



Dies ist eine Leseprobe des Schattauer Verlags. Dieses Buch und unser
gesamtes Programm finden Sie unter
www.klett-cotta.de/schattauer

Thomas Bergner

Burnout-Prävention

Die effektive Selbsthilfe für mentale Gesundheit

4. überarbeitete und aktualisierte Auflage

Dr. med. Thomas Bergner

Zeller Straße 56

82067 Zell

E-Mail: info@bergner.cc

www.bergner.cc

Besonderer Hinweis

Die in diesem Buch beschriebenen Methoden sollen psychotherapeutischen Rat und medizinische Behandlung nicht ersetzen. Die vorgestellten Informationen und Anleitungen sind sorgfältig recherchiert und nach bestem Wissen und Gewissen weitergegeben. Dennoch übernehmen Autor und Verlag keinerlei Haftung für Schäden irgendeiner Art, die direkt oder indirekt aus der Anwendung oder Verwertung der Angaben in diesem Buch entstehen. Die Informationen sind für Interessierte zur Weiterbildung gedacht.

Schattauer

www.schattauer.de

J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH

Rotebühlstraße 77, 70178 Stuttgart

Fragen zur Produktsicherheit: produktsicherheit@klett-cotta.de

© 2025 by J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, gegr. 1659, Stuttgart

Alle Rechte inklusive der Nutzung des Werkes für Text und

Data Mining i. S. v. § 44b UrhG vorbehalten

Gestaltungskonzept: Farnschläder & Mahlstedt, Hamburg

Cover: Bettina Herrmann, Stuttgart

unter Verwendung einer KI-generierten Abbildung (Shutterstock AI)

Gesetzt von Eberl & Koesel Studio, Kempten

Gedruckt und gebunden von CPI – Clausen & Bosse, Leck

Lektorat: Karla Seedorf

Projektmanagement: Dr. Nadja Urbani

ISBN 978-3-608-40201-8

E-Book ISBN 978-3-608-12501-6

PDF-E-Book ISBN 978-3-608-20741-5

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Marion, deren Liebe mir ein steter Anker im Leben ist.

Vorwort zur vierten Auflage

Es ist fast ein Jahrzehnt seit der dritten Auflage von »Burnout-Prävention« vergangen – und mehr als zwei Jahrzehnte, seitdem ich mit den Arbeiten am Buch in seiner Ursprungsfassung begann. Deshalb sei an erster Stelle all meinen Leserinnen und Lesern herzlich gedankt, die mir über einen so langen Zeitraum ihr Vertrauen geschenkt haben. Gleiches gilt für den Verlag und die empathischen und fachlich kompetenten Menschen dort, die in all den Jahren dieses Buch betreut haben.

Viele Entwicklungen in dieser Zeit waren alles andere als förderlich für unsere mentale Gesundheit. Ich möchte all die Probleme auf der Welt und in unserem Land bewusst hier nicht aufführen – wir werden tagtäglich mit ihnen konfrontiert. So ist eine weitere Zunahme von Burnout zu beklagen, leider inzwischen auch bei den ganz jungen Menschen.

Hier geht es um Sie selbst. Ihre seelische Gesundheit liegt mir am Herzen und dafür gibt es dieses Buch. Ich habe für die überarbeitete Auflage viele Themen neu integriert, die inzwischen von höherer Bedeutung sind, beispielsweise soziale Medien, Boreout, Resilienz (seelische Widerstandsfähigkeit), das ewige Grübeln, bessere Entscheidungsfindung, Arbeitsverdichtung, Selbstwirksamkeit und Versöhnung. Dafür mussten andere Dinge weichen; insbesondere wurde die Anzahl der Übungen deutlich vermindert, um das Lesen und die Arbeit mit dem Buch zielsicher und angenehm zu halten. Ich bin zuversichtlich, Ihnen damit für die heutige Zeit und ihre Anforderungen passende Inhalte anzubieten. Denn nichts anderes ist dieses Buch: ein vielfältiges Angebot für Ihre seelische und mentale Gesundheit. Sie selbst sind Meisterin oder Meister Ihres Lebens – und ebenso entscheiden Sie, welche Angebote für Sie die richtigen sind. Das sind die Inhalte, die Ihnen auf Ihrem Weg Hilfe, Entlastung und Perspektiven bieten. Nutzen Sie Ihre Chancen für eine zufriedene, gesunde und gute Zeit.

Das wünsche ich Ihnen von Herzen.

