

Beate Hofmeister

Burnout? Vorbeugen ist besser als ausbrennen!



Beate Hofmeister
Kleingemünderstraße 12/2, D-69118 Heidelberg
ipp.heidelberg@t-online.de,
www.beate-hofmeister.de

Dipl.-Psych., Psychologische Psychotherapeutin; Direktorin des Institut für Personzentrierte Psychologie (IPP), Heidelberg; internationale und nationale Ausbildungstätigkeit in Klientenzentrierter Psychotherapie und dem Personzentrierten Ansatz; Ausbilderin der GwG in Beratung und Psychotherapie; Verhaltenstherapeutin und Mitglied im Berufungsausschuss der Kassenärztlichen Vereinigung Nordbaden; Beisitzerin im zweiten Senat des Berufsgerichtes der Psychotherapeutenkammer Baden-Württemberg; Besondere Interessen: Personzentrierte Einbeziehung von kreativen Medien und Körperarbeit in Psychotherapie, Arbeit mit Trauma-Überlebenden.

Eine Krankenschwester stürzt sich voller Elan in ihre neue Stelle. Sie übernimmt enthusiastisch Zusatzaufgaben, springt ein, wenn andere fehlen und macht bereitwillig Überstunden. Nach einiger Zeit ist sie enttäuscht, dass die anderen Pflegekräfte sich nicht in ähnlicher Weise engagieren; alles bleibt an ihr hängen. Die Vorgesetzten nehmen ihr Engagement nicht wahr. Nachts wacht sie auf, da die Arbeit ihr im Kopf herumspukt. Die Krankheitszeiten mehren sich, da sie häufig an Infekten leidet, zunehmend bekämpft sie Kopf- und Gliederschmerzen mit Schmerzmitteln. Der Spaß am Beruf geht allmählich verloren. Sie empfindet ihre Arbeit als Belastung, der sie sich immer weniger gewachsen fühlt. Am liebsten würde sie alles hinwerfen. In ihrer Freizeit ist sie energielos und unternimmt nichts mehr mit Freunden, auch ihr Lauftraining hat sie aufgegeben. Ihr Partner hat immer weniger Verständnis, wenn sie abends erschöpft und müde ist und nichts mehr als ausruhen will. Sie empfindet keinerlei Freude mehr am Zusammensein, geschweige denn an Sex. Sie konsultiert ihren Hausarzt, der nach einigen Monaten mit immer neuen Beschwerden ein „Burnout-Syndrom“ diagnostiziert und ihr ein Antidepressivum verordnet. Auf Empfehlung einer Freundin sucht sie dann eine Psychotherapeutin auf, auch wenn sie nicht recht weiß, wie die ihr helfen soll.

So oder ähnlich kann ein Leidensweg aussehen, den ein Mensch bewältigen muss, bevor sie oder er Hilfe annehmen kann. Ein Leidensweg, den vor allem Menschen in helfenden Berufen immer häufiger gehen.

Burnout ist mehr als Stress

Der Begriff Burnout ist inzwischen zu einem Modewort geworden. Häufig beschreibt er Belastungen, die zum normalen Lebensrisiko gehören, und wird

damit synonym für Distress im weitesten Sinne verwendet. Holmes und Rahe (1967) haben eine hierarchisierte Stressskala (von 1-100) entwickelt, die solche Belastungen umfasst, die Stress hervorrufen, uns also länger- oder kurzfristig beanspruchen, aber nicht mit Burnout gleichzusetzen sind. Beispiele für solche Stressoren sind im oberen Bereich der Tod des Ehepartners oder Scheidung, im mittleren Feld Schwangerschaft, Hochzeitsvorbereitungen oder eigene sexuelle Probleme, im unteren Drittel Weihnachten oder ein geringfügiger Gesetzesverstoß wie z.B. ein Knöllchen.

Stress lässt sich zwar an externen Stressoren festmachen. Diese sind jedoch immer mit internen Verarbeitungsprozessen, mit unseren Bewertungen, gekoppelt. Stress lässt sich demnach folgendermaßen definieren: Stress ist eine Reaktion unseres Körpers und der Seele auf Einflüsse sowohl von innen als auch von außen, die nicht mit unserem Selbstkonzept übereinstimmt, also mit der Vorstellung, die wir uns davon gemacht haben, wie die Welt und wir in ihr funktionieren. Stress ist ein Muster von Reaktionen eines Organismus auf Reizeignisse, die sein Gleichgewicht stören und seine Fähigkeiten zur Bewältigung strapazieren oder überschreiten. Diese Reize werden als Stressoren bezeichnet. Es ist jedoch wichtig festzuhalten, dass wir Stress in einem mittleren Erregungsniveau (Yerkes-Dodson Gesetz: Yerkes & Dodson, 1908) brauchen, nämlich so genannten positiven Stress – Eustress. Bei zu wenig Erregung sind wir im Extremfall kataton oder depressiv.

