

Gabriele Kypta

Burnout erkennen, überwinden, vermeiden

Dritte, überarbeitete Auflage, 2011

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt Carl-Auer-Systeme
Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Satz: Verlagservice Hegele, Heiligkreuzsteinach
Umschlaggestaltung: Uwe Göbel
Printed in Germany
Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, www.fgb.de

ISBN: 978-3-89670-821-2
Dritte, überarbeitete Auflage, 2011
© 2006, 2011 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliographische Informationen Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten
aus der Häusserstraße haben, können Sie unter
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. 0 62 21-64 38 0
Fax 0 62 21-64 38 22
info@carl-auer.de

Prolog	9
Vorwort	17
Danksagung	25
Erschöpfung als modernes Tabu	26
Wie entsteht das Tabu Erschöpfung?	29
Nutzen von Tabus	31
Funktionen des Erschöpfungstabus	34
Abwehrhaltungen in Erschöpfungssituationen	34
Schneller – höher – stärker	35
Was ist Burnout?	38
Zum Begriff »Burnout«	39
Auslösender Faktor: Stress	41
Wie reagieren Körper und Geist auf zu viel Stress?	42
Burnout messen – ein Selbsttest	46
I Emotionale Erschöpfung	46
II Depersonalisation	47
III Eigene Leistungseinschätzung	47
Erziehung zum Burnout	47
Ein Vorteil – für wen?	48
Multitasking und Burnout	49
Wen betrifft Burnout?	51
Wie entsteht Burnout trotz Fitness- und Wellnessbewegung?	55
Vielfältige Gesichter des Burnouts	57
Verleugnung als Motor in das Burnout	58
Abwehrmechanismen	59
Exkurs: Depression	60
Exkurs: Dryout	61
Typische Fallen	62
Burnout-Falle Nr. 1: Falsche/unrealistische Ziele	62
Burnout-Falle Nr. 2: Sackgasse	63

Burnout-Falle Nr. 3: Modell Troubleshooter _____	63
Burnout-Falle Nr. 4: Die »Steher-Typen« _____	64
Burnout-Falle Nr. 5: Die Erwartung eines perfekten Lebens _____	64
Burnout-Phasen: Der Weg der Erschöpfung _____	65
1. Warnsymptome der Anfangsphase _____	66
2. Reduziertes Engagement _____	66
3. Emotionale Reaktionen, Schuldzuweisung _____	68
4. Abbau _____	69
5. Verflachung _____	69
6. Psychosomatische Reaktionen _____	70
7. Verzweiflung _____	70
Der Weg zurück: Es gibt ein Leben nach dem Burnout! _____	73
Der langsame Weg aus dem Burnout heraus _____	75
Phase 1: Die Anfangsphase – »Idealismus« _____	77
Phase 2: Reduziertes Engagement _____	81
Phase 3: Emotionale Reaktion – »Schuldzuweisungen, Aggression, Depression« _____	86
Phase 4: Abbau der Leistungsfähigkeit – »Veränderungen werden offen sichtbar« _____	92
Phase 5: Verflachung – »Zynismus greift um sich« _____	96
Phase 6: Psychosomatische Reaktionen – »Was die Seele empfindet, wird im Körper spürbar« _____	99
Phase 7: – Verzweiflung _____	101
Phase 8: Völlige Burnout-Erschöpfung _____	102
Burnout in der Berufswelt _____	106
Kurzer Fachkurs für Spezialistinnen _____	109
Was wissen Frauen über Burnout? _____	112
»Spiele« von Managerinnen, in der Zusammenarbeit mit männlichen Kollegen _____	114
Burnout aus der Perspektive der Unternehmen _____	115
Unternehmerisches Umfeld _____	120
Mehr Freiheit – mehr Kontrolle? _____	122
Das Arbeitsumfeld _____	124
Wie viel wird durch neue Technologien eingespart? _____	124
Studie zum Thema Burnout und Bindung an das Unternehmen _____	129

Burnout kostet Geld _____	131
Kann man die psychischen Auswirkungen eines Burnouts am Arbeitsplatz erkennen? _____	131
Stichwort: »Innere Kündigung« _____	132
»Management by Impatience«: Ungeduld tut selten gut _____	133
Burnout in Organisationseinheiten und Unternehmen _____	134
Phase 1: Die Anfangsphase – »Idealismus« _____	135
Phase 2: Reduziertes Engagement _____	136
Phase 3: Emotionale Reaktion – »Schulduweisungen, Aggression, Depression« _____	136
Phase 4: Abbau der Leistungsfähigkeit – »Veränderungen werden offen sichtbar« _____	136
Phase 5: Verflachung – »Zynismus greift um sich« _____	136
Phase 6: Psychosomatische Reaktionen – »Was die Seele empfindet, wird im Körper spürbar« _____	137
Phase 7 und 8: Verzweiflung, Suizidgefahr und Burnout-Zusammenbruch _____	137
Woran erkennen nun Unternehmen, dass sie auf dem Weg in den kollektiven Burnout sind? _____	138
Die Führungskräfte _____	138
Eine Kerze, die an beiden Enden brennt _____	140
Weibliche Führungskräfte _____	142
Rollenverständnis _____	149
Die attraktive Managerin _____	149
Sprache als Stress verursachendes Element _____	151
Gesprächskultur _____	151
Konkurrenz _____	152
Konkurrenz unter Frauen _____	153
Exkurs: Burnout und Selbstständigkeit _____	154
Burnout und Arbeitsplatz _____	156
Vorteil Burnout und Depression am Arbeitsplatz? _____	160
Wer ist schuld? _____	163
Wiedereinstieg nach Burnout? _____	166
Exkurs: Dryout _____	168
Schatzsuche _____	169
Arbeitslose und ältere Arbeitnehmer _____	170