Ihr
Thomas Bergner
Zell, im Frühjahr 2025

Einführung

Burnout erkennen¹

Auch wenn in diesem Buch umfangreich auf Burnout eingegangen wird, können die hier gegebenen Hinweise ganz allgemein zu Ihrer mentalen Gesundheit beitragen. Die vermittelten Inhalte helfen bei vielen Überlastungs- und Stressreaktionen.

Es gibt drei zentrale Möglichkeiten, seine mentale Gesundheit zu erhalten: Prävention, Prävention und nochmals Prävention. Dies ist auch der beste Weg, mit Burnout umzugehen. Denn Burnout kostet viel – Ihre Gesundheit, Ihre Lebensenergie und Lebensfreude, Ihre Zeit und auch Ihr Geld, bis hin zur existenziellen Not. Und wenn Sie Pech haben, kostet es auch Ihre Partnerschaft [43]. So weit braucht es nicht zu kommen.

Wer bereits von Burnout betroffen ist, bekommt hier kein Ungeheuer vorgestellt, das es zu bekämpfen gilt. Oft ist Burnout eine Zuflucht, eine Art brüchiger Schutz. In der Literatur habe ich nur ein einziges Mal gelesen, wozu Burnout wirklich werden kann, wenn man die Aufgaben annimmt, die sich einem damit stellen: zu einem positiven Lebensereignis [55].

Burnout ist eine Aufforderung, bedachtsam und selbstliebend eine neue Ordnung in das eigene Leben zu bringen. Es bietet ein hohes Potenzial für Erneuerung und Wachstum [91] aus dieser belastenden Krise heraus.

»Ich brauche keine Hilfe!«, »Ich bin doch gesund!«, »Burnout, das bekommen die anderen!« – viele Menschen, die solche Ansprüche an sich stellen, ignorieren die Burnout-Symptome bis zur Selbstverleugnung und halten durch, bis es wirklich nicht mehr geht. Entlastung wird oft erst sehr spät gesucht. Dabei heilt Burnout umso leichter, je früher es erkannt wird. Es ist erstaunlich, wie lange sich Menschen ausgebrannt dahinschleppen können [57], bis zu Jahrzehnte lang. Dieses Lebensgefühl wird dann falsch als »normal« oder »üblich« eingeschätzt.

Es gibt eine internationale Klassifizierung von Erkrankungen, der ICD-Code. Demnach geht es bei Burnout um »Probleme mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung« [70]. Neben Burnout werden auch »nicht-klassifizierter Stress«, der »Zustand totaler Erschöpfung« oder »Mangel an Entspannung oder Freizeit« unter demselben Code zusammengefasst. Letztlich sind all das Schubladen, welche dem ein-

1 Bitte beachten Sie, dass dieser Abschnitt und das Buch eine ärztliche oder therapeutische Diagnose keinesfalls ersetzen können noch sollen.

zelenen Betroffenen erst einmal nicht weiterhelfen. Dieses Buch soll ohne Schubladen denken Hilfe leisten. Es basiert auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und mehreren Jahrzehnten Beratungserfahrung mit Menschen, die Burnout hatten. Diese Erkenntnisse habe ich in meinem Buch *Burnout bei Ärzten* [11] exemplarisch für die Berufsgruppen im Gesundheitswesen dargestellt. Mein Buch *Endlich ausgebrannt* [15] hingegen wirft einen humorvoll-kritischen Blick auf das, was unsere Gesellschaft mit dem Thema bislang gemacht hat. Das neueste Buch *German Burnout* [20] weitet den Blick hin auf unser Land und unsere Gemeinschaft.

Burnout betrifft viele Menschen. Lebenssituationen, die früher von Burnout frei waren, sind nicht mehr davon verschont (Tab.1). Burnout ist ein deutliches Zeichen dafür, dass Grundsätzliches in unserer Gesellschaft falsch läuft. Es ist die Spitze eines Eisbergs, dessen Hauptanteil aus Druck, Unzufriedenheit und Hektik inzwischen die Oberfläche durchbrochen hat und für alle sichtbar ist – *German Burnout* eben. Burnout ist deshalb auch eine heftige Mahnung für notwendige Änderungen weg vom Materialismus.

