

Ulrike Pilz-Kusch

# Burnout

## Frühsignale erkennen – Kraft gewinnen

Das Praxisübungsbuch  
für Trainer, Berater und  
Betroffene

2. Auflage

**8 Focusing-  
Schlüssel,  
die wirklich  
helfen**



**BELTZ**

Pilz-Kusch

**Burnout: Frühsignale erkennen – Kraft gewinnen**

Ulrike Pilz-Kusch

# Burnout

Frühsignale erkennen – Kraft gewinnen

Das Praxisübungsbuch für Trainer,  
Berater und Betroffene

2. Auflage

Mit E-Book inside



**BELTZ**



**Ulrike Pilz-Kusch**, Diplom-Pädagogin, ist mit Herzblut zertifizierte Stresstrainerin (GKM) und Focusing-Trainerin (DAF) sowie systemisch-lösungsorientierte Coach, Bewegungs-, Tanz- und Theaterpädagogin. Sie stärkt Menschen, die mit Menschen arbeiten, mit einem praxiserprobten System von 8 Focusing-Schlüsselwerkzeugen achtsamer Selbstführung, wie sie sich besser steuern und gut für sich sorgen – in Übereinstimmung mit ihrem Inneren. In Coachings, Supervision, Kompetenztrainings und Bildungsurlauben an der Nordsee lernen sie, wie sie sich im beschleunigten Arbeitsalltag mit wenig Aufwand von Überlastung befreien und mit Focusing auf ihren Körper und ihren inneren Kompass hören, um aufzublühen statt sich auszupowern. Homepage: [www.kraftvoll-durchstarten.de](http://www.kraftvoll-durchstarten.de); [www.pilz-kusch.de](http://www.pilz-kusch.de)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme



Dieses Buch ist erhältlich als:  
ISBN 978-3-407-36714-3 Print  
ISBN 978-3-407-25856-4 E-Book (PDF)

2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2020

© 2012 Beltz Verlag  
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel  
Werderstraße 10, 69469 Weinheim  
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier  
Umschlaggestaltung: Victoria Larson  
Umschlagillustration: © gettyimages, ninochka  
Satz und Herstellung: Michael Matl  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza  
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: [www.beltz.de](http://www.beltz.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>11</b>
<b>➤ 01</b>	
<b>Burnout-Signale als Wegweiser zu mehr Lebensqualität erkennen</b>	<b>17</b>
<b>Warum Burnout ein »Geschenk« sein kann</b>	<b>18</b>
Burnout erkennen und verstehen	18
Die vier Gefahrenzonen – wovor Sie sich schützen können	21
<b>»Stolpersteine« auf dem Weg des Erkennens und An-Erkennens</b>	<b>25</b>
Was begünstigt Burnout – außen und innen?	25
Wen trifft es? Wer ist gefährdet?	26
<b>Woran erkennen Sie Burnout-Frühsignale konkret?</b>	<b>29</b>
Bemerkbar auf vier Ebenen in vier Lebensbereichen	29
Was ist zu bedenken?	31
<b>Der nachhaltige Weg aus dem Burnout – in sechs Schritten</b>	<b>34</b>
Wie es mir und anderen gelungen ist, aus der Burnout-Spirale »herauszukommen« und wie Sie es ebenfalls schaffen können	34
<b>Ihr persönlicher Kurzcheck: Wo stehen Sie?</b>	<b>40</b>
<b>Ausführlicher Check: Ehrlich Bilanz ziehen und wohlwollend erkunden</b>	<b>43</b>
<b>➤ 02</b>	
<b>Prävention: vier Schritte zur achtsamen Selbstfürsorge mit acht Schlüsseln zur eigenen »Schatzkiste«</b>	<b>45</b>
<b>»Schätze« zu mehr Lebenskraft entdecken und heben</b>	<b>46</b>
Focusing – was ist das? Mit Focusing auf die Stimme des Körpers hören	46