Frauen und Männer	173
Frauen	182
Eine Frauen-Burnout-Geschichte, wie sie das Leben schreibt	186
Männer	187
Männliches Rollenbild	188
Welche Schlüsse ziehen Männer aus Überforderung?	189
Sinn und Werte	190
Männergespräche über Burnout	190
Selbstdefinition Einzelkämpfer	191
Fakten zur Männergesundheit	192
Ist der reflektierte Umgang mit Burnout eine Frage der beruflichen Position?	198
Männerselbstbild oder: Das Bild vom »richtigen Mann«	199
Geschlechterspezifische Abschlussbemerkung	201
 Geschafft!	 202
Zurück aus dem Burnout	203
Am sinnvollsten ist die Prävention	204
Selbstreflexion – beobachten und verstehen, was wir tun	205
Selbstbild	207
Fehlertoleranz ist die Voraussetzung für persönliche Entwicklung	208
Verleugnen verlernen!	209
Hilfe suchen und annehmen	210
Ab jetzt bin ich mir wichtig! – Selbstachtung als Motto	211
Antreiber und Glaubenssätze	212
Was Sie tun können, um dem Burnout zu entkommen	213
»Downshifting«: Ballast abwerfen, die innere Ausgeglichenheit finden	214
Coaching als Prävention	216
Persönliche Zufriedenheit – Gelassenheit kultivieren	217
 Epilog	 219
Hilfreiche Links und Adressen	224
Anmerkungen	228
Literatur	232
Über die Autorin	238

Ein Wort an die Leserin

Wenn Sie wissen möchten, warum ich mich – abseits meiner beruflichen Kompetenz – für fachkundig in Sachen Burnout und Erschöpfung halte, lesen Sie bitte dieses Protokoll eines Tagesbeginns. Ich habe einen beliebigen Morgen aus meinem Alltag herausgegriffen und tagebuchartig niedergeschrieben, was mir so alles durch den Kopf ging. Viele von Ihnen werden tagtäglich ähnliche Situationen erleben.

Ein Wort an den Leser

Falls Sie als Mann den Kopf darüber schütteln, was sich eine Frau so alles denkt, dann lassen Sie sich gesagt sein: Die meisten Frauen denken so oder ähnlich. Auch mein Mann findet es immer wieder »interessant« (sagt er), *worüber* ich, in welcher kurzen Zeit, so alles nachdenke – wobei er ehrlich gesagt auch nicht alles davon für so wichtig erachtet, dass sich die Beschäftigung damit lohnen würde. Möglicherweise kommen auch Sie zu dieser Einsicht. Aber ist es nicht zumindest spannend, einmal zu erfahren, was sich im Kopf – vielleicht auch Ihrer Frau – so alles abspielt? Sie werden zumindest 50 % der Migräneanfälle besser verstehen! Wenn Sie Angst haben, sich zu einem Frauenverstehler zu entwickeln, überspringen Sie bitte die Lektüre dieses Protokolls.

Ein ganz normaler Tagesbeginn – Gedankenprotokoll

5:15 Aufstehen

Denk daran: Du bist ein Morgenmensch, du bist fit, gleich nach dem Aufstehen!

5:17 Kaffee aufsetzen

Ich setze noch rasch den Kaffee auf, damit er fertig ist, wenn ich aus der Dusche komme.

Vorher noch rasch die Wäsche abhängen – ach nein, vorher noch eben die Katze aus dem Garten hereinlassen.

Ach ja, Kaffee aufsetzen und ab ins Bad. Mein Buch muss ich fertig schreiben – wieso schreibe ich noch immer an diesem Buch? Ein ungeduldiger Mensch wie ich sollte nur Postkarten verfassen ...

5:30 Wäsche sortieren nach »bügeln« und »nicht bügeln« und wenn »nicht bügeln«, nach Inhaber des Wäschestücks auf Häufchen schrankfertig zusammenlegen

Mein Gott, jetzt läuft noch immer kein Kaffee durch, habe vergessen, die Kaffeemaschine einzuschalten. Katze miaut, Futter ...

Dose aus dem Schrank: oh je! Eine Motte! Mal sehen, wo die sich vermehren, da war doch im Abstellraum noch eine Bio-Mottenfalle. Die hole ich gleich. Wo ist denn diese Mottenfalle? Ah, da ist das Mittel gegen Blattläuse für die Rosen, das habe ich letzte Woche gesucht. Keine Mottenfalle. Ich sortiere die Lebensmittelbehälter, suche nach dem fallenen Lebensmittel. Wie spät ist es eigentlich? Muss noch Frühstück richten und Essen für die Schulpause der Kinder ... Was sollte ich meinem Kunden X noch schicken? Da muss ich mir ein paar spannende und Kompetenz zeigende Texte aus dem Ärmel schütteln. Da hatte ich doch mal was geschrieben ... Wo habe ich das abgespeichert? Wie wird sich Firma Y nach der gestrigen Präsentation wohl entscheiden? War ich zu schroff gewesen? Oder war das einfach nur selbstbewusst? Der eine Geschäftsführer hat so merkwürdig geschaut. Gefielen ihm meine Schuhe nicht oder was ich inhaltlich sagte? Oder war er bloß müde, und die Falte auf seiner Stirn bezog sich gar nicht auf mich? Vielleicht hängt bei ihm der Haussegen schief? Nein, er sagte irgendwas mit Auto kaputt oder so ... Oh je, die jüngste Tochter hat heute Sommerfest. Muss noch einen Kuchen backen, mit kleinen Schokostückchen drin war gewünscht ...

