

**BURN-OUT BETRIFFT ...  
... MEISTENS AUCH DIE ANDEREN**

**STANDPUNKTE, ERFAHRUNGEN, ANREGUNGEN, TIPPS**

## **DIE ZUNAHME VON BURN-OUT BRAUCHT UNS NICHT ZU VERWUNDERN.**

**Denn erstens leben wir in einer Gesellschaft, die sich mehr denn je einer Kultur der Überforderung und des Leistungs-Wahnsinns verschrieben hat.** Was zählt, sind die Schlagworte größer, schneller, mehr. Alles ist auf Wachstum und Wettbewerb berechnet! Laufend werden neue, größere Bürogebäude, neue Unternehmen aus dem Boden gestampft, die andere am Markt verdrängen oder neue, zusätzliche Märkte schaffen müssen. Und jeder Euro, der investiert wird, soll sich mit satten Zinsen rentieren.

Im Grunde leben wir im Überfluss (auch wenn er nicht richtig verteilt ist) – und trotzdem giert alles schon wieder auf die nächste neue Produktgeneration, die noch mehr kann; und auf den nächsten Boom, die nächste Sensation, die alles Bisherige in den Schatten stellen wird. Eine Welt auf der Jagd nach dem Neuen – gehetzt von der Angst, etwas zu versäumen. Die Maschine läuft heiß ... bis hin zur Umwelt; und man darf die Klimaerwärmung ganz naiv auch einmal so verstehen.

Wir Menschen beschränken uns längst nicht mehr auf die Rolle des unbeteiligten Rädchens darin. Zunehmend sind wir zu kleinen Motoren geworden und treiben uns selber zu Höchstleistungen an: Power, Tempo, Perfektion. Teils unter dem Druck der Verhältnisse (drohende Arbeitslosigkeit, Prekarisierung, Ich AGs). Teils weil wir Hoffnungen damit verbinden, die sich aber bei Weitem nicht alle erfüllen (die Marke Ich, der Schritt in die Selbstständigkeit).

**Und zweitens leben wir zusätzlich in einer Gesellschaft, der eine ausgeprägte Wahrnehmungs- und Anerkennungskultur fehlt.** Wer einmal Vorgesetzte gehabt hat, darf sich glücklich schätzen, wenn er/sie kein Lied davon zu singen weiß. In viel zu vielen Unternehmen und Institutionen gilt das Motto „nicht getadelt sei genug gelobt“. Aber noch viel grundlegender geht es darum, dass Kommunikation mit der Bereitschaft zum Zuhören beginnt. Die breite Erfahrung von MitarbeiterInnen dürfte in diesem Punkt allerdings die sein, dass sie weder mit ihren Bedürfnissen, noch mit ihren Ideen wirklich gefragt sind.

Dafür werden uns von der Medienöffentlichkeit mit Vorliebe Ranglisten unter die Nase gerieben, die uns eigentlich gar nichts angehen. Die reichsten Österreicher (zu denen wir nicht gehören), die besten Schulen (in die unsere Kinder nicht gehen), die erfolgreichsten Unternehmen (in denen wir nicht arbeiten), die angesagtesten Urlaubsziele (die wir uns nicht leisten können) – bis hin zur Häufigkeit des Geschlechtsverkehrs im Alters- und Nationenvergleich oder KO-Wettbewerben wie Starmania und Dancing-Stars. Alles, um uns über den Umweg des Infotainments daran zu gewöhnen, uns (in einem lebenslangen Wettbewerb) mit anderen zu vergleichen – und gefälligst noch mehr anzustrengen: „Nimm dir ein Beispiel, andere schaffen es auch!“

**Sich aber in keinem Fall mit anderen zu vergleichen, ist einer der wichtigsten Punkte in der Vorbeugung von Burn-out!** Die therapeutische Botschaft gegen den gesellschaftlichen Trend und für das „menschliche Maß“ lautet: „Vergleiche dich nicht! Du bist einzigartig in deiner Art – und genau so bist du okay. Du musst niemandem etwas beweisen. Weder durch das, was du dir leisten kannst, noch durch das, was du leistest. Und schon gar nicht dadurch, dass du die Grenzen deiner Leistungsfähigkeit missachtest, die du nun einmal hast, und die wichtig für dich sind!“

## INHALT

- **Einleitung**
- **Burn-out? Ach was, das schaffst du schon!**  
Ein Artikel von Christian Aichmayr
- **„Der Burn-out-Typ kümmert sich gerne um die ganze Welt ...“**  
Ein Interview mit Christian Aichmayr, der selbst von Burn-out betroffen war
- **Besser zu früh als zu spät**  
Versuch einer Orientierungshilfe zwischen Panikmache und Verharmlosung
- **Erkennen und Vorbeugen**  
Gedanken, Anregungen und Tipps von ExpertInnen
- **„Schlechte Führung macht krank“**  
Ausschnitte aus dem Buch „Bevor der Job krank macht“ von Hans-Peter Unger und Carola Kleinschmidt (Kösel-Verlag)
- **Adressen-Liste**  
Vorbeugung und Hilfe zum Thema Burn-out (TherapeutInnen und Coachs)

### **ACHTUNG:**

Diese Broschüre bietet kein Diagnose-Instrumentarium.

Sie ist kein Ersatz für professionelle Hilfe im medizinischen oder psychotherapeutischen Bereich und will auch kein Leitfaden zum Selbst-Coaching sein.

### **Burn-out hat die vielfältigsten Ausgangslagen und kann sich sehr unterschiedlich auswirken.**

Die folgenden Seiten erheben deshalb weder Anspruch auf Vollständigkeit, noch können sie allen Erfahrungen gerecht werden, die Menschen rund um das Thema Burn-out gemacht haben bzw. machen.

Wenn für Sie die eine oder andere brauchbare Anregung oder Überlegung dabei ist, von der Sie sich angesprochen fühlen, hat diese Broschüre ihren Zweck erfüllt.

Diese Broschüre verarbeitet zahlreiche Anregungen und Einsichten aus Vorträgen, Gesprächen, Büchern und Texten von: Silvia Dirnberger-Puchner, Hans Peter Unger/Carola Kleinschmidt, Martin Grabe, Veronika Hubner, Erwin Schmitt, Christian Aichmayr, Anna Muhr und vielen anderen.

### Literaturhinweise:

Martin Grabe, „Zeitkrankheit Burnout“, Francke, Marburg 2005 (90 Seiten)

Hans-Peter Unger, Carola Kleinschmidt, „Bevor der Job krank macht“, Kösel-Verlag, München 2006 (180 Seiten)

## **BURN-OUT? – ACH WAS, DAS SCHAFFST DU SCHON!**

**Burn-out-Gefährdung ist ein Prozess mit vielen Gesichtern, der sich über Jahre ziehen kann. Die wenigsten Betroffenen wollen es wahr haben und strengen sich noch mehr an - bis irgendwann gar nichts mehr geht.**

**Von Christian Aichmayr**

In Zeiten der Rationalisierung und des allgemein spürbaren Kostendrucks werden viele Menschen vor die Aufgabe gestellt, mit gleich bleibenden Ressourcen und in immer weniger Zeit wesentlich mehr Aufgaben zu bewältigen. Diese Gleichung kann auf Dauer nicht aufgehen. Die gesellschaftspolitischen Folgen und deren Kosten sind fatal.

Natürlich spielt auch die Persönlichkeit eine große Rolle dabei, ob jemand Burn-Out gefährdet ist oder nicht: Sehr häufig trifft es leistungsorientierte Menschen mit hohen Idealen und Perfektionsansprüchen. Oft begegnen sie sich selbst mit großer Härte und sind dabei ständig von Selbstzweifeln geplagt.

Die Angst, bestimmten Anforderungen nicht zu genügen, putscht ihre Kraftreserven kurzfristig auf, aber langfristig werden sie aufgezehrt. Permanente Anspannung und Hektik lassen die unbedingt nötige Regeneration nicht mehr zu. Wer geistig und körperlich permanent auf der Überholspur ist, wird früher oder später zusammenbrechen.

### **Profitmaximierung gilt als höchstes Ziel ...**

Im Laufe der Zeit verwandeln sich Idealismus, Arbeitseifer und Begeisterung in einen Zustand chronischer Erschöpfung, die bald von diffusen psychosomatischen Beschwerden begleitet wird. Ein häufiges Gefühl bei Burn-Out ist auch, zu wenig Erfolg im Verhältnis zum Einsatz zu haben und unter fehlender Anerkennung und Wertschätzung zu leiden. Das Missverhältnis zwischen den Bedürfnissen des einzelnen Menschen und seinen Anforderungen am Arbeitsplatz wird immer größer. Unzufriedenheit mit der eigenen Leistung und Gefühle der Machtlosigkeit sowie Überforderung machen sich breit. Ein Verschleiß von Werten und Würde, von Fähigkeiten und Gefühlen beginnt. Dabei kann sich eine massive Negativspirale ergeben, häufig von Depression begleitet, schlimmstenfalls bis zum Suizid.

Die zu Grunde liegenden Ursachen von Burn-Out sind aber nicht ausschließlich hoher Druck am Arbeitsplatz. Häufig ist es einfach nur die "Summe der einzelnen Teile": Überlastungssituationen sind ja auch in anderen Lebensbereichen anzutreffen - gut vorstellbar bei AlleinerzieherInnen, die neben ihrem Beruf mit ihren Kindern den Alltag zu managen haben, wobei zusätzlich ein enger finanzieller Rahmen ihre Existenzängste schürt. Ständig Doppel- und Mehrbelastungen ausgesetzt zu sein, "begünstigt" das Entstehen einer Burn-Out Krise.

