



Michael E. Harrer

# **BURNOUT UND ACHTSAMKEIT**

Klett-Cotta

Klett-Cotta

[www.klett-cotta.de](http://www.klett-cotta.de)

© 2013 by J. G. Cotta'sche Buchhandlung

Nachfolger GmbH, gegr. 1659, Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

Schutzumschlag: [www.buero-jorge-schmidt.de](http://www.buero-jorge-schmidt.de)

Unter Verwendung eines Bildes von

Oleksiy Maksymenko/getty images (brennender Umschlag)

und Yamada Taro/getty images (fliegendes Papier)

Gesetzt von Dörlemann Satz, Lemförde

Gedruckt und gebunden von Friedrich Pustet

GmbH & Co. KG, Regensburg

ISBN 978-3-608-94818-9

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische

Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

# INHALT

<b>Einführung</b> .....	7
<b>Burnout</b> .....	15
Die vielen Gesichter von Burnout – Symptome .....	17
Burnout als Prozess .....	23
Burnout aus Sicht der Forscher .....	26
Burnout: Ein Begriff mit unscharfen Grenzen .....	41
Gesundheitsfördernde Gegenpole .....	44
Unter welchen Bedingungen entsteht Burnout? .....	50
<b>Achtsamkeit</b> .....	93
Vier Aspekte der Achtsamkeit .....	95
Wozu Achtsamkeit? .....	114
Wie wirkt Achtsamkeit – auch zur Burnoutprävention? ...	115
Die Praxis der Achtsamkeit .....	120
<b>Mit Achtsamkeit Burnout vorbeugen</b> .....	126
1. Den Körper wahrnehmen und für ihn sorgen .....	126
2. Die Innenwelt erforschen .....	134
3. Werte- und bedürfnisbewusst leben und arbeiten .....	151
4. Lebensbereiche und Rollen gewichten .....	165
5. Achtsamkeit am Arbeitsplatz .....	176
6. Achtsamkeit in Beziehungen .....	186
7. Glück und Freude kultivieren .....	203

<b>Prävention und Behandlung von Burnout</b> .....	219
Die vier »E's« in der Behandlung .....	220
Bausteine der Prävention und Behandlung .....	222
Die salutogenetische Perspektive .....	236
Effektivität von Therapie und Prävention .....	242
Burnout im Mitarbeiter- und Familienkreis .....	248
Umgang mit eigener Burnoutgefährdung .....	261
Wiedereinstieg nach einem Burnout .....	264
<b>Anhang</b> .....	268
Anmerkungen .....	268
Literaturverzeichnis .....	273
Weiterführende Literatur und Links .....	283
Verzeichnis der Arbeits- und Infoblätter, Übungs- anleitungen und Audiodateien (Online-Material) .....	284
Glossar .....	285
Namen- und Sachregister .....	296
Autor .....	304

# EINFÜHRUNG

»Wer sich selbst schützt, schützt andere. Wer andere schützt, schützt sich selbst.« Kann man sich selbst vor Burnout schützen? Kann man andere schützen? Der buddhistische Mönch Nyanaponika, auf dessen Grabstein diese beiden Sätze zu lesen sind, lehrte *Geistestraining durch Achtsamkeit*.<sup>1</sup> Achtsamkeit bedeutet, sich darüber bewusst zu sein, was von Augenblick zu Augenblick geschieht – im Innen und im Außen. *Rechte Achtsamkeit* bedeutet darüber hinaus zu bemerken, was für einen selbst und für andere heilsam oder unheilsam ist, was krank macht oder die Gesundheit fördert. So kann Achtsamkeit sehr wohl dabei unterstützen, das eine immer öfter zu tun und das andere immer häufiger zu unterlassen.

Manchmal bringen schicksalhafte Ereignisse und tragische Verluste Menschen an ihre Grenzen. Meist entwickelt sich Burnout aber über einen längeren Zeitraum. Dabei gibt es einen Zeitpunkt, ab dem man auf fremde Hilfe angewiesen ist und jeder Appell an die Eigenverantwortung überfordern würde. Davor aber gibt es Rastplätze und viele kleine und größere Abzweigungen von der Autobahn, auf der Menschen ins Burnout rasen. Eine Geistesschulung durch Achtsamkeit kann dazu beitragen, sich zu schützen, indem diese Möglichkeiten wahrgenommen und genutzt werden. Nach einem Burnout kann

Achtsamkeitspraxis verhindern, wieder auf diese Autobahn aufzufahren, und daran erinnern, die Ausfahrten zu nutzen, wenn man auf der Autobahn der Automatismen wieder zu lange mit überhöhter Geschwindigkeit unterwegs ist.

Achtsamkeit ermöglicht auch, andere Menschen zu schützen. Um auf heilsame Weise für sie da zu sein oder zumindest ihre Grenzen wahrzunehmen, muss man ihre Signale empfangen. Aus dieser Wahrnehmung entstehen Mitgefühl und der Impuls, sie zu respektieren und nicht zu überfordern. Vielleicht gelingt es, sie mit der eigenen Achtsamkeit anzustecken und gemeinsam ein paar Augenblicke in einer kleinen Entschleunigungs- oase zu genießen.