5:45 Wäsche in den oberen Stock tragen

Nein, ich räume »denen« nicht schon wieder alles in die Schränke. Ich leg es einfach vor die jeweilige Tür – und dann werden sie es schon wegräumen. Die Erfahrung sagt mir allerdings, dass »die alle« ziemlich oft

darüber stolpern werden, bevor die Wäsche schlussendlich im richtigen Schrank landet. Da wird sie doch gleich wieder schmutzig, nein, das mache ich dann doch lieber gleich selbst. Ist ja nur ein Handgriff. Ach ja, Kooperationspartner XY muss ich noch zurückrufen, Kundenwunsch nachfragen. Sollen wir diesen Auftrag wie immer abwickeln, können die Standards für diesen Auftrag verwendet werden? Brauche ich neue Powerpoints dazu? Mein Computer läuft so merkwürdig langsam in letzter Zeit, hoffentlich ist nicht irgendein Virus drauf – das fehlte gerade noch, und ich habe keine eigene EDV-Abteilung! Vielleicht sollte ich doch wieder einen »normalen« Job in einer Firma annehmen. Die haben wenigstens eine EDV-Abteilung. Auch wenn sie dann keine Zeit für dich haben, aber theoretisch wären sie für Computerprobleme zuständig ...

6:00 Kaffee ist durch

Jetzt trinke ich kurz einen Schluck Kaffee und setze mich für einen winzigen Moment in den Garten ... Meinen Kursteilnehmern sage ich doch immer: »Ihr müsst einen Moment innehalten am Morgen, um eure innere Balance zu erhalten« ... Drucker sieht Führungsaufgaben schon ein wenig anders als Malik. Das wollte ich auch noch herausarbeiten und vielleicht ein paar Powerpoints zu Führungstools ergänzen. »Kardinaltugenden der Führung« ist ein super Buch ... Ach ja, innehalten ... Laufen war ich auch schon lange nicht mehr. Dabei ist das doch ein echt wahnsinniges Gefühl, im Morgentau im Wald herumzurennen und außer den Rehen niemanden zu sehen ... Ich wäre gern eine Elfe im Wald ...

6:15 Kinder wecken

Der Mann schläft noch, na ja, hat wieder bis 1 Uhr morgens gearbeitet, hoffentlich steht er das gesundheitlich durch ... Der Autoreifen muss zur Reparatur ... Die Kinder stehen schon wieder nicht auf. Sie gehen einfach zu spät ins Bett. Bin ich eine schlechte Mutter? ... Ich sollte sie nicht fernsehen lassen ... Kleider für die Kleine rauslegen ... Wie wird das Wetter? Ich muss unbedingt die Tapeten für die Wohnungsanierung der Großmutter kaufen! Und dann den Tapezierer anrufen ... Ist

die Großmutter enttäuscht, weil ich nicht selbst ihre Zimmer tapeziere? Hoffentlich ist sie dann auch mit dem Ergebnis zufrieden. Tapezieren macht weniger Arbeit als Malen – das ist fein für den Tapezierer, aber für mich ist der Aufwand gleich groß ... Wo nehme ich bloß die Zeit her ... Der Druck steigt, ich spüre wieder meinen Magen ...

6:30 Endlich im Bad, persönliche Hygiene im Expresstempo mit All-in-one-Produkten

Ich bin fix und fertig, mein Kopfrauch, wird das eine Migräne? Lieber gleich eine Tablette ... Nein, lieber doch nicht, ich habe gelesen, dass wir Frauen viel zu rasch zur Kopfschmerztablette greifen ... Das muss ein Mann geschrieben haben ... Den Umzug der Familie vorbereiten. Nebenbei ziehen wir mal kurz um ... Fünf Personen mit Katze ... Ich muss die Telefongesellschaft anrufen, Formulare für den Umzug besorgen, die Nachmieterin kontaktieren, den Notar anrufen, um die Papiere fertig zu machen. Der Geschirrspüler spinnt. Muss ich reparieren lassen. Englischkurs ist heute, darf ich nicht vergessen. Außerdem noch den neuen Business-Englischkurs buchen. Brauche ich dringend. Soll ich meine Seminarunterlagen jetzt schon übersetzen und dann mit zum Coach nehmen, damit wir daran arbeiten können? Wird es einen Markt für diese Seminare geben? ... Muss mal recherchieren, was die Konkurrenz so zu dem Thema macht ...

6:45 Familienfrühstück

Mir ist wichtig, dass alle gemeinsam frühstücken – mittleres Kind verweigert – wegen der Figur ... Sie hat angeblich keinen Hunger ... Wird sie magersüchtig? ... Bin ich eine schlechte Mutter? Krieg ich da was nicht mit? Warum isst das Kind nichts? Frage sie danach, erhalte eine patzige Antwort, Unverständnis beim Gatten: »Worüber du nachdenkst, das kann ich nicht nachvollziehen. Wieso soll sie magersüchtig sein, nur weil sie zum Frühstück nichts isst?« Dazu hatte ich mir doch so einen Ratgeber für Mütter mit pubertierenden Töchtern gekauft, den wollte ich lesen, bevor »es« losgeht. Wo ist der nur? Wahrscheinlich schon verpackt für den Umzug ... so wie alles, das wir momentan suchen.

7:00 Schulsachen und Arbeitsunterlagen richten

Wo sind meine Unterlagen? Verflixt noch mal, in dieser Unordnung findet man überhaupt nichts! Ich kann nicht mal meinen Haushalt und meine Arbeit in den Griff bekommen, die anderen schaffen das doch auch ... Mein analytisches Fachexpertinnen-Ich meldet sich: Was genau meinst du mit »die anderen« – was für Antreiber sind denn da wirksam? ...

Sollte ich wieder mal zur Therapie gehen? Oder wenigstens in die Supervision? Also, Unterlagen irgendwo im Haus suchen.

Zur Tochter: »Wenn du am Abend deine Sachen gerichtet hättest, dann hätten wir nun nicht so viel Stress!« ... Mein analytisches Ich fragt: Komisch, gilt das nicht auch für dich selbst? Was spielst du da für ein Spiel? Verlang nicht von deinem Kind etwas, das du selbst nicht tust ... Reflexion ist ganz schön anstrengend.