Burnout ist ein berufsbezogenes Syndrom, das Ende eines schleichenden Entwicklungsprozesses von unverarbeitetem, akkumuliertem, andauerndem, negativem Stress (Distress). Es tritt vor allem in so genannten Helferberufen auf, also Berufen mit primär sozial-interaktiven Tätigkeiten. Der Begriff Burnout

wurde 1974 in den USA von Freudenberger geprägt und bedeutet wörtlich übersetzt „Ausbrennen“.

Anzeichen für das Burnout Syndrom sind

- körperliche, emotionale und geistige Erschöpfung
- subjektiv verminderte Leistungsfähigkeit
- Depersonalisierung (Gefühl, wie eine Maschine zu funktionieren)
- Dehumanisierung (zynische Einstellung gegenüber anderen)
- psychosomatische Beschwerden (Kopf- und Bauchschmerzen, Wirbelsäulenbeschwerden, Erkältungskrankheiten)
- Zunahme von Fehlzeiten

Burnout als Prozess

Burnout entsteht in einem mehrstufigen Prozess, innerhalb dessen anhaltende Aktivierung und Ermüdung zentral sind (nicht also einmalige Erlebnisse). Der typische Phasenverlauf (nach Edelwich & Brodsky, 1984) besteht aus vier Phasen:

1. **Enthusiasmus:** Das Individuum zeigt zunächst einen hohen Arbeitsaufwand und ein besonderes persönliches Engagement. Beides scheint gerechtfertigt, ist jedoch real eine Überlastung, die nicht wahrgenommen wird.
2. **Stagnation:** Unerwartete Schwierigkeiten treten auf, durch die eigene Erwartungen enttäuscht werden. Die hohe Anstrengung scheint zu geringem Erfolg zu führen. Aufwand und Wertschätzung durch andere stehen in keinem ausgewogenen Verhältnis. Erste Anzeichen von Ermüdung stellen sich ein.
3. **Frustration:** Die Gedanken kreisen hauptsächlich um Schwierigkeiten und die Unmöglichkeit, gewünschte Veränderungen zu erzielen. Die Arbeit macht keine Freude mehr, im Privatleben treten Schwierigkeiten auf und ein Gefühl der Ohnmacht nimmt zu. Verbitterung greift Raum.

4. **Resignation:** Das Engagement wird nun auf ein unterdurchschnittliches Niveau gesenkt. Gleichgültigkeit, Isolation, Depression und Gefühle von Sinnlosigkeit treten auf. Körperliche Notsignale werden deutlich.

Körperliche Folgen

Die körperlichen Folgen von Burnout wirken als Stressoren zusätzlicher, dauerhafter Belastung: Stress verändert die Zusammensetzung des Blutes, da vermehrt Adrenalin- und Cortisol ausgeschüttet werden. Der Körper befindet sich dadurch in einem dauerhaften Alarmzustand, so als müssten wir vor einem bedrohlichen anderen Tier flüchten. Archaische Reaktionsmuster auf Bedrohung manifestieren sich in den vier „Fs“: fear, flight, fight, freeze. Da wir diese Reize jedoch nicht motorisch beantworten können, verbleibt die Übererregung im System. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit, durch körperliche Dauerbelastung eine physiologische Balance herzustellen. Stress lässt sich nicht vermeiden: Schon vor dem Aufwachen sendet der Hypothalamus Signale zur Cortisolausschüttung (deshalb passieren die meisten Herzinfarkte in den frühen Morgenstunden). Im Normalfall sinkt der Cortisolspiegel danach wieder ab. Bei Burnout-Opfern wurde jedoch festgestellt, dass sie nur einen flachen Cortisolanstieg am Morgen produzieren, der jedoch den Tag über ohne Schwankungsbreite anhält (ähnlich PTSD-Patienten), sich also nicht zurückbildet. Hieraus erklären sich die Antriebslosigkeit und Ermüdung, die salutogenetisches Verhalten erschweren. Stress lässt vorzeitig altern: Langfristiger Stress schädigt das Immunsystem, der Körper wird anfälliger für Infekte und lässt Zellen schneller altern. Hörschäden und Schlaflosigkeit treten auf. Als langfristige Folge steigt das Risiko für Herzinfarkte, für Magen-Darm-Erkrankungen und Diabetes.