Die vier Schritte und was die acht Focusing-Schlüssel damit zu tun haben	50
Starten Sie Ihre Entdeckungsreise mit leichtem Gepäck	52
<b>Schritt 1: Ihr Leben wieder in die eigenen Hände nehmen – sich befreien von Erschöpfung und chronischem Stress (mit Schlüssel 1 bis 3)</b>	<b>54</b>
Frühsignale und innere Wegweiser bemerken und beachten lernen – Innehalten und sich freundlich-erkundend selbst beobachten	54
Das Geschenk, das in den Signalen »eingefaltet« ist	55
<b>Schlüssel 1: Innehalten – zu sich kommen – sich tiefer wahrnehmen – für sich sorgen lernen</b>	<b>57</b>
Sich vom zentralen Energiekiller »Nonstop-Tun« befreien	59
Wirksam abschalten und regenerieren – mit wenig Aufwand	60
Die besondere focusingorientierte Qualität des Innehaltens	64
Die Energie tagsüber hoch halten – auch bei extremer Belastung	65
Erholungspause nach jeder Stresssituation	66
Mit wenig Aufwand für täglich gut gefüllte Energiespeicher sorgen: die vier Ladestationen	67
<b>Ladestation 1: Stark und gelassen mit Blitztankstellen</b>	<b>67</b>
Energie tanken über den Körper: Minipausen zum Stressabbau, Kraftschöpfen und Zentrieren	68
Energie tanken über Atem und Stimme: Gelassenheitsatmung – Gähnen, Seufzen – Stöhnen, Summen – Singen	71
<b>Ladestation 2: Pausen bewusst erholsam gestalten</b>	<b>75</b>
<b>Ladestation 3: Wirksam abschalten nach der Arbeit</b>	<b>76</b>
<b>Ladestation 4: Einen kraftpendenden Gegenpol zur Arbeit aufbauen</b>	<b>77</b>
Wie können Sie Schlüssel 1 in Ihrem Alltag umsetzen?	78
Innehalten als Ankerplatz bei Stress und Störungen	80
Innehalten als Schutzwall gegen Negativität – sich abgrenzen	82
<b>Schritt 2: Herausfinden, was Sie belastet und (nicht) stimmt in Ihrem Leben und zum Positiven verändert werden möchte</b>	<b>83</b>
<b>Schlüssel 2: Sich freundlich-fürsorglich selbst beobachten im Tun</b>	<b>84</b>
Wie Sie den inneren Kritiker erkennen und entmachten	88
Sich selbst mit warmen Augen betrachten – mit der Kraft des Herzens	89
Der Identifikationsfalle entkommen – aus der Beobachterposition	90

Sich humorvoll vom inneren Kritiker und schlechten Gewissen befreien	90
Wie Sie leichter die feinen Signale und Wegweiser in sich bemerken	92
Tiefer herausfinden, wie Sie »ticken«, was Ihnen Kraft raubt und was Sie wirklich brauchen	94
Ihre eigenen Kraftquellen ausfindig machen	96
Erkunden, wo es Sie hinzieht und was »Ihr Ding« ist	97
<b>Schritt 3: Sich befreien von akutem Stress und Nicht-Stimmigem – neue Handlungsspielräume gewinnen</b>	<b>99</b>
<b>Schlüssel 3: FreiRaum gewinnen – sich wirksam entlasten</b>	<b>100</b>
Einen lebensbejahenden Abstand finden zu allem, was belastet	100
Leichter arbeiten statt erledigen und erledigt werden	104
Ein guter Ort trägt die Lösung(srichtung) in sich	107
Probleme benennen, sortieren und Abstand gewinnen	108
Sie sind mehr als Ihre Probleme – frei werden mit Partialisieren	109
Dem inneren Kritiker, Richter oder Antreiber freundlich und bestimmt die Macht nehmen	111
FreiRaum im Außen schaffen – erstaunliche Energie freisetzen	113
Wie Sie sich entlasten und für äußeren FreiRaum sorgen	114
<b>Schlüssel 4: Wie Sie Unveränderliches gelassen hinnehmen lernen – allem erlauben, da zu sein – das Veränderungspotenzial der Akzeptanz</b>	<b>117</b>
Belastendes gelassen hinnehmen statt bekämpfen	118
Das Paradox der Veränderung	118
Begrüßen und nur verweilen erleichtert erstaunlich schnell	119
Der Königsweg in schwierigen Zeiten: mit dem ganzen illustren inneren Orchester in Frieden sein	123
Sich Erlaubnisse geben	125
<b>Schlüssel 5: Den Fokus lenken auf das, was stärkt und einer Lösung näherbringt</b>	<b>126</b>
Kraft der gezielten Aufmerksamkeitslenkung	126
Die Aufmerksamkeit auf das richten, was »nährt«	127
Sich positiv aufladen – üben, üben, üben	127

**Schritt 4: Auf Ihren Körper hören lernen – dem inneren Kompass folgen 134**

**Schlüssel 6: Mit Mini-Focusing innere Klarheit gewinnen 134**

Den inneren Kompass gezielt befragen 136

Zugang finden zum inneren Kompass – in drei Schritten 137

Bereichernde Varianten der Fragen an Ihr Inneres 141

Anwendungsmöglichkeiten von Mini-Focusing 141

**Mini-Focusing in konkreten Alltagssituationen:**

die feinen Ausschläge Ihres inneren Kompasses bemerken und beachten 142

**Mini-Focusing in herausfordernden Alltagssituationen:**

einen kleinen erleichternden Schritt aus dem Körper kommen lassen 144

**Mini-Focusing, wenn eine Kurskorrektur, eine Neu- oder**

**Umorientierung ansteht: Was ist Ihr? Wo zieht es Sie hin? 147**

**In Balance bleiben: Mini-Focusing hilft Ihnen dabei,**

**Ihrem inneren Fluss und Rhythmus zu folgen 148**

**Schlüssel 7: Anders arbeiten – ressourcenschonend und -aktivierend zugleich 151**

Kraftzehrend arbeiten 152

Weniger kraftraubend arbeiten – dem »Nährenden« Raum geben 152

Die Kraft des »nährenden« Tuns entdecken 153

Focusingorientiert arbeiten – wie geht das? 154

Schaffen Sie (Frei)Raum zu Beginn Ihrer Arbeit 154

Den inneren Kompass positiv auf Ihre Arbeit einnorden 156

Wie finden Sie »Ihrs« und Worte, die berühren? 161

**Schlüssel 8: Rhythmisieren – die Kraft des gesunden Wechsels 165**

Den eigenen, gesunden Rhythmus finden 165

Die kraftvolle Dynamik des Dreierhythmus 166

Unliebsame Tätigkeiten gut platzieren und portionieren –  
der Freude Raum geben 167

