

Inhalt

Vorwort	8
Einleitung	10
Erster Teil	
Grundlagen der Burnout-Prävention	13
1. Die sieben Ebenen von Stress	15
2. Was ist Burnout?	16
3. Kontroverse Diskussionen zum Burnout-Konzept	18
4. Schlüsselerlebnisse zum Burnout	21
5. Burnout-Prävention	23
Zweiter Teil	
25 Prinzipien der Burnout-Prävention	25
1. Kraft und Klarheit am Morgen	27
2. Ruhe des Atmens	30
3. Achtsamkeit für den Körper und seine Signale	32

4. Harmonie der Bewegung	40
5. Gesunde Ernährung	42
6. Augenmaß in den Zielen	49
7. Achtsamkeit in der Fülle	54
8. Zentrierung auf das Eine	56
9. Klarheit im Denken	59
10. Besonnene Sprache	68
11. Vom Maximum zum Optimum	75
12. Umsicht im Handeln	80
13. Bejahung des Tuns	82
14. Multitasking als Ausnahme	87
15. Minipausen	90
16. Konstruktivität in Beziehungen	92
17. Gemeinsamer Vorteil	102
18. Zuverlässigkeit im Alltag	106
19. Rhythmisierung der Zeiten	109
20. Räume des Ausgleichs	113
21. Offenheit für kleine Freuden	117

22. Frieden am Abend	120
23. Eine Haltung der Liebe	124
24. Eine Haltung der Güte	126
25. Eine Haltung der Dankbarkeit	128
Schlussbemerkung	131
Literatur	132
Verzeichnis der Übungen	135

Einleitung

Dieses kleine Buch soll gegenüber den Burnout-Fachbüchern auf dem Markt einen neuen Akzent setzen: Es berücksichtigt an erster Stelle einen Einwand, der mir in Vorträgen, Seminaren und Diskussionen zum Thema Burnout-Prävention immer wieder begegnet ist: *Bei mir funktioniert das alles nicht!* Wer dies sagt, so könnte man einwenden, habe die dargestellten Optionen nicht hinreichend ernsthaft geprüft und praktiziert. Aber es steht uns ja nicht zu, den betroffenen Menschen zu belehren oder ihm einen höheren Leidensdruck zu wünschen. Deshalb habe ich hier einmal 25 Maßnahmen dargestellt, die jeder Mensch nahezu an jedem Ort ohne Kosten und mit geringstem Aufwand praktizieren kann, um seiner Burnout-Gefährdung zu begegnen. *Mit geringstem Aufwand* soll dabei unterstrichen werden, denn ein weiterer Einwand gegen die Burnout-Prävention lautet oft: *Dafür habe ich keine Zeit.* Ich werde hier also Vorgehensweisen schildern, die uns unabhängig von anderen beteiligten Personen, Instrumenten, Orten und Zeitkontingenten zur Verfügung stehen und die eine weitreichende präventive und kurative Wirkung entfalten können.

Die Fokussierung auf die einzelne gefährdete Person stößt auf ein weiteres Bedenken: Burnout ist keine Krankheitsdiagnose im Sinne des ICD-10, sondern ein Risiko im Alltag, das aufgrund individueller, aber auch institutioneller Gründe entsteht. Ist es da vertretbar, nur individuelle Korrekturmaßnahmen zu erörtern? Die Antwort ist zu bejahen, wenn institutionelle Rahmenbedingungen mit im Blick bleiben und wenn entsprechend auch seitens der Institution Maßnahmen zur Reduktion der Belastung getroffen werden. Zugleich macht das Buch deutlich, dass die *erste* Verantwortung immer bei der Person selbst liegt: *Sie* leidet und muss

über ihr Leiden sprechen. *Sie* hat die Gelegenheit, sich zu vernetzen. *Sie* kann Beschwerden, Anträge und Klagen einreichen und sich dabei umsichtig Unterstützung auf vielen Ebenen beschaffen. Wenn wir dies beherzigen und wenn das Buch dies sichtbar macht, so vermag es über die Stärkung der einzelnen Leserinnen und Leser hinaus sogar einen Beitrag zur gesellschaftlichen Burn-out-Prävention zu leisten.

2. Was ist Burnout?

Unter den zahlreichen Definitionen von Burnout ist die Aufgliederung in drei Teilaspekte nach wie vor am prägnantesten: Burnoutgefährdet ist demnach eine Person, die 1.) über mehrere Wochen hinweg starke Erschöpfungsgefühle an sich wahrnimmt, 2.) eine erhebliche Leistungsminderung aufweist und 3.) unter Entfremdungserlebnissen der Tätigkeit, den Kolleginnen und Kollegen sowie der Institution gegenüber leidet (Maslach, 1986). Ein neuerer Zugang (Schaarschmidt & Fischer, 2008) beschreibt die Burnout-Gefährdung durch vier Reaktionsmuster im Arbeitsverhalten (Tab. 1).

Tabelle 1: Berufliche Reaktionsmuster (Schaarschmidt & Fischer, 2008)

		Arbeitseinsatz	
		hoch	niedrig
Distanzierungsfähigkeit	hoch	hohe Arbeitszufriedenheit gesund keine gesundheitsbezogene Intervention erforderlich	relative Arbeitszufriedenheit Motivationsklärung wünschenswert
	niedrig	Selbstüberforderung gesundheitsbezogene Intervention erforderlich	Resignation gesundheitsbezogene Intervention erforderlich

Die Darstellung von Schaarschmidt und Fischer fußt auf dem gut validierten Fragebogen AVEM und behandelt das Thema Burnout eher auf der Ebene des Verhaltens als in Form postulierter Eigenschaften. Sie unterscheidet zwischen Menschen im Arbeitsleben mit hohem bzw. niedrigem Arbeitseinsatz, die sich jeweils

erfolgreich und konsequent auch wieder daraus zurücknehmen können – oder auch nicht. Als burnoutgefährdet schätzen die Autoren diejenigen Personen ein, denen diese Distanzierung nicht gelingt.

Andere Autoren wieder bezweifeln, ob das Burnout-Konzept überhaupt aussagekräftig ist (z. B. Burisch, 2006), worauf ich im nachfolgenden Kapitel näher eingehen werde. Der Begriff Burnout ist jedenfalls zweifelsfrei in der Gesellschaft angekommen. Viele Menschen beschreiben sich mit den Worten: *Ich fühle mich ausgebrannt!*