Institutionelle Rahmenbedingungen

Die institutionellen Voraussetzungen von Burnout, also solche im Außen der Person, sind in Rationalisierung, Umstrukturierungsmaßnahmen, Konsequenzen aus Qualitätssteigerungsmaßnahmen (wie Personalabbau oder vermehrter bürokratischer Aufwand) und der Einführung neuer Technologien zu sehen. Um solchen strukturellen Problemen entgegen zu wirken, ist eine Solidarisierung mit anderen Betroffenen, politisches Engagement in Parteien, Gewerkschaften, Selbstverwaltungsgremien oder in Berufsorganisationen notwendig. Derartige Arbeit reduziert Gefühle der Hilflosigkeit, die den *circulus vitiosus* von Übererregung und Erschöpfung aufrechterhalten.

Aber auch andere Berufsmerkmale begünstigen ein Burnout-Syndrom, nämlich all jene, die längerfristige Belastungsquellen darstellen und an der Grenze zwischen Individuum und Umwelt anzusiedeln sind. Sie stellen sich alltäglicher und individueller dar: Über- und Unterqualifikation für eine Aufgabe, dauerhaft zu hohe berufliche oder private Anforderungen, Aufgaben ohne klaren Anfang und klares Ende, Termindruck, geringer Handlungsspielraum bei hoher Verantwortung, Konflikte am Arbeitsplatz, Rollenunklarheit, unpersönliche Arbeitsatmosphäre, wenig Bestätigung und Wertschätzung oder geringe kollegiale und familiäre Unterstützung. Natürlich müssen nur einzelne dieser Merkmale vorhanden sein. Andererseits stellen solche Belastungen für viele Menschen eher die Regel, denn die Ausnahme dar.

Wer entwickelt ein Burnout-Syndrom?

Nicht jeder reagiert gleich auf Stress: Es bestehen individuelle Unterschiede bei der Gewöhnung an Stress: Bei manchen Menschen steigen der Cortisolspiegel und die körperliche Erregung nach einigen Tagen Stress weniger an als bei anderen. Zudem gibt es viele Wege, mit Stress umzugehen. Je mehr

Handlungsalternativen einem Menschen zur Verfügung stehen, desto besser wird er auch überdauernde Belastungen bewältigen können. Gelernte Hilfloosigkeit sorgt dagegen dafür, dass wir weniger Wahlmöglichkeiten wahrnehmen als wir haben! Besonders gefährdet in den Prozess einer Burnout-Entwicklung zu gelangen, sind Menschen, die auf unterschiedliche Herausforderungen immer gleich reagieren, Idealisten, deren Ziele mit der Realität konkurrieren, Perfektionisten, die sich unerreichte Ziele setzen, Helfende, die immer für alle da sind und „Ich mach’s“ oder „Nicht-Nein-Sagen-Könneninnen“.

Geschlechtsspezifische Unterschiede

Im Zusammenhang mit Burnout lassen sich auch geschlechtsspezifische Unterschiede beschreiben: Die typische Rollenverteilung führt dazu, dass Männer sich schwerer gegen die Arbeitswelt und den Zugriff der Arbeit auf ihre übrige Lebenswelt abgrenzen können: Wer nicht einkaufen gehen muss, weil das seine Partnerin erledigt, muss sich auch an keine Ladenschlusszeiten halten und kann also auch noch nach 22 Uhr im Büro bleiben. Männer sind häufig auch nicht in der Lage, schwere körperliche oder auch psychische Belastungen zu thematisieren, weil sie vermeintlich oder tatsächlich befürchten müssen, dadurch im Fremdbild nicht männlich genug zu erscheinen. Die männliche Strategie bei Belastungen heißt eher: Immer stark und überlegen sein und alles aushalten oder Raubbau am eigenen Körper zu treiben („Ich geh aufs Ganze“). Männer weisen vermehrt schwerere Körpererkrankungen auf, wenn sie sich in ärztliche Behandlung begeben. Sie suchten auch in deutlich geringerer Anzahl Psychotherapie auf. Andererseits fällt es Männern außerhalb der Arbeit leichter, sich versorgen zu lassen.