Mit rhythmisierendem Arbeiten Zeit und Misserfolge sparen und  
der Effektivitätsfalle entgehen 168

Tun – FreiRaum schaffen – nichts tun 168

Kleinste Auszeitinseln im Alltag fest installieren – zweckfreie Zeit 169

Kontakt zum anderen – Kontakt zu sich 171

Pendeln – Hälfte bei sich, Hälfte beim anderen 172

<b>Ein Frühwarnsystem installieren</b>	<b>173</b>
Burnout-Frühsignale mit I-S-S-I früher bemerken	173
Die Signale »lesen« und mit I-F-M in Stärke umwandeln	175
Wie es leichter gelingt, die Signale zu bemerken und die Bremse zu ziehen	175
Erinnerungssymbole: Schilder – Glocke – Ampel – Türklinke	176
<b>Das Notfallkofferchen, das hilft, wenn es brennt – mit vier Rettungsankern</b>	<b>178</b>
Was stärkt und trägt mich in belastenden und unsicheren Situationen?	178
Erschöpft – ich kann nicht einschlafen oder durchschlafen	186
Was hilft, wenn alles schwarz aussieht und Sie schlecht drauf sind?	188
Schutzmechanismen in schwierigen Situationen	189
<b>➤ 03</b>	
<b>Die Anwendung der Focusing-Schlüssel in Gruppen und 1:1-Settings</b>	<b>191</b>
<b>Die Schlüssel in Weiterbildung, Gruppen und Lehre anwenden</b>	<b>192</b>
Sich aus dem FreiRaum und Körper heraus vorbereiten	193
Machen Sie es sich leichter	195
»Ihr Ding« statt Zwangsjacke innerer Vorschriften	196
Wie Sie ein Seminar oder eine Gruppe so leiten, dass es Sie nährt	198
Wie halten Sie Ihre Energie und die der Lernenden hoch?	202
Was erleichtert das Erlernen der acht Schlüssel im Seminar?	205
Komplexe und schwierige Situationen mit Mini-Focusing tiefer erfassen und leichter meistern	206
<b>Die Schlüssel in Beratungen und Einzelsitzungen einsetzen</b>	<b>208</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>213</b>



# Vorwort

Mit diesem Praxisübungsbuch und seinen Werkzeugen möchte ich Sie stark und kompetent machen, damit Sie sich und Ihr Klientel nicht nur vor Burnout schützen, sondern die vielen Herausforderungen unserer temporeichen, hektischen Welt leichter meistern, mit deutlich weniger Stress und einer guten Portion mehr Lebensqualität. Ich möchte Ihre Lust und Entdeckerfreude wecken, sich auf den Weg zu machen und zu erkunden, wie Sie sich systematisch von Erschöpfung und Überlastung befreien und die vielen kleinen Ansatzpunkte in Ihrem eigenen Leben aufstöbern können, um mehr Lebensqualität und Stimmigkeit in Ihre Arbeit und Ihr Leben zu bringen. Sie erhalten ein »Powerköffchen« mit den Übungen und Experimenten, die sich in jahrzehntelanger Seminar- und Coachingpraxis bewährt haben. In dieser zweiten Auflage erleichtern Ihnen die Hinweise auf konkrete Impulskarten und Übungsanleitungen auf zwei CDs beziehungsweise mp3-Dateien die Umsetzung in die Praxis.

Verzagen Sie nicht, falls Sie oder die Menschen, mit denen Sie zu tun haben, unter gelegentlichen Burnout-Symptomen wie anhaltende Erschöpfung, innere Anspannung, Lustlosigkeit und Schlafstörungen leiden. Denn dann geht es Ihnen genauso wie sechs von zehn Befragten bei einer Umfrage der pronova BKK aus dem Jahr 2018. Diese Umfrage zeigt, dass sich bereits jeder zweite von Burnout bedroht fühlt.

Die gute Nachricht lautet: Sie haben alle Potenziale in sich und ganz viele kleine »Dinge« in der Hand, um mit den gestiegenen Anforderungen unserer rasant sich wandelnden (Arbeits-)Welt zu wachsen. Und es erfordert gar nicht viel Aufwand. Wie wäre es, wenn

- die Burnout-Signale Ihres Körpers Sie auf eine bessere Lebensweise hinweisen würden,
- Ihr Körper wüsste, was für Sie in jedem Moment wirklich gut und richtig ist und
- Sie lernen könnten, dies in wenig Zeit herauszufinden?