7:15 Autofahrt zur Schule

»Kommen wir zu spät?«, piepst das eine Kind. »Na klar, wir kommen immer zu spät«, ächzt das andere. »Nein, wir kommen maximal einmal im Schuljahr zu spät. Wir sind pünktlich wie immer«, kommt es schon ein wenig gepresst aus mir heraus. ... Kleiner Anfall mit Panik-attacke: Sei still und konzentriere dich auf den Verkehr! Stell dir vor, du verursachst nun einen Unfall, nur weil du dich mit solchen Diskussionen aufreibst!

7:30 Mittleres Kind hat den Schrankschlüssel für die Schulgarderobe zu Hause vergessen.

Ich verfalle in dumpfes Brüten.

7:45 Mittleres Kind bei der Schule abgesetzt, ihm Geld für Aufsperrhilfe durch den Hausmeister gegeben

Warum kann ich mir eigentlich keine Kinderfrau leisten? Ich arbeite den ganzen Tag, und es bleibt nichts übrig ... Ach ja! Die Einkommensteuer ist fällig, die Sozialversicherung war unerfreulich hoch dieses Quartal ... Milch einkaufen nicht vergessen und Klopapier. Habe ich den Reifen zum Reparieren eigentlich im Kofferraum? Ich muss mich

langsam auf mein nächstes Kundengespräch einstimmen. Was wollen die Kunden heute von mir? Habe ich alle Unterlagen mit? Ach ja, morgen ist Seminar: Muss noch alles kopieren und Unterlagen fertig stellen. Wo muss ich morgen eigentlich hin?

7:55 Jüngste Tochter vor der Schule abgeliefert

Das Schultor wurde gerade eben erst geöffnet: »Siehst du, wir sind nicht zu spät. Wir sind nur ganz selten zu spät, heute nicht ...«

Die Tochter will nicht vor den anderen von der Mutter geküsst werden. Frustration steigt in mir hoch, ich hätte sie gern noch ein wenig gekuschelt, bevor sie in die Schule geht. Aber leider nein ... Komisch, dass das Nesthäkchen jetzt auch schon nicht mehr vor der Schule geküsst werden möchte ... Wo sind denn die letzten sieben Jahre geblieben? Habe ich eine Midlifecrisis? Nein, dazu bleibt keine Zeit. Schnell zum Zug ... Kundentermin ...

8:15 Im Zug auf dem Weg zum Kundentermin

Der Kunde von gestern ruft an, bucht statt einem Tag, wie ursprünglich gewünscht, drei Seminartage. Ich bin gut! Ich bin sehr gut! Ich bin ein echter Wahnsinn! Oh je, da muss ich sofort eine Detaillierung und Bestätigung rausschicken. Puh, wann?! Jetzt könnte ich eine Sekretärin gebrauchen ... Gute Fee, schick mir eine Kinderfrau und eine Sekretärin!

8:25 Kunde von heute verschiebt telefonisch um eine Stunde

Was mach ich jetzt? Rufe meinen Mann an, dass ich noch etwas in der Innenstadt erledigen könnte, falls es was gäbe ... Mann dankt und meint, ich solle mich lieber eine Stunde still in ein Café setzen und die Seele baumeln lassen, im Übrigen versucht er mir vorsichtig zu erklären, er habe ein bisschen wenig Zeit, gerade in diesem Moment, um mit mir zu telefonieren, könne auch nicht darüber nachdenken, ob er was aus der Stadt bräuchte. Ich frage mich, ob unsere Beziehung noch in Ordnung ist. Irgendwie klang er komisch. War er unter Druck, wie immer, oder sollte ich eine frühe Warnung für Beziehungsprobleme heraushören??? Hätte er eigentlich Zeit für ein Verhältnis ... Ich glaube

nicht. Vielleicht sollten wir mal einen Termin bei einer Paartherapeutin einplanen? Oder vielleicht sollten wir uns wieder einmal einen netten Abend zu zweit machen? Wann waren wir zuletzt alleine, ohne die Kinder und nicht in beruflichem Kontext, weg? Oh mein Gott, das war voriges Jahr um diese Zeit!

8:30 Schau mir Auslagen in der Innenstadt an

Schade, dass die erst um 9.30 Uhr öffnen, da wären nette Schuhe – könnte ich gut zum blauen Anzug gebrauchen. Wenn ich schon mal Zeit zum Bummeln hätte, haben die Geschäfte geschlossen. Na ja, eine neue Firewall für den Computer ist eh wichtiger als Schuhe ... Aber hübsch sind sie doch ... Vielleicht kann ich dieser Tage noch mal vorbeischauen ... Ach ja, Computer, am Helpdesk im Appleshop haben sie wieder diesen unerträglichen Callcenter-Spruch drauf: »Einen schönen guten Tag! Sie sind bei Firma XY, und mein Name ist ABC, was kann ich für Sie tun?«

8:50 Kaffeehaus

Na gut, dann trinke ich mal einen Kaffee. Ich trinke viel zu viel Kaffee. Wir wollten uns doch gesund ernähren. Nicht so viel Kaffee, dafür aber mehr Wasser trinken. Ich ändere meine Bestellung: Rotbuschtee ist viel gesünder. Ich beobachte die Frauen, die auf der Straße unterwegs sind. Irgendwie haben sie alle einen angespannten und abgehetzten Gesichtsausdruck, zappelnde oder verschlafene, manchmal übellaunige Kinder an der einen Hand und Akten oder sonstige Arbeitsunterlagen in der anderen ... Wie kommt es, dass es immer die Frauen zu sein scheinen, die sich um die Organisation des Alltags kümmern müssen? Wenn wir Frauen mit der normalen Alltagsarbeit beginnen, haben wir meist schon einen Fulltimejob hinter uns – und das um 9 Uhr morgens.

9:00 Mein Mann ruft an.