Frauen dagegen zeigen in Statistiken häufiger Burnout und Erschöpfung, sowie psychische Erkrankungen und nehmen mehr Psychopharmaka ein als Männer. Zu vermuten ist eine stärkere weibliche Bereitschaft, sich darüber mit-

zuteilen. Unterschiede im individuellen Umgang mit Gesundheit und Belastung führen zu unterschiedlichem, bei Frauen deutlich achtsamerem Präventionsverhalten. Viele typische Frauenarbeitsplätze werden jedoch auch heute immer noch als „leicht“ angesehen: ihre Anforderungen werden gesellschaftlich weniger hoch bewertet, die spezifischen emotionalen und sozialen Belastungen werden heruntergespielt, weil es angeblich eine natürlich vorhandene Qualifikation der Frauen für diese Tätigkeiten gebe (Krankenschwester, Sekretärin, Kindergärtnerin). Frauen erzielen bei gleicher Qualifikation auch heute noch ein um ein Drittel geringeres Einkommen und können daher weniger fremde Hilfe einkaufen. Dadurch haben Frauen oft auch nach der Arbeit keinen Feierabend: Ihre Verantwortung für Kinder und Angehörige führt ja gerade zu geringerer Erholung und erhöhter Beanspruchung. Die weibliche Strategie heißt hier eher: sich für andere aufopfern. Andererseits kann das aber auch als Ausgleich zur arbeitsbedingten Beanspruchung gesundheitsfördernd wirken. Frauen zeigen ein stärkeres Gesundheits- und Körperbewusstsein und beanspruchen deshalb die Angebote der Gesundheitsförderung wesentlich reger als Männer. Ihre Selbstinstruktion lautet eher „Ich bin sportlich und schlank und muss mich um meine Gesundheit und meinen Körper sorgen“. Bezüglich ungünstiger Bewältigungsversuche von Überlastung greifen Frauen häufig zu Tabletten, Männer eher zu Alkohol.

Wege aus der individuellen Hilfloosigkeit

Arbeitgeber bzw. Institutionen können durch die Einhaltung der Arbeitsschutzbestimmungen ihrer gesetzlichen Pflicht und ethischen Normen genügen. Differenzierte Arbeitszeitmodelle in der Familiengründungsphase oder für ältere Arbeitnehmer oder institutionalisierte Bewältigungsstrategien bei beruflicher Überlastung werden jedoch von Mitarbeitern in Arbeitsgruppen oder als Team zu entwickeln und durchzusetzen sein. Hier stellt sich die Frage, wie ein derartiges förderliches Arbeitsklima entstehen

kann. Solidarität kann sich dann bilden, wenn Raum für Austausch, Feedback und gegenseitige Begleitung geschaffen wird, damit sich Netzwerke bilden können oder Kontakt zu bestehenden geknüpft werden kann. Zeiten und Räume für Reflexion im Team, z. B. in Form von Supervision oder Intervision, müssen vor allem dann eingefordert werden, wenn es darum geht, im Rahmen von realistischen Arbeitsplänen realistische Aufgabenzuteilungen für jeden Einzelnen umzusetzen.

Daneben gibt es jedoch Maßnahmen, die jeder Einzelne für sich anwenden kann. Solche individuellen Bewältigungsstrategien sind besonders wichtig, da sie „gefährliche“ Bewältigungsversuche unnötig machen. Gefährliche Bewältigungsversuche finden sich u. a. in der Vermeidung, aus Angst vor Stigmatisierung Hilfe aufzusuchen, in Suchtverhalten oder auch im Versuch, durch einen Jobwechsel die Symptome loszuwerden.

Experiment

*Ich möchte Sie an dieser Stelle einladen, an Vanille zu denken. Können Sie es schmecken, riechen? Lassen Sie die Vorstellung Raum greifen. Schauen Sie sich dabei Ihren inneren Film an.
Was sehen Sie vor sich?
Was verändert sich in Ihnen?
Spüren Sie Ihr eigenes gutes Gefühl?*

Kurzfristige individuelle Bewältigungsstrategien

Für einen salutogenetischen Umgang mit Belastungen möchte ich im Folgenden einige sehr konkrete Handlungsempfehlungen geben, die sich bei der Bewältigung von Stress und damit langfristig zur Vorbeugung von Burnout etabliert und bewährt haben. In meiner psychotherapeutischen Arbeit habe ich gute Erfahrungen gemacht mit den so genannten *fünf Nothelfern*. Diese können dabei helfen, achtsamer für das ei-

gene Erleben zu werden und sich weg von Stressgedanken zu fokussieren.

