

# Burnout-Prävention So verhindern Sie einen Burnout

Von Dr. jur. Matthias H.W. Braun, Institut für mentale Leistungssteigerung



21.10.2010 – Jeder Einzelne hat die Chance, präventiv gegen einen Burnout vorzugehen. Denn Burnout ist nicht wie angenommen eine Krankheit, sondern ein Prozess, der aufgehalten werden kann. Äußerliche und innerliche Faktoren beeinflussen, wie anfällig ein Mensch für Stress ist. Jeder muss selbst seine individuelle Stressanfälligkeit kennen und dafür sorgen, dass der Dauerstress nicht zum Burnout führt. Gewohnheiten durchbrechen, öfter einmal Nein sagen und sich um sich selbst kümmern sind Maßnahmen, die schützen können.

## **Inhalt**

### **Burnout-Prävention: So verhindern Sie einen Burnout**

#### 1. Der Burnout-Prozess mit den 12 Burnout-Phasen

Burnout ist keine Krankheit. Diese Aussage muss in den Ohren eines von Burnout bedrohten oder gar betroffenen Menschen geradezu wie eine Beleidigung klingen. Denn ein solcher Mensch fühlt sich nicht nur krank, sondern zudem allein gelassen, verunsichert, rat- und hilflos und zunehmend niedergeschlagen. Dennoch ist es eine Tatsache, dass nach der heute gültigen 10. internationalen Klassifizierung der Krankheiten (10. ICD 2010) Burnout eben **KEINE Krankheit** ist.

Darüber hinaus ist diese provokante Aussage die beste Botschaft an alle Menschen, die von Burnout bedroht sind. Nach den Erkenntnissen deutscher Betriebskrankenkassen ist jeder zweite Arbeitnehmer in unserem Land von Burnout bedroht. Alleinerziehende Mütter mit Vielfachbelastung, Selbständige ohne die Möglichkeit, zu delegieren oder Hausfrauen, die Familie, Haushalt, Kinder und womöglich die Pflege der Eltern managen, dürften mindestens in gleichem Maße bedroht sein.

Die Tatsache, dass Burnout keine Krankheit ist, stellt also für nahezu jeden Zweiten in unserer Gesellschaft an sich eine erfreuliche Botschaft dar. Während wir bei Krankheiten nämlich der Wirksamkeit von Medikamenten mit ihren zahlreichen Nebenwirkungen und den mehr oder weniger präzisen Diagnosen der Medizin ausgeliefert sind, können wir die Herausforderung „Burnout“ **selbst** bewältigen.

Denn Burnout ist ein Prozess, der sich über Wochen und Monate, manchmal über Jahre hin erstreckt und durch **Dauerstress** ausgelöst wird. Burnout „überfällt“ uns nicht aus heiterem Himmel! Burnout kündigt sich mit vielfältigen Hinweisen an und gibt uns damit immer wieder die **Chance**, zu reagieren, etwas zu ändern und den Weg hin zur Gesundheit zu wählen.

Das Problem: Wir sind weitgehend unempfindlich geworden gegen derartige Hinweise, übergehen sie – immer wieder – und „plötzlich“ geht dann nichts mehr. Körperliche Symptome stellen dabei in den meisten Fällen Warnungen der Sorte „5 vor 12“ dar.

Die Bedrohung „Burnout“ stellt gerade in den ersten der zwölf anerkannten **Burnout-Phasen [1]** (Herbert Freudenberger & Gail North, 1992) für jeden Betroffenen die Chance dar, die eigene Lebensführung auf ihre Richtigkeit zu überprüfen:

- Muss ich wirklich noch mehr arbeiten?
- Ist es richtig, dass ich niemals Fehler machen darf?
- Darf ich meine eigenen Bedürfnisse wirklich dauerhaft vernachlässigen?
- Soll ich meine Wünsche weiter auf „später“ verschieben?
- Bin ich tatsächlich „egoistisch“, wenn ich mich auch um mich kümmere?

Es kommt darauf an, die richtigen Konsequenzen aus den „Warnschüssen“ der ersten Burnout-Phasen zu ziehen, um am Ende des Prozesses gerade nicht eine tatsächliche Krankheit zu entwickeln, die einen dann gnadenlos zwingt, längst fällige Veränderungen im täglichen Leben vorzunehmen, weil sie einen ans Bett fesselt oder von Medikamenten abhängig macht.