Wer Burnout hat, oder ihm nahe ist, braucht Hilfe. Diese Hilfe kann therapeutisch erfolgen, über einen Coach, einen Freund, eine Gruppe oder ein gutes Buch [91]. Welche Hilfe Sie auch immer brauchen, wofür Sie sich entscheiden: *Tun Sie es jetzt!*

Mit Test 1 und Übung 1 (nach [146]) können Sie einschätzen, ob Sie zu einer Burnout-Risikogruppe gehören oder nicht. Einige Bemerkungen: Alle Tests und Übungen im Buch basieren auf meiner Erfahrung und vielen Fachhinweisen. Sie entstanden aufgrund von Erfahrungen in der Beratungspraxis. Aber sie sind nicht validiert, das bedeutet, sie wurden unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten nicht auf ihre Aussagekraft untersucht. Der Grund ist ein schlichter: Das kann ich als einzelne Person außerhalb des universitären Betriebs nicht leisten. Wenn Ihnen also das eine oder andere Ergebnis nicht taugt, schieben Sie es darauf.

Bei den **Tests** sind mögliche Antworten vorgegeben – oder Sie bewerten, wie stark Sie ein Inhalt betrifft. Die **Übungen** hingegen lassen Ihnen mehr Freiraum. Dabei stelle ich Ihnen meistens Fragen, die Sie frei beantworten können; so, als säßen wir uns gegenüber. Mein Rat ist, die Antworten immer schriftlich festzuhalten. Meistens ist das effektiver als »nur« zu denken oder zu reden. Wenn Sie eine Person haben, der Sie voll vertrauen, können Sie die Übungen auch als Dialog gestalten. Ihr/e Vertraute/r stellt die Fragen und schreibt Ihre Antworten auf. Dabei ist es wichtig, dass diese/r nicht in die Rolle eines Beraters oder Therapeuten schlüpft, sondern als liebevoller, neutraler Laie handelt. Es hat sich bewährt, alle Antworten in ein Notizbuch zu schreiben – als Erinnerungshilfe für zukünftige Zeiten.

TEST 1: Wie es ist

Stellen Sie sich eine Skala von ① bis ⑩ vor, etwa so:

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩

① bedeutet, nichts in Ihrem Leben ist so, wie Sie es gerne hätten. ⑩ bedeutet, Sie leben ein Leben ganz so, wie Sie es wirklich möchten.

Wo liegt Ihr Wert heute?

Auswertung:

Je näher Sie der ① kommen, umso mehr nähern Sie sich einem Burnout-Risiko. Vielleicht haben Sie aber auch einen höheren Wert, wie z. B. ⑦ oder ⑨, angegeben. Dann werden Ihnen dennoch wertvolle Hinweise zur Vorbeugung von mentalen Krankheiten gegeben.

ÜBUNG 1: Was ist

1. Gibt es Ziele, die Sie in Ihrem Leben oder in den letzten Jahren vernachlässigt haben? Wenn ja, welche?
2. Gibt es bei Ihnen wichtige Fähigkeiten, die bisher in Ihrem Leben unterentwickelt oder missachtet blieben?
3. Gibt es äußere Faktoren, die Sie zurzeit belasten? Wenn ja, welche?
4. Stimmt das Verhältnis zwischen Ihrem Einsatz und Ihrem Gewinn im Leben?
5. Hatten oder haben Sie berufliche Vorstellungen, die sich als unrealistisch herausgestellt haben?
6. Empfinden Sie genügend Eigenständigkeit in Ihrem beruflichen und privaten Tun?
7. Spüren Sie Ihre eigene Freiheit und wo ist sie vielleicht eingeschränkt?
8. Welche Bedürfnisse sind Ihnen bewusst, die Sie bislang nicht ausreichend beachtet haben?

Auswertung:

Es geht darum, sich selbst anzunähern. Denn in Ihnen liegen Ihre Macht und Ihre effektivsten Einflussmöglichkeiten.

Sicher, Burnout schwächt die Lebensmotivation, zieht Energie ab und verbraucht Lebenszeit. Aber es führt auch zu neuen Sichtweisen und Einsichten und trägt zur Wandlungsfähigkeit bei.

Burnout ist eine Herausforderung, deren Bewältigung zu einem Kompetenzzuwachs und oftmals zu einer sinnvollen Kehrtwende im Leben führt.

Burnout ist ein echtes Problem. Ein Leben ohne Probleme gibt es nicht. An Problemen wachsen wir und lernen, mit ihnen umzugehen. Ein wirkliches Problem kann nur gelöst werden, wenn Sie etwas verändern – an sich.

Risikogruppen

In jedem Beruf ist Burnout denkbar oder möglich. Dennoch sind vorrangig die Berufe für Burnout gefährdet, in denen Beziehungen zu anderen Menschen wichtig sind (Tab. 1).

