

Axel Koch
Stefan Kühn

Ausgepowert?

Hilfen bei Burnout
und Stress



GABAL

*Axel Koch
Stefan Kühn*

Ausgepowert?

*Hilfen bei Burnout,
Stress, innerer Kündigung*

*Mit einem Vorwort von
Prof. Dr. Siegfried Greif*

GABAL

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Koch, Axel: Ausgepowert? : Hilfen bei Burnout, Stress, innerer Kündigung /
Axel Koch ; Stefan Kühn. - Offenbach : GABAL, 2000
(GABAL business)
ISBN 3-89749-083-8

Lektorat: Dr. Rainer Lorenz, Kassel
Illustrationen: Werner Tiki Küstenmacher, Gröbenzell
Umschlaggestaltung und Titelfoto: +malsy Kommunikation und Gestaltung, Bremen
Satz und Layout: image team, Bremen
Druck: rgg Druck- und Verlagshaus, Braunschweig

© 2000 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Verlagsinformationen:
Jünger Verlags Gruppe, Schumannstr. 161, 63069 Offenbach
Tel.: 0 69 / 84 00 03-13 (-0) Fax: 0 69 / 84 00 03-33
E-Mail: verlag@juenger.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Prof. Dr. Siegfried Greif	7
Einführung	9
Burnout – Was ist das?	10
Persönliche Anzeichen für Burnout	11
Phasen des Burnoutprozesses	15
Burnout-Ursachen	19
Verleugnung und Verdrängung von Stress- und Überdrussignalen	19
Merkmale: Der Energie-Akku ist leer	19
Maßnahmen: Signale des Körpers beachten und danach handeln	24
Aktivitätenliste	37
Die Unfähigkeit, sich schwach zu zeigen, und die Abhängigkeit vom Lob anderer	39
Merkmale: Äußere Stärke und der Hunger nach Anerkennung	39
Maßnahmen: Sagen, was los ist, und sich selbst loben	41
Aktivitätenliste	47
Emotionale Schwerstarbeit	49
Merkmale: Kein Bedarf mehr an Kontakten zu Menschen	49
Maßnahmen: Auszeit nehmen und andere Tätigkeiten zum Ausgleich ausführen	52
Aktivitätenliste	61

Die Störung eigener Motive und Ziele: Wenn man nicht das bekommt, was man erwartet	62
Merkmale: Vermehrte Anstrengung führt nicht zum gewünschten Erfolg	62
Maßnahmen: Den Blick für die richtige Bewältigungsstrategie schärfen	68
Aktivitätenliste	75
Organisationsstrukturen sorgen für Stress	77
Merkmale: Rollenkonflikte, Rollenunsicherheit und Machtlosigkeit	77
Maßnahmen: Rollenklärung und Handlungsspielräume	83
Aktivitätenliste	90
Der Weg aus dem individuellen Burnout	92
Symptome sind Lehrer	94
Ein Modell Ihrer Persönlichkeit	94
Sind Sie bereit, den Preis der Veränderung zu zahlen?	96
Visionen mit der „Wunderfrage“	100
Entwicklungsskala – Wo stehen Sie heute?	105
Ihre nächsten Schritte	108
Aktivitätenliste	109
Schlusswort	112
Literaturhinweise	113
Stichwortverzeichnis	116

Vorwort

„Ich bin am Ende meiner Kraft und kann nicht mehr!“ Wer sehr engagiert, hart und lange arbeitet, überschreitet hin und wieder seine Leistungsgrenzen, fühlt sich erschöpft und braucht Erholung, um wieder Kraft zu schöpfen. Das ist kein gravierendes Problem, wenn man sich anschließend etwas Ruhe gönnen und wieder gut erholen kann, um nach zeitweise überanstrengenden Arbeitsphasen wieder neue Energie zu sammeln und engagiert weiterarbeiten zu können. Wer aber gerade das nicht mehr kann, hat ein großes Problem, das fachlich als Burnout bezeichnet wird. Wie Axel Koch und Stefan Kühn bildhaft beschreiben, ist bei Burnout der Energie-Akku leer. Das Auftanken der notwendigen „Lebensenergie“ funktioniert nicht mehr.