Irgendwann muss man sich eingestehen, so schwer es einem auch fällt, "Ich schaffe es nicht mehr". Eine der größten Unsicherheiten dabei ist, wie Partner und Arbeitgeber darauf reagieren? Und vor allem: Wie komme ich aus dieser Krise wieder heraus? All diese Überlegungen kosten Energie, die man gerade zu diesem Zeitpunkt nicht mehr hat. Eines ist allerdings sicher: Der Weg aus der Krise braucht nun seine Zeit. Krankenstände bis zu einem Jahr sind keine Seltenheit!

### **... und der Wert "Leistung" wird dafür missbraucht**

Im Hinblick auf die Zukunft wird entscheidend sein, wie die Arbeitgeber auf das kollektive Stresssymptom reagieren.

Noch können sie sich erlauben, das Problem "wegzuindividualisieren" und "ausgebrannte" Mitarbeiter ersetzen.

Offensichtlich ist das leichter als interne strukturelle Abläufe kritisch zu hinterfragen. Oft stehen unklar abgegrenzte Arbeitsbereiche und widersprüchliche Rollenzuweisungen dahinter, sowie unterschiedlichste Anforderungen, für die keine ausreichende Arbeitskapazität zur Verfügung gestellt wird.

Aber die Unternehmen können von ihren Mitarbeitern nicht nur fordern - sie müssen diesen auch etwas geben:

Weiterbildung, Wertschätzung und vor allem Zeit zum Durchatmen. Was wir dringend brauchen, ist eine gesellschaftliche Atmosphäre, in welcher es selbstverständlich ist, eine gute Balance zwischen Arbeitsleben und Privatleben zu finden.

Denn jemand, der gut in sich verankert ist, ist langfristig fähig, seine Energie und seine Arbeitskraft mit Engagement und Freude am Arbeitsplatz einzubringen.

*Christian Aichmayr ist Leiter des Personalwesens einer Non-Profit Einrichtung im Sozialbereich, Sachwalter und eingetragener Mediator. Im Jahr 2001 hat er selbst eine intensive Burn-Out Erfahrung gemacht. Seit zwei Jahren hält er Vorträge zum Thema Burn-out. Kontakt christian@aichmayr.com*

## **DER BURN-OUT-TYP KÜMMERT SICH GERNE UM DIE GANZE WELT ...**

**... nur eben nicht um sich selbst! – sagt Christian Aichmayr im Gespräch über seine Burn-out-Erfahrung und seine heutige Auseinandersetzung mit dem Thema.**

**Kannst du in drei Schritten beschreiben, was passiert, wenn man in ein Burn-out schlittert.**

Da war zuerst einmal die absolute Identifikation mit meinem Job, gepaart mit dem inneren Zwang, mich ständig beweisen zu müssen. Als Folge ist mein Privatleben mehr und mehr der Arbeit gewichen. Dann traten körperliche Warnsymptome auf. Am Ende war ich nur mehr ein vage angedeuteter Schatten meiner früheren Persönlichkeit - alles, was mich früher ausgemacht hat, hatte sich in Nichts aufgelöst, so als wäre eine Festplatte gelöscht worden.

**Woran würdest du heute bei jemandem die Burn-out-Gefahr erkennen?**

Wenn sich jemand mehr und mehr aus dem Privatleben zurückzieht, für seine Familie, Freunde, Bekannten nicht mehr greifbar ist, seine persönlichen Bedürfnisse negiert und nur mehr für seine Arbeit lebt.

**Wann hättest du aus heutiger Sicht Hilfe suchen sollen?**

Spätestens dann, als massive körperliche Beschwerden auftraten - absolute Atemprobleme, ich bekam "keine Luft mehr". Symptome, die mich damals völlig verunsicherten und die ich weder ein- oder zuordnen konnte. Psychologische Hilfe habe ich gesucht, als ich nicht mehr schlafen konnte, doch waren die von mir konsultierten Therapeuten im Hinblick auf meine Problemstellung wohl überfordert.

**Zuerst ein Leben, das nur aus Arbeit besteht - und dann der Tag, wo man es nicht mehr schafft. Wie hast du dieses Umschlagen erlebt?**

Ich habe mich geschämt. Geschämt dafür, versagt zu haben und dafür, dass ich nicht mehr in der Lage war, die in mich gesetzten Erwartungen zu erfüllen.

**Als du wieder an deinen Arbeitsplatz zurückgekehrt bist, wie war das für dich?**

Sehr hilfreich war, dass ich vereinbaren konnte, die ersten beiden Monate meine Dienstzeit selbst nach meiner Tagesbefindlichkeit zu gestalten. Einerseits erlebte ich innerbetrieblich viel Verständnis, andererseits aber auch starke Verunsicherung.

**Wen kann es treffen?**

Das kommt ganz stark auf die Wertehaltung an, die in der Erziehung vermittelt wurde. Wobei ich davon ausgehe, dass Burn-out gefährdete Personen sich ganz schwer tun, Grenzen zu ziehen. Der Burn-out-Typ kümmert sich gerne um die ganze Welt, nur eben nicht um sich selbst.

**Man sagt, dass es beim Burn-out um Wertekonflikte geht. Wie ist das zu verstehen?**

Es geht darum, zu erkennen und auch zu akzeptieren, dass der Leistung bei weitem nicht der einzige Wert ist. Unser Leben sollte auf einer ausgeglichenen Basis stehen und dabei von mehreren Wertesäulen getragen werden. Gibt es nur

eine einzige und bricht diese dann weg, steht man plötzlich vor dem Nichts.

### **Würdest du sagen, dass es heute ein echtes Verständnis für die Probleme gibt?**

Inzwischen weiß man, dass Burn-out eine lebensbedrohliche Erkrankung sein kann. Vom tatsächlichen prophylaktischen Handeln sind wir aber insgesamt noch weit weg. Bestenfalls gibt es bei gravierenden Problemstellungen anlassbezogene Reaktionen in den Unternehmen.

## **BESSER ZU FRÜH ALS ZU SPÄT REAGIEREN**

### **Versuch einer Orientierungshilfe zwischen Panikmache und Verharmlosung**

Puh, das ist stark – Jetzt wird's aber eng – Augen zu, da müssen wir durch – Das wird schon wieder – Muss ich mich eben doppelt anstrengen! – Und das ist dann der Dank dafür – Ich weiß nicht, was die alle haben – Aha, und auch das noch – Ich kann nicht mehr – Das kann ich doch niemandem sagen – Ich weiß keinen Rat ... Das könnten, vielleicht über Jahre hinweg, Ausschnitte aus dem „Inneren Monolog“ eines Menschen sein, der Schritt für Schritt einen Burn-out-Prozess durchmacht.

### **Wer unter Burn-out leidet oder davon bedroht ist, ist heute sicherlich nicht allein!**

Burn-out betrifft nicht nur Menschen in Sozial- und in Lehrberufen.

Burn-out hat seine Ursachen überhaupt nicht immer nur im Beruf. Auch private Verpflichtungen oder ehrenamtliches Engagement können zur bedrohlichen Überforderung werden.

Nicht nur Workaholics sind in Gefahr oder diejenigen, auf die immer Verlass ist.

Und es ist keine Frage des Alters: Auch Schülerinnen und Schüler sind vor Burn-out nicht gefeit.

### **Stufenmodell und Signale**

In der Fachliteratur wird der Burn-out-Prozesses in sieben oder mehr Stufen eingeteilt. Sie geben Anhaltspunkte, die für die Selbstbeobachtung hilfreich sein können. Aber es müssen nicht alle Stufen vollständig vorkommen; außerdem können sie in einer anderen Reihenfolge auftreten und von Phasen, in denen man sich wieder besser fühlt, unterbrochen sein.

- Gesteigerte Aktivität und zunehmend spürbare Erschöpfung
- Verringerter Einsatz, Zynismus
- Gefühlsbetonte Reaktionen, Schuldzuweisung, Aggression oder Depression
- Abbau der Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit
- Desinteresse, Rückzug auf sich selbst
- Psychosomatische Reaktionen („unerklärliche“ Erkrankungen und Beschwerden !!!)
- Verzweiflung

Als deutliche, konkrete Signale für eine Entwicklung, die in Richtung Burn-out geht, werden auch immer wieder genannt:

- Zynismus (bei Personen, die früher sehr engagiert waren)
- Freunde ziehen sich zurück (als Reaktion darauf, dass man nie Zeit hat)
- Man vernachlässigt Gewohnheiten und Werte, die dem/der Betroffenen früher wichtig waren (besonders im Bereich von Freizeit und Hobbys)
- Auftreten von Schlafstörungen (Einschlaf- und/oder Durchschlafstörungen, bei denen sich im Kopf die Sorgen im Kreis drehen)

### **Weder übertreiben noch verharmlosen**

Vernünftiger Weise muss man aber auch sagen: Nicht jede Erschöpfung, nicht jede Missstimmung, nicht jede Krise, nicht jede unerklärliche Erkrankung ist gleich ein Burn-out. Wir müssen keineswegs immer gut drauf sein. Und das Gefühl, „urlaubsreif“ zu sein, darf sich auch öfter als einmal im Jahr einstellen. (Die Frage ist schon eher, ob man dann rechtzeitig für Erholung sorgt / sorgen kann, und wie es ein paar Wochen NACH dem Urlaub aussieht.)