Beispiele



Downloads



Literaturtipps



Tipps



Übungen

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) hat erfreulicherweise im Mai 2019 endlich Burnout als Erkrankung beziehungsweise Syndrom anerkannt. Laut WHO bedeutet das Burnout-Syndrom erschöpft sein aufgrund von chronischem Stress am Arbeitsplatz, der nicht erfolgreich verarbeitet ist, gepaart mit einer geistigen Distanz oder negativen Haltung zum Job und einem verringerten Leistungsvermögen.

Das System der vier Schritte achtsamer Selbstführung und Selbstfürsorge, das ich Ihnen in diesem Buch vorstelle, setzt genau da an. Wenn Sie sich erschöpft, ausgebrannt oder einfach nur stark belastet fühlen oder mit Menschen beruflich oder privat zu tun haben, denen es so geht, können Sie in vier Schritten systematisch aus Hetze und Hamsterrad aussteigen und effektiv vorbeugen – in erstaunlich wenig Zeit.

- **Erster Schritt: Ihr Leben wieder in die eigenen Hände nehmen, sich besser steuern und für sich sorgen lernen.** Das alles geschieht im Einklang mit Ihrem Inneren, indem Sie mit 3–90-Sekunden-Blitztankstellen, vier Ladestationen am Tag und einem Frühwarnsystem Erschöpfung und chronischem Stress konsequent entgegenwirken.
- **Zweiter Schritt: Herausfinden, was Sie überlastet.** In diesem Schritt nehmen Sie Ihr Leben genauer in den Blick. In der zweiten Auflage wurde dieses Buch um einen persönlichen Kurzcheck ergänzt, mit dem Sie rasch herausfinden können, wo Sie stehen und ob bei Ihnen Handlungsbedarf angesagt ist. Mit einem zweiten, ausführlicheren Check können Sie genauer herausfinden, was gut klappt in Ihrem Leben und wo es Verbesserungspotenziale gibt.
- **Dritter Schritt: Sich befreien von akutem Stress und dem, was nicht stimmt in Ihrem Leben.** Sie erlernen einfache Techniken, mit deren Hilfe Sie aktiv akuten Stress und negative Gedanken umwandeln und sich von überflüssigem Ballast und dem, was nicht stimmt in Ihrem Leben befreien. Damit gewinnen Sie neue Kraft und Handlungsmöglichkeiten.
- **Vierter Schritt: Auf den Körper und den inneren Kompass hören lernen.** Indem Sie die Intelligenz Ihres Körpers einbeziehen, können Sie wieder aufblühen anstatt sich auszupowern.

Es geht also darum, effektiv vorzubeugen und unmittelbar mehr Lebensqualität in Ihren Alltag zu bringen, damit es erst gar nicht oder nicht wieder zum Burnout kommt. Sie werden acht Schlüssel kennenlernen. Dabei han-

delt es sich um einfache Übungen und Techniken aus dem Focusing und der Achtsamkeitspraxis. Focusing ist eine empirisch erprobte körperorientierte Methode, bei der die innere Achtsamkeit geschult wird. Mit ihrer Hilfe können Sie lernen, auf Ihren Körper zu hören und Zugang zu Ihrem inneren Kompass, zu Ihrer inneren Stimme zu finden. Sie öffnen gewissermaßen Ihre eigene Schatzkiste und entdecken dabei Kompetenzen, von denen Sie vielleicht gar nicht wussten, dass Sie sie besitzen.

Durch meine eigene Burnout-Krise bin ich 2005 eher zufällig auf Focusing gestoßen. Seither ist dieses Verfahren in meinem Leben unverzichtbar geworden. Ich nutze es, um jederzeit in mir **Halt, Wohlbefinden** und **für mich stimmige Antworten zu allen Situationen** und Fragen **meines Lebens** zu finden. Alle Entscheidungen, die ich seitdem mithilfe von Focusing getroffen habe, waren für mich richtig. So ist Focusing zu meiner täglichen Begleiterin, Stütze und Orientierung sowie zum zentralen Inhalt meiner beruflichen Tätigkeit geworden.

Sie sind hier richtig, wenn Sie

- befürchten, dass Sie ein Burnout haben oder hatten, oder wenn Sie mit Menschen arbeiten, die gefährdet oder betroffen sind,
- Burnout verstehen, seine Frühsignale erkennen und wissen möchten, wie man Schritt für Schritt erfolgreich aus der Burnout-Spirale herausfindet,
- effektiv vorbeugen möchten – für sich, Ihre Angehörigen, Ihre Teilnehmenden oder Ihre Klientinnen und Klienten,
- sich auch bei starker Belastung besser steuern und für sich sorgen möchten – in Übereinstimmung mit dem Inneren,
- sich mit wenig Aufwand von Erschöpfung und chronischem Stress befreien und auch im vollen Arbeitsalltag für gute gefüllte Energiespeicher sorgen möchten,
- auf Ihren Körper und Ihr Inneres hören lernen und Ihren individuellen Weg finden möchten, der Sie aufblühen lässt,
- Ihre Bewältigungskompetenzen (Selbststeuerung, Selbstfürsorge, Achtsamkeit mit sich und anderen, Stressregulation/-resistenz, Selbstwahrnehmung, Arbeits- und Konzentrationsfähigkeit, Gelassenheit) systematisch erhöhen wollen.