Er wollte nur erklären, dass er ein Telefonat am anderen Apparat hatte und daher ein wenig kurz angebunden war. Ist er nicht ein Schatz! Ein anderer Mann käme vielleicht erst gar nicht auf die Idee, noch mal anzurufen. O. K. Die Passage mit dem »Verhältnis« und der »Paar-

therapeutin« streichen wir ... Ich grinse vor mich hin, was ich nicht für ein Glück habe, so ein Prachtstück von einem Mann zu haben. Schade, ich genieße diesen Umstand viel zu selten, eine tolle Beziehung zu haben ...

10:30 Kundentermin erledigt

Ich bin völlig erledigt. Kopfschmerzen – von wegen »Wir nehmen alle viel zu früh Kopfschmerztabletten« ... Dem Autor dieses Artikels hätte ich diese Situation vergönnt: schwieriges und anspruchsvolles Kundengespräch, Nachricht auf der Mailbox von der weinenden Tochter, weil eine Schularbeit danebenging, und Kopfschmerzen. Neues Briefpapier und Visitenkarten drucken lassen – auch für meinen Mann. Ich muss ihn daran erinnern, oder besser, ich mach das gleich mit – wegen des Umzugs ... Bei Tchibo leere Kartons erbitten ... Unglaublich, wie viele Sachen wir haben. Wer hat das alles gekauft? Ich packe schon die zwanzigste Bücherkiste ... Wann haben wir das alles gelesen? Ich habe tatsächlich nur drei Bücher gefunden, die ich noch nicht gelesen habe, obwohl ich es wollte: »Pubertät heute«, einen Maturana und irgendwas über Gandhi.

11:30 Zurück im Home-Office

Oh je, die Waschmaschine ist noch gefüllt vom gestrigen Wäschewaschen – und da war ein lila Kindersocken in der weißen Kochwäsche ... Ich versuche, während ich ein Telefongespräch mit einer Ko-Trainerin zur Planung des morgigen Seminars führe, die Wäsche aufzuhängen. Verspüre einen heftigen Stich im Rücken, weil das zwischen Ohr und Schulter eingeklemmte Handy in Kombination mit Bücken und Heben von nasser Wäsche zu Verspannungen führt ... Jetzt rutscht das zu besprechende Manuskript auch noch von der Waschmaschine ... Natürlich fällt es auf die blasslila nasse Wäsche ... Ist das schon Burnout oder noch ein ganz normaler Vormittag?

Vor Ihnen liegt weder ein wissenschaftliches Fachbuch noch eine Gebrauchsanleitung nach dem Motto »So werden Sie erfolgreich, fit und glücklich!«. Dieses Buch ist eine praxisnahe Auseinandersetzung mit dem umfassenden Thema Erschöpfung. Der Schwerpunkt liegt auf den Erfahrungen und Berichten jener Menschen, mit denen ich bei meiner Arbeit als Trainerin und Coach zu tun habe. Dabei gibt es lustige, ironische, aber auch sehr ernste Texte von betroffenen Menschen. Ich habe teils spannende, teils berührende Gespräche mit Frauen und Männern in den verschiedensten Lebenssituationen geführt – immer begleitet von der Frage nach den persönlichen Grenzen der Belastbarkeit und dem Ausweg, den jeder Einzelne für sich gefunden hat. In diesem Buch geht es sehr häufig um den weiblichen Aspekt einer Lebensführung, die einen ins Burnout befördern kann. Wenn daher immer wieder von *Managerinnen*, *Partnerinnen* oder *Klientinnen* die Rede ist, bitte ich die männlichen Leser um Nachsicht und lade Sie herzlich ein, sich in gleichem Maße angesprochen zu fühlen.

Ich erhebe mit diesem Buch nicht den Anspruch, wissenschaftlich valide zu arbeiten. Ich bin ein praktischer Mensch und möchte mit einem praktischen Beitrag dazu einladen, über die derzeit geltenden Regeln von »schneller – höher – stärker« nachzudenken. Meine pragmatische Ausrichtung sollte Sie aber nicht an der Ernsthaftigkeit der hier enthaltenen Informationen zweifeln lassen. Eine der inhaltlichen Schwierigkeiten beim Thema Burnout ist die bestehende Vielfalt und Uneinigkeit innerhalb der Wissenschaft. Psychologie, Soziologie, Medizin – innerhalb und zwischen den Disziplinen wird teils heftig darüber gestritten, ob es Burnout wirklich gibt und ob sich eine klare, eindeutige Definition finden lässt. Die Diskussion und das Bemühen um anerkannte Kriterien und Definitionen des Burnouts sind noch längst nicht abgeschlossen. So erklärt es sich auch, dass Burnout inzwischen zu einem Modewort geworden ist, dessen Abgrenzung völlig offen ist. Fast jede Zeitung druckt heute in ihrer Wochen-

endbeilage »10 Fragen zu Ihrer Burnout-Belastung«– worin auch immer der Informationsgewinn aus 10 Allerweltsfragen liegen mag. Obwohl ich das Festlegen von wissenschaftlichen Parametern für sehr wichtig erachte, hat es sich für meine praxisnahe Arbeit jedoch als wenig brauchbar erwiesen. Allerdings brauchen wir die sprachliche Ebene zur Veranschaulichung bestimmter Vorgänge und werden daher um einige Definitionen nicht herumkommen.