Und trotzdem: Burn-out ist wie eine Spirale, die sich – oft unbemerkt, aber im Endeffekt unaufhörlich – nach unten bewegt. Und es gibt auch den Punkt, an dem man aus eigener Kraft den Prozess nicht mehr umkehren kann. Und es ist eine Tatsache, dass bei fortgeschrittenem Burn-out höchste Selbstmordgefahr besteht.

Damit sollen zwei Dinge gesagt sein:

1. Es besteht kein Grund zur Panik und niemand sollte sich (auch niemanden in seiner/ihrer Umgebung) in eine „Modekrankheit“ hinein phantasieren.
2. Burn-out ist aber sehr wohl eine Gefahr, die man Ernst nehmen muss – in Bezug auf sich selbst, aber genau so, wenn es Menschen im beruflichen oder privaten Umfeld angeht.

### **Vorbeugen ist besser**

Besser einmal zu früh daran denken, dass es so etwas wie Burn-out gibt, als einmal zu spät.

Das heißt: Das Thema „im Hinterkopf“ zu haben, ohne in ständiger Angst davor zu leben. Dann ist die Chance relativ groß, dass mir rechtzeitig das eine oder andere „Signal“ an mir (oder in meiner Umgebung) auffällt, das in Richtung Burn-out gehen könnte. Und dann kann ich abwartend, gelassen und überlegt darauf reagieren.

Was kann ich im „Verdachts-Fall“ für mich tun?

- Mir bewusst Zeit zum Nachdenken nehmen, in einer Form, die mir vertraut ist, oder die ich gerne einmal ausprobieren möchte ...
- Mit anderen darüber reden, wie es mir geht ...
- Vielleicht ein Buch zum Thema Burn-out lesen ...
- Den Rat einer/eines Expertin/Experten suchen (Arzt/Ärztin, LebensberaterIn, Coach, TherapeutIn, Theologe/Theologin), um die eigene Situation wieder klarer zu sehen ...

Sollte sich der Verdacht als unbegründet heraus stellen, ist nichts verloren: Denn sich Zeit genommen zu haben, um die eigene Lebenssituation zu reflektieren, ist grundsätzlich sinnvoll und tut auf jeden Fall gut.

Das Verhalten anderen gegenüber, die sich möglicherweise in einem Burn-out-Prozess befinden, ist ein wesentlich heikleres Thema. Aber es gilt auch hier: Früher ist besser!

Ist nämlich der Burn-out Prozess bis zu einem gewissen Grad fort geschritten, kommt es sehr oft dazu, dass sich die Betroffenen von den Versuchen ihrer Umgebung, sie auf die Problematik aufmerksam zu machen, zusätzlich angegriffen, abgelehnt und nicht verstanden fühlen. Die sorgenvollen „guten“ Ratschläge der anderen, nicht so viel zu arbeiten, werden dann geradezu zum Beweis, dass man stur und blindwütig weiter tun muss ... wer soll die viele wichtige Arbeit denn sonst tun, wenn die anderen sie nicht einmal sehen (bzw. ihre Unaufschiebbarkeit, ihre Undelegierbarkeit usf.) !?

Es ist durchaus zu empfehlen, sich auch als AngehörigeR von jemandem, der/die sich sichtlich auf ein Burn-out zu bewegt, fachlich beraten und unterstützen zu lassen. Einem Menschen, der beruflich überlastet ist und/oder auf Dauer in der Arbeit verschwindet, im privaten Umfeld alle Anforderungen „vom Leib“ zu halten, ist sicherlich in Frage zu stellen. Wie beim Alkoholismus, so kann es auch bei einer ausgesprochenen Arbeitssucht das Phänomen der Co-Abhängigkeit von Angehörigen geben, die durch ihr „Verständnis“ den Prozess der Sucht letztlich begünstigen.

### **Ihre Situation sieht vielleicht so aus ...**

Sie wollen sich für etwas einsetzen, etwas leisten. Sie wollen Ihr Bestes geben.

Aber Sie finden nicht die richtige Chance, nicht die richtigen Bedingungen, es zu tun.

Oder das Ergebnis ist nicht so, wie es Ihnen vorgeschwebt ist. Oder Sie müssen mehr dafür tun als alle anderen in Ihrer Umgebung tun müssen, um erfolgreich zu sein.

Oder Ihr Erfolg wirkt sich hauptsächlich so aus, dass man Ihnen noch mehr Aufgaben zuteilt ...

Eine Situation dieser Art zu ertragen, ist nicht leicht. Längere Zeit damit zu leben, ist eine ernsthafte Belastung – und nicht wirklich gesund. Wenn Sie es bisher geschafft haben, dürfen Sie sogar stolz darauf sein – aber es heißt noch lange nicht, dass es immer so weiter gehen muss. „Dass es nicht immer so weiter gehen muss ...“ ist hier ganz bewusst doppeldeutig, in zwei Richtungen zu verstehen:

1. dass Sie es möglicherweise irgendwann nicht mehr aushalten!
2. dass Sie die Situation aber auch überdenken und verändern könnten!

Wobei überdenken und verändern immer in die unterschiedlichsten Richtungen gehen kann.

Man kennt das ja aus Märchen, Kinderbüchern und Therapien: Die Lösung, die schließlich weiter hilft, sieht manchmal ganz anders aus als die Lösung, an die man gedacht hatte, während man noch in das Problem verstrickt war.

### **Nur ein Beispiel zur Verdeutlichung:**

Wenn Sie zum Beispiel darunter leiden, keinen Erfolg zu haben, könnten Sie sich unter anderem fragen ...

- ob Sie sich auf eine bestimmte Art von Erfolg versteifen und den Erfolg, den Sie in einer anderen Form vielleicht längst haben, deshalb nicht sehen ... ?
- ob Ihnen möglicherweise bestimmte Fähigkeiten fehlen, um erfolgreich zu sein, die Sie aber erlernen und trainieren könnten .... ?
- ob und warum Sie den Erfolg eigentlich so sehr brauchen ... ?
- ob Sie sich nur am falschen Platz engagieren und anderswo mit dem selben Einsatz längst den Erfolg hätten, der Ihnen gebührt ... ?

### **„Was kann ich ändern?“ oder „Wer ist schuld?“**

Es ist zu betonen, dass Burn-out auch eine (sowohl im engeren als auch im weiteren Sinne) politische Dimension hat. (Siehe Einleitung und Schlusskapitel!)

Zugleich wird die persönliche Auseinandersetzung mit Burn-out vor allem „ein Gespräch mit sich selbst“ sein. Es ist mein Burn-out-Prozess, den ich vermeiden, den ich stoppen, aus dem ich wieder heraus kommen will. Und es liegt auf der Hand, dass ich mein eigenes Verhalten schneller und direkter ändern kann als zum Beispiel die Organisationsstrukturen in meinem Arbeitsumfeld.

Die psychologische und die politische Dimension sollten auf keinen Fall gegen einander ausgespielt werden. Ein nüchterner Blick auf das Zusammenwirken von strukturellen Gegebenheiten UND persönlichen Anteilen ist ganz wesentlich für das Verstehen des Burn-out-Geschehens. Sowohl für den/die EinzelneN als auch für die Gesellschaft.

### **Landkarte eines Spannungsfeldes, das auch ein Kraftfeld sein kann**

- Es gibt Aufgaben in unterschiedlichen Ausmaßen, die aus unterschiedlichen Richtungen an uns heran kommen. Grundsätzlich verfügen wir über die Fähigkeit, Aufgaben zu bewältigen – und erleben es als etwas Positives. Aufgaben können aber auch als Belastung empfunden werden. Was und ab wann etwas als belastend empfunden wird, ist individuell verschieden – aber die Auswirkungen auf die Gesundheit sind immer konkret und real. Möglicherweise lassen sich Belastungen und Aufgaben verändern. (Aufgaben können Energie sowohl verbrauchen als auch – in einem begrenzten Ausmaß! – liefern).

- Es gibt Strukturen, in die wir eingebettet sind.  
Diese Strukturen reichen von der Familie über die Arbeitsorganisation und die Kommunikationswege in einem Betrieb bis zum Sozialversicherungssystem usf. ... Strukturen haben den Sinn, uns bei der Bewältigung unserer Aufgaben zu unterstützen. Diese Funktion wird aber nicht immer und nicht von allen Strukturen erfüllt. Sie können im Gegenteil auch hinderlich, belastend oder krank machend sein bzw. individuell so empfunden werden. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Strukturen veränderbar sind und dass ich die Möglichkeit habe, mein Verhältnis zu ihnen selbst zu definieren. (Strukturen können Energie sowohl verbrauchen als auch liefern.)
- Es gibt ganz persönliche Fähigkeiten, um Aufgaben zu erfüllen.  
Die Fähigkeiten eines Menschen werden in unterschiedlichen Bereichen sehr unterschiedlich ausgeprägt sein. Sie verändern sich und lassen sich entwickeln. Der „Mix“ an Fähigkeiten, über die ein Mensch verfügt, ist zu jeder Zeit einzigartig, unverwechselbar und in diesem Sinne Teil seiner unantastbaren Würde.
- Es gibt die ganz persönliche Art, auf Anforderungen und auf bestimmte Strukturen zu reagieren.  
Das beeinflusst unser Empfinden von Belastungen. Auch hier ist jeder Mensch einzigartig. Auch hier sind Entwicklungen und Veränderungen möglich. Eigeninitiative und das Aufsuchen von Hilfe sind gleichwertige Wege – und haben nichts mit Stärke oder Schwäche zu tun.
- Es gibt Möglichkeiten der Energie-Zufuhr für mich.  
Jeder Mensch hat und nützt Energiequellen – nicht alle davon sind uns bewusst. Manche Energiequellen kennen wir, aber wir nützen sie nicht. Bewährtes kann bewusster (und dadurch wirksamer) gemacht werden. Neues kann entdeckt und Verschüttetes möglicherweise wieder zugänglich gemacht werden. Auch hier gilt: Eigeninitiative und das Aufsuchen von Hilfe sind gleichwertige Wege, die nichts mit Stärke oder Schwäche zu tun haben.