Dazu gilt es, die beiden **Risikofelder** für die Entstehung von Burnout zu kennen, sich im bewussten Umgang mit sich selbst zu üben und zu lernen, die eigene Lebensführung mit Abstand zu betrachten. Dafür gilt es, **Stress-Quellen** zu beseitigen, gekanntes **Gedankenmanagement** anzuwenden und alle Möglichkeiten zur Leistungserhaltung und -Steigerung zu nutzen.

## Sie (selbst) können Burnout verhindern

Die Tatsache, dass Burnout ein Prozess ist, hat für jeden von uns folgende gravierende Konsequenz: Es liegt in der Hand und in der Verantwortung **jedes Einzelnen**, Burnout-Prävention aktiv zu betreiben und so Burnout zu verhindern.

Burnout ist die Folge von Dauerstress, weshalb einem die beiden Risikobereiche für die Entstehung von Stress und damit von Burnout bewusst sein müssten. Zum einen ist das unsere Umgebung, die Arbeit und das Arbeitsumfeld, die Gesellschaft und die Familie. Dieses „**Außen**“ kann vielfältig Stress erzeugen und uns in die Gefahr von Burnout bringen.

Zum anderen spielt unsere Persönlichkeit, das „**Innen**“, eine ganz entscheidende Rolle bei der Entstehung von Burnout, denn jeder Mensch nimmt seine Umwelt anders wahr. Was den einen „stresst“, lässt einen anderen völlig kalt und umgekehrt. Im „Außen“ müssen also zunächst die Stressauslösenden Situationen und Faktoren identifiziert werden, um diese dann ändern und beseitigen zu können, soweit das möglich ist.

## Schlechte Gewohnheiten durchbrechen

Wer etwa morgens notorisch zu spät dran ist und deshalb schon auf dem Weg zur Arbeit unter enormem Zeitdruck und damit Stress steht, sollte „einfach“ früher aufstehen. Sofern es sich bei diesem Verhalten „lediglich“ um eine Gewohnheit handelt, bedarf es nur eines gewissen Durchhaltevermögens, das einem durch das schöne Bild des entspannten Ankommens in der Arbeit erleichtert wird. Als Anhalt kann die 30-Tage-Regel dienen, wonach innerhalb dieses Zeitraumes das neue Verhalten im Gehirn neurologisch gespurt und verankert ist.

Gleiches gilt für den mit Akten überquellenden Schreibtisch. Das Gehirn des Schreibtisch-Inhabers ist nicht nur immer wieder gezwungen, die verschiedenen Papierstapel gedanklich blitzschnell durchzuscanen, was an sich schon zeit- und kraftraubend ist. Darüber hinaus befinden sich in diesen Stapeln meist Papiere, die unangenehme Gefühle und damit Stress auslösen. Statt diese „Aufschieberitis“ zu pflegen, könnte der Betreffende die Papiere auch in einen Schrank räumen oder sie – am besten – zügig wegarbeiten.

## Stress machen wir uns selbst

Wenn ein solches Verhalten allerdings nicht lediglich eine suboptimale Gewohnheit darstellt, sondern persönlichkeitspezifische Ursachen hat, befinden wir uns bereits im zweiten Risikobereich, dem „Innen“. Hier liegt – entgegen der landläufigen Meinung – die Hauptursache für jede Form von Stress und damit auch von Burnout. Die Ergebnisse der Verhaltensforschung zeigen, dass wir uns ganze 90 Prozent des Stresses selbst, das heißt ausschließlich durch unsere **eigenen Gedanken, Gefühle und Bewertungen** machen.

Auch dies ist eine hervorragende Nachricht, weil wir selbst damit die Macht haben, etwas zu **ändern** und nicht hilflose Opfer unserer Umwelt sind. Gekonntes Gedankenmanagement bedeutet, die persönlichen Motive und Bewertungen zu erkennen und sie damit benenn- und veränderbar zu machen. Es bedeutet darüber hinaus, sich auf die Suche nach möglichen **unbewussten Steuersätzen** zu begeben, die Sie dazu bringen, immer wieder zu spät dran zu sein, immer wieder Papierstapel aufzuhäufen, immer wieder „ja“ statt „nein“ zu sagen, immer wieder...