**Keine Möglichkeit
zur Ruhe und
Entspannung**

Über Burnout ist viel geschrieben und geforscht worden. Das Phänomen ist kompliziert und nicht leicht zu fassen. Koch und Kühn kennen die Fachliteratur, haben seit Jahren praktische Erfahrungen gesammelt und verarbeiten dies zu einer auch für Laien sehr verständlichen Darstellung über das Phänomen Burnout, seine Ursachen und Folgen. Sie beschreiben die Symptome sehr anschaulich, an denen man frühzeitig erkennen kann, dass zeitweilige Erschöpfungszustände zu Burnout werden. Stress in der Arbeit und anderen Lebensbereichen spielt dabei eine wichtige Rolle. Wichtig ist es deshalb, immer zu klären, ob und wie diese Stressoren durch eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Leistungsanforderungen auf ein verkraftbares Maß verringert werden können. Aber nicht alle entwickeln Burnout, die an Arbeitsplätzen mit viel Stress arbeiten. Eine Erklärung dafür ist, dass sie sich nach intensiven Stressphasen besser erholen können. Wir können von ihnen lernen, wie man es schaffen kann, auch einmal abzuschalten und sich immer wieder körperlich und psychisch zu erholen. Das Buch klärt auf und gibt hier viele Hinweise und gute Ratschläge.

**Wie entsteht
Burnout?**

**Was kann man
gegen Burnout tun?**

Es gibt sehr konsequente Menschen, die ein Buch über gesunde Ernährung lesen und sofort ihre Ernährung umstellen. Für alle, die unter Burnout leiden, ist Aufklärung darüber wichtig, wie man Burnout erkennen und was man tun kann. Aber Burnout kann man nicht allein durch das Lesen eines Buchs und Beherzigen von Ratschlägen überwinden. Wer die Symptome an sich erkennt, sollte Hilfe durch persönliche psychologische Beratung suchen. Wer dabei Arbeitsstress eine große Rolle beimisst oder wer frühzeitig vorbeugen will, kann sich persönlichen Rat durch Berater mit Erfahrungen in der Analyse und Veränderung von Arbeitsstress holen. Heute nennt man diese nicht-therapeutische persönliche Beratung Coaching. Vorbild ist der Coach im Hochleistungssport. Manager wissen, dass sie im Beruf genauso Einzel-Coaching brauchen wie Spitzensportler, um im Beruf langfristig Spitzenleistungen bringen zu können und nicht irgendwann zusammenzubrechen. Was für Manager gut ist, kann auch anderen nutzen. Koch und Kühn bieten sich selbst mit ihren Erfahrungen hier als Coaches an. Wenn die Symptome aber stärker und ständig auftreten, wenn das Gefühl der Erschöpfung zum Dauerzustand, die Arbeits- und Erholungsfähigkeiten verloren gegangen sind, sollte Hilfe durch ausgebildete und erfahrene Psychotherapeuten gesucht werden.

Allen, die unter Burnout leiden, fällt es natürlich besonders schwer, neue Hoffnung zu fassen, sich aufzuraffen und Hilfe zu beanspruchen, damit sich ihr andauerndes Leiden verbessern kann. Wenn dieses Buch, das mit viel Verständnis und Engagement für Menschen mit Burnout geschrieben wurde, viele Leserinnen und Leser mit Stress und Burnout erreicht und ihnen zeigt, was gegen Burnout getan werden kann, hat es seinen Zweck erfüllt.

Osnabrück, im Februar 2000

Prof. Dr. Siegfried Greif
Stress- und Burnoutexperte

Einführung

Burnout kann jeden betreffen. Es ist ein Zustand, bei dem Menschen anfängliche Begeisterung, Engagement, Spaß und Freude für Tätigkeiten verlieren und dabei auch ihre Kontaktfreude bzw. -fähigkeit zu Mitmenschen und ihr körperliches Wohlempfinden einbüßen. **Jeden kann es treffen**

Für jeden Menschen bedeuten Burnout bzw. die Vorzeichen von Burnout eine Einbuße der Lebensqualität. Für Betroffene ist dies häufig unerklärlich, weil sie nicht erkennen, wie im Zusammenspiel zwischen persönlichen Einstellungen und Motiven und dem eigenen Privat- und Arbeitsumfeld die eigene natürliche Motivation verloren geht. **Lebensqualität**

Da für jeden Menschen Lebensqualität, Wohlbefinden und Gesundheit wichtig sind, suchen Betroffene meistens zuerst Hilfe in einem Ratgeber. In schwierigeren Fällen hoffen sie in Seminaren oder bei Beratern bzw. Therapeuten auf eine Lösung.