## ERKENNEN UND VORBEUGEN

### Tipps und Anregungen von ExpertInnen

Die Situation, die ins Burn-out führt, ist in keinen zwei Fällen gleich.

Deshalb gibt es auch keine allgemein gültigen Patent-Rezepte; weder zur Vorbeugung; noch um fest zu stellen, wie groß die Burn-out-Gefährdung in einer bestimmten Situation tatsächlich ist.

Aus diesem Grund werden die hier folgenden Anregungen und Tipps eher unsystematisch aneinander gereiht und als eine Art „Sammelsurium“ präsentiert. Sie können – wie die gesamte Broschüre – nur ein Angebot sein, aus dem sich jedeR das Passende heraus picken mag ... am besten vielleicht mit einem Stift zum Anzeichnen.

Dieses Kapitel verarbeitet zahlreiche Anregungen und Einsichten aus Vorträgen, Gesprächen, Büchern und Texten von: Silvia Dirnberger-Puchner, Hans Peter Unger/Carola Kleinschmidt, Martin Grabe, Veronika Hubner, Erwin Schmitt, Anna Muhr und vielen anderen.

#### Achtung Dauerstress

Dabei wird im Körper ständig Adrenalin und Cortisol produziert ... es kommt zu einer „Überflutung“ des Gehirns mit diesen Stoffen (auch bei übertriebenem Ausdauer-Leistungssport) ... die Ablagerungen dieser Stoffe führen zu nachweisbaren Veränderungen im Gehirn. Die Folgen sind vor allem Konzentrations- und Gedächtnis-Schwierigkeiten. Menschen mit Burnout haben dadurch eine herabgesetzte Reaktionsfähigkeit, die objektiv messbar ist und einem Alkoholisierungsgrad von 0,5 bis 0,8 Promille entspricht.

**Das ist zu viel für mich – Vergleiche dich nicht!**

Was „zuviel“ ist, ist für jede und jeden verschieden. Es ist immer

- ein Mix von Belastungen,
- unter bestimmten Bedingungen in meinem Umfeld
- im Verhältnis zu meinen Möglichkeiten
- und in meiner aktuellen Lebenssituation.

Was für ihn/sie ist, darf deshalb jedeR selbst definieren. Am besten bevor es so weit ist! Und ohne sich dabei mit anderen zu messen und zu vergleichen. Ganz wichtig: Unbedingt weghören, bei allem, was nach Vergleich klingt ... gerade wenn es von den „Inneren Antreibern“ kommt oder sich mit diesen verbindet!

### Verantwortung von Führungskräften

Eine gesunde, dauerhafte Leistungsfähigkeit hat mehrere Voraussetzungen, die nicht nur individuell von den ArbeitnehmerInnen sicher zu stellen sind – sondern auch den Verantwortungsbereich von Unternehmen und Institutionen berühren:

- Wertschätzung als Person (im sozialen Umfeld, im Betrieb)
- Gesellschaftliches Image von Berufen
- Anerkennung der Arbeit, die man leistet (im Umfeld, im Betrieb, im Team)
- Arbeitsorganisation (zB lebensphasengerechte Arbeitszeitmodelle)
- Motivation (Information, Kommunikation, Führungsverhalten, Mitsprache)
- Qualifikation (Angebote, Perspektiven, Freistellung, Unterstützung ...)
- Gesundheit (mehr als „gesunder Apfel“: Ernstnahme als Person! -wohlwollende, ressourcenfördernde Führung, die auf individuelle Bedürfnisse Rücksicht nimmt

### Achtung Falle

**„Bevor ich es delegiere, mach ich es 100x lieber selbst!“**

Wer so denkt, braucht sich nicht wundern, wenn die Aufgabenbereiche immer mehr werden. Denn die Umgebung spürt diese Einstellung und lernt sehr schnell, welche Vorteile sie davon hat. – Diese Einstellung ist aber zugleich eine Missachtung der Fähigkeiten und der Motivation der anderen.

### Verantwortung von Führungskräften

Menschen, die zu Burn-out neigen, kennen oft ihre eigenen Grenzen nicht. Führungskräften (aber auch KollegInnen) kommt deshalb bei der Verteilung von Aufgaben und Arbeitsbereichen eine besondere Verantwortung zu.

- Gibt es im Betrieb, im Team jemanden, der/die sich immer zuerst und sofort meldet?
- Verlassen sich die anderen schon darauf?
- Gibt es nicht auch andere geeignete KandidatInnen für diese Aufgabe; oder MitarbeiterInnen, die gerade an dieser Aufgabe wachsen könnten?

### Achtung Falle

**„An der Arbeit kanns nicht liegen, die ist ja mein Hobby“**

Auch wenn ich die Arbeit gerne mache, wenn sie im Einklang mit meinen Wertvorstellungen ist und ich mich darin verwirklichen kann – Pausen, Freizeit und Abstand sind nötig!!!

### Nachdenken über Erholung

Wir brauchen Phasen, in denen einfach nichts getan wird, und in denen nichts geschehen muss. Und wir brauchen Phasen, in denen wir uns zum Ausgleich mit ganz anderen Dingen als in der Arbeit beschäftigen, wo wir in eine „Gegenwelt“ eintauchen, die nach anderen Gesetzen funktioniert. Insofern ist Leistungssport nicht in jedem Fall als Ausgleich zur Arbeit zu sehen und beispielsweise Walking einem Marathon-Training vorzuziehen.

### Achtung: Der Zwang, sich zu beweisen

... ist im Grunde eine Konstruktion im eigenen Kopf. Die sogenannten „inneren Antreiber“ hetzen uns immer weiter und verhindern, dass wir jemals mit dem Erreichten zufrieden sind. Oft gehen sie auf Enttäuschungen in unserer frühesten Kindheit zurück. Los werden kann man sie oft nur mit therapeutischer Hilfe. Manchmal kann man sie auch mit ein paar einfachen Fragen relativieren:

- Wem muss ich etwas beweisen?
- Was muss ich beweisen?

- Womit muss ich es beweisen?
- Wie lange, wie oft muss ich es noch beweisen?
- Wer sagt überhaupt, dass ich das muss?

### Übung gegen Perfektionismus

Es gibt nicht nur schwarz und weiß. Es gibt nicht nur Erfolg oder Versagen. Wer sich hauptsächlich im Denk-Schema von „entweder-oder“ bewegt, sollte sich spielerisch (sozusagen als Sport) darum bemühen, in der Natur und im Leben Zwischentöne, „Halbheiten“ und fließende Übergänge zu entdecken, gelten zu lassen und „wenigstens zu probieren“.

**Signalworte für Perfektionismus** (wenn man sie häufig verwendet bzw. denkt):

immer - alles - jederzeit - vollständig - keinerlei - nie - müssen

### Achtung Falle

**„Ich bin belastbar genug. Ich habe genug Energie.“**

Wenn diese Aussage von Ihnen stammen könnte – fügen Sie bitte jeweils das Wort „bisher“ hinzu. Dass Sie es bisher geschafft haben, heißt nicht, dass es immer so weiter gehen muss. Burn-out kommt manchmal sehr schnell. Pausen, Erholung und Ausgleich braucht jeder Mensch!

Manche Experten warnen außerdem, dass sozusagen die Kehrseite des Burn-out der Herzinfarkt ist! Damit ist gemeint: Während bei den einen Dauer-Belastungen dazu führen, dass der Körper die Notbremse der Erschöpfungs-Depression zieht ... steuern die anderen, die ihre Dauer-Belastungen länger aushalten und besonders stolz auf ihre tatsächliche Robustheit und Leistungsfähigkeit sind, auf den Herzinfarkt zu.

### Verantwortung von Führungskräften

- Haben bei Ihnen diejenigen MitarbeiterInnen mehr Ansehen, die grundsätzlich mehr und länger arbeiten als die anderen?
- Herrscht in Ihrem Unternehmen die Ansicht, dass gut bezahlte MitarbeiterInnen nicht für eine begrenzte Stundenanzahl, sondern ohnedies für fünf, sechs oder sieben Tage pro Woche bezahlt worden sind?

Es sollte klar sein, dass diese Haltungen unmenschlich und darüber hinaus betriebswirtschaftlich kurzsichtig sind. Man wird ein Auto nicht ständig hochtourig fahren und den Motor „quälen“. Man schaltet – und ändert damit sozusagen die Organisation und Strukturen.