1. Bewegung

Ausdauersportarten üben, wie z. B. Radfahren, Jogging, Reiten, Schwimmen, jeweils mindestens 30 Minuten, gut sind drei Mal pro Woche. Sich am Arbeitsplatz „ritualisiert bewegen“ - d. h. kleine Bewegungen, wie den Hals aus den Schultern hochstrecken mit wiederkehrenden Tätigkeiten koppeln.

2. Disziplin

Sich eine *Tagesstruktur* geben, die Tage regelmäßig gestalten, z. B. mit kleinen Ritualen wie: „Bevor ich arbeiten gehe, betrachte ich zehn Minuten meinen Garten und trinke eine Tasse Tee“, oder „In der Mittagspause mache ich einen kleinen Spaziergang im Park neben der Firma“. Auf *regelmäßige Pausen* im Arbeitsablauf achten: mindestens alle 45 Minuten fünf Minuten Pause, alle zwei Stunden mindestens 15 Min. Pause. Am besten wirken viele kleine *Minipausen* (z.B. drei ruhige Atemzüge nach jedem Kunden oder Telefonat).

3. Sinnlichkeit

Sinnliche Genüsse, die die Konzentrationsfähigkeit fördern einplanen: Musik *hören*, nicht während, sondern anstatt der Arbeit für kurze Zeit; sich die persönlichen Lieblingsphos *anschauen* oder andere schöne Bilder, z. B. in Büchern, Blumen oder Gegenstände betrachten, etwas, was einem besonders gefällt (Achtung: Fernsehen oder Computer zählen nicht, das sind Blitze in Ihr Gehirn!). *Riechen*: sich eine Duftlampe aufstellen (Lavendelöl oder Orangenöl) oder das Lieblingsparfüm versprühen.

Schmecken: Sich etwas Leckerer gönnen, das Lieblingsgericht kochen oder ein Stück Schokolade oder Pfefferminz naschen. Ein winziges Teilchen davon langsam im Mund bewegen und dabei deutlich wahrnehmen – das hat eine besonders eindruckliche Wirkung.

Spüren/Berühren: Für schöne Körpergefühle sorgen; sich beispielsweise

mit einem Fellhandschuh oder einer Massagebürste streicheln, sich die Waden massieren, ein Bad nehmen oder sich ausgiebig das Haar kämmen; auf einem Schaffell schlafen, das nachts den Körper streichelt, aber auch im Büro kann man einen Handschmeichler anfassen.

4. Licht und Luft an Ihre Haut lassen!

Das stimulieren damit das limbische System positiv.

5. Das Gehirn mit entspannenden Symbolen beschäftigen!

Gedichte und Lieder (erst mal nur eine Zeile) zwischendurch auswendig lernen, aufsagen oder singen. Geschichten oder Imaginationen oder gute innere Filme entspannen auf dem Weg zur Arbeit oder zwischen Abschnitten. Rituale wie Gebete, Mantren oder einfache Abzählreime, lockern kurzfristig auf, beispielsweise dann, wenn man gerade wieder den Kiefer zusammen beißt oder die Luft anhält und das sogenannte Schulter-Armsyndrom spürbar wird. Dasselbe bewirken Gesten wie eine Verbeugung, an Arbeitsabläufe gebundenes Lüften oder kurzzeitige Atem- oder Wahrnehmungsübungen.

Gedankenstopp üben bei katastrophisierenden oder Zeitdruck erzeugenden Gedanken. Stattdessen können wir Affirmationen finden wie „Bestimmt gelingt mir das, was ich erreichen möchte jetzt auch“ oder „Ich tue alles so gut ich kann, dass ist genug.“ Opferklagen unterbinden, mit denen wir uns bedauern oder über die Weltlage im Allgemeinen oder Besonderen jammern („Jammern nützt nicht!“). Beobachten, was man gerade denkt, fühlt und/oder sonst wahrnimmt. Symbole oder Schlagzeilen für das finden, was jetzt gerade ist – ohne es zu bewerten. Derlei Wahrnehmungen aufschreiben oder aufmalen.