Um an diesem Buch zu schreiben, zog ich mich in eine solche Entschleunigungs- oase zurück. Und immer, wenn ich spürte, wie bei der Ayurveda-Behandlung das warme Öl angenehm über meine Stirn floss, kamen mir die besten Einfälle zum Schreiben. Es tauchten weitere Gedanken auf: War meine Unfähigkeit abzuschalten, ein Zeichen von Burnout? Oder war es Ausdruck müheloser, spontaner Kreativität als Folge der Entspannung, die sich langsam einstellte? Gedanken sind nur Gedanken, machte ich mir klar und erinnerte mich wieder daran, das Öl zu spüren, die würzigen Kräuter zu riechen und die Brandung des Meeres im Süden Sri Lankas zu hören. Mit der Zeit wurde mein Geist ruhiger. Auf dieser kleinen Insel der Entschleunigung begann der Versuch, die beiden aktuellen Themen Burnout und Achtsamkeit miteinander zu verbinden.

Das Thema Burnout ist allgegenwärtig. Man steht einer Flut von Informationen gegenüber. Die vorliegende *Ein-*

*führung* versucht, der Komplexität der Entstehungsbedingungen und der Vielfalt der Erscheinungsformen von Burnout gerecht zu werden. Sie entwirft eine Geschichte, die Burnout aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet und von den Personen erzählt, die prägenden Einfluss auf unsere Vorstellungen über Burnout haben. Jeder einzelne Blickwinkel hat seine Berechtigung und trägt zum Verständnis dafür bei, wie Burnout entsteht und welche Ansatzpunkte es zur Vorbeugung gibt.

Den Hintergrund bilden die gesellschaftlichen Bedingungen, wobei dem Phänomen der Beschleunigung besondere Beachtung geschenkt wird. Vielleicht liegt ja eine der wichtigsten Herausforderungen unseres Jahrhunderts in einer kollektiven und individuellen *Entschleunigung*. Es ist wohl unter anderem die Sehnsucht, aus den Automatismen auszusteigen, innezuhalten und das Leben zu entschleunigen, welche die Achtsamkeit heutzutage so aktuell und dringlich macht. Darüber hinaus verschafft Achtsamkeit Zugang zu zwei anderen Luxusgütern der Gegenwart: zu Zeit und Stille. Neben den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen verlangen auch arbeitsplatzbezogene und individuelle Faktoren Beachtung. Eine Zusammenstellung von Fragen soll zu einer Bestandsaufnahme inspirieren, wie diese Faktoren im Einzelfall zu gewichten sind und was zu verändern im Rahmen der eigenen Macht und Möglichkeiten liegt.

Burnout kann wie ein Chamäleon verschiedene Farben annehmen und sich in einer Vielfalt von *Symptomen* zeigen, die auch in den Fallbeispielen Niederschlag finden. Ob Burnout eine Krankheit ist, wird unterschiedlich beurteilt. Unbestritten ist jedoch, dass Burnout Leiden verursacht und es Überschneidungen mit Stress und

Krankheiten wie Depression, Arbeitssucht oder Traumafolgestörungen gibt. Anmerkungen dazu finden sich im Glossar im Anhang des Buches. Neben der Ursachenforschung stellen sich noch andere Fragen: Was erhält gesund? Was hilft uns, im Fluss des Lebens zu schwimmen, und wohin soll die Reise führen? Statt Burnout kann man dessen Gegensätze *Work Engagement*, *Flow* und *Selbstwirksamkeitserwartung* ansteuern. Achtsamkeit ist darüber hinaus ein Weg zu Balance, Selbstsorge und Lebenskunst.

Das Herzstück des Buches bilden Anregungen, wie Achtsamkeit dazu beitragen kann, gar kein Burnout zu entwickeln bzw. nach einem durchgemachten Burnout nicht wieder in alte Muster der Überforderung zurückzufallen. Es wendet sich an alle, die Achtsamkeit in ihrem ursprünglichsten Sinn dazu nutzen wollen, sich selbst und andere zu schützen. Es gibt einen Überblick über die Möglichkeiten und Grenzen der *Achtsamkeitspraxis*. Daneben gibt es konkrete Hinweise für den Umgang mit Burnout im Arbeitsumfeld, aber auch in der Familie und bei eigenem Betroffensein. Bausteine von Präventions- und Behandlungsprogrammen jenseits der Achtsamkeit vervollständigen das Bild.

Das Buch gibt eine kurze *Einführung in das Wesen der Achtsamkeit* und ihre Komponenten und beschreibt, wie das Erwachen eines inneren Beobachters es ermöglicht, die Aufmerksamkeit zu steuern und sich auf Wesentliches zu konzentrieren. Es erklärt, wie die Praxis der Achtsamkeit zu mehr Akzeptanz und Mitgefühl und zu einem freundlicheren Blick auf sich selbst führt. Es verdeutlicht, wie lohnend es ist, Achtsamkeit zu üben, sei es nur fünf bis zehn Minuten am Tag oder zumindest einige Male bewusst ein- und auszuatmen. Es werden *Studien* referiert,

die zeigen, dass Achtsamkeit zur Stressreduktion, zur emotionalen Stabilisierung, zur Burnout-Prävention und zur Erhöhung der Lebensqualität beitragen kann.