### Warnsignale Zynismus, Gereiztheit, Verlust von Humor

Zynismus und Humor sind nicht das Selbe. Von einer zynischen Bemerkung getroffen zu werden, tut weh. Ein humorvoller Hinweis tut das nicht. Er ist eine Einladung, die Sichtweise zu ändern, und zwar von beiden Seiten. Humor schafft damit Spielraum in einer Situation; er befreit, wie man sagt. Zynismus hingegen schneidet Verbindungen ab, vor allem, was Gefühle angeht. Sprachliche Aufkündigung von kooperativem Verhalten, nennt es die Psychologie. Zynismus ist somit im Grunde, genauso wie dauernde Gereiztheit, eine Hilferuf – der es denen, an die er sich unbewusst wendet, doppelt schwer macht: Zuerst den Hilferuf überhaupt zu erkennen und dann auf den Hilferuf und nicht auf die Abweisung zu reagieren.

### Nachdenken übers Nein-Sagen

Wenn neue, zusätzliche Aufgaben zu verteilen sind ...

- melde ich mich immer zuerst?
- fällt es mir schwer, mich nicht zu melden?
- habe ich Angst, dass ich (wieder) nicht nein sagen kann?

### Nachdenken über Prioritäten

Wo fällt es mir leichter Erwartungen zu enttäuschen oder zum Beispiel einen Termin abzusagen:

- In der Familie
- Im Freundes- und Bekanntenkreis
- Im Verein (oder anderen Bereichen, wo ich ehrenamtlich engagiert bin)
- In der Arbeit

Unter welchen Umständen wäre es für mich vorstellbar, aus rein privaten Gründen einer beruflichen Verpflichtung nicht nach zu kommen?

Trage ich auch private Termine in meinen Kalender ein, mit dem ich die Arbeit plane?

Wie oft sollte ich an zwei Orten zugleich sein?

### Warnsignal Freizeitstress

Wenn Sie anfangen, private Dinge, die Sie an sich gerne machen (und die Ihnen immer gut getan haben), als Belastung zu empfinden, dann stimmt etwas nicht!

Entweder haben Sie sich tatsächlich im Bereich Freizeit zuviel des Gut-Gemeinten aufgehalst. Oder Ihr Gefühl, sich abends und am Wochenende einfach nur verkriechen zu wollen, ist Auswirkung von Belastungen in anderen Bereichen, die Ihnen keine Luft und Energie für anderes lassen.

### Noch einmal Prioritäten

- Gibt es für mich eine klare Rangordnung der Verpflichtungen, die ich habe?
- Wenn ja: wäre es hilfreich, manchmal flexibler zu sein?
- Wenn nein: wäre es hilfreich, meine Prioritäten klarer zu definieren?
- Was würden diejenigen sagen, die oben bzw. unten auf dieser Rangordnung stehen?
- Welche Verpflichtungen habe ich gegenüber mir selbst?
- Passt mein Umgang mit Verpflichtungen eigentlich zu den Wertvorstellungen, die ich im Innersten habe?
- Oder ist mein Umgang mit Verpflichtungen hauptsächlich von äußeren Notwendigkeiten bestimmt?

### Nachdenken übers Nein-Sagen

- Was passiert, wenn ich einmal NEIN sage?
- Was würde schlimmstenfalls geschehen?
- Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass es so weit kommt?
- Was würde es für mich bedeuten?
- Was sind im Vergleich dazu die Konsequenzen, wenn ich weiterhin JA sage, obwohl ich spüre, dass es nicht gut für mich ist?

### Es geht nicht anders?

Bevor man sagt, es geht nicht anders (was in manchen Fällen möglicherweise berechtigt sein kann), sollte man unbedingt eines bedenken:

Wenn es durch Burn-out zum totalen Zusammenbruch kommt, fällt der/die Betreffende mit einem Schlag vollkommen aus. Dann müssen alle Verpflichtungen, die er/sie erfüllt hat, von heute auf morgen anders abgedeckt werden.

Man kann sagen, dieser Fall darf eben nicht eintreten. Es muss einem aber klar sein, dass das an Glücksspiel-Mentalität, wenn nicht gar Fahrlässigkeit grenzt. Verantwortungsvoller und klüger wäre hingegen „**EIN GEORDNETES NEIN**“. Also klar und definitiv zu sagen: „So geht es nicht weiter – schauen wir, wie es anders weiter gehen kann!“

Es gibt sehr oft eine Person oder Institution, die eindeutig zuständig wäre, mit zu helfen, die überlastenden Anforderungen anders zu organisieren. Aber diese Person oder Institution stiehlt sich aus der Verantwortung und/oder wird von den Betroffenen, die sich um alles annehmen, darin noch bestärkt.

### Nochmals: DAS GEORDNETE NEIN

Endlich Klartext reden. Die Verantwortlichen in die Pflicht nehmen. Rechtzeitig, in Ruhe, überlegt, mit Beratung und professioneller Hilfe bestimmte Anforderungen anders organisieren. Als verantwortungsvollere Alternative zur Gefahr eines totalen Zusammenbruchs, der ein totales Chaos zurück lässt.

### Verpflichtungen/Erwartungen – ein Übungsvorschlag

Stellen Sie sich eine Liste auf, wem gegenüber Sie Verpflichtungen haben – bzw. von wo her Sie Erwartungen spüren (möglicherweise sogar massiven Druck).

Also von Menschen (und Einrichtungen, zB Firma; aber zB auch Haustieren und Pflanzen), für die Sie da sein wollen bzw. da sein sollen. Schreiben Sie auch dazu, welcher Art die Verpflichtungen sind, worin sie bestehen.

Versuchen Sie dann, diese Liste so spielerisch und locker wie möglich zu reihen und zu gliedern: Manche werden sie als belastend empfinden, andere nicht; Bei manchen werden Sie sich eher vorstellen können, sie zu enttäuschen, bei anderen nur sehr schwer; Manche haben mit Ihren ganz persönlichen Wertvorstellungen zu tun, andere eher mit materiellen Gegebenheiten; Bei manchen wird es vorstellbar sein, mit den betreffenden Personen darüber zu reden, bei anderen vielleicht nicht. Versuchen Sie dann, eine Reihung zu finden/auszuwählen, bei der Sie das Gefühl haben, dass sie Ihr

jetziges Verhalten am besten widerspiegelt. Und suchen Sie eine zweite Reihung, bei der Sie das Gefühl haben, dass sie eine Veränderung ausdrückt, die Ihnen gut tun würde.

**Vergessen Sie bei der Erstellung der Listen übrigens nicht auf sich selbst.** Und verweilen Sie etwas länger dabei, welcher Art diese Verpflichtungen sich selbst gegenüber sein könnten – und welche davon wirklich von Ihnen (innen) kommen. Wenn Sie Listen nicht mögen, probieren Sie es anders, oder denken Sie mit oder ohne Papier einfach einmal darüber nach.

#### Anregung zu einem gesunden Egoismus

Egoismus ist nichts Schlechtes. Es geht darum, sich ernst zu nehmen. Und der Ausdruck „gesunder Egoismus“ besteht ganz zu Recht. Denn der achtsame Umgang mit sich selbst fördert nachweislich die Gesundheit. Deshalb:

- Nimm dich selber wahr
- Spüre und definiere deine Bedürfnisse
- Spüre und definiere deine Grenzen
- Kläre die Rahmenbedingungen, die du brauchst, und fordere sie ein (ohne dich dabei mit dem zu vergleichen, was anderen vielleicht genügt)

#### Verantwortung von Führungskräften

Menschen brauchen ausreichend Raum für sich, der durch klare Grenzen definiert und geschützt ist. Das gilt im konkreten wie auch im übertragenen Sinn.

JedeR MitarbeiterIn braucht einen Platz in der Organisation – Zuständigkeiten müssen klar sein – Festgelegte Grenzen (funktionale und persönliche) sind von allen zu respektieren – Wenn es zu Änderungen von Grenzen und Zuständigkeiten kommt, muss im Voraus mit den Betroffenen darüber gesprochen werden, damit sie noch Einfluss nehmen und sich darauf einstellen können.

#### Nachdenken über den Selbstwert

Der Wert einer Person besteht unabhängig von den Leistungen – oder gar Spitzenleistungen – die sie erbringt. Vielleicht haben Sie schon gelernt, sich selber zu loben. Aber achten Sie auch darauf, dass Sie es nicht nur im Zusammenhang mit tollen Leistungen tun. Loben Sie sich auch ohne Grund ... vielleicht gelingt Ihnen sogar eine „Liebeserklärung“ an sich selbst – es muss Ihnen ja niemand zuhören dabei!

#### Verantwortung von Führungskräften

- Die MitarbeiterInnen in ihrer ganzen Person ernst nehmen und fördern.
- Wertschätzung und Anerkennung gebühren unabhängig davon, ob Spitzenleistungen erbracht werden oder nicht.
- Anerkennung braucht jedeR – wer Anerkennung verweigert oder sie nur bei Höchstleistungen gibt, treibt motivierte Menschen in die Demotivation und manche davon ins Burn-out.
- Auch die individuellen Quellen beachten und fördern, die die Menschen zur Erholung brauchen.

#### Vorbeugen mit Ritualen – die Grenze zwischen Beruf und Privat

Sorgen Sie für eine klare Trennung von Arbeits- und Privatbereich.

