

Hans-Arved Willberg/Michael Hüttel

# **Ausgebrannt**

**Burnout erkennen  
und überwinden**

# Inhalt

---

Kurz und bündig .....	7
Vorwort des Herausgebers .....	8
<b>I. Definition und Zustandekommen von Burnout ...</b>	<b>9</b>
1. Was unter »Burnout« zu verstehen ist .....	9
2. Die Stufen des Burnout .....	14
3. Nährböden für Burnout .....	21
a) Das Engagement für andere .....	22
b) Schlechte Arbeitsbedingungen .....	27
c) Mehrfachbelastungen .....	32
<b>II. Bewältigung und Vorbeugung .....</b>	<b>35</b>
1. Rückzug: Abstand gewinnen und zu Kräften kommen .....	36
Progressive Muskelentspannung .....	39
2. Aufstand: In die Offensive gehen .....	44
a) Isolation überwinden .....	46
b) Grenzen, Ziele und Kompetenzen klären .....	47
c) Sich selbst ernst nehmen und sich Gutes tun ..	58
3. Einkehr: Die Lebensphilosophie überprüfen und verändern .....	67
a) Unrealistische Erwartungen korrigieren .....	68
b) Sinn und Glauben neu entdecken .....	71
<b>III. Elias Burnout .....</b>	<b>75</b>
1. Der Zusammenbruch .....	77
a) Elias Gottesbild zerbricht .....	77
b) Elia wird von Angst beherrscht .....	78
c) Elias Selbstbild zerbricht .....	79
2. Der Heilungsweg .....	80
a) Elia ruht aus und kommt zu Kräften .....	80

b) Elia gewinnt Distanz und lernt Gott anders kennen .....	81
c) Elia bekommt einen begrenzten Auftrag und gibt Verantwortung ab .....	83
<b>IV. Tipps und Literaturhinweise .....</b>	<b>85</b>
Eine abschließende Übung zur persönlichen Meditation .....	85
Literaturhinweise und Internetadressen .....	88
Anmerkungen .....	93

- Streichen Sie alle Aktivitäten, die nicht unbedingt nötig sind, oder versuchen Sie, diese zu delegieren.
- Schaffen Sie sich Rituale: Versuchen Sie, sich einen Tag in der Woche ganz frei von beruflichen Inhalten zu gönnen. Bedenken Sie, wenn selbst der Schöpfer des Universums diese Regelung als förderlich empfindet, wie viel mehr brauchen Sie mit weit begrenzteren Ressourcen diese Oase der Erfrischung. Und: Es nützt wenig, früher nach Hause zu kommen, wenn dann ständig das Handy beruflich klingelt und stört.
- Das Leben ist zu kurz, um nur einfach von einem Termin zum nächsten zu hecheln. Lothar J. Seiwert, der bekannte Zeitmanagement-Spezialist, spricht in diesem Zusammenhang von »Entschleunigung« des Alltags. Unternehmen Sie Schritte, um die Menschen und Dinge um Sie herum bewusster wahrzunehmen. Über wen und was können Sie sich dabei freuen? Sie brauchen positive Erlebnisse – wie jeder Mensch. Planen Sie, wenn möglich, mehr Zeit zwischen beruflichen Meetings ein. Verplanen Sie nicht jedes Wochenende oder jeden Abend. Arrangieren Sie sich mit Umständen, die Sie nicht ändern können. Versuchen Sie eine zeitliche Distanz zwischen die Dinge, die Sie am meisten stressen, und sich selbst zu schaffen. Das ermöglicht Freiräume, Probleme von einer ganz anderen Perspektive zu betrachten.