Experiment

Legen Sie in eine Hand seitlich von Ihrem Hals auf das Schlüsselbein und den abgespreizten Daumen vorne vor den Hals. Atmen Sie aus, als würden Sie eine Kerze langsam ausblasen. Spüren Sie die Haut des Oberkörpers und in ihrer Handfläche. Vielleicht bemerken Sie Ihren Herzschlag. Spüren Sie, wie sich Ihr Körper anfühlt.

Hier.

Jetzt.

In diesem Moment.

Langfristige individuelle Bewältigungsstrategien

Neben den fünf Nothelfern können *langfristige Strategien zum Stressmanagement* Menschen unterstützen, ihr Erregungsniveau zu regulieren. Ich gebe dazu häufig folgende Anregungen:

- Üben Sie, Erschöpfung nicht als einen Feind zu sehen, sondern als eine Erinnerung an einen falschen Umgang mit ihren Energieressourcen.
- Gönnen Sie sich selbst Zeit und Raum zum Ausruhen und Regenerieren und sorgen Sie für Ausgleichsmöglichkeiten wie Sport, Musik oder andere Hobbys.
- Schaffen Sie Distanz zur Arbeit indem Sie die Aufmerksamkeit gezielt von dem Belastungsbereich weglenken hin zu innerer Achtsamkeit. Nützlich dafür sind alternative Wege wie Gebet, Yoga und Meditation oder anderes, die es dem Einzelnen ermöglichen, Ruhe und Entspannung zu erleben.
- Prüfen Sie Handlungsalternativen: Was sind Pflichten, die ich erfüllen muss, wo ist der Spielraum, den ich selbst gestalten kann? Lernen Sie Neinsagen und „Ich kann es nicht jedem recht machen!“. Dafür dürfen Sie sich auch eine Patin suchen.
- Schlaf und Bewegung lassen sich nicht verschieben!
- Unrealistische Arbeitsvorgaben senken die Qualität, arbeiten Sie daher nicht in ermüdetem Zustand. Sie brauchen für dieselbe Tätigkeit nicht

nur länger, sondern werden auch unbefriedigt aufhören. Das sollten Sie vermeiden!

- Wenden Sie sich an Mediatoren oder Vorgesetzte, um deren Fürsorgepflicht einzufordern.
- Durch veränderte *Arbeitstechniken* können Sie sich zusätzlich innerlich achtsamer entstressen: Verschaffen sich einen Überblick über die zu erfüllenden Aufgaben. Setzen Sie dabei Prioritäten und sortieren Sie falsche Ziele aus. Die 80-Prozent-Regel der Manager besagt, dass es ausreichend, 80% des Geplanten zu erreichen. Dafür sollten Sie einen Zeitplan erstellen und Zeitpuffer einplanen, also für effektive Pausen sorgen. Sport oder ein Spaziergang führen Sie zu einer vermehrten Sauerstoffzufuhr. Dann müssen Sie sich vielleicht weniger durch Fernsehen und Reizüberflutung aus der Übererregung herausholen. Pausen müssen organisiert werden. Sie entstehen nicht von selbst. Berücksichtigen Sie auch Schwankungen ihrer individuellen Leistungsfähigkeit im Tagesverlauf und vermeiden Sie zu hohen Leistungsdruck. Halten Sie Rückschau, um festzustellen, welche Techniken sich bewährt haben.
- Vergessen Sie nicht zu atmen: Regelmäßiges, tiefes Atmen signalisiert dem Körper, dass er in Sicherheit ist,

Experiment

Überlegen Sie, welche Botschaften aus Ihrer Herkunftsfamilie Ihnen spontan einfallen.

Hören Sie Sätze wie:

Arbeit macht das Leben süß!

Erst die Arbeit, dann das Vergnügen!

Ich werde nur geliebt, wenn ich es anderen recht mache!

Ich muss meine eigenen Bedürfnisse vollständig hinter die Anforderungen von außen, insbesondere die anderer Menschen, zurückstellen!

Wenn ich egoistisch bin, werde ich aus der Gemeinschaft ausgeschlossen!

Wenn es der Maus am Tag zu wohl ist, holt sie am Abend die Katz!

entspannt das Herz, senkt den Blutdruck und reinigt das Blut.