Hilfreich dabei können auch Rituale sein. Damit ist kein „Hokuspokus“ gemeint, sondern eine Handlung, die sich beim gleichen Anlass ungefähr in der gleichen Art wiederholt. Wer jemals kleine Kinder gehabt hat, kennt so etwas ganz bestimmt, zB. beim Schlafengehen. Wenn man Berufskleidung hat, aus der man vor dem Heimgehen heraus schlüpft und damit sinnbildlich auch die Rolle ablegt, die man in der Arbeit spielt, dann vollzieht man genau so ein Ritual! Es kann auch das Aufräumen des Schreibtischs, eine Dusche, die Fahrt im Bus, der Kaffee daheim oder irgend etwas anderes sein. Wichtig ist, dass eine deutliche Grenzziehung zum Ausdruck gebracht wird, mit der man sich selbst klar macht: „Bis hier war die Arbeit, jetzt bin ich privat.“ Man kann Rituale im bereits praktizierten Tagesablauf entdecken und ausbauen – oder man entwickelt sie neu. Wobei dem eigenen Gespür für aussagekräftige Sinnbilder und Zeichen keine Grenzen gesetzt werden sollen. Je bewusster und lustvoller man jedenfalls damit umgeht, um so wirksamer werden sie sein!

#### Vorbeugen durch Veränderungen – Machen Sie einen Unterschied!

Ändern Sie eine Gewohnheit, unterbrechen Sie das Übliche Ihres Tagesablaufs, machen Sie irgendeine Sache anders als sonst!

Das können auch ganz banale Dinge sein, wie auf dem Weg in die Arbeit einmal auf dem anderen Gehsteig zu gehen oder eine andere Sitzordnung bei Tisch. Es geht um das Erlebnis, dass man Dinge in unterschiedlichster Weise tun kann. Dadurch wird man offener, neugieriger und trainiert die Fähigkeit, auch in größeren Belangen einmal aus einem starren Verhaltens-Schema auszubrechen, wenn es notwendig ist.

Es hilft aber auch, dem ganz normalen Trott des Alltags vorzubeugen und das Heute als ein Stück „Neuland“ zu erleben. Auch wenn es nur ein ganz kleines Stück ist und nicht jeden Tag möglich sein mag. Die Erfahrung zählt, dass es (noch / wieder / überhaupt) Spielräume gibt! Am Besten suchen Sie sich dazu eine Neuerung aus, die in Ihrem Empfinden in Richtung „Freizeit, Urlaub, Freude, Eigensinn, Kraftquellen“ geht.

**Viele Menschen entschließen sich nach einem überstandenen Burn-out, gewisse Weichen in ihrem Leben neu zu stellen.** Vom Jobwechsel bis zur Familiengründung. Vom Aussteigen bis zum Hausbauen. Vom Haustier bis zur Ausbildung. Man sollte sich ab und zu klar machen, dass solche Weichenstellungen auch ohne vorheriges Burn-out zu verwirklichen sind.

#### Hilfe von Außen – von Coaching bis Therapie

Die Übergänge zwischen Coaching, Supervision und Therapie sind für Laien fließend. Es gibt auch TherapeutInnen, die alle Formen anbieten. Coaching und Supervision können bereits mit wenigen Sitzungen zu sinnvollen Ergebnissen führen. Therapie ist als intensiverer Veränderungsprozess angelegt, der meistens etwas mehr Zeit braucht. Alle drei können sowohl einzeln als auch in Gruppen absolviert werden.

- **Coaching** ist mehr als eine Beratung. Die aktuelle Problemsituation wird als ganze betrachtet. Aber das Hauptaugenmerk liegt ganz gezielt darauf, eine Lösung zu finden, die der/die Betroffene selbst und möglichst rasch umsetzen kann. Die Schritte, die dazu notwendig sind, werden genau erarbeitet und konkret geplant. Bei Bedarf wird die Umsetzung auch trainiert.
- **Supervision** arbeitet stärker die Zusammenhänge zwischen den/der Einzelnen und dem Umfeld heraus. Gesucht wird eine klarere, umfassende Sicht auf die Problemsituation. Bei dem/der Betroffenen wird vermehrt nach den Ursachen gefragt, warum dieses Problem sich für ihn/sie als belastend darstellt. Die Zielsetzung ist auch hier, Ansätze zu finden, wie die Situation rasch und konkret verbessert werden kann.
- **Therapie** konzentriert sich ganz auf den/die BetroffeneN. Die Problemsituation ist nur der Ausgangspunkt. Im Mittelpunkt steht die „innere Konstruktion“ der subjektiven Welt- und Problemsicht; und in unterschiedlichem Ausmaß die „seelische Vorgeschichte“ dazu. Durch Einsicht, Zulassen von Gefühlen, Verarbeitung von Enttäuschungen und das Entdecken neuer Kräfte wird letztlich eine andere Lebenseinstellung möglich, die auch ein anderes Verhalten nach sich zieht. Die Lösung der Problemsituation ist sozusagen ein Nebeneffekt.

#### Achtung Zangenangriff

Am gefährlichsten ist, wenn der Druck der äußeren Anforderungen und der Druck der inneren Antriebe in einer Art Zangenangriff von beiden Seiten zugleich auf uns wirkt.

Deshalb bin ich selbst und sind meine Vorgesetzten und KollegInnen gleichermaßen verantwortlich, einem Abgleiten ins Burn-out vorzubeugen.

#### Warnsignal: Jammern übers Unveränderliche

Als Teil eines Systems (zB. Firma, Institution, Familie ...) habe ich unterschiedliche, abgestufte Möglichkeiten, in diesem System etwas zu verändern.

1. Es gibt immer Dinge, die ich direkt, aus eigener Kraft und in alleiniger Entscheidung beeinflussen kann. (Zum Beispiel an meinem unmittelbaren Arbeitsplatz.)
2. Darum herum gibt es einen Bereich, auf den ich nur indirekt Einfluss habe; hier bin ich auf die Mitwirkung oder die Zustimmung anderer angewiesen.
3. Noch weiter von mir weg in diesem System gibt es Bereiche, die sich meinem Einfluss vollkommen entziehen; Management- und Konzern-Entscheidungen vor allem.

Diese drei Einfluss-Sphären können in ihrem Größenverhältnis zueinander sehr unterschiedlich sein, je nachdem wie groß, wie mitbestimmungs-orientiert das System ist und an welchem Platz in der Hierarchie ich mich befinde.

**Auffallend ist, dass in Systemen mit einer Burn-out begünstigenden Kultur die Mitglieder mit Vorliebe über Dinge jammern, die sich ihrem Einfluss entziehen!** Und zwar ohne, dass die Veränderungs-Möglichkeiten in den anderen Sphären zuvor ausgeschöpft worden sind.

Aber sogar das „Unveränderliche“ eines Systems ist für mich (wenn es unbedingt erforderlich ist) noch zu verändern – indem ich das System eben verlasse.

#### Verantwortung für Führungskräfte

Es ist moralisch und aus Unternehmenssicht unverantwortlich, die Arbeit einer Abteilung oder eines Teams darauf aufzubauen, dass ohnedies jemand da ist, der/die sich um alles annimmt und sich jederzeit alles aufhalsen lässt! Für diesen Menschen kann es in einer bestimmten Phase des Burn-out-Prozesses unendlich schwer sein, sich und anderen seine/ihre Erschöpfung und Überforderung einzugestehen. Für ein Team, eine Abteilung ist es vergleichsweise einfach, die Arbeit anders zu organisieren. Man müsste es früher oder später – wenn das Burn-out zu einem monatelangen Krankenstand führt – sowieso tun. Und es wird, wenn die Umstrukturierung rechtzeitig und richtig erfolgt, allen Beteiligten besser gehen. Weil nämlich ein eng vernetztes System, das einen Burn-out-Fall „produziert“, als Ganzes nicht stimmen kann. Das Burn-out-„Opfer“ ist nur (wenn auch nicht zufällig) der Ausdruck einer geringfügigen bis grundsätzlichen Fehlfunktion des Systems.

#### Nachdenken über sich selbst – Energie

Wo / Wann verbrauche ich Energie?

Wo / Wann bekomme ich Energie?

#### Nachdenken über sich selbst – Motivation

Warum mache ich das (etwas, das mich belastet und mir eigentlich zuviel ist)?

- weil ich sonst keine Anerkennung bekomme
- weil ich es am besten kann
- weil ich eine bestimmte Person nicht enttäuschen möchte

#### Nachdenken über sich selbst – Umgang mit Signalen

Wie reagiere ich, wenn jemand zu mir sagt, dass ich zuviel arbeite?

- ich bin stolz darauf, dass ich so stark und einsatzbereit bin
- ich sage „es geht nicht anders“
- ich sage „das verstehst du nicht“

Wie reagiere ich, wenn ich mit der Arbeit nicht zurecht komme ...?

- Ich informiere meine Auftraggeber
- Ich suche Hilfe und Unterstützung
- Ich arbeite entsprechend länger und mehr

#### Nachdenken über Belastungen und Spielräume

1. Habe ich Einfluss auf das Ausmaß an Arbeit – im Beruf, zu Hause, im sonstigen Umfeld ...? – Nütze ich diesen Einfluss auch aus ... ?
2. Gibt es im Beruf, im Privatbereich Belastungen, denen ich mehr oder weniger ständig ausgesetzt bin? Vielleicht habe ich mich schon daran gewöhnt und sie fallen mir nicht mehr auf – aber wenn sie einmal nicht da sind, spüre ich erst, wie sehr es mir plötzlich besser geht ...
3. Belastungen, unter denen ich leide: lassen sich manche davon möglicherweise „entschärfen“ – wenigstens zeitweise vielleicht – was daran ist die eigentliche Belastung für mich – gibt es Aspekte dabei, die ich verändern könnte – wenn ja: was hindert mich daran, es zu tun / und was ist am jetzigen Zustand erträglicher für mich als wenn ich ihn ändern würde ... ?