Im Zentrum stehen *sieben Ansatzpunkte*, wo die Achtsamkeit wirksam werden kann. Der *Körper* bildet den Ausgangspunkt sowohl in der Achtsamkeitsschulung als auch in der Vorbeugung von Burnout. Um auf angemessene Weise für sich zu sorgen, sollte man ihn möglichst genau wahrnehmen und mit ihm vertraut sein. In der Achtsamkeitspraxis dient er auch als Anker, mit dem man den unruhigen Geist nach Hause bringt und auf diese Weise immer wieder in der Gegenwart und bei sich selbst ankommt. Der nächste Schritt führt in die *Innenwelt*. Achtsamkeit ist ein altbewährtes Werkzeug zur Erforschung des Geistes. Durch die Beobachtung automatisch ablaufender Muster erkennt man, wie unnötiges zusätzliches Leiden entsteht. Dies ist der erste Schritt, um aus destruktiven Mechanismen auszusteigen. Es verhindert Unheil, negative Gedanken einfach nur zu beobachten, ohne ihnen glauben und folgen zu müssen. Wiederkehrende Muster in der Aktivierung von Persönlichkeitsanteilen zu beobachten, schafft Abstand, um sich nicht mit ihnen zu identifizieren. Diese Beobachtungen führen zu einem Überblick über die Innenwelt und geben Orientierung auf einer inneren Landkarte. Innere Achtsamkeit verhindert auch, dass wesentliche Bereiche des Lebens bzw. Persönlichkeitsanteile und ihre Bedürfnisse vernachlässigt werden.

Welchen Persönlichkeitsanteilen man Gehör schenkt und welchen Impulsen man folgt, bestimmt den Lebensweg. *Werte* weisen dabei so wie ein Kompass die Richtung. Klarheit über Prioritäten in den eigenen Werten erleich-

tert die vielen kleinen und großen Entscheidungen des Alltags. Achtsamkeit dient als Werkzeug, um ihnen auf die Spur zu kommen und sie nicht in Vergessenheit geraten zu lassen. Bei der Gewichtung der *Lebensbereiche* und *Rollen* hilft es, zu bemerken, was erfüllt. Um im *Arbeitsbereich* aus krank machenden Automatismen auszusteigen, werden jene Persönlichkeitsanteile erforscht, die in Richtung Burnout führen, aber auch jene, die davor schützen. Burnout-Prävention bedeutet auch, bewusst mit den Grenzen zwischen den einzelnen Lebensbereichen umzugehen. In *Beziehungen* kann man durch Achtsamkeitsschulung besser für andere da sein, sich leichter in sie einfühlen und auf heilsamere Weise kommunizieren. Achtsamkeit fördert die emotionale Intelligenz und ist die Basis dafür, in Beziehungen bewusst für Ausgleich zu sorgen, um langfristig nicht zu kurz zu kommen. Oft bedarf es dazu einer Stärkung der Fähigkeit Nein zu sagen, wenn es notwendig ist.

Bei all den Anstrengungen gilt es, eines nicht zu vergessen: *die Fülle des Lebens zu genießen*. In diesem Sinn wird erörtert, wie Glück, Dankbarkeit und Verbundenheit durch Achtsamkeit kultiviert werden und wie sie Kreativität und Genussfähigkeit fördert.

Bei Burnout-Betroffenen gilt es, an einem *Verständnis* jener Mechanismen zu arbeiten, die ins Burnout führten, um aus destruktiven Automatismen auszusteigen und alternative Strategien zu entwickeln. Bei dieser Rückschau bringt es nicht weiter, sich oder andere Personen zu beschuldigen, man sei nicht genügend achtsam gewesen. Das Buch möge dazu dienen, sich selbst und andere besser zu verstehen. Verstehen führt zu Verständnis und macht es meist einfacher, mit einem freundlicheren Blick

akzeptierender und gelassener mit dem Unveränderbaren umzugehen. Gemeinsam mit der Praxis der Achtsamkeit hilft ein Verstehen, das Leben dort leichter zu nehmen, wo wir es uns selbst schwer machen. Achtsamkeit kann uns selbst und andere schützen und unnötiges Leiden verhindern. Möge das Buch darüber hinaus Mut und Lust machen, Neues auszuprobieren und Wege zu mehr Lebensfreude und Lebensqualität ebnen.

### *Hinweise*

Die Leserinnen und Leser sind eingeladen, dort in die Lektüre einzusteigen, wo sie sich beim Durchblättern von Überschriften oder Textstellen angezogen fühlen. Die Inhalte sind vielfältig miteinander verwoben und sollten ein sinnvolles Ganzes ergeben, von wo auch immer man ausgeht.