Für Firmen ist das Burnout von Mitarbeitern ein ökonomisches Problem. Burnout tritt hier in der Regel in demotivierenden Arbeitsumgebungen auf, die durch Führungsfehler entstehen. In der Regel führt dies zum Spezialfall von Burnout – der „inneren Kündigung“. Deshalb kann es nur im Interesse von Unternehmen sein, frühzeitig die Bedingungen für solch betriebswirtschaftliche Schäden zu erkennen und aktive Vorbeugemaßnahmen zu treffen. **Burnout kostet Geld**

Für beide beschriebenen Bereiche geben wir Ihnen mit diesem Buch Rat und Anleitung.

Axel Koch und Stefan Kühn

Burnout – Was ist das?

Verlust der Motivation Der Begriff „Burnout“, auf deutsch „ausgebrannt sein“, wurde 1974 in Amerika von dem deutschstämmigen Psychoanalytiker Herbert J. Freudenberger geprägt. Er beobachtete, dass sehr aufopferungsvolle und engagierte Mitarbeiter von Hilfsorganisationen aus unerklärlichen Gründen mit der Zeit immer erschöpfter, reizbarer und starrköpfiger wurden. Außerdem entwickelten sie negative Einstellungen zu den Menschen, denen sie helfen sollten. Kurzum: Sie verloren ihre Motivation.

Hinter Burnout steht die Annahme: Nur wer einmal „entflammt“ gewesen ist, kann auch „ausbrennen“.

Seit dieser Beobachtung entwickelte sich Burnout rasch zu einem häufig untersuchten und diskutierten Phänomen. Kleiber und Enzmann (1990) haben z. B. für ihre Bibliographie 2.496 Titel gefunden, die einen Überblick über die vorhandene Literatur der Jahre 1974 bis 1989 zum Thema Burnout ermöglichen.

Burnout bei helfenden und sozialen Berufen Anfangs untersuchten Wissenschaftler das Phänomen Burnout vorrangig für helfende und soziale Berufe wie Ärzte, Pflegekräfte oder Erzieher. Rasch kamen die unterschiedlichsten Berufsgruppen hinzu: Lehrer, Zahnärzte, Führungskräfte bzw. Manager, berufstätige Frauen usw. Praktisch keine Tätigkeit scheint vor Burnout gefeit zu sein. In Deutschland etablierte sich die Vokabel „Burnout“ im Jahr 1987 und der Begriff wurde von dem Psychologen Schönplig in ein renommiertes Handbuch aufgenommen. Bereits fünf Jahre zuvor tauchte der Begriff in einem amerikanischen Wörterbuch auf. Neuerdings erlebt der Begriff im Bereich von Call Centern eine Renaissance. Personen, die meist auf engstem Raum eine hohe Zahl Telefonkontakte gestalten, gelten als Risikogruppe.

Hauptproblem für die Erforschung von Burnout ist, das praktisch alles, was mit Erschöpfung und Motivationsverlust zu tun hat, mit diesem Schlagwort bezeichnet wird. Es gibt keine einheitliche Definition, geschweige denn eine geschlossene Theorie über Burnout. Einige bezweifeln sogar, dass das Phänomen überhaupt einen eigenständigen Begriff verdient, und sehen es als Folge von Langzeitstress. Insgesamt bestehen über die Ursachen, Symptome und Folgen von Burnout die unterschiedlichsten Ansichten.

Was genau ist Burnout?

Enzmann und Kleiber (1989) geben einen Überblick über die zwölf wichtigsten Definitionsversuche und -konzepte. In Deutschland hat sich besonders Burisch (1989) einen Namen zum Thema Burnout gemacht, indem er verschiedene Erklärungsansätze zu seinem integrierenden Burnout-Modell zusammenfasst. Wir wollen an dieser Stelle nicht die Diskussion um den Begriff Burnout vertiefen, denn wir glauben, dass die unterschiedlichen Ansätze alle einen wahren Kern und somit einen praktischen Nutzen haben. Deshalb möchten wir Ihnen ausgehend von den verschiedenen Erklärungsansätzen praxisorientierte Tipps geben, wie Sie bei sich Burnout-Tendenzen erkennen und etwas dagegen unternehmen können. Grundsätzlich sehen wir Burnout als das Ergebnis des Verlusts an innerem Gleichgewicht und deshalb ist jeder Fall individuell verschieden.