In unserer leistungsfixierten Gesellschaft wird diese Sichtweise nicht geschätzt – aber **Aufgeben und sogar Scheitern müssen nicht ausschließlich etwas Negatives sein**. Es kann manchmal der einzige Weg sein, zurück zu einem „gesunden Maß“ dessen zu finden, was für mich, jetzt, unter diesen Umständen, bewältigbar ist. Wer in diesem Sinne eines gesunden „Abspeckens“ von Anforderungen den Mut hat, etwas aufzugeben, darf stolz darauf sein. Weil er/sie etwas geschafft hat, was gegen den Trend läuft und eine wichtige Vorbildwirkung für andere haben kann, die ebenso gerade dabei sind, sich kaputt zu machen.

#### Vorbeugen durch Weglassen und Entrümpeln

Im Leben sammelt sich so einiges an. Von Dingen über Gewohnheiten bis zu scheinbar unveränderlichen Gegebenheiten. Nicht alles, was einmal sinnvoll und gut war, muss auch jetzt noch sinnvoll und gut sein. „Was brauche ich wirklich, und was glaube ich nur zu brauchen“ – das ist eine Frage, die man sich immer wieder in allen möglichen Bereichen des Lebens stellen sollte und stellen darf. Man muss nicht alle Dinge aufheben, nicht jede Einladung annehmen, nicht über alles informiert sein ... Ziel ist es, unnötigen Ballast los zu werden und in einem umfassenden Sinn neue „Freiräume“ zu gewinnen – mehr Platz, mehr Zeit, mehr Möglichkeiten. Unter dem Markenzeichen „Simplify your life“ gibt es zahlreiche praktische Ratgeber dazu.

#### **Vorbeugen durch Aneignung von neuen Fähigkeiten**

- Selbstorganisation, Zeitplanung und Arbeitstechniken verbessern (zur Unterstützung dabei: Bücher, Kurse, Coaching)
- Umgang mit Stress verbessern ( ... Bücher, Kurse, Coaching)
- Entspannungstechniken lernen ( ... Bücher und Kurse)
- Bessere Möglichkeiten des Ausgleichs finden (hier können neben Ratgebern und Bildungsangeboten vor allem die eigene Neugier und Phantasie sowie Gespräche mit anderen Menschen zu hilfreichen neuen Ideen führen)

#### **Neues ausprobieren – drei Beispiele von vielen**

- Isometrisches Turnen (Anleitung nach Büchern, in Kursen oder bei PhysiotherapeutInnen) – das Prinzip besteht darin, dass bei allen Übungen auf 15-20 Sekunden Anspannung 15-20 Sekunden Entspannung folgen, die zur Wirksamkeit unbedingt dazu gehören. Das bringt täglich ein Stück Ruhe und Gleichmaß in das Leben (die Übersetzung des Wortes „Isometrie“ heißt Gleichmaß). Außerdem ist es eine gute Gelegenheit, um sich daran zu „gewöhnen“, dass Leistung und Erholung einander abwechseln sollen. Und zwar – man höre und staune – zu gleichen Teilen. (Es empfiehlt sich, die Signale für die Übungsintervalle, auf Tonband aufzunehmen, um keinen „Stress“ beim Mitzählen zu haben.)
- Schamanische Meditation – sehr kostengünstig und jederzeit alleine auszuprobieren; ein kleines Büchlein mit einer CD, eine Decke und vielleicht ein paar Räucherstäbchen genügen dafür. Wichtiger Nebeneffekt: man braucht Ruhe und sollte dafür sorgen, dass man eine halbe Stunde lang absolut nicht gestört wird.
- Meditatives Bogenschießen – verbindet die notwendige Verankerung im Hier-&-Jetzt mit der Ausrichtung auf eine Perspektive, die man ebenso braucht; schon die Vorbereitung hat eine ausgleichende Funktion, bis man sich einen Platz eingerichtet hat, wo man ungestört üben kann, ohne jemanden zu gefährden oder die Wohnung zu demolieren.

#### **Power-Napping – manchmal hilft auch ein Trend**

In Japan heißt es „Inamuri“ und wird bis in die Chefetagen hinein praktiziert ... und sei es mitten in einer Besprechung; wir würden „Ein Nickerchen zwischendurch“ dazu sagen, aber es wird nur bei Kindern, bei alten Menschen und bei Haustieren akzeptiert.

Unter dem markttauglichen Namen Power-Napping versucht man nun auch bei uns für Anerkennung zu sorgen, seit die gesundheitliche Wirkung wissenschaftlich nachgewiesen ist.

Ein kurzes Eindösen (bis zu einer halben Stunde am Tag) hilft dabei nicht nur der Regeneration. Es wirkt zugleich auch als „Trenn-Technik“, um Abstand von Belastungen zu finden und manche Stress-Spirale zu unterbrechen

#### **Schutz vor dem Ansturm von außen – das Blaue Ei**

Üben Sie folgende Vorstellung (so deutlich und konkret wie möglich):

Sie sind umschlossen und geborgen in einem großen, leuchtenden hellblauen Ei. Alles, was Sie gefährdet, was Ihnen nicht gut tut und was Sie nicht wollen, bleibt außerhalb dieses Raumes, der nur Ihnen gehört. In diesem Ei gibt es nur Sie, Ihre Kräfte, Ihr Wohlbefinden, Ihre Sicherheit und Integrität.

Wenn Sie dieses Bild in sich wach rufen können, kann es Ihnen in unterschiedlichsten Situationen helfen, sich gegen Unterstellungen, Anfeindungen, Vorwürfe und Überforderungen von Außen besser zu schützen.

Diese Technik soll auch helfen, um sich vor Ansteckung zu schützen, wenn man jemandem nahe kommt, der/die Schnupfen, Husten etc. hat.

#### **Noch eine Trenn-Technik: Durchatmen hilft!**

Suchen Sie sich einen ruhigen Platz ohne Ablenkung von außen. Durch die Nase tief und langsam einatmen, dass sich der Unterbauch hebt – kurz anhalten – dann wiederum durch die Nase lange und ganz bewusst ausatmen, wobei man den Unterbauch deutlich einsinken spürt. Danach ein kurzer „normaler“ Atemzug und neuerlich tief einatmen und lange ausatmen. In dieser Weise ca. 25 Mal Durchatmen – und das Ganze am Besten mehrmals am Tag.

Dazu noch ein Spruch:

Wer innere Ruhe finden will, tut gut daran, sie auch in seinem Inneren zu suchen!

### Übung zum Schluss: Jetzt ist Schluss!

Setzen Sie (generell, oder jeden Tag extra) einen Zeitpunkt fest, an dem Sie aus der Arbeit nach Hause gehen. Versuchen Sie sich daran zu halten (auch dann, wenn Ihnen die Arbeit gerade zu diesem Zeitpunkt besonders viel Spaß macht und gut von der Hand geht).

Beobachten Sie über einen längeren Zeitraum, wie Sie damit zurecht kommen:

- Was ist das Schwierige daran?
- Wie geht es mir danach (wenn ich es geschafft habe)?

## „SCHLECHTE FÜHRUNG MACHT KRANK“

Die Atmosphäre in einem Betrieb oder einer Institution wird von ganz oben geprägt. Von den Führungskräften und EntscheidungsträgerInnen.

In ihrer Verantwortung liegt es, welche Kultur gelebt wird. Eine Kultur, der die Menschen egal sind, und die das Entstehen von Burn-out geradezu fördert oder mindestens zulässt? Oder eine Kultur der Wahrnehmung und Achtung, die ganz gezielt vorbeugend gegen Burn-out wirkt? Dabei geht es nicht um Konzepte und Papiere, sondern um das konkrete Tun und Verhalten in jeder Entscheidung, in jedem Kontakt.

Die Frage ist, ob sich Betriebe und Institutionen ihrer grundlegenden Zuständigkeit für das Thema Burn-out überhaupt im entsprechenden Ausmaß bewusst sind. Die Antwort, die **Hans-Peter Unger und Carola Kleinschmidt in ihrem Buch „Bevor der Job krank macht“ (Kösel-Verlag, 2006)** geben, fällt – jedenfalls für Unternehmen in Deutschland – deutlich negativ aus. Die Hoffnung, dass sich der Befund für Österreich diametral anders darstellen würde, dürfte in Zeiten der Globalisierung eher trügerisch sein.