Heute wird auch von Burnout gesprochen, wenn rein private Tätigkeiten, wie beispielsweise die Begleitung eines pflegebedürftigen Angehörigen, zu starker Erschöpfung führen.

■ Altenpfleger ■ Ärzte [11, 131] ■ Bankangestellte ■ darstellende Künstler (z. B. Sänger) ■ EDV-Fachleute [95] ■ Erziehende ■ Gefängnispersonal ■ Hebammen ■ Journalisten ■ Krankenschwestern/-pfleger [11] ■ Kundendienstmitarbeitende ■ Lehrer [71, 96] ■ Manager	■ Pfarrer und Priester ■ Politiker ■ Polizisten ■ Psychotherapeuten ■ Richter ■ Sanitäter ■ Sekretärinnen/Sekretäre ■ Sozialarbeitende im weitesten Sinn ■ Sportler ■ Steuerberater ■ Stewardessen und Flugbegleiter ■ Trainer ■ Zahnärzte
---	--

Tab. 1: Von Burnout Betroffene

Die drei Burnout-Merkmale

Drei wichtige Merkmale führen zur Diagnose Burnout: emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und abnehmende Leistungsfähigkeit.

Emotionale Erschöpfung: Sie ist das Leitsymptom für Burnout. Wenn Ihnen Aussagen und Gefühle wie

- »Ich habe keine Kraft mehr«,
- »Ich kann nicht mehr«,
- »Ich fühle mich leer«,
- »Was tue ich hier eigentlich« oder
- »Ich brauche dringend Urlaub«

bekannt vorkommen, besteht der Verdacht auf emotionale Erschöpfung. Tritt emotionale Erschöpfung gemeinsam mit Unzufriedenheit auf (mit dem Beruf, der privaten Situation, den gesellschaftlichen Verhältnissen usw.), bildet sie den Nährboden für Burnout. Unzufriedenheit ist zugleich Symptom für und Ursache von Burnout.

Depersonalisation: Depersonalisation sind Entfremdungserlebnisse ohne Realitätsverlust. Es handelt sich um eine dissoziative Bewusstseinsstörung. Das bedeutet, der Betroffene nimmt sich selbst oder Teile seiner Identität als fremd und unwirklich wahr. Er erlebt sich als »ein Anderer« [20]. Depersonalisation führt zu einem reduzierten Engagement für seine Klientel² und für andere allgemein. Sie äußert sich oft durch eine wenig gefühlvolle, gleichgültige, zynische oder sarkastische Einstellung. Typische Symptome sind eine negative Einstellung gegenüber Kollegen und negative Gefühle gegenüber der eigenen Klientel. Weiterhin kommt es meistens zu einem gesellschaftlichen Rückzug, zur Vermeidung von Kontakten. Das Ganze wird oft begleitet vom Versuch, perfekt zu sein.

Abnehmende Leistungsfähigkeit: Dieses ist das schwächste der drei Hauptkriterien, denn in der Anfangsphase von Burnout sind die Betroffenen besonders aktiv. Durch den eher unbemerkten Einsatz von Willen können sie in der Lage sein, sich auch längere Zeit heftig im berüchtigten Hamsterrad zu drehen. Zudem vermindert sich die Leistungsfähigkeit anfangs fast unmerklich. Wenn sie bewusst wird, ist Burnout in der Regel eher fortgeschritten.

Die Ausprägung dieser drei Hauptanteile von Burnout schwankt stark zwischen den einzelnen Berufsgruppen. Bei Ärzten sind die Depersonalisation und die emotionale Erschöpfung markant erhöht [141], während sie alles in allem mit ihrer Leistungsfähigkeit zufrieden sind. Lehrer hingegen sind mit ihren Leistungen unzufrieden und beklagen kaum Depersonalisation. Sozialarbeitende haben von allem etwas und Angehörige, die chronisch Kranke pflegen, fühlen sich leistungsgemindert und emotional erschöpft.