Zur Vertiefung der Praxis der Achtsamkeit werden ergänzende Darstellungen empfohlen, z.B. das Achtsamkeits-Übungsbuch.<sup>2</sup> Bei offenen Fragen kann es ratsam sein, sich fachkundige persönliche Anleitung und Beratung zu gönnen. Diese kann und soll das Buch nicht ersetzen.

Das Buch richtet sich an Burnout-Gefährdete und Betroffene aus *allen Berufen* und an jene, die sie unterstützen und schützen wollen. Entsprechend dem Erfahrungshintergrund des Autors erzählen Fallbeispiele von Menschen, die in helfenden und lehrenden Berufen arbeiten. Somit ist oft von Ärzten, Pflegepersonal, Lehrern und Sozialarbeitern bzw. von Patienten, Klienten und Schülern, seltener von Gästen oder Kunden die Rede. Wenn im Folgenden meist die männlichen Formen von Berufs- oder Rollenbezeichnungen gewählt wurden, so erfolgt das im

Sinne des generischen Maskulinums, das bei aller Unterschiedlichkeit männliche und weibliche Personen gleichermaßen ansprechen will. Die Leserinnen und Leser sind gebeten, bei Klientel und Geschlecht jene Bezeichnungen einzusetzen, die der persönlichen Situation entsprechen.

Ergänzt wird das Buch durch Online-Material: Arbeitsblätter zum Ausdrucken, weiterführende Informationen, Texte zu Übungen und Audiodateien (→S. 284).

# BURNOUT

Was macht den Begriff des Burnout so populär? Wieso kann man heute kaum mehr eine Zeitschrift aufschlagen, ohne darin einen Artikel über Burnout zu finden? Burnout ist eine *Metapher* für etwas, für das es sonst keinen sprachlichen Ausdruck gibt. Im Bild des Burnout finden sich viele Menschen wieder. »Ja genau, das ist es, was ich fühle: Ich habe gebrannt, der Ofen ist aus, die Energie ist verbraucht. Ich kann nicht mehr.« Manche Menschen vergleichen ihren ursprünglichen Enthusiasmus mit einer *Kerze*, die an beiden Enden brennt. Manche können sich nicht mehr erholen und ziehen Parallelen zu einer leeren *Batterie* oder einem *Akku*, der sich nicht mehr aufladen lässt. Die Analogie zu einem *ausgebrannten Gebäude* verdeutlicht die Leere, die viele Menschen in sich spüren, wenn ihre Reserven aufgebraucht sind. Die Bilder machen klar, dass man etwas zuführen muss, damit wieder Energie abgegeben werden kann. Einen Akku lädt man auf, beim Feuer legt man Holz nach. Bei Burnout fehlt der Ausgleich von Geben und Nehmen. Menschen brennen aus, wenn sie über längere Zeit mehr geben, als sie bekommen oder annehmen können.

Vielleicht hat die Popularität des Begriffs Burnout auch etwas mit unserer Epoche zu tun, in der etwas ausgebrannt ist und verlöscht und etwas zu Ende geht. Viele

Menschen erfassen intuitiv, dass etwas zu Ende gehen *muss*. Die Grenzen von Leistung, Beschleunigung und Wachstum sind vielfach erreicht. Es scheint die Herausforderung des 21. Jahrhunderts zu sein, sich zumindest in manchen Bereichen in Richtung *Entschleunigung* zu entwickeln.

Uns Menschen steht nur eine begrenzte Zahl von Möglichkeiten zur Verfügung, auf Belastungen zu reagieren. Wie diese Reaktionen genannt werden, hängt von den Betroffenen und von der Zeitepoche ab, in der sie leben. So ist es nicht verwunderlich, dass man Schilderungen von Burnout findet, lange bevor es diesen Begriff gab. Schon im Alten Testament finden sich zwei Beispiele: Moses und Elias. Vom Morgen bis zum Abend kamen Menschen zu *Moses*, um in Streitfällen nach den Gesetzen Gottes zu fragen. Sein Schwiegervater sagte zu ihm: »So richtest du dich selbst zugrunde und auch das Volk, das bei dir ist. Das ist zu schwer für dich; allein kannst du das nicht bewältigen. Suche dir Männer, die dem Volk jederzeit als Richter zur Verfügung stehen.«<sup>1</sup> Das Erste Buch der Könige erzählt vom *Propheten Elias*, der sich todmüde in die Wüste zurückzieht und nur noch sterben möchte.<sup>2</sup> Ein Engel berührt ihn und gibt ihm Lebensmittel. Elias schöpft wieder Kraft für seine Wanderung durch die Wüste und seinen Weg zu Gott. Der *heilige Bernhard von Clairvaux* schrieb an Papst Eugen III., seinen ehemaligen Ordensbruder, er möge sich von Zeit zu Zeit seinen Beschäftigungen entziehen, um nicht an einem Punkt zu landen, »wo das Herz hart wird«.<sup>3</sup>