- Essen Sie viel Obst und Gemüse: Antioxidantien helfen, die erhöhte Produktion von Stresshormonen auszugleichen und stärken das Immunsystem.
- Gönnen sie sich Qualitätszeit, indem sie z.B. etwas früher aufstehen und den Morgennebel bemerken oder einen kleinen Spaziergang machen.
- Bewahren Sie Freundschaften, soziale Isolation beraubt sie unterstützender Solidarität.
- Tun Sie, was Ihnen Spaß macht: Wer seine Arbeit als sinnhaft/ bedeutungsvoll ansieht, kann besser mit Rückschlägen umgehen. Gute Stimmung und Freude erleichtern Ihnen, den Arbeitsalltag zu gestalten.
- Machen Sie Urlaub: Ein Tapetenwechsel lädt die leeren Batterien wieder auf und verbessert die Reaktionsfähigkeit um bis zu 80%. Ein Kurzurlaub tut es auch!

Resilienz entwickeln – Glaubenssätze hinterfragen

Nach diesen sehr konkreten und praktischen Ratschlägen möchte ich zum Abschluss einige schwierigere biographische Aspekte aufgreifen, die prädisponierende Faktoren für mangelnde Resilienz darstellen. Sie bestimmen maßgeblich die persönliche Vulnerabilität jedes Einzelnen. Jeder von uns hat internalisierte Regeln über das Leben im Allgemeinen und das Arbeitsleben im Besonderen gebildet.

Solche Regeln instruieren uns, nicht zu entspannen, ehe wir nicht völlig erschöpft sind. Viele Menschen werden zu professionellen Helfern, weil sie hoffen, die eigene seelische Bedürftigkeit dadurch zu heilen, dass sie anderen das geben, was sie selbst als Kinder gebraucht hätten. Sie geben viel, in der Hoffnung ein wenig zurück zu bekommen. Die Erwartungen die sie dabei haben sind Erwartungen an eine ideale Familie, damit das innere, vernachlässigte Kind sich beruhigen kann. Ein Arbeitgeber soll nicht nur Lohn geben, sondern wie ein „guter

Vater“ oder eine „ideale Mutter“ auch emotional ernähren. In solchen Reinszenierungen familiärer Beziehungen verwechseln Menschen häufig Vorgesetzte mit den idealisierten Eltern. Sie suchen deshalb nach Wertschätzung und Würdigung oft lange an Stellen, an denen Sie sich um diese vergeblich bemühen. Burnout kann auch dadurch begünstigt

Experiment

Bitte halten Sie Ihren Zeigefinger mit dem Fingernagel auf Ihr Gesicht zugewandt im Abstand von ca. 20 cm mittig vor das Gesicht. Fokussieren Sie den Finger, umfahren Sie ihn mit Ihrem Blick. Wenn Sie den Finger so betrachten, wird er Ihnen vielleicht riesengroß vorkommen, viel größer als der unsichtbare an der anderen Hand. Vielleicht nehmen Sie auch wahr, wie die Ränder leicht vibrieren und sich unscharf vom Hintergrund abheben.

Klappen Sie den Finger nun weg und fokussieren Sie in Augenhöhe ein Objekt in ca. 4 m Entfernung. Was sehen Sie? Achten Sie darauf, dass das Umfeld des in der Ferne fokussierten Objektes unklar erscheint. Verharren Sie dort einige Momente. Bleiben Sie weiterhin mit ihrem Blick dort.

Klappen Sie nun den Finger erneut wieder 20 cm vor Ihren Augen hoch. Was sehen Sie jetzt? Es erscheint zunächst ein Finger, durchsichtig. Danach werden Sie zwei Finger sehen, wenn Sie Ihren Finger bewegen.

Klappen Sie den Finger nun mehrmals hoch und runter. Das Phänomen wiederholt sich.

Bemühen Sie sich jetzt, den Fokus aus der Ferne wieder auf den hochgeklappten Finger zu verlegen. Was fällt Ihnen auf? Bemerken Sie, wie Ihr Hirn sich dagegen wehrt, so als müssten Sie eine Stufe überwinden. Beenden Sie nun die Übung und beantworten Sie sich selbst die folgenden beiden Fragen:

Was haben Sie gleichzeitig gedacht?