## 2. Aufstand: In die Offensive gehen

---

Der Ausweg aus dem Burnout lässt sich so formulieren: Nicht *aufstecken*, sondern *aufstehen*! Martin Grabe bringt es nüchtern auf den Punkt:

»Um die eigene Situation zu verbessern, gibt es im Prinzip nur zwei Möglichkeiten: 1. Ändern: die derzeitige Prob-

lemlage ... mutig ansprechen, eigene Grenzen zeigen und im möglichen Rahmen aktiv Änderungen einleiten oder 2. Gehen: eine Tätigkeit aufgeben, um sich ein besser passendes Umfeld zu suchen.«<sup>72</sup>

Das ist also die erste, Weichen stellende Frage, vorausgesetzt, dass erst einmal wieder Kraft und Ruhe zum vernünftigen Nachdenken vorhanden sind:

- Gibt es überhaupt einen realistischen Ansatz dafür, dass ich die Verhältnisse, unter denen ich leide, verändern kann?
- Um welchen Preis würde das geschehen? Besteht der Preis womöglich in einem neuen Burnout, weil der Weg dorthin zu viel Kraft kosten würde?
- Wenn es aber eine Chance zur Veränderung gibt: Worin besteht sie? Was kann *ich* dazu tun?

Wenn deutlich wird, dass die Hoffnung auf Veränderung der Lage zu gering ist, macht es keinen Sinn, »darunter zu bleiben«.<sup>73</sup> Es ist dann vielmehr eine Frage der Verantwortung, sich nicht im Kampf gegen Windmühlenflügel aufzureiben, im unsinnigen Versuch, übermächtige, äußerst beharrliche Strukturen zu überwinden. Meiner Überzeugung nach gibt es in vielen Gemeinschaften, nicht zuletzt auch in christlichen Gemeinden, kranke und erstarrte Strukturen, die nicht mehr heilen, sondern sterben oder schon erstorben sind. Hier werden sehr viele Kräfte gebunden, die dadurch für Erneuerung und Wachstum fehlen.

Nun gibt es sicherlich Ausnahmen, wo Menschen intuitiv spüren, dass sie nicht aufgeben sollen, obwohl aus menschlicher Sicht keine Aussicht auf Veränderung besteht. Es ist aber unzulässig, daraus ein Gesetz des prinzipiellen »Darunterbleibens« zu folgern. Es ist zu befürchten, dass unzählige Burnouts durch falsche Hoffnungen entstehen, die viel zu lange aufrechterhalten werden. Glaubende Menschen scheinen meiner Meinung nach an dieser Stelle besonders gefährdet zu sein.

Aufstehen bedeutet, seinen eigenen Standpunkt zu finden, aus der Krise heraus wieder neu, *selbstständig*, *eigenständig* zu werden, (wieder) auf die eigenen Füße zu kommen. Und es bedeutet auch, zu *widerstehen*, das vernünftige Nein-Sagen einzuüben, dort, wo die übermäßigen eigenen und fremden Ansprüche nach uns greifen, die inneren und äußeren Antreiber. Besonders für Helfertypen ist das eine Herausforderung mit existenzieller Dimension – entscheidend für ihre Persönlichkeitsentwicklung.

### **a) Isolation überwinden**

Der einsame Posten wird leicht zum verlorenen Posten. In dieser Position kann das subjektive Bild der Überforderung sich besonders gut zu unrealistischer Größe verzerren, und die Möglichkeiten zur Veränderung sind viel geringer. Der Einzelne wird weniger wahr- und ernstgenommen, vor allem auch, wenn er noch dazu gemobbt wird. Mobbinggefährdet sind u. a. Menschen, die auf belastende Erfahrungen mit sozialem »Rückzug, Grübeln, Selbstbeschuldigung, Selbstmitleid und Resignation« reagieren. »Offenbar ziehen Mobbingtäter aus derartigen Verhaltensweisen der Vermeidung und sozialen Abkapselung die Schlussfolgerung, dass mit einer ernsthaften Gegenwehr des Opfers nicht zu rechnen ist.«<sup>74</sup>

»Vereinzeln ist die große Versuchung unter glaubenden Menschen«, bemerkt der Theologe und Psychotherapeut Traugott Schall<sup>75</sup> – ein bedenkenswerter Satz, den man ohne Weiteres auch auf die Helferberufe ausdehnen darf. In der frühen Kirche wurden Gemeindeglieder dazu berufen, dafür Sorge zu tragen, dass kein Mitschuldiger in eine Außenseiter- und Einzelkämpferposition geriet: Es gab die »Aufseher«; das neutestamentliche Wort dafür ist *episkopos* (bei Luther mit »Bischof« übersetzt). Wir gebrauchen heute ein anderes Wort, das diese Funktion recht genau beschreibt: »Supervisor«. Genau genommen heißt das auch nichts anderes als »Aufseher«. Super-

vision enthält tatsächlich Elemente des neutestamentlichen Aufseherdienstes. Zu recht ist Supervision heute in Kirche und Helferberufen überall dort, wo Seriosität und Professionalität erwartet werden, ein »Muss«.