Auch *Goethe* war gefährdet, dichterisch »auszutrocknen«. Er verließ seinen Ministersessel und nahm eine Auszeit, um nach Italien zu reisen. Er hatte Glück, sein

Arbeitgeber Herzog Karl-August von Weimar ermunterte ihn dazu, sich ausgiebig zu erholen, um wieder voll dichterischer Schaffenskraft zurückzukommen. Goethe nutzte die Krise und die Zeit in Italien für sich und seine Entwicklung und streifte das belastende Ende der ersten Lebenshälfte »wie eine Schlangenhaut ab«. <sup>4</sup>

Es macht Betroffenen Mut, dass in den letzten Jahren viele im Rampenlicht stehende Personen – Sportler, Politiker, Musiker und Fernsehstars – mit ihrem Leiden an Burnout und Depression an die Öffentlichkeit gegangen sind.

## **DIE VIELEN GESICHTER VON BURNOUT – SYMPTOME**

Im Jahr 1953 wurde wohl erstmals in der wissenschaftlichen Literatur ein Fall von Burnout beschrieben, allerdings ohne ihn so zu benennen. <sup>5</sup> Das erfolgte erst über 20 Jahre später.

Miss Jones arbeitete in einem psychiatrischen Krankenhaus in einem hoch motivierten Team auf einer Station für chronisch Kranke. Als sie nach längerer Abwesenheit wieder auf ihre Station zurückkam, war die Stationsschwester ausgetauscht worden, und einige ihrer Kolleginnen hatten die Abteilung verlassen. Die Patienten waren unruhig und die Pflegepersonen unzufrieden; der Arbeitseifer hatte sich verloren. Als Miss Jones vorschlug, etwas an der unbefriedigenden Situation zu verändern, reagierten die anderen Teammitglieder entweder ablehnend oder gar nicht. Dadurch fühlte sie sich ausgestoßen, war frustriert und wandte sich von ihren Kolleginnen ab. Sie konzentrierte

sich ausschließlich auf die Patienten und erhöhte ihren Einsatz. Die Patienten litten immer mehr unter der schlechten Atmosphäre und hatten Angst, das Chaos könnte noch weiter zunehmen. Da Miss Jones im Team weiterhin keine Unterstützung fand, erhoffte sie zumindest von den Patienten Verständnis und Dankbarkeit, war sie doch die einzige Schwester, die sich wirklich um sie kümmerte. Nach einiger Zeit musste sie allerdings realisieren, dass sie auch in diesen Erwartungen enttäuscht wurde.

Damit war sie in einem Teufelskreis gefangen: Sie wurde immer depressiver und erschöpfter. Ihren Patienten gegenüber wurde sie zunehmend abgestumpft und gleichgültig. Je depressiver und verzweifelter sie sich fühlte, umso mehr breiteten sich Gefühle des Versagens aus. Diese verstärkten wiederum die depressive Stimmung und vergrößerten die Enttäuschung. Sie sah nur mehr die negativen Seiten der Arbeit, mied Kontakte mit den Kolleginnen und zog sich schließlich auch von den Patienten zurück. Der Job erschien ihr sinnlos, sie ging immer seltener zur Arbeit.

Zu diesem Zeitpunkt kam Miss Jones in Beratung. In der ersten Sitzung konnte sie »Dampf ablassen«. Später wurde sie darin unterstützt, ihre Situation zu verstehen und die hohen Ansprüche herunterzuschrauben. Das zeigte Erfolg, schrittweise verbesserte sich die Situation. Ihre Erwartungen wurden immer realistischer. Miss Jones kam wieder besser mit den Patienten und ihren Kolleginnen zurecht, was ihr Selbstwertgefühl stärkte. Der Fallbericht hat ein Happy End: Einige Monate nach der Beratung ging es Miss Jones wieder gut.

Die Schilderung benennt wesentliche Charakteristika von Burnout: die drei zentralen Symptome Erschöpfung,

reduzierte Leistungsfähigkeit und Depersonalisierung im Sinne einer Abstumpfung und Gleichgültigkeit gegenüber den Patienten. Die Symptomatik entwickelt sich im *beruflichen Umfeld* und in einem längeren *Prozess*. Das anfänglich hohe Engagement weicht der Enttäuschung. Unterstützung fehlt, sozialer Rückzug folgt. Zur *Bewältigung* von Problemen und Symptomen werden *Strategien* eingesetzt, die ihrerseits wieder zu neuen Problemen führen.