Begeben Sie sich mit den acht Focusing-Schlüsseln auf eine entspannende Entdeckungsreise. Lernen Sie, wie Sie

- sich mit Schlüssel 1 und 2 besser und bewusster steuern, tagtäglich mit Leichtigkeit für Ihre Balance und Kraft sorgen können und herausfinden, wie Sie wirklich »ticken« (was Ihnen guttut und was nicht, was stimmt und was nicht, wo es Sie hinzieht),
- sich mit Schlüssel 3 systematisch von schädlichem Stress, Überlastung und Nicht-Stimmigem befreien – manchmal in Kombination mit Schlüssel 4,
- mit Schlüssel 4 gelassener mit belastenden Gedanken und Gefühlen sowie Unveränderlichem umgehen,
- mit Schlüssel 5 Ihre Aufmerksamkeit auf das lenken, was Sie stärkt und wirklich voranbringt,
- mit Schlüssel 6 Ihren inneren Kompass entdecken und auf Ihren Körper und Ihre innere Stimme hören lernen statt über sich (und Ihre Signale) hinwegzugehen
- mit Schlüssel 7 eine leichtere, freudvollere Art des Arbeitens finden,
- und schließlich mit Schlüssel 8 Ihren gesunden Rhythmus von Arbeit und Entspannung schaffen.

Die acht Focusing-Schlüssel können Sie sowohl in Ihrem Beruf als auch in Ihrem Privatleben einsetzen. Ich habe nur solche Techniken und Übungen ausgewählt, die sich in meiner Alltagspraxis und der der Menschen aus meinen Kursen, Gruppen und Coachings am besten bewährt und die sich als wirkungsvoll und gleichzeitig einfach erwiesen haben. Sie lassen sich leicht in den Alltag integrieren, beanspruchen kaum Zeit, sind wohltuend und stärken. Dieses Handwerkszeug können Sie in Ihrer Arbeit als Trainer, Lehrende, Berater, Therapeut oder Coach einsetzen und diejenigen Elemente an Ihr Klientel weitergeben, mit denen Sie sich sicher fühlen. Im dritten Teil des Buchs finden Sie dazu konkrete Anregungen.

Je häufiger Sie die Focusing-Schlüssel anwenden, je mehr Sie sich darin üben, umso stärker trainieren Sie Ihren inneren Achtsamkeitsmuskel und erweitern Ihre Handlungsspielräume und Ihr Handlungsrepertoire. Sie werden belastbarer, stabiler und kompetenter auf allen Ebenen, in Ihren Gefährdungszonen und allen Lebensbereichen. Es fällt Ihnen nach und nach leichter, aus automatisierten und schädigenden Mustern auszusteigen und den Fokus auf das zu richten, was Sie stärkt.

Wichtig ist mir zu erwähnen, dass das Praxisübungsbuch focusingorientiert geschrieben wurde und nicht »perfekt« ist. Die in der zweiten Auflage

erweiterte Werkzeugkiste ist mit Focusing in der Praxis entstanden und entwickelt sich ständig weiter.

Mein besonderer Dank gilt allen meinen Focusing-Ausbildern, besonders aber Dr. Johannes Wiltschko, meinem bedeutendsten Ausbilder und Supervisor, meinen Begleiterinnen und Begleitern beim partnerschaftlichen Focusing, meinen Klienten und Teilnehmern, mit und von denen ich immer wieder eine Menge lerne. Daneben danke ich meinen Lektorinnen Ingeborg Sachsenmeier und Judith Mark, die die zweite Auflage dieses Buches mit viel Einfühlungsvermögen und hoher professioneller Kompetenz begleitet haben.



# Burnout-Signale als Wegweiser zu mehr Lebensqualität erkennen

- Warum Burnout ein »Geschenk« sein kann
- »Stolpersteine« auf dem Weg des Erkennens und Anerkennens
- Woran erkennen Sie Burnout-Frühsignale konkret?
- Der nachhaltige Weg aus dem Burnout – in sechs Schritten
- Ihr persönlicher Kurzcheck: Wo stehen Sie?
- Ausführlicher Check: Ziehen Sie ehrlich und wohlwollend »Bilanz«

# Warum Burnout ein »Geschenk« sein kann

Sie erfahren in diesem Kapitel:

- was Burnout bedeutet und wie es dazu kommen kann
- was genau krankmacht
- welche drei Ansatzpunkte Sie in der Hand haben, etwas zum Positiven zu verändern – sei es, um aus der Burnout-Spirale auszusteigen oder effektiv vorzubeugen
- woran Sie (Früh)Signale erkennen können
- weshalb es eine Chance sein kann, wenn Sie sich in der Burnout-Spirale befinden sollten

