken in Form einer Geschichte mitgeben – der Geschichte mit den großen Steinen:

### ***Die großen Kieselsteine***

Eines Tages wurde ein alter Professor der französischen nationalen Schule für Verwaltung gebeten für eine Gruppe von etwa 15 Chefs großer nordamerikanischer Unternehmen eine Vorlesung über sinnvolle Zeitplanung zu halten. Dieser Kurs war eine von fünf Stationen ihres einjährigen Lehrgangs. Der Professor hatte daher nur eine Stunde Zeit, sein Wissen zu vermitteln. Zuerst betrachtete der Professor in aller Ruhe einen nach dem anderen dieser Elitetruppe, sie waren bereit, alles, was der Fachmann ihnen beibringen wollte, gewissenhaft zu notieren. Danach verkündete der Professor: Wir werden ein kleines Experiment durchführen.

Er zog einen großen Glaskrug unter seinem Pult hervor und stellte ihn vorsichtig vor sich hin. Dann holte er etwa ein Dutzend Kieselsteine, etwa so groß wie Tennisbälle, hervor und legte sie sorgfältig einen nach dem anderen in den großen Krug. Als der Krug bis an den Rand voll war und kein weiterer Kieselstein mehr darin Platz hatte, blickte er langsam auf und fragte seine Schüler: "Ist der Krug voll?" - Und alle antworteten: "JA!"

## Literatur

Aronson, Elliot, Pines, Ayala M. und Kafry, Ditsa (1983): Ausgebrannt: Vom Überdruß zur Selbstentfaltung, Stuttgart

Bergner, Thomas M. H. (2008): Burnout-Prävention. Das 9-Stufen-Programm zur Selbsthilfe, Stuttgart

Burisch, Matthias (2006): Theorie der inneren Erschöpfung, Berlin / Heidelberg / New York, 3., überarbeitete Auflage

DAK Gesundheitsmanagement (2004): DAK Gesundheitsreport 2004, DAK Hauptgeschäftsstelle, Hamburg

Edelwich, Jerry, Brodsky, Archie (1984): Ausgebrannt. Das „Burn-out“-Syndrom in den Sozialberufen, Salzburg

Freudenberger, Herbert, J., Richelson, Geraldine(1981): Ausgebrannt. Die Krise der Erfolgreichen - Gefahren erkennen und vermeiden, München

Jaggi, Ferdinand (2008): Burnout praxisnah, Stuttgart / New York

Kaluza, Gert (2004): Stressbewältigung. Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung, Heidelberg

Kypta, Gabriele (2006): Burnout erkennen, überwinden, vermeiden, Heidelberg

Maslach, Christina, Jackson, S. E.: The measurement of experienced burnout, in: Journal of Occupational Behavior, 1981, S. 99-113

Maslach, Christina, Leiter, Michael P. (2001): Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können, Wien / New York

Müller, Else (1994): Du spürst unter Deinen Füßen das Gras. Autogenes Training in Phantasie- und Märchenreisen, Frankfurt a. M.

Pfennighaus, Dietmar (2000): Desillusionierung im Beruf. Ein Konstrukt in der Burnout-Forschung, Marburg

Schröder, Jörg-Peter (2008): Wege aus dem Burnout. Möglichkeiten der nachhaltigen Veränderung, Berlin, 2. Auflage

Statistisches Bundesamt Deutschland (01.09.2009): Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz, [http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/STATmagazin/Arbeitsmarkt/2009\\_\\_09/2009\\_\\_09Gesundheitsrisiken.psml](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/STATmagazin/Arbeitsmarkt/2009__09/2009__09Gesundheitsrisiken.psml)

Techniker Krankenkasse (2006): Der Stress. Stress erkennen, Belastungen vermeiden, Stress bewältigen, Techniker Krankenkasse, Hauptverwaltung, Hamburg, 16. Auflage

Truckenbrodt, Nicole (2002): Kein Stress. Wie Sie Ihre Arbeit effektiv organisieren und Stress vermeiden, Frankfurt a. M.

Wagner, Peter (1993): Ausgebrannt. Zum Burnout-Syndrom in helfenden Berufen, Bielefeld

Bei Fragen oder Anregungen nehmen Sie bitte Kontakt zu uns auf!

BCO Verlag

Augustinusstraße 11d

50226 Frechen-Königsdorf

Mail: [Info@BCO-Verlag.de](mailto:Info@BCO-Verlag.de)

Net: [www.BCO-Verlag.de](http://www.BCO-Verlag.de)

Middendorf, Viola: BCO-Reader Burnout, BCO Verlag in Königsdorf

Auflage 1; 2010, ISBN 978-3-942300-00-1

Einzelpreis € 5,50

Copyright © : BCO Verlag, Frechen-Königsdorf

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die **BCO-Reader** sind aus der täglichen Beratungspraxis der Coaches, Trainer und Berater des Büros für Coaching und Organisationsberatung entstanden. Wir möchten Ihnen mit dieser Reihe auf schnelle und einfache Weise einen Überblick zu zentralen Themen im Miteinander in Unternehmen anbieten. Wir sind davon überzeugt, dass der Erfolg von Unternehmen an den Menschen im Unternehmen hängt. Jeden Einzelnen sowie Teams und ganze Organisationen in Ihrer Entwicklung zu unterstützen ist unsere Mission. Die BCO Reader sollen dazu ihren Beitrag leisten:

No Delay! Progress Now!