Es gibt im Querschnitt, in der Momentaufnahme, kein einziges Symptom, das allein für Burnout charakteristisch wäre. Es ist vielmehr eine Kombination von Symptomen, die sich über eine längere Zeit hinweg im beruflichen Umfeld entwickeln. Einige Verhaltensweisen können als Auswirkungen, andere als Bewältigungsversuche verstanden werden. Die folgende Aufzählung gibt einen Überblick über potentielle Symptome bei einem Vollbild von Burnout. Im **Innenleben** macht sich emotionale Erschöpfung breit. Die Stimmung wechselt, ist oft gedrückt bis depressiv, hat manchmal eine ängstliche Tönung, ohne dass man genauer Auskunft darüber geben könnte, was man befürchtet. Oft ist die Angst aber durchaus klar zuzuordnen. Betroffene können angespannt, ungeduldig und gereizt, aber auch weinerlich sein; bei kleinsten Auslösern werden sie von Gefühlen überschwemmt. Sie können sich kraftlos, hilflos und ohnmächtig fühlen. Sie sehen sich insuffizient und als Versager, haben Schuldgefühle und ein geringes Selbstwertgefühl. Alles scheint sinnlos und hoffnungslos. Sie sind sehr mit sich selbst beschäftigt, oft mit Tagträumen. Sie fühlen sich gefangen und einsam. Als Ausweg tauchen Suizidideen auf. Die geistige Leistungsfähigkeit ist beeinträchtigt. Es fällt schwer, sich zu konzentrieren, sich etwas zu merken und sich zu ent-

scheiden. Die Frustrationstoleranz ist vermindert, das Denken ist eingeeengt, starr und schematisch.

Burnout macht sich auch durch **körperliche Symptome** bemerkbar. Man fühlt sich chronisch müde, erschöpft und körperlich schwach, unsicher und schwindlig, oft zugleich von Unruhe getrieben. Oft sind einzelne Organsysteme intensiver betroffen. Manche Menschen reagieren auf Belastungen mehr mit muskulärer Anspannung, bei anderen ist es das Herz-Kreislaufsystem, bei wieder anderen ist es das Magen-, Darm-, das Atmungs- oder das Urogenitalsystem. Häufig verschlimmern sich vorbestehende Erkrankungen wie Asthma oder Diabetes. Man wird anfälliger für Infektionskrankheiten; der Husten, der Schnupfen und die Grippe werden hartnäckiger, man braucht länger, um sich zu erholen.

Wenn das Muskelsystem reagiert, spüren dies die meisten Menschen im Hals- und Nackenbereich, und es kommt zu Spannungskopfschmerzen. Bei anderen ist der Rücken verspannt und schmerzt; wieder andere beißen die Zähne zusammen und knirschen in der Nacht. Manchmal werden Muskelzuckungen sichtbar. Der Magen-Darmtrakt meldet sich mit Übelkeit, Verstopfung, Durchfall oder Magengeschwüren. Das Herz macht sich mit Herzklopfen bemerkbar, es schlägt schneller, der Blutdruck steigt. In Kombination mit einem erhöhten Serumcholesterinspiegel steigt das Risiko für Erkrankungen der Herzkranzgefäße. Bei vielen Menschen zeigt sich Anspannung als ein Gefühl von leichter Atemlosigkeit, manche hyperventilieren. Bei Frauen wird der Menstruationszyklus unregelmäßig, und prämenstruelle Spannungen verstärken sich. Männer leiden unter Libido- und Potenzstörungen. Ohrgeräusche können neu auftreten oder störender wer-

den. Als erstes Warnsymptom sind *Schlafstörungen* bedeutsam. Man kann nicht abschalten und nicht einschlafen, man erwacht früh und ist sogleich wieder hoch aktiviert. Nicht selten wird der Schlaf von Alpträumen begleitet. Auf der anderen Seite kann sich Burnout als übermäßiges Schlafbedürfnis zeigen. Man sehnt sich danach, sich ins Bett zu verkriechen, kommt am Morgen kaum aus dem Bett.

Im **Verhalten** werden Betroffene oft überaktiv und impulsiv; zugleich zaudern sie. Sie konsumieren vermehrt Kaffee, Alkohol, Beruhigungsmittel, Aufputzmittel oder Drogen, und sie rauchen mehr. Sie essen oft mehr, indem sie die Nahrung in sich hineinschaufeln, oder sie essen weniger, wenn sie sich zum Essen keine Zeit mehr gönnen und Hungergefühle nicht mehr wahrnehmen. Durch unaufmerksames oder risikoreiches Verhalten etwa beim Sport oder Autofahren steigen die Unfall- und Verletzungsgefahr. Positive *Motivationen*, Engagement, Eifer und Idealismus gehen verloren. Sie weichen einer Desillusionierung, Enttäuschung und Resignation. Folgen sind Demoralisierung und Leere.

Mit ihrem **Beruf** sind die Betroffenen unzufrieden, fühlen sich zu wenig oder gar nicht anerkannt, sie misstrauen dem Management, den Kollegen oder Vorgesetzten und werden zynisch. Bei ihrer Arbeit sind sie weniger effektiv, Qualität und Produktivität nehmen ab, es passieren häufiger Fehler. Sie arbeiten langsamer, kommen oft nicht zur Arbeit, sind häufiger im Krankenstand oder wechseln den Arbeitsplatz. Sie sind nicht in der Lage, sich und ihre Arbeit zu organisieren, haben ein schlechtes Zeitmanagement und schauen häufig auf die Uhr. Sie fühlen sich in hohem Maße abhängig von ihren Vorgesetz-

ten und widerstehen zugleich allen Versuchen, etwas zu verändern.