Wie lange setzen wir uns häufig Stress, Hektik und Druck aus, bis eine Krankheit wie Burnout uns in die Knie zwingt. Bei meinen Klienten und mir habe ich festgestellt, dass das Ausbrennen im Nachhinein ein Geschenk war. Es hat aufrüttelt und aufmerksam gemacht, dass etwas im eigenen Leben aus dem Ruder gelaufen ist und zum Positiven verändert werden möchte. Vielleicht brauchen wir manchmal heftigere »Anklopfschläge« unseres klugen Organismus, Schmerzen und auch Krankheiten, um nicht mehr über uns hinwegzugehen, um aus dem bequemen gewohnten Alltagstrott auszusteigen und die Chance zu ergreifen, genauer hinzuschauen und herauszufinden, was im eigenen Leben klemmt, was nach Kurskorrektur verlangt und was lebendig werden möchte, um zu einem Kurswechsel zu kommen, wo es leichter und stimmiger langgeht.

So hat diese Krise mich und viele meiner Klienten zu Focusing gebracht: mit Focusing zu lernen, in sich Kraft und Antworten zu finden, die besser stimmen und auf sich hören zu lernen.

## Burnout erkennen und verstehen

Burnout bedeutet »ausbrannt sein«. Die eigenen Energiespeicher sind leer, und zwar auf allen Ebenen: emotional, mental, körperlich und sozial. Ein

Gefühl von »Ich kann nicht mehr«, »Ich fühle mich kraftlos, antriebslos und freudlos«.

**Beispiel:** Wenn der Leidensdruck groß und die Lebensfreude sehr klein ist. Wenn nachts und morgens die Angstmonster mit einem verrückt spielen. Wenn man morgens nicht aus dem Bett kommt und sich am liebsten unter der Bettdecke verkriechen möchte. Wenn man sich durch den Tag schleppt und den Eindruck hat, dass man sich nicht mehr wirklich steuern kann. Wenn einen Schweißausbrüche, Magendrücken und andere psychosomatische Beschwerden plagen. Und wenn einen Non-stop-Gedankenkreisen und angstbesetzte Zukunftskatastrophenszenarien quälen, was alles im Job passieren könnte. – So in etwa schilderte einer meiner Klienten seinen Zustand mit (Verdachts-)Diagnose »Burnout-Syndrom«. Er erhielt eine Überweisung zur Psychotherapie. Die halbjährige Wartezeit war für ihn nicht aushaltbar. Die Psychotherapeutin gab ihm meine Adresse.



Burnout-Experten sprechen von mentaler, körperlicher und vor allem emotionaler Erschöpfung aufgrund von langanhaltender Überlastung (Pines/Aranson/Kafry 2006; Freudenberger/Richelson 1980; Maslach/Jackson 1981).

Chronischer Stress und fehlende Momente der Regeneration führen zum Ausbrennen. Burnout wird als die Stress- und Leistungskrankheit dieses Jahrhunderts bezeichnet. Dr. Manfred Nelting, der seit Jahrzehnten Burnout-Patienten behandelt und die Gezeiten Haus Klinik leitet, definiert das Burnout-Syndrom als eine prozesshafte Erkrankung, »eine Systemerregung aus einer anhaltenden, sich allmählich aufschaukelnden Hyperstressreaktion. Diese leitet einen Auflösungsprozess der psycho-physischen Selbstregulation ein [...] und mündet meist in eine manifeste schwere Depression« (Nelting 2010, S. 30).

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) hat bis 2019 Burnout als »Zustand der totalen Erschöpfung« bezeichnet, der nicht näher erläutert wurde und lediglich als Rahmen- und Zusatzdiagnose im Internationalen Klassifikationssystem der Krankheiten (ICD) aufgeführt wird (Nelting 2010, S. 31).

Die Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde hat 2012 das Burnout-Phänomen versucht so zu definieren: »Hält der Erschöpfungszustand [...] mehrere Wochen bis Monate an, ist ein Ende nicht absehbar und führen kurze Erholungsphasen nicht zu einer Rückbildung, sollte von einem Burnout gesprochen werden« (Berger/Falkai/Maier, Deutsches Ärzteblatt, April 2012). Nach jahrzehntelanger Debatte unter

Fachleuten, ob Burnout eine Krankheit ist und wie man es definiert, erkennt die WHO im Mai 2019 endlich das Burnout-Syndrom als Erkrankung an. Künftig wird Burnout im internationalen Diagnose-Klassifikationssystem als Syndrom aufgrund von »chronischem Stress am Arbeitsplatz, der nicht erfolgreich verarbeitet wird«, gekennzeichnet. Die Gesundheitsexperten beschreiben drei Dimensionen der Erkrankung: ein Gefühl von Erschöpfung, zunehmende geistige Distanz oder negative Haltung zum eigenen Job und ein verringertes berufliches Leistungsvermögen. Die WHO entwickelt evidenzbasierte Leitlinien für psychisches Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

Das Burnout-Syndrom ist eine komplexe, multifaktoriell bedingte Problematik, die den gesamten Organismus betrifft und sich bei jedem anders äußert. Das Brisante daran ist, dass die gesamte Existenz des Individuums auf dem Spiel steht, und das Umfeld (Familie, Unternehmen und Gesellschaft) ebenfalls stark beeinträchtigt wird. Die gesamte Wirtschaft wird in Mitleidenschaft gezogen, wenn Erkrankte mehrere Monate oder ein ganzes Jahr ausfallen und manche nie wieder arbeitsfähig und frühverrentet werden. Professor Dr. Bernhard Badura bezeichnet »Burnout auch als eine Organisationspathologie«. Er wies auf der Tagung »Die erschöpfte Organisation« in Bielefeld darauf hin, dass »Studien zu Präsentismus zeigen, dass insbesondere die psychischen Beeinträchtigungen Produktivitätseinbußen zur Folge haben, die weit über den Kosten durch Fehlzeiten liegen« (2011).