In diesem Buch biete ich Ihnen mehrere Zugangsebenen an. Da ist zum einen die theoretische Erörterung des Phänomens Burnout. An sich ist Burnout keine Krankheit, und das Entstehen des Burnout-Syndroms sowie seine Entwicklungsphasen sind nicht ganz einfach zu fassen. Als Trainerin und Coach kann ich mit dem Graubereich zwischen wissenschaftlich abgesichertem Wissen und fehlenden Forschungsergebnissen, Verifizierungen und Falsifizierungen sehr gut leben. Mir geht es um die Beschreibung des gelebten Burnouts und um den Weg heraus aus der Krise. Dennoch werden wir immer wieder auf Abgrenzungsfragen wie »Stress oder Burnout«, »Depression oder Burnout«, sowie »Gesellschaft und Burnout« stoßen. Während meiner Recherchen habe ich festgestellt, dass es wichtig ist, auch die Unterschiedlichkeiten zwischen Frauen und Männern im Burnout-Verlauf in Betracht zu ziehen. Sowohl der persönliche als auch der gesellschaftliche Umgang mit der Burnout-Gefahr wird geschlechtsspezifisch völlig unterschiedlich wahrgenommen und gelebt.

Burnout ist eine ernst zu nehmende körperliche und/oder geistige Überlastung von Menschen, die sehr engagiert leben und dieses Engagement – gemessen am individuellen Energiepotenzial – über eine zu lange Zeitspanne in zu großem Ausmaß einsetzen. Jeder kann davon betroffen sein – sei es im Spitzenmanagement, im Angestellten- oder Arbeiterbereich, sei es im Haushalt, in der Landwirtschaft, unter Künstlern und Wissenschaftlern, in anspruchsvollen, stressigen Jobs oder auch bei beruflicher Unterforderung bis hin zur Arbeitslosigkeit. In der Stadt, auf dem Land, als Frau oder als Mann, als Einzelperson oder im Team, jung oder alt – Burnout ist eine Falle, in die wir alle geraten können.

Eine wichtige Information möchte ich Ihnen mit auf den Weg geben, es betrifft meinen Zugang zur »Wahrheit« und zur »Richtigkeit« des Geschriebenen. Sie werden hier kaum eindeutige Positionen finden. Niemals

werden Sie von mir lesen, dass Sie etwas Bestimmtes tun oder lassen sollen, damit Ihr Leben besser wird oder Ihr Stress sich verringert. In meinen Seminaren zu Zeitmanagement und Burnout-Prävention weigere ich mich regelmäßig, fertige Lösungen anzubieten. Dies stößt nicht bei allen Anwesenden auf Begeisterung. Wir alle neigen doch zur Suche nach Instant-Lösungen. Wir haben einfach zu wenig Zeit und Geduld. Je älter ich werde, desto weniger kann ich mit Schwarz-Weiß-Sichtweisen anfangen. Die unzähligen »Graustufen« (viel besser gefiele mir hier das Wort »Buntstufen«) finde ich viel spannender. Die Betrachtungsweise, dass »alles irgendwie mit allem zusammenhängt«, erscheint mir sehr hilfreich, wenn es darum geht, die Komplexität einer Burnout-Erschöpfung zu bearbeiten.

Ebenso verhält es sich mit diesem Buch. Es geht mir keinesfalls um Fragen wie: »Ist die Wirtschaft schuld?« oder »Sind die Menschen zu geldgierig?« oder »Sollen wir vielleicht gar nichts mehr arbeiten, um nicht gestresst zu sein?«. Ich bin einerseits für Leistung und eine prosperierende Wirtschaft, andererseits aber auch für faire Arbeitsbedingungen. Ich befürworte es, sich in seiner Lebensgestaltung anzustrengen und sich zu bemühen, die Welt oder das eigene Leben ein kleines bisschen zu verbessern. Ich bin gegen den Aufruf zur Selbstaussbeutung und gegen das Alleinlassen von Menschen, die dieses Tempo nicht durchhalten. Und: Ich bin gegen die Suche nach Schuldigen. All das bringt uns nicht weiter. Sie werden manchmal widersprüchliche Aussagen in diesem Buch finden, denn ich selbst fühle mich hin- und hergerissen zwischen meiner persönlichen »search of excellence« und einer Art Don Quichotte«schem Lebensgefühl. In dieser Zeit, da alles möglich ist, wo wir weniger Einschränkungen und Regeln denn je haben, in der wir aber auch so viel Verantwortung wie nie zuvor tragen, ist es für uns eine ziemlich große Herausforderung, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Auch das setzt uns unter Druck und bringt uns an die Grenzen unserer Ressourcen, wenn uns der vernünftige Umgang mit diesen Herausforderungen nicht gelingt.

In gewisser Weise bin ich selbst ein Work- oder vielmehr ein Lifeaholic. Oft fühle ich mich meinen Klientinnen und Teilnehmerinnen sehr ähnlich. Auch ich führe ein höchst intensives und komplexes Leben, bin ständig damit beschäftigt, über spannende oder auch ganz simple Fragen

nachzudenken. Nahezu alles, was ich irgendwo höre, interessiert mich. Selbst wenn ich mir eine Fernsehserie ansehe, arbeite ich im Kopf und schreibe mir Assoziationen für Seminare auf. Ich liebe die Begegnung mit unterschiedlichsten Menschen und ein hohes Arbeitstempo sowie vielfältige Themen heben meine Stimmung. Unzählige Ideen und Projekte schwirren permanent in meinem Kopf herum. Mein Beruf macht mich glücklich, und ich gehe voll darin auf. Meine Kinder, eigentlich mein ganzes Privatleben, sind nicht nur eine enorme Herausforderung, sondern auch eine wahre Wonne. Wen wundert's, dass ich auch die Kindererziehung und mein Leben mit meinem Partner sehr ernst nehme und mich darin engagiere, so gut ich es vermag. Sehen Sie – so oder ähnlich klingt der Bericht einer Burnout-Aspirantin. Meine Supervisorin ermahnt mich häufig, mich mehr abzugrenzen. Da hat sie zum Teil Recht. Andererseits macht diese Qualität, mich so intensiv auf Menschen und Situationen einlassen zu können, auch einen Teil meines Erfolges aus. Aus der Vogelperspektive betrachtet, finde ich mich nach wie vor in einer klassischen Burnout-Falle wieder: Gesellschaftlich ist derartiges Verhalten hoch anerkannt. Sich zu engagieren, sich am Geschehen zu beteiligen, Anteil an anderer Menschen Leben und an Vorkommnissen in dieser Welt zu nehmen, ist dort, wo ich lebe, ein hoher Wert. Das gefällt mir im Grunde ja auch sehr. Nur denke ich manchmal, mein »Arbeitsspeicher im Kopf« müsste irgendwann einmal überlastet sein, sodass die Sicherungen durchbrennen. Dann kündigt sich meist die Migräne an.