Die Veränderungen im **zwischenmenschlichen Bereich** können sich nicht nur gegenüber Klienten zeigen, sondern – speziell in fortgeschritteneren Stadien – auch in den *Beziehungen* innerhalb der Familie und im Freundeskreis. Die Betroffenen sind leicht irritierbar und übersensibel. Manchmal wirken sie aber auch cool, gefühllos und unerreichbar. Ihre *Wahrnehmung* anderer Menschen verändert sich in Richtung Zynismus und Dehumanisierung; Einstellungen werden negativ und pessimistisch. Sie sind weniger dazu bereit und in der Lage, sich in andere einzufühlen und sich in ihre Welt hineinzusetzen. Sie pressen sie in stereotyp vorgefertigte Bilder, was sich speziell in helfenden Berufen bemerkbar macht. Sie beschuldigen ihre Klienten und äußern sich ihnen gegenüber abwertend. Zugleich umgeben sie sich mit einem Nimbus von Grandiosität und Unfehlbarkeit. Wenn sie selbst misstrauisch sind, projizieren sie dieses Misstrauen oft auf andere und fühlen sich daher z.B. von Mitarbeitern verfolgt. Sie erleben sich dann selbst als Opfer oder Märtyrer. Aus dieser Grundstimmung heraus verstärkt sich das Misstrauen. Es geht in Feindseligkeit über, die sich wiederum auf das Verhalten der anderen auswirkt und nicht selten die ihnen unterstellte Ablehnung bestätigt. Das Verhalten wird aggressiver bis hin zu Wut- und Gewaltausbrüchen, sowohl im Arbeitsbereich als auch in der Familie, was wiederum zu zusätzlichen Konflikten führt. Um diesen Konflikten aus dem Weg zu gehen, ziehen sich die Betroffenen zurück und isolieren sich, schotten sich ab oder klammern sich an einzelne Personen. Gegenüber ihren Klienten reagieren sie automatenhaft mechanisch. Es ge-

lingt ihnen nicht mehr, ihre eigenen Gefühle von Hoffnungslosigkeit, Hilflosigkeit und Sinnlosigkeit zu verbergen. Sie sind eifersüchtig oder voller Schadenfreude. Die *Motivationslage* ist durch Interessenverlust und Mutlosigkeit gekennzeichnet. Gegenüber ihren Klienten sind sie entweder gleichgültig oder überengagiert; Grenzen verschwimmen; es kommt zu Verwicklungen. Manchmal werden Klienten dazu missbraucht, die eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.

## BURNOUT ALS PROZESS

Ein Modell für helfende Berufe beschreibt *vier Stufen der Desillusionierung*:<sup>6</sup> Idealistische Begeisterung, Stillstand, Frustration und Apathie. Das am häufigsten zitierte Modell beschreibt zwölf Stadien des *Burnout-Zyklus*.<sup>7</sup> Es kann dabei helfen, sich selbst und andere einzuschätzen, wie fortgeschritten die Entwicklung eines Burnout ist.

Das *erste Stadium* – der *Zwang, sich zu beweisen* – beginnt, wenn der Wunsch, etwas Wertvolles zu leisten, zwanghaft wird. Ausgelöst durch übertriebene Erwartungen an sich selbst zeigen sich häufig eine verbissene Entschlossenheit zu Erfolg, Leistung und Eroberung sowie Gefühle von Einsamkeit. Im *zweiten Stadium* – dem *verstärkten Einsatz* – nehmen der Zwang, sich zu beweisen, und die Dringlichkeit der Arbeit zu. Dieser Zwang kann mit Gewissenhaftigkeit, Idealismus und persönlichem Engagement verwechselt werden und zeigt sich in der mangelnden Bereitschaft, Arbeit und Verantwortung zu delegieren, aus der Angst heraus, an Kontrolle, Glaubwürdigkeit und Ansehen zu verlieren. Wenn im Leben alles außer der Arbeit

irgendwie verschwindet, kündigt sich das *Stadium drei* an: die reduzierte Aufmerksamkeit für sich selbst und die *subtile Vernachlässigung der eigenen Bedürfnisse*. Kleine Pflichten und Freuden des Alltags werden als unnötige Störungen erlebt, sie werden vergessen und verschoben. Oft kaum merklich verliert man den Humor, trinkt mehr Kaffee oder Alkohol als üblich, isst entweder mehr oder denkt gar nicht ans Essen. Das *vierte Stadium – die Verdrängung von Konflikten und Bedürfnissen* – ist entscheidend für das Verständnis von Burnout. Man spürt zwar den Mangel an Schlaf, Bewegung, Ernährung und Energie, ist verstimmt, nicht auf der Höhe und fühlt sich ausgebeutet. Da dies alles lästig ist und keine Aussicht auf Lösung besteht, wird es auf jede nur mögliche Weise vor sich selbst und anderen verborgen. Die eigenen Bedürfnisse werden zu Gunsten der Arbeit, der Klienten oder der Aufträge als unwichtig hintan gestellt. Alles ist wichtiger als man selbst. Zu diesem Zeitpunkt erfolgt der Übergang zum *Stadium fünf – der Umdeutung von Werten*. Die positive Beziehung zu Vergangenheit und Zukunft geht verloren. Das Wertesystem bröckelt, Prioritäten verschieben sich, Verwirrung und Desorientiertheit machen sich breit. Im *sechsten Stadium – der verstärkten Verleugnung der aufgetretenen Probleme* – nimmt das zur Verschleierung der Probleme notwendige Ausmaß der Verleugnung weiter zu. Wegschauen scheint zum überlebensnotwendigen Bewältigungsmechanismus zu werden. Eines der Hauptsymptome dieses Stadiums ist Intoleranz. Im *Stadium sieben – dem Rückzug* – werden nach den Bedürfnissen auch die Gefühle nicht mehr wahrgenommen, man zieht sich innerlich von der Umgebung zurück, distanziert sich auch von sich selbst und funktioniert wie ein Roboter. Im *achten Stadium* – mit be-