Ganz allgemein ist ein stabiles soziales Netz ein hochwirksamer Schutz gegen Burnout. Pines und ihre Mitautoren nennen »die effiziente und kreative Nutzung eines sozialen Unterstützungssystems eines der wirkungsvollsten Mittel zur Bewältigung des Ausbrennens«<sup>76</sup>. »Verschiedene Untersuchungen haben gezeigt, daß wirkungsvolle soziale Netzwerke oder Unterstützungssysteme am Arbeitsplatz dem Ausbrennen entgegenwirken.«<sup>77</sup> »Wir können es nicht genug betonen: Die Errichtung eines lebensfähigen Unterstützungssystems ist eines der effizientesten Mittel, das Ausbrennen zu vermeiden oder zu bremsen, aber vielen Menschen fehlt diese Unterstützung.«<sup>78</sup> Nichts geht über den unterstützenden Ehepartner und den wirklich guten Freund, der zuhören kann und will, ehrliche Rückmeldungen gibt, Solidarität schenkt und tröstet.

Isolation fördert den Burnout nicht zuletzt dadurch, dass der Einzelne zu wenig ermutigende Rückmeldungen bekommt. Wenn es keine Kultur des Miteinanders gibt, wo Lob und Anerkennung beständig Raum erhalten, wird das entstehende Vakuum bald zuwuchern durch das Unkraut der Gleichgültigkeit, scheinbarer Selbstverständlichkeiten und unnötiger Kritik, die uns so oft so viel leichter fällt als eine ehrliche Ermunterung.

## ***b) Grenzen, Ziele und Kompetenzen klären***

### ***Überblick gewinnen***

Durch den fortschreitenden Burnout geht mehr und mehr die Fähigkeit verloren, sich ein klares Bild von den tatsächlichen Verhältnissen zu machen. Wer aber nicht klar sieht, kann auch nicht wirkungsvoll verändern. Klar zu sehen heißt nicht, alles zu durchschauen, aber es heißt, genau zu wissen, was ich

durchschauen kann und was nicht. Wenn ich zum Beispiel feststelle, dass Informationen, auf die ich für den reibungslosen Ablauf meiner Arbeit ein Recht hätte, nicht zugänglich sind, weil sie mir vorenthalten werden, geht daraus ziemlich deutlich hervor, dass manipuliert wird. Daraus habe ich meine Konsequenzen zu ziehen. Ich kann das aber erst wissen, wenn ich mich mutig und sorgfältig um die Informationen bemüht habe.

Dort, wo der Burnout durch übermäßige Arbeitsbelastung entsteht, ist es wesentlich, sich des Inhalts und der Grenze des Dienstauftrags deutlich bewusst zu werden. Dazu muss ich aber innehalten und Abstand gewinnen. Wer nur noch reagiert, ohne Besinnung zu finden, verliert den Blick für sinnvolle Ziele, gewinnt keine Übersicht und kann nichts ändern. Entspricht das, was ich arbeite, eigentlich (noch) dem, was von mir erwartet werden darf? Welche Ziele sind vereinbart? *Können* sie unter den gegebenen Umständen überhaupt verwirklicht werden? Zu welchem Preis? Bin ich bereit, ihn zu investieren? Was habe ich davon? Werde ich mich regenerieren können? Welche Arbeitszeiten sind vereinbart? Ist die Regelung ehrlich gemeint oder mit versteckten Erwartungen verbunden?

Sich die Verhältnisse aus dem Abstand heraus zu betrachten, kann leichter fallen, wenn jemand hilft, der den Abstand bereits mitbringt: ein Supervisor oder Coach. Besonders gilt das dann, wenn der Burnout schon begonnen hat, das Selbstwertgefühl geschwächt ist und sich der Gedanke eingeschlichen hat, dass ja doch aller Widerstand keinen Zweck haben wird.