Die Informationen und das Wissen in Medien, Literatur sowie Forschung sind unübersichtlich und verwirrend. Es gibt eine Fülle unterschiedlicher Tests und beschriebener Phasenverläufe. Viele Menschen sind daher beunruhigt und unsicher: Bin ich ebenfalls betroffen? Bin ich auf dem Weg Richtung Burnout? An welchem Punkt befinde ich mich? Wann kippt es?

Die Symptomatik ist sehr vielschichtig, nicht eindeutig und individuell unterschiedlich. Nicht alle Krankheitszeichen müssen auftreten. Trotz einer Fülle an Studien gestehen führende Burnout-Experten ein, dass der Erkenntnisstand ziemlich dürftig ist (Schaufeli/Enzmann 1998, S. 190). Manche Studien weisen widersprüchliche Ergebnisse auf. Der langjährige Burnout-Experte bekennt: »Wir wissen tatsächlich nichts Verlässliches über Burnout« (Burisch 2010, S. 227).

Bernd Badura wies auf der Tagung »Die erschöpfte Organisation« auch auf die eklatante Diskrepanz zwischen der massenmedialen Aufmerksamkeit und unserem aktuellen Wissenstand hin. Er hob die Dringlichkeit der Thematik hervor. In seinem Vortrag stellte er die These auf, dass der Medien-

hall über Burnout nicht eine Mode sei, sondern eine längst überfällig gewordene Diskussion über ein gesellschaftliches Problem in Gang setze: die kollektive Nichtbeachtung der Gesundheit. Es gehe nicht mehr primär um eine physische, sondern um eine psychische Beeinträchtigung. Erwerbstätige seien wenig geübt im Umgang mit Erschöpfung. Er sagte: »Wir wissen, dass unsere physischen Energien begrenzt sind. Wir müssen lernen, dass auch unsere psychischen Ressourcen begrenzt sind« (2011).

Mein Anliegen ist es, Sie zu sensibilisieren für die komplexe, brisante und ernst zu nehmende Problematik, ohne Panik zu verbreiten. Ich möchte ein Stück Transparenz schaffen, damit Sie die bekannten Risikofaktoren, Charakteristika und Warnhinweise erkennen können, um den Anfängen so früh wie möglich entgegenzutreten, Depressionen möglichst zu verhindern und Ihnen langwierige Klinikaufenthalte und Psychotherapie zu ersparen.

## Die vier Gefahrenzonen – wovor Sie sich schützen können

Die Arbeits- und Leistungsfähigkeit des gesamten Organismus lässt nach, und zwar auf vier Ebenen: Arbeitsfähigkeit, mentale und emotionale Stabilität, körperliche Funktionstüchtigkeit und soziale Leistungsfähigkeit. Sie haben mehr gegeben als Sie an Kräften zur Verfügung haben. Es beginnt im Arbeitsprozess und ist schleichend, nach und nach in allen Lebensbereichen spürbar. Sie fühlen sich emotional, geistig, körperlich und sozial erschöpft. Was ist kennzeichnend? Das bisher gebräuchlichste Messinstrument von Maslach und Jackson geht von drei Dimensionen aus: emotionale Erschöpfung, Depersonalisierung (gefühllose und abgestumpfte Reaktionen auf Kunden und Klienten) und eine reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit und negative Beurteilung der eigenen Arbeitsleistung (Maslach/Jackson 1984).

Die neue Klassifikationsliste der WHO (Erschöpfung aufgrund von chronischem Stress am Arbeitsplatz, verringertes berufliches Leistungsvermögen und zunehmende negative Haltung zum Job) soll als ICD-11 im Januar 2022 in Kraft treten.

Das »Drama« nimmt seinen Anfang im Bereich der Arbeit und Leistung. Die Betroffenen arbeiten mit hohem Engagement über einen längeren Zeitraum über die eigenen Grenzen hinweg, sodass die Arbeits- und Leistungsfähigkeit sowie die Belastbarkeit des Organismus zunehmend nachlässt, bis nichts mehr geht.

## Was ist krankmachend?

Stress ist laut WHO die größte Gesundheitsgefahr dieses Jahrhunderts. Doch Stress per se ist nicht schädlich. Positiver Stress kann uns vorübergehend zu Höchstleistungen pushen, wenn wir eine Aufgabe als Herausforderung ansehen, uns den Anforderungen gewachsen fühlen und uns nach der Anspannung erholen.