Im Folgenden einige Ausschnitte zu den Themen Verantwortung der Unternehmen, gesundes Arbeitsklima, Motivation und Führungskräfte (Angaben über gesetzliche Bestimmungen beziehen sich auf Deutschland) :

„Seit 1996 haben Firmen nach dem Arbeitsschutzgesetz sogar die Verpflichtung, sich nicht nur um das körperliche, sondern auch um das psychische Wohl ihrer Mitarbeiter zu kümmern – und für einen mental gesunden Arbeitsplatz zu sorgen.“ (158)

„An ihrem Arbeitsplatz sollten Arbeitnehmer die Unterstützung vorfinden, die sie brauchen, um ihren Job gut zu machen – so dass ihnen auch nach Dienstschluss **noch genug Kraft bleibt, um private Ziele und Wünsche zu verwirklichen.**“ (159)

„**Was ist „gute Arbeit“? – Dies ist zurzeit leider nur bei drei Prozent der Arbeitsplätze in Deutschland der Fall**, wie die aktuelle Umfrage der „Initiative Neue Qualität in der Arbeit“ (INQA) unter 5000 Beschäftigten und 500 Selbstständigen zeigte. Die Ergebnisse wurden im Frühjahr 2006 veröffentlicht. „Gute Arbeit“ bedeutet nach Ansicht der Wissenschaftler der INQA-Studie schlicht, dass drei wichtige Voraussetzungen erfüllt sein müssen: erstens, dass die Arbeitnehmer sich im Job durch Kollegen, Chefs und Qualifizierungsmöglichkeiten gut unterstützt fühlen, dass sie Einfluss auf ihre Arbeit nehmen und sich entwickeln können. Zweitens, dass sie subjektiv wenig Fehlbelastungen wie Unsicherheit, mangelnde Einflussnahme oder Über- oder Unterforderung empfinden. Und drittens, dass sie für ihre Arbeit fair bezahlt werden.“ (160)

„69 Prozent der Arbeitsplätze müssen nach der INQA-Studie dagegen als „schlechte Arbeit“ bezeichnet werden. (...) Bei immerhin 30 Prozent der Jobs stimmen zwar die Arbeitsbedingungen, aber die Arbeitnehmer verdienen weniger als 2000 beziehungsweise 1500 Euro – **auch das ist Stress**. Ein düsteres Bild der deutschen Arbeitslandschaft. Und ein besorgniserregendes Bild, wenn man den Konkurrenzdruck in der globalen Wirtschaft berücksichtigt. Denn es zeigt, dass die meisten beschäftigten weit weniger im Job leisten, als sie könnten. **Zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung besteht ein direkter Zusammenhang**, der sich in Euro und Cent messen lässt, wie inzwischen mehrere Studien bestätigen. (...) Und gerade die emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen gilt als Produktivitätsmotor Nummer eins.“ (162/163)

„Allerdings scheint es so, dass die meisten deutschen Unternehmen noch nicht einmal wissen wollen, wie sie diesen Motor wieder in Gang bringen können – **da sie gar nicht wissen, welche Anforderungen ihre Mitarbeiter über Gebühr belasten und sie letztlich auch in ihrer Arbeitsproduktivität behindern**. (...) Faktisch weiß also schätzungsweise nur etwa ein Viertel der Firmenleitungen, wo die Stressquellen in ihrem Unternehmen sitzen, durch welche Abläufe die Mitarbeiter unter Zeitdruck geraten, an welchen Stellen Mitarbeiter Unterstützung in Form von Weiterbildung brauchen, in welchen Abteilungen sich Frust und Lethargie breit gemacht haben und welche Führungskräfte ihre Mitarbeiter durch ihr Verhalten zusätzlich belasten.“ (163/164)

„Die Arbeitnehmer wünschen sich als viertwichtigsten Aspekt für „gute Arbeit“ – direkt hinter einem festen Einkommen, dem sicheren Arbeitsplatz und Spaß am Job –, **von ihren Vorgesetzten „als Mensch“ behandelt zu werden**. Offensichtlich ist das derzeit nicht selbstverständlich.“ (175)

„Die deutschen Führungskräfte schnitten bei der INQA-Umfrage dementsprechend schlecht ab. 61 Prozent der Befragten gaben an, **dass sie nie oder nur selten Anerkennung für ihre Arbeit bekämen**. 48 Prozent beklagten zu wenig soziale Unterstützung durch ihre Vorgesetzten.“ (176)

„(...) alle Untersuchungen über das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit von Beschäftigten zeigen deutlich, dass der direkte Vorgesetzte dabei eine Schlüsselrolle innehat. Ob in einer Abteilung die Menschen unter dem Stress zusammenbrechen oder die Arbeit wie am Schnürchen und mit Spaß läuft, ob die Mitarbeiter sich anerkannt und sicher fühlen oder viel Zeit mit Grübeln und Taktieren verbringen, hängt zu einem großen Teil an der Führungskraft – und ihren Führungsqualitäten. – **Doch offensichtlich haben viele Vorgesetzte genau dieses Talent zum Führen von Mitarbeitern nicht**. Klaus Pelster, stellvertretender Leiter des BGF-Instituts in Köln, weiß auch warum: „Gerade im Mittelstand werden Führungskräfte nach ihrer fachlichen Qualifikation ausgesucht, nicht nach Führungskompetenz oder sozialer Kompetenz.“ Soziale Kompetenzen sind für die Karriere scheinbar unwichtig.“ (176)

„Am mangelnden Engagement der Beschäftigten liegt die schlechte Behandlung durch ihre Chef dagegen nicht. 64 Prozent der Befragten gaben in der INQA-Umfrage an, dass sie oft mit Freude arbeiten. 54 Prozent sind von ihrer eigenen Arbeit begeistert. 72 Prozent der Befragten sind stolz auf ihren Job. Dieser Widerspruch zwischen hohem Engagement und subjektiv erlebter geringer Anerkennung verstärkt die Unlust der Arbeitnehmer allerdings noch. Denn wer mit Freude seine Aufgabe erledigt und stolz auf seine Firma ist, der ärgert sich ganz besonders, **wenn der Vorgesetzte vor allem Ärger und Bremse ist**, statt die Tätigkeiten seiner Mitarbeiter anzuerkennen, sie zu fördern und die Abteilung positiv und erfolgreich nach außen zu vertreten. Wer in diesem Spannungsfeld arbeitet, ist fast automatisch irritiert und gestresst – und kann auf Dauer krank werden.“ (177)

„Vor dem Hintergrund der INQA-Umfrage bekommt der viel zitierte Gallup-Engagement-Index eine ganz neue Bedeutung: Laut den Untersuchungen von Gallup sind in einem Unternehmen nur 13 Prozent der Beschäftigten emotional an das Unternehmen gebunden, 69 Prozent machen Dienst nach Vorschrift und 18 Prozent haben bereits innerlich gekündigt. Die Interpretation dieser Zahlen lautet oft, dass die Menschen sich heute eben nicht mehr im Job engagieren, ihre Energie lieber in Freizeit oder Familie investieren. Man könnte diese Zahlen aber auch so interpretieren, **dass offensichtlich in den meisten Firmen die sehr wohl vorhandene Motivation der Mitarbeiter systematisch zerstört wird.**“ (177)

(Die Zahlen in Klammern beziehen sich auf die Seiten im Buch.)

Hans-Peter Unger, Carola Kleinschmidt: „Bevor der Job krank macht – Wie uns die heutige Arbeitswelt in die seelische Erschöpfung treibt und was man dagegen tun kann“, Kösel-Verlag München, 2006.

## **ADRESSEN-LISTE**

### **Vorbeugung und Hilfe zum Thema Burnout**

Es gibt zahlreiche ExpertInnen, die als Coachs oder TherapeutInnen ihre Hilfe anbieten.

Wir versuchen hier eine erste, zugegebenermaßen „notdürftige“ Unterstützung zu bieten, um an ein paar Adressen zu kommen. In vielen Fällen kann sicherlich auch HausärztInnen oder BetriebsärztInnen eine geeignete Unterstützung geben bzw. vermitteln. Das Gleiche kann für SeelsorgerInnen zutreffen.

Unsere Auswahl ist weder vollständig, noch sind irgendwelche Qualitätsgarantien damit verbunden. Wenn Sie also jemanden kennen, der in diesem Bereich tätig ist, und sie finden ihn oder sie nicht auf unserer Liste, hat das nichts zu bedeuten.

Es ist klar, dass es keinen/keine noch so kompetente TherapeutIn für alle Menschen gleich gut geeignet sein wird. Die Arbeit im beraterischen und psychischen Bereich ist immer zu einem gewissen Grad darauf angewiesen, dass „die Chemie“ stimmt.

Die meisten unserer Adressen liegen im Großraum Linz. Die zweite Liste ist aber doch regional breiter gestreut.

Wir möchten noch darauf hinweisen, dass es im Wagner-Jauregg-Krankenhaus in Linz eine Tagesklinik gibt, die für Betroffene aus ganz Oberösterreich zuständig ist. Hier wird bei ausgeprägten Burn-out-Symptomen eine umfassende therapeutische Betreuung angeboten, ohne dass ein stationärer Aufenthalt notwendig ist.

Für die erste Liste haben wir uns einfach „umgehört“ und zusammen getragen, was uns in der Beschäftigung mit dem Thema unter gekommen ist (teilweise mit Erläuterungen).

Die zweite Liste stammt vom OÖLP, dem oberösterreichischen Landesverband der PsychotherapeutInnen, in Linz.

Adressen und Telefonnummern veralten leider sehr schnell – mit dem Online-Telefonbuch [www.herold.at](http://www.herold.at) kann man sich in den meisten Fällen aber relativ gut behelfen.

Unsere Absicht ist, Wege zur Hilfe zu vermitteln – und nicht die Perfektion eines Service-Angebotes (wozu unsere personellen und zeitlichen Ressourcen nicht ausreichen). Für Tipps und Rückmeldungen sind wir dankbar.