Die drei Burnout-Phasen

Die Überzeugung, Wissen sei das Höchste, übersieht, dass wir mit Wissen allein noch nichts können. Und wenn wir etwas können, werden wir noch nichts verändern. Nur das Tun verändert die Welt. Auch wenn ab und zu allein schon Gedanken etwas in Gang setzen können: Im ganz normalen Alltag verlangt es nach Handlungen. Die Tat schafft Tatsachen, die uns am ehesten das Gefühl schenken, selbstbestimmt zu leben. Das sind wir, wenn wir Eigenverantwortung suchen und leben. Das Gefühl von Fremdbestim-

2 Je nach ausgeübtem Beruf unterscheiden sich die Klientel, mal sind es wirklich Klienten wie beim Steuerberater oder Anwalt, Patienten wie beim Arzt oder bei Pflegekräften, Kunden wie beim Bankangestellten, Passagiere wie bei Flugbegleitern, mal sind es Schüler wie beim Lehrer. Da es sich bei Burnout auch um eine Beziehungserkrankung handelt, wäre es hier *immer wieder* notwendig, eine entsprechende Erklärung zu geben, was der Lesbarkeit schaden würde, sodass ich mich deshalb beim beruflichen Gegenüber auf den Ausdruck Klient bzw. Ihre Klientel beschränke. Bitte ersetzen Sie den Ausdruck immer mit dem für Sie zutreffenden Begriff.

mung kommt bei ausreichender Übernahme von Eigenverantwortung nur schwerlich auf. Das Abschieben von Verantwortung und ein Leben ohne Burnout sind wie Feuer und Wasser.

Ohnmacht Vielleicht verbinden Sie mit Burnout ausschließlich starken Stress, Erschöpfung, Niedergeschlagenheit oder die Angst, nichts mehr leisten zu können. Das ist zwar auch Burnout, aber am Anfang sieht das ganz anders aus. Bei Burnout herrscht oftmals ein Ohnmachtsgefühl.

Das kann sich bis zu dem Gefühl steigern, *absolut nichts* mehr wirklich beeinflussen zu können.

Die Gefühle der Ohnmacht *begleiten* Burnout nicht nur, zu einem gewissen Teil *verursachen* sie es sogar. Das Gegenteil von Ohnmacht ist Allmacht. Wie stark der Wunsch danach ist, können wir an den hohen Auflagen erkennen, die Bücher mit solchen Versprechen erzielen. Es ist unmöglich, *alles* im Griff zu haben.

Noch immer ist es nicht selbstverständlich, sich öffentlich als *ohnmächtig* zu outen. Inzwischen gibt es jedoch zahlreiche Bücher und Berichte, die sich mit der Ohnmacht zum Beispiel bei Depression befassen.

In der frühen Burnout-Phase wird die eigene Ohnmacht kaum erkannt, sie wird weder gefühlt noch wahrgenommen (Abb. 1).

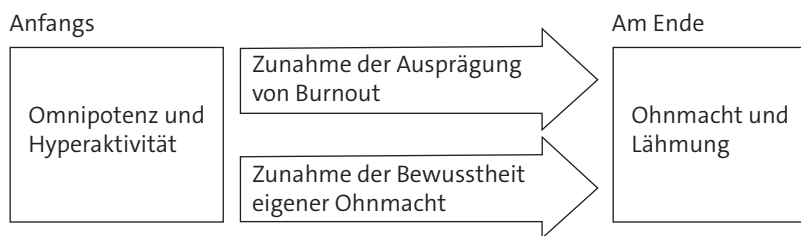


Abb. 1: Burnout und Ohnmacht

Je weiter Burnout voranschreitet, umso mehr tritt dieses Gefühl an die Oberfläche. Wer wirklich nicht mehr kann, muss Hilfe annehmen und kann sich nicht mehr zwingen, sich über das Gefühl der eigenen Ohnmacht hinwegzutäuschen. Menschen mit Burnout in der dritten und damit letzten Phase (Isolation und Passivität) sind letztlich dazu bereit, die eigene Ohnmacht anzuerkennen.

Wie geht es einem, der sich ohnmächtig fühlt? Er wird eine tiefe Angst spüren. Diese Angst begleitet ihn aber längst, also auch zu Zeiten, wo er ohnmächtig war, ohne dies erkennen zu können oder zu wollen. Ohnmacht tritt in allen Phasen von Burnout auf:

Der Betroffene ahnt nichts von seiner Ohnmacht (Burnout-Phase 1): Die eigenen Ohnmachtsgefühle werden vollständig verdrängt – die unterdrückten Energien entladen sich zunächst aktiv in Form der ersten Phase von Burnout. Es ist die Phase der (Hyper-) Aktivität und der Aggression: heftige Geschäftigkeit. So erscheinen diese Menschen

als besonders »mächtig«, »tatkünftig« und »einflussreich«. Das wird gern auch über die fortdauernde Hilfe für andere Menschen ausgelebt. Menschen mit anfänglichem Burnout konzentrieren sich dann jedoch mehr auf Nebenschauplätze. Sie lösen die wirklichen eigenen Probleme nicht, haben häufig