Verlust des inneren Gleichgewichts

Persönliche Anzeichen für Burnout

Das Symptombild von Burnout ist sehr vielschichtig: Es handelt sich dabei um einen Zustand körperlicher, emotionaler und geistiger Erschöpfung. Von Burnout spricht man, wenn verschiedene Symptome aus den drei genannten Bereichen über einen längeren Zeitraum auftreten. Die Betonung liegt dabei auf „längerem Zeitraum“. Denn jeder Mensch zeigt zeitweilig die einen oder anderen Symptome. Wenn dies nur vorübergehend ist, stellen sie eine normale menschliche Reaktion auf belastende Lebenssituationen dar. Hat sich die Situation dann ent-

Erschöpfung über einen längeren Zeitraum

spannt, tritt schnell wieder das gewohnte emotionale und körperliche Befinden ein.

- Kennzeichen** Kennzeichnend für Burnout ist, dass Betroffene
- sich aus Tätigkeiten zurückziehen, für die sie früher einmal Begeisterung, Engagement, Spaß und Freude empfunden hatten,
 - ihre ursprüngliche Kontaktfreude bzw. -fähigkeit zu Mitmenschen verlieren, stattdessen auf Distanz gehen oder lieber ganz allein sein wollen,
 - ihr körperliches Wohlempfinden einbüßen, was sich besonders in Energieverlust und Erschöpfungssymptomen äußert.

Genauer und ausführlicher lassen sich – nach Pines, Aronson und Kafry (1989, S. 27–31) – folgende Erkennungsmerkmale für die drei Symptombereiche körperliche, emotionale und geistige Erschöpfung nennen:

- Erkennungsmerkmale** *Körperliche Erschöpfung*
- Energiemangel,
 - chronische Ermüdung, das Bedürfnis nur noch schlafen zu wollen,
 - Schwäche,
 - erhöhte Anfälligkeit für Krankheiten, höheres Unfallrisiko,
 - häufige Kopfschmerzen,
 - Übelkeit,
 - Verspannungen der Hals und Schultermuskulatur,
 - Rückenschmerzen,
 - Veränderungen der Essgewohnheiten und im Körpergewicht,
 - verschiedene psychosomatische Leiden,
 - Schlafstörungen,
 - Alkohol, Zigaretten, Barbiturate (Schlaf-, Beruhigungsmittel) etc. oder übermäßiges Essen, um gegen die Erschöpfung anzukämpfen. Lange währt die Erleichterung durch diese Bewältigungsversuche jedoch nicht.

Emotionale Erschöpfung

- Gefühl von Überdruß: Alles ist zu viel,
- Niedergeschlagenheit,
- depressive Stimmung,
- Hilf- und Hoffnungslosigkeit,
- Gefühl der Ausweglosigkeit,
- manchmal unbeherrschtes Weinen,
- Gefühl von innerer Leere.
- Vielfach besteht das Gefühl, die verbliebene emotionale Energie für die täglichen Verrichtungen des Lebens zu brauchen. Man kann nichts mehr geben. Freunde und Familienmitglieder gehen einem auf die Nerven. Familie und Freunde bedeuten im Vergleich zu früher keine Kraftquellen mehr, sondern nur noch weitere Anforderungen. Man will lieber allein sein bzw. in Ruhe gelassen werden.
- Reizbarkeit und Nervosität.

Geistige Erschöpfung

- Negative Einstellung zum Selbst und zur Arbeit: Arbeit wird z. B. nicht mehr als befriedigend angesehen, man fühlt sich unzulänglich, minderwertig, den Aufgaben nicht mehr gewachsen.
- Negative Einstellung anderen gegenüber; z. B. entwickeln Angehörige helfender Berufe dehumanisierende Einstellungen gegenüber den Menschen, denen sie helfen sollen. Einfühlung gelingt nicht mehr. Patienten werden nur noch als Träger von Problemen gesehen.
- Kontakte werden vermieden. Man begegnet Personen, mit denen man von Berufs wegen zu tun hat, z. B. mit Intoleranz und Zynismus.
- Negative Einstellungen gegenüber Kollegen, Freunden und Familienangehörigen. Es kommt z. B. ihnen gegenüber zu übertriebenen und ungerechtfertigten Anforderungen.
- Haltung „alles egal“. Mit Widerwillen wird die Arbeit erledigt.