Man kann durchaus einige Kennzeichen festmachen, an denen sich das Missverhältnis von Arbeit und den übrigen Lebensbereichen, also eine aus den Fugen geratene »Work-Life-Balance«, festmachen lässt.<sup>79</sup>

Ursachen	Kennzeichen und Konsequenzen
Mehrfachbelastung durch Eltern, Ehe/Partnerschaft, Kinder, Job, Freunde und ehrenamtliches Engagement	Motto: »Wie bekomme ich alle meine Engagements auf die Reihe?« Man fühlt sich wie ein Jongleur mit zu vielen Bällen.
Perfektionismus	Falsche innere Antreiber (siehe S. 13), Kontrollzwang und Selbstüberschätzung (Motto: »Ohne mich geht es nicht«), ständiger Zeitdruck, Stress.
Jeder Modewelle hinterherlaufen	Anthropologisch ist der Mensch mehr auf Konstanz und Sicherheit als auf Hetze angelegt. Häufige Richtungswechsel bringen die innere Uhr aus dem Gleichgewicht.
Nichts verpassen dürfen	»Ich muss auf jeder Hochzeit tanzen«, »keine Party ohne mich«. Innere (und äußere) Unruhe, Hektik.
Alles haben müssen	Unzufriedenheit mit dem Status quo durch häufiges Vergleichen mit anderen (»Was haben die? Das brauche ich auch!«), permanentes Gefühl, zu kurz zu kommen, wenn ich nicht das bekomme, was ich zu brauchen meine ...
Kompensation von Minderwertigkeitskomplexen	Versuche, inneren Mangel durch Statussymbole auszugleichen. Salzwasser-Syndrom: Der Genuss macht nur noch durstiger.
Selbstlügen wie »Ich habe alles im Griff« oder z. B. »Ich bin doch ein Familiemensch« oder »Ich mache das nur für XY«	Wir gaukeln uns vor, wie wir gerne wären. Dabei geht es mit unserer Gesundheit bergab.

Falsche Vorbilder oder Neid	Kompensation eines Mangels. Hinterherlaufen hinter den Idealen anderer in der Annahme, damit Lebensglück bewirken zu können.
Flucht in die Sucht: Alkohol, Tabletten und andere Drogen	Wenn man etwas nicht beseitigen kann, dann möchte man es abschwächen, unterdrücken, zukippen. Auf den Rausch folgt aber in jeder Hinsicht der Kater. Jedoch verändert das die Situation nicht zum Positiven. Die Dosis muss also fortwährend erhöht werden.
Falsches Lebenskonzept: Ich muss mich beweisen und produzieren, sonst bin ich nichts wert.	Öffentliche Anerkennung (Auszeichnungen, Beförderungen, Erwähnungen in den Medien ...) dienen als Treibstoff. Das wird zur Sucht – es geht nicht mehr ohne. Viele Ex-Spitzensportler und ehemalige Politiker leiden darunter.

Und wie ist es mit den »äußeren Antreibern«? Sind das überhaupt menschenwürdige Strukturen in meinem Betrieb? Ist die Art und Weise, wie man mit mir umgeht, *wirklich* akzeptabel? Bin ich *tatsächlich* am richtigen Platz? Woran liegt es, dass mich meine Arbeit ständig so viel Kraft kostet? Bin ich überfordert, weil sie mir nicht liegt? Oder weil zu viel von mir verlangt wird? Wenn ich erkenne, dass ich unter den gegebenen Bedingungen mit hoher Wahrscheinlichkeit auch in Zukunft keine Freude an dieser Arbeit haben werde – warum muss ich dann *trotzdem* dabei bleiben? Was könnte denn im schlimmsten Fall passieren, wenn ich aufhören würde? Wir finden nur zu guten Lösungen, wenn wir uns erlauben, *alle* Möglichkeiten zu durchdenken. Oft wagen wir das nicht, weil wir fürchten, uns würde der reine Horror erwarten oder wir würden dadurch heilige Tabus brechen. Aber wenn wir das, wovor uns so sehr graut und was »man« auf keinen Fall darf, mutig anschauen, zeigt sich oft, dass wir den Ausweg nur darum nicht gefunden haben, weil wir diese Möglichkeit nicht ernsthaft ins Auge gefasst haben. Und dann kann sich dieser scheinbar unvor-