Oft höre ich im Coaching, dass die Angst, alles zu verlieren, für das man so hart arbeitet, der größte Motor ist, immer so weiterzumachen. Im Augenblick ist es im deutschsprachigen Raum so, dass 80 % der erwerbstätigen Menschen die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes vor alles andere stellen.

Meine Beweggründe, ein Buch über Burnout zu schreiben, sind einerseits meine persönliche Erfahrung mit zwei schweren Burnout-Krisen in meinem Leben und andererseits die Erfahrungen, die ich bei meiner Arbeit mit betroffenen Menschen sammeln konnte. Der Wunsch, darüber zu schreiben, wie man in eine Burnout-Krise hineinschlittert und – noch wichtiger – wie ein Leben danach aussieht oder dass es ein Leben danach gibt, ist dabei ein wichtiger Impuls.

Ich habe am eigenen Beispiel erlebt, dass ich in meinem Beruf trotz des hohen Anspruchs gerade auf diesem Gebiet weiterarbeiten konnte und trotzdem meine Burnout-Krisen überwunden habe. Und das in einem Berufsstand, dessen Vertreterinnen ja (angeblich nach außen) *nie* von all diesen *niederen* Gefühlen und *unreflektierten* Verhaltensmustern geplagt werden ... Mein Grundgedanke auf dem Weg »heraus« war: »Wenn ich so viel Energie aufbringen kann, mich in eine derart schwierige Situation hineinzubringen – dann kann ich das gleiche Maß an Energie auch darauf verwenden, mich selbst wieder herauszuholen.« Wichtig waren dabei aber eine gute Therapeutin und ein stabiles soziales Netz, das ich erst in dieser schwierigen Situation richtig zu schätzen lernte. Ich meine sogar, dass sich durch das Durchleben von heftigen Lebenskrisen meine Sichtweise und Haltung in Bezug auf meine Arbeit eher verbessert haben, als dass sie – wie befürchtet – negativ beeinflusst wurden. Das Sich-selbst-Zurücknehmen in kleinen Schritten war für mich ein gangbarer Weg zur wiedergewonnenen Gesundheit. Heute kann ich mich noch besser in die Lage einer Klientin hineinversetzen, die mir vom Gefühl der Überforderung erzählt.

Nun wissen Sie also, weshalb ich mich für eine Burnout-Expertin halte. Es ist eben nicht nur die wissenschaftliche Beschäftigung, die einen Menschen zum Experten macht. Oft wird der Blick durch eigenes Erleben noch mehr geschärft. Gerade jene willensstarken Menschen, die sich anstrengen, aus ihrem Leben etwas zu machen, die sich bemühen, nicht durchzuhängen oder sich treiben zu lassen, sind in Gefahr, über die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit hinauszugeraten. Und wieder sehe ich auch die »andere« Seite: Natürlich brauchen Fortschritt und Entwicklung manchmal auch den Schritt über die eigenen Grenzen hinaus. Die Frage ist nur, wie oft und wie lang anhaltend ich über meine Grenzen gehe.

Neben der persönlichen Erfahrung ist mein fachspezifischer Zugang zum Thema Burnout meine Ausbildung mit systemisch-konstruktivistischem Arbeitshintergrund. In meiner Arbeit habe ich oft mit der Erschöpfung und dem Ausgebranntsein meiner Klienten zu tun. Ich gehe in meinem Tun davon aus, dass die Ressource zur Selbsthilfe in uns allen verborgen liegt. Wir alle besitzen diese Fähigkeit, dieses innere Wissen darüber, was uns gut tut – und auch, was uns nicht gut tut. Wir müssen uns nur auf

den Weg machen, sie zu finden, diese innere Weisheit, zu deren Wahrnehmung wir – manchmal – nicht mehr in der Lage sind, weil alles um uns herum so laut und so rasend schnell geworden ist. Und: wir müssen wieder lernen, auf unsere innere Stimme zu hören.

Immer wieder bin ich in meiner Arbeit mit dem Erstaunen der Menschen konfrontiert, wenn sie sich klar machen, *was* sie alles in ihrem Innersten schon *wie lange* gespürt haben. Intuition ist im »öffentlichen Leben« heutzutage nicht modern. Es gibt zwar z. B. aus aktuellen Studien Hinweise darauf, dass bis zu 80 % der wirtschaftlichen Entscheidungen in Wahrheit aus dem Bauch heraus getroffen werden und es dann nur Rationalisierungen gibt, um sie zu begründen. Zugeben wird das allerdings niemand. Dies ist deshalb eine relevante Ziffer, weil wir uns zwar alle vorstellen können, dass wir private Entscheidungen intuitiv treffen; wie viele unserer Entscheidungen wir aber tatsächlich – eben auch in nichtprivaten Belangen – intuitiv treffen, ist uns meist nicht bewusst.