Aber: Ein Zuviel an Stress sowie chronischer Stress machen krank. Dauernde Anspannung können zum Ausbrennen führen. Die fehlenden Erholungszeiten machen Stress zum Problem. Das Arbeiten unter »Dauerstrom« raubt nicht nur enorm viel Kraft und schadet der Gesundheit, sondern auch der Arbeit: Unkonzentriertheit, Fehler, schlechtere Leistungen, zunehmender Leistungsabfall sind die Folge. Und »unsoziales Verhalten«: Die Hilfsbereitschaft sinkt und die Gereiztheit steigt. Ungehaltensein und nicht gut zuhören führen zu Missverständnissen, sinkender Teamfähigkeit und unprofessionellem Verhalten.

Zu bedenken ist, dass nicht das Ausmaß der Belastungen allein entscheidet, ob die Arbeit krank macht, sondern ob die Waage zwischen beruflicher und privater Gesamtbelastung und den Bewältigungskompetenzen in Balance ist. Interessant ist also, dass nicht die Fülle der Belastungen allein ausschlaggebend ist, ob jemand ausbrennt. Erst wenn die Kompetenzen nicht mehr ausreichen, um die anstehenden Beanspruchungen zu bewältigen, wird es kritisch.

Die Waage der beruflichen und privaten Gesamtbelastung auf der einen und die der Bewältigungsmöglichkeiten, Ressourcen und Kompetenzen (körperlich, mental, sozial, emotional) auf der anderen Seite reichen nicht mehr aus, die anstehenden Aufgaben zu bewältigen. Der Mensch ist im »Endstadium« nicht mehr in der Lage, zu arbeiten beziehungsweise Leistungen zu erbringen.

**Beispiel:** Eine Klientin von mir bekam Migräne, wenn sie nur ihre E-Mails anschaute, und war ein ganzes Jahr lang nicht mehr in der Lage zu arbeiten. Andere brechen zusammen oder kriegen ihren Job einfach nicht mehr hin.



Burnout entsteht nicht von heute auf morgen. Meist handelt es sich um einen schleichenden Prozess über Jahre. Experten sprechen von einer unterschiedlichen Anzahl von Phasen, die jemand durchläuft: Manche beschreiben drei, andere sechs, sieben, acht oder zwölf Phasen. Sie reichen von verstärktem

Arbeitseinsatz über eine eingeschränkte Aktivität und realem Leistungsabbau bis zur kompletten Arbeitsunfähigkeit mit tiefer Verzweiflung und verlaufen individuell unterschiedlich. Trotz persönlich andersartiger Symptome und Phasenverläufe werden folgende vier Merkmale und Gefahrenzonen als charakteristisch für das Ausgebranntsein bezeichnet.

**Chronischer Stress:** Die Experten sind sich einig, dass es sich um eine chronische Überlastung beziehungsweise Überforderung handelt, einen Dauerstress über Jahre, manchmal Jahrzehnte, und nicht nur um vorübergehenden Stress. Entscheidend ist, inwieweit jemand sich durch seine Gesamtbelastung, also die beruflichen und privaten Anforderungen, überfordert fühlt. In meiner Arbeit treffe ich auf Menschen, die sich durch berufliche Belastung in Kombination mit eigener Krankheit, Trennung, Pflege von Angehörigen oder auch Existenzangst und Schulden überlastet fühlen, aber auch auf solche, die sich »nur« durch den Job, durch Arbeitsverdichtung, steigende Anforderungen und der Angst vor Personalabbau überfordert fühlen. Manchmal kann schon eine unvorhergesehene, zusätzlich belastende Kleinigkeit jemanden »umhauen« und die Balance zwischen Anforderungen und Bewältigungsmöglichkeiten zum Kippen bringen.

**Missachtung eigener Grenzen:** In allen Fällen sind auch eigene Anteile wirksam. Ein Kennzeichen ist, dass sich die meist engagierten Betroffenen selbst überfordern und über die eigenen Kräfte hinaus Leistungen erbringen, die Warnsignale nicht bemerken oder einfach über sie hinweggehen.

**Vernachlässigung eigener Bedürfnisse:** Damit geht einher, dass eigene Bedürfnisse zunehmend weniger beachtet werden. Seien es körperliche Bedürfnisse nach Trinken, Essen, Ausruhen, Erholung, Entspannung, Berührung oder einem Spaziergang. Seien es mentale oder psychosoziale Bedürfnisse nach Ausgleich, Nichtstun, schöngestigen, sinnlichen Anregungen, bereichernden und inspirierenden Begegnungen oder Erlebnissen in der Natur.

**Erholungsunfähigkeit:** Allen Betroffenen ist gemeinsam, dass sie schwer abschalten und sich nicht mehr erholen können.

Bezeichnend ist, dass im Anfangsstadium von Burnout zunächst die Arbeitsbemühungen verstärkt werden. Es wird mit mehr Anstrengung gearbeitet und an den Erholungsphasen gekürzt: Mittagspausen werden wegge-