*obachtbaren Verhaltensänderungen* – kann man nicht mehr zwischen dem unterscheiden, was man am meisten fürchtet – einen Angriff – und dem, was man am meisten braucht – Aufmerksamkeit, Unterstützung, Nähe und Intimität. Man ist überzeugt, dass einen niemand wirklich mag. Besorgnis wird als Kritik oder Angriff interpretiert; man geht Kontakten aus dem Weg. Auch andere Personen bemerken jetzt die Veränderungen der Einstellung in Richtung Zynismus, Desillusionierung und Distanzierung. Im *neunten Stadium* – mit *Depersonalisation und dem Verlust des Gefühls für die eigene Persönlichkeit* – sind die eigenen Bedürfnisse überhaupt nicht mehr spürbar. Was man spürt: Man ist nicht mehr man selbst. Man verliert den Kontakt zu sich selbst, zum eigenen Körper, zu Prioritäten, zur persönlichen Zukunft und zu einer Ahnung davon, was die Vernachlässigung rauben kann und schließlich auch raubt. Das Leben scheint entwurzelt und sinnlos. Im *zehnten Stadium* – der *inneren Leere* – fühlt man sich ausgehöhlt, ausgezehrt und leer, nutzlos und erledigt. Mittels kurzfristiger, sinnlicher Befriedigung oder durch Betäubung mittels Arbeit, Alkohol, Drogen und Sex versucht man, dieses beängstigende Gefühl zu vertreiben. Im *elften Stadium* – der *Depression* – ist einem schließlich alles egal. Initiative und Motivation sind auf dem Nullpunkt, man will nur noch fliehen und schlafen. Aus Verzweiflung und Selbsthass neigt man zu risikoreichem Verhalten etwa im Straßenverkehr und Sport, und Suizidgedanken tauchen auf. Das *zwölfte Stadium* – der völligen körperlichen und seelischen *Burnout-Erschöpfung* – ist lebensgefährlich. Es stellt eine handfeste Krise, einen absoluten Notfall dar. Man hat das Recht, wenn nicht sogar die Pflicht, professionelle Hilfe und Behandlung in Anspruch zu nehmen.

## BURNOUT AUS SICHT DER FORSCHER

Die Ausgangspunkte und Motivationen der Forscher und Forscherinnen, die sich dem Phänomen Burnout widmeten, waren sehr verschieden. Die Vielfalt der von ihnen entwickelten Modelle verdeutlicht, dass es *die* Erklärung für Burnout nicht gibt. So muss man jene Modelle auswählen, die für den Einzelfall am besten passen, um sie als Landkarten zur Orientierung zu nutzen.

**Herbert J. Freudenberger – Burnout als Selbsterkenntnis:** Im Jahr 1974 wurde der Begriff Burnout von Freudenberger in seiner Arbeit über *Staff Burn-Out* erstmals im heutigen Sinn verwendet. Er war 1926 in Frankfurt am Main geboren worden und als Zwölfjähriger allein nach Amerika geflohen. Eine Tante, die in der Bronx lebte, nahm ihn nur widerwillig auf. Nachts musste er arbeiten, um sich sein Psychologiestudium zu verdienen. Später ließ er sich in New York als Psychoanalytiker nieder und gründete eine »free clinic« für Jugendliche, die auf der Straße lebten und meist drogenabhängig waren. So eilte er nach der Arbeit in seiner Praxis zur Klinik, die dann um elf Uhr nachts ihre Türen schloss. Anschließend ging es mit Besprechungen und Übungen weiter, wobei er eines Tages bemerkte:

Je müder ich wurde, desto mehr trieb ich mich an. Als meine Frau versuchte, mich zur Besinnung zu bringen, reagierte ich verärgert. »Du meinst, ich sollte weniger tun? Mehr müsste ich tun. Es gibt tausende von diesen jungen Leuten, und sie haben keine andere Stelle, an die sie sich wenden können. [...] Selbst wenn ich rund um die Uhr arbeitete – ich könnte nicht genug tun.«<sup>8</sup>