Übersieht man die Warnzeichen von Körper, Geist und Seele, kann dies schon mal zu einer unumgänglich notwendigen (d. h. vom eigenen Willen unabhängigen) Pause führen. Ob diese »Pause« im schlimmsten Fall in einer Klinik verbracht wird oder ob ich sie in meinen *den realen Energieressourcen angepassten* Alltag integrieren kann, ist viel eher eine persönliche Entscheidung und die Folge des mehr oder weniger sorgfältigen Umgangs mit uns selbst, als wir annehmen mögen. Besonders wichtig ist mir zu zeigen, dass man nicht in jedem Fall einer Burnout-Krise sofort arbeitsunfähig wird, auch nicht unbedingt in eine materielle Armut stürzt, sozial absackt und/oder nur noch ein Schattendasein fristet, gepaart mit Medikamenteneinnahme. Es kann sein, dass ich zeitweise therapeutische Hilfe brauche, dass ich mich von Statussymbolen oder scheinbaren Verpflichtungen trennen muss. Vielleicht werde ich zu einem Umdenken in Richtung eines gelungenen Lebens kommen. Vielleicht genügt aber auch eine Umstrukturierung meines Lebens und meiner Werte. Auch schlittert nicht jeder Mensch automatisch in ein Burnout-Syndrom, nur weil er hohem Stress ausgesetzt ist. Und es muss bei weitem nicht jede Burnout-Krise in das allerletzte Stadium führen. Viel häufiger ist es, dass wir uns in wellenartigen Bewegungen vor- und zurückbewegen. Allerdings ist der Grat oft schmaler, als wir uns eingestehen wollen.

Ein bisschen erlebe ich diesen Zustand (meiner »Post-Burnout-Phase«) wie jenen des Nicht-mehr-Rauchens. Ich kann mich noch genau daran erinnern, wie sehr ich gesundheitlich beeinträchtigt war und wie schwer es mir fiel aufzuhören. Heute denke ich, es ist wohl besser, dass ich nie wieder eine Zigarette anfasse. Ich bin mir nach 13 Jahren Abstinenz immer noch nicht sicher, ob ich nicht doch wieder anfinde. Aber das Gesundheitsrisiko ist mir, in Hinblick auf die Verantwortung, die ich trage, zu groß. Mit meinem Burnout-Risiko verhält es sich sehr ähnlich.

Menschen in Überlastungskrisen wie Burnout (früher auch Chronic Fatigue Syndrom genannt) haben meist mehr Angst davor, stehen zu bleiben und zur Ruhe zu kommen, als »sehenden Auges« weiterzurennen und damit die Gefahr in Kauf zu nehmen auszubrennen – mit allen damit verbundenen körperlichen und emotionalen Risiken. Ich selbst dachte in solchen Situationen immer: *»Ich kann jetzt nicht aufhören, nicht jetzt, später! Ja, ich sehe, dass es so nicht mehr lange weitergehen kann. Aber dieses Projekt (diese Ausbildung, diese Aufgabe etc.) muss ich noch machen.«* Und der zweite Gedanke, der mich am Innehalten hinderte, war, dass ich fürchtete, alles zu verlieren, für das ich so viele Entbehrungen in Kauf genommen hatte, wenn ich meiner Erschöpfung und meiner Müdigkeit Raum gäbe. Auch die Vorstellung einer Blamage, eines sichtbaren Versagens vor »den anderen« trieb mich weiter an, ebenso wie die Aussagen in meiner Familie darüber, was ein Gewinner und vor allem was ein Verlierer sei. Deren und meine eigenen Leistungskriterien trieben mich voran. Natürlich wollte ich »denen« (Lehrern, Familie, Kolleginnen, Vorgesetzten, jede beliebige Bezugsgruppe ist hier einsetzbar) etwas beweisen ...

Ich kann heute sagen, dass mein Leben nach beiden Burnout-Krisen im Vergleich zu vorher jeweils eine positivere Richtung genommen hat; aber geglaubt habe ich das – während der Krise – in keinem Augenblick. Erst jetzt sehe ich es aus der Distanz heraus so. Ich habe gelernt, mit den Auf- und Abbewegungen meiner individuellen Anspannung besser umzugehen und rechtzeitig die Notbremse zu ziehen. In der akuten Situation war ich stets vehement mit dem Motto »Zähne zusammenbeißen und durch« beschäftigt. Was mich stärkt, ist, dass ich es inzwischen in früheren Stadien schaffe, die Anzeichen von Burnout wahrzunehmen, und zu wis-

sen, dass ich die Kraft habe, mir selbst herauszuhelfen, wenn ich wieder zu tief hineingeraten bin.

Kennen Sie jemanden, bei dem Sie den Verdacht hegen, es könne sich um eine Burnout-Überlastung handeln? Tragen Sie Personalverantwortung oder fühlen Sie sich selbst einem Burnout-Syndrom nahe? Wenn Sie sich auf das Buch einlassen können und es mir gelingt, in Ihnen etwas zu bewegen, wenn Sie die Energie aufbringen, über sich nachzudenken, wenn es Sie ärgert oder vielleicht auch mal amüsiert, was ich schreibe – dann habe ich mein Ziel erreicht. Und wenn Sie mir Ihre Erfahrungen oder Kommentare mitteilen wollen – nur zu! Auf der letzten Seite finden Sie meine Kontaktadresse und viele weiterführende Informationen. Ich wünsche mir von Ihnen, dass Sie auf sich selbst achten und immer wieder nach der Balance streben, die so wichtig ist, um gesund zu bleiben. Und Ihnen wünsche ich eine spannende, amüsante Reise durch ein Thema, dem man sich sonst nur allzu gern verschließt.

Diese Gedanken waren auch der Motor zu diesem Buch. Ich möchte Ihnen vorführen, wie man mit »normalen«, teils ganz unspektakulären Mitteln der Selbsthilfe und ein paar Wegbegleitern eine Burnout-Erschöpfung in den Griff bekommen und auch wieder gesund werden kann. Gleichfalls können jene, die Menschen kennen, die möglicherweise in eine Burnout-Erschöpfung hineingeraten, verstehen lernen, warum es denn so schwer ist, innezuhalten und anzuerkennen, dass man am Ende seiner Kräfte angelangt ist. Im Verlauf dieses Buches werde ich Ihnen sowohl den Weg ins Burnout beschreiben als auch den Weg aufzeigen, der Sie wieder herausführt.