Was haben Sie gleichzeitig gefühlt? Nichts.

tigt werden, dass wir immer wieder versuchen Defizite, die aus unbefriedigten Bindungen unserer Kindheit resultieren, in unseren heutigen Beziehungen und damit auch denen am Arbeitsplatz zu heilen. In der Auseinandersetzung mit Burnout kann es sich daher lohnen, die individuellen biographischen prädisponierenden Faktoren zu identifizieren. Dazu kann sich jeder Einzelne folgende Fragen stellen:

- Welche Prägungen über das Arbeitsleben habe ich gelernt?
- Wie wäre meine ideale Mutter, mein idealer Vater gewesen?
- Was sind meine Ernährer mir schuldig geblieben?
- Was habe ich über Bindungen gelernt?
- Welche frühen Wünsche soll mir der Arbeitgeber befriedigen (z. B. Anerkennung)?
- Welche Erwartungen oder welche „offenen Rechnungen“ habe ich mit Vorgesetzten (Elternfiguren) oder Klienten und Kollegen (Geschwisterrivalität?) oder an Neulinge (jüngere Geschwister).

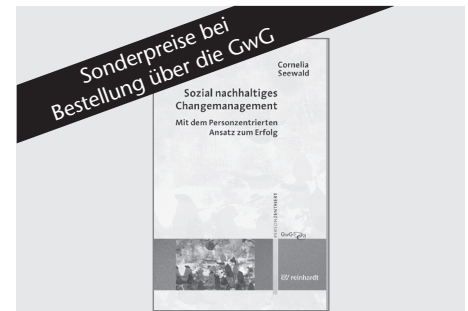
In meinem Alltag hilft mir folgendes Credo: Ich tue alles ruhig und gelassen, konzentriert und fokussiert, eines nach dem anderen, in genau der Zeit, die es braucht.

Literatur

- Edelwich, J. & Brodsky, A. (1984). Ausgebrannt. Das Burnout Syndrom in den Sozialberufen. AVM Verlag, Salzburg.
- Holmes, T. & Rahe, R. (1967). Holmes-Rahe Social Readjustment Rating Scale. *Journal of Psychosomatic Research*, 2, 213-218.
- Yerkes, R. M. & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18, 459-482.

Literaturempfehlungen

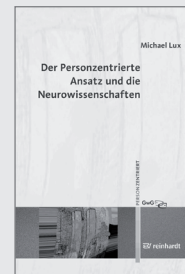
- Achenbach, Gerd B.: Das kleine Buch der inneren Ruhe (2005). Herder, Freiburg.
- Kabat-Zinn, Jon: Im Alltag Ruhe finden (1998). Herder, Freiburg.
- Reddemann, Luise: Eine Reise von 1.000 Meilen beginnt mit dem ersten Schritt. Seelische Kräfte entwickeln und fördern (2004). Herder, Freiburg.
- Reddemann, Luise: Imagination als heilsame Kraft. Übungen zur Aktivierung von Selbstheilungskräften (Audio CD, 2006). Klett-Cotta, Stuttgart.
- Unger, Hans-Peter und Kleinschmidt, Carola: Bevor der Job krank macht. Wie uns die heutige Arbeitswelt in die seelische Erschöpfung treibt – und was man dagegen tun kann (2007). Kösel, München.
- Vopel, Klaus W.: Höher als die Berge, tiefer als das Meer. Phantasie Reisen für Neugierige (2003). Iskopress, Salzhäusen.
- Vopel, Klaus W.: Die Zehn-Minuten-Pause. Minitrancen gegen Stress (2003). Iskopress, Salzhäusen.
- Wilson, Paul: Wege zur Ruhe. 100 Tricks und Techniken zur schnellen Entspannung (1996). Rowohlt, Reinbek.
www.das-Burn-out-syndrom.de



Cornelia Seewald

Sozial nachhaltiges Changemanagement Mit dem Personenzentrierten Ansatz zum Erfolg

Ernst Reinhardt Verlag, München 2006
(Reihe Personenzentrierte Beratung & Therapie; 4)
189 Seiten, 16 Abb., 12 Tab., kt., ISBN 978-3-497-01791-1, 19,90 €
(für GwG-Mitglieder: 15,90 €)



Michael Lux

Der Personenzentrierte Ansatz und die Neurowissenschaften

Ernst Reinhardt Verlag, München 2007
(Personenzentrierte Beratung & Therapie; 6)
177 Seiten, kt., ISBN 978-3-497-01902-1
19,90 € [D] / 20,50 € [A] / SFr 34,70
(für GwG-Mitglieder: 15,90 €)



Melatengürtel 125a • 50825 Köln
Telefon: 0221 925908-0

E-Mail: gwg@gwg-ev.org • <http://www.gwg-ev.org>