Dabei gilt es, diese Symptome als Wegweiser zur Lösung zu betrachten. Denn offensichtlich hatte dieses Verhalten irgendwann so große Vorteile für Sie, dass Sie es fest in Ihr Leben eingebaut haben. Diese Vorteile zu finden bedeutet, die gewünschte Verhaltensänderung dauerhaft vornehmen zu können und damit Stress und Burnout nachhaltig zu verhindern. Ihre zusätzliche „Belohnung“ besteht in deutlich **erhöhter Leistungsfähigkeit und Lebenszufriedenheit**.

## Hinweis

Hilfe bei einem Burnout bekommen Sie hier:

[www.burnoutwatchers.de](http://www.burnoutwatchers.de) [2]

**Mit Burnout-Test!**

# Der Burnout-Prozess mit den 12 Burnout-Phasen

Burnout ist keine Krankheit, sondern ein Prozess, der sich über Wochen und Monate, manchmal über Jahre hin erstreckt. Die Klassifizierung der unterschiedlichen Phasen reicht hierbei von 3 bis 30 Burnout-Stufen, wobei die Übergänge zwischen den einzelnen Stufen oder Phasen stets fließend sind und individuell völlig unterschiedlich empfunden werden können.

Eine der anerkanntesten Klassifizierungen ist die von Herbert Fenger und Gail North, die eine sehr nachvollziehbare Einteilung in 12 Burnout-Phasen vorgenommen haben. Im Folgenden sollen diese Phasen dargestellt und danach jeweils adäquate Gegenmaßnahmen vorgestellt werden.

## **Stadium 1: Zwang, sich zu beweisen**

Der Betroffene bemerkt die zunehmenden Schwierigkeiten, die es ihm bereitet, das „normale“ Pensum in der üblichen Zeit zu bewältigen. Da nicht sein kann, was nicht sein darf, strengt er sich umso mehr an, diese „Normalität“ doch zu erhalten bzw. wieder zu erreichen.

## **Stadium 2: Verstärkter Einsatz**

Dies gelingt immer weniger und immer schlechter, sodass er gezwungen ist, länger zu arbeiten und mehr Energie für den gleichen bzw. einen kontinuierlich abnehmenden Output einzusetzen.

## **Stadium 3: Subtile Vernachlässigung eigener Bedürfnisse**

Dieser vermehrte Einsatz führt zwangsläufig zur Vernachlässigung der eigenen Bedürfnisse. Das Mehr an Zeit, das für die Bewältigung der Aufgaben aufgewendet werden „muss“, fehlt natürlich für die eigenen Interessen wie Sport, Erholung und/oder die Pflege sozialer Kontakte.

Vor sich selbst wird dies mit dem Gedanken gerechtfertigt, man „müsse eben sehen, wo man Kraft sparen kann“.

## **Stadium 4: Verdrängung von Konflikten und Bedürfnissen**

Die natürliche Erstreaktion auf die zunehmenden inneren und äußeren Konflikte ist die der Verdrängung. Nicht oder zu wenig gelebte Bedürfnisse machen sich in immer stärkerem Maße bemerkbar und müssen „ignoriert“, d.h. verdrängt werden.

Ebenso leiden das familiäre Umfeld und Freundschaften unter dem selbst auferlegten Zeitmangel, was auch im Außen zu Reibungen führt, die ihrerseits ebenfalls verdrängt werden müssen, um den eingeschlagenen Weg weitergehen zu können.

Dies geschieht selbstverständlich weitestgehend unbewusst, worin eine der großen Gefahren des Burnout-Prozesses liegt.

### **Stadium 5: Umdeutung von Werten**

Jeder Mensch hat ein, wenn auch leider oft nicht bewusstes, individuelles Wertesystem, das ihn stärkt, stützt und letztlich gesund erhält.

Diese Werte, die z.B. die eigene Gesundheit oder Erholung und Freizeit umfassen mögen, passen nun nicht mehr. Jetzt, da immer mehr und länger gearbeitet werden muss, obwohl nicht einmal auf diese Weise das ursprüngliche Leistungsniveau erreicht werden kann, verbieten sich Pausen, Phasen der Erholung oder gar der Gedanke an einen Urlaub! Statt also das eigenen Verhalten zu hinterfragen, werden die eigenen Werte umgedeutet und etwa „Arbeit“ oder „Leistung“ zum – angeblichen – „Lebensinhalt“ gemacht und als „Erfüllung“ definiert.

### **Stadium 6: Verstärkte Verleugnung der aufgetretenen Probleme**

Ein solches Verhalten muss zu vermehrten Problemen mit dem Umfeld von Freunden über Verwandte bis zu Kollegen führen. Der Betroffene hat immer weniger Zeit und kaum noch Aufmerksamkeit für die ihm angeblich doch „wichtigen“ Menschen. Letztere können die Zwangslage des Gegenübers oft nicht erkennen und (fehl-) interpretieren sein Verhalten als Desinteresse an ihnen und dem, was bisher wichtig war. Diese Probleme müssen ebenso geleugnet werden, wieder der immer heftiger werdende innere Kampf. All das kostet zusätzlich Kraft und Energie und befördert den Prozess insgesamt.

### **Stadium 7: Rückzug**

Die „Lösung“ besteht dann in einem immer weiter und schneller fortschreitenden Rückzug, der vermeintlich zwei Vorteile mit sich bringt. Erstens glaubt der Betroffene fälschlicherweise so Kraft sparen zu können (s.o.) und zweitens entzieht er sich damit der Konfrontation mit den – unterbewusst natürlich präsenten – eigenen Verhaltens-Fehlern. Alles, was den eingeschlagenen Weg infrage stellen könnte, muss gemieden werden, denn schließlich „muss ich das doch schaffen!“

Gerade bei Männern ist dieser verschärfte Rückzug von zunehmendem Alkoholmissbrauch begleitet, wodurch sich ein zweites Problem zum Burnout-Prozess hinzugesellen kann.

### **Stadium 8: Beobachtbare Verhaltensänderung**

All das bisher beschriebene Vermeidungs-, Umdeutungs- und Rückzugsverhalten gewinnt zunehmend Einfluss auf die Persönlichkeit des Betroffenen. Er beginnt, sich nach außen wahrnehmbar zu verändern.

Obwohl es natürlich schon lange vorher viele Anzeichen gab, ist dieser Zeitpunkt sozusagen das absolute Alarmzeichen für Vorgesetzte, Partner, Kollegen, Freund und andere Vertraute!

Der Betroffene droht jetzt nämlich seine selbstgeschaffene, neue Realität als seine wahre Realität zu übernehmen bzw. zu integrieren. Galt es bisher noch, zu verdrängen, zu verleugnen und sich zu entziehen, wird im nahen nächsten Schritt dieses krankmachende Verhalten als das einzig normale und richtige an die Stelle des bisherigen Wertesystems gesetzt. Damit wird es immer schwerer, den Betroffenen mit Hilfsangeboten zu erreichen!

„Wozu Hilfe, passt doch alles!“

### **Stadium 9: Verlust des Gefühls für die eigene Persönlichkeit**

Der Betroffene führt nun schon eine zumeist sehr lange Zeitspanne ein komplett „fremdes Leben“, indem er die eigenen Bedürfnisse völlig vernachlässigt und sein wahres Wertesystem aufgegeben hat und nur noch einem Leistungs- und Effektivitätsniveau hinterherjagt, das er doch niemals mehr erreichen wird.

Dadurch hat er sich von sich selbst in einem Maße entfremdet, das es ihm unmöglich macht, überhaupt noch zu wissen, was gut und richtig, gesund und heilsam für ihn selbst ist.

### **Stadium 10: Innere Leere**

Herrschte zu Beginn des Burnout-Prozesses oft eine unerklärliche innere Unruhe im Betroffenen vor und fühlte er sich ständig „irgendwie gehetzt“, stellt sich in dieser Phase ein völlig neues Lebensgefühl ein.

Obwohl sich für diesen Zustand allgemeine Formulierungen fast verbieten, weil jeder Betroffene diesen Zustand individuell völlig unterschiedlich empfindet, können folgende Schlaglichter evtl. doch für ein gewisses Verständnis sorgen: „Mein Leben ist grau“, „Egal, was ich mache, es ist alles eintönig“, „Ich kann mich über nichts mehr freuen“, „Irgendwie fühle ich mich lebendig tot“, „Mal ist da gar nichts, mal so ein allgemeiner Schmerz, als wäre ich innerlich wund“.

### **Stadien 11 und 12: Depression und völlige Erschöpfung**

Jetzt und erst jetzt hat sich aus dem Burnout-Prozess eine tatsächliche Krankheit entwickelt: in Form einer psychischen Krankheit, der Depression oder in Form eines mehr oder weniger umfassenden Zusammenbruchs des gesamten Systems. Dieser kann „nur“ physischer Natur sein und einzelne Organe oder den gesamten Organismus in Form eines energetischen Totalzusammenbruches betreffen oder aber physische und psychische Komponenten in sich vereinen.

## Die Burnout-Prävention und -Behandlung

### **Stadium 1-3**

Planen Sie in Ihren Arbeitsablauf Phasen der Erholung und des Abschaltens ebenso fest ein, wie jeden geschäftlichen Termin. Diese „Pausen“ stehen genauso in Ihrem Terminkalender wie das nächste Meeting o.ä.

Machen Sie sich bewusst, dass Sie dann am effektivsten sind, wenn Sie Phasen der Anspannung und der Entspannung abwechseln lassen.

Wenn Sie etwas mehr tun wollen: Bemühen Sie sich, jeden Tag die Dinge des Alltags ein wenig bewusster zu tun. Fragen Sie sich – z.B. während eines Meetings – immer wieder, wo Sie gedanklich gerade waren. Lernen Sie, Ihre Gedanken bewusster wahrzunehmen.

### **Stadium 3-6**

Nehmen Sie sich eine Auszeit – JETZT! Gönnen Sie sich eine Woche Abstand, schalten Sie Ihr Handy, Ihren Laptop, Ihr Blackberry und alle sonstigen Arbeitsgeräte aus! Wenn Sie spontan sagen, das kann/darf ich nicht, nehmen Sie eine etwas längere Auszeit – JETZT!

Nutzen Sie die Zeit, sich mit vertrauten Menschen zu unterhalten und hören Sie auf deren Hinweise und Rat!

Machen Sie sich bewusst, dass Sie andernfalls eine Zwangspause“ werden einlegen müssen, die bis zu ein paar Jahren lang sein kann – und was danach kommt, ist unsicher.

### **Stadium 7-9:**

Gestehen Sie sich ein, dass Sie zu lange gewartet haben UND seien Sie stolz auf sich, JETZT das Richtige zu tun – lieber spät als nie!

Suchen Sie einen Experten auf und lassen Sie sich von diesem zeigen, wie Sie sich selbst helfen können. Lassen Sie sich dabei von dem Experten unterstützen, aber machen Sie es selbst.

Nehmen Sie sich Zeit für Sie selbst, mindestens 3 Wochen. Nutzen Sie diese Zeit für die Arbeit mit dem Experten und dafür, eine Entspannungstechnik zu erlernen.

Sie können das immer noch ganz leicht schaffen, allerdings nur mit der Unterstützung eines Experten und mit Entspannungstechnik!

### **Stadium 10-12:**

Sollten eine psychische oder physische Folgeerkrankung diagnostiziert worden sein, holen Sie sich ärztliche Hilfe – spätestens ab Stadium 11.

Machen Sie darüber hinaus einen ausgedehnten Urlaub und erlernen Sie unbedingt eine Entspannungstechnik (egal, was die Ärzte tun/sagen oder nicht tun/sagen).

## Über den Autor

---



**Dr. jur. Matthias H.W. Braun**

Dr. jur. Matthias H.W. Braun ist Rechtsanwalt und selbständiger Mental-Trainer und Coach. Nach beruflichen Aufenthalten in Chile und Südafrika und einer 4-jährigen Geschäftsführertätigkeit in München gründete er das Institut für mentale Leistungssteigerung. Dr. Matthias Braun ist Experte für Burnout. Sein großes Anliegen zu diesem Thema stellt die nachhaltige Burnout Prävention dar.

Dr. jur. Matthias H.W. Braun

Institut für mentale Leistungssteigerung

Unterrain 2

83104 Ostermünchen

Telefon +49 8067 180 - 899

E-Mail [info@drbraun-mentalcoach.de](mailto:info@drbraun-mentalcoach.de)

Web [www.drbraun-mentalcoach.de](http://www.drbraun-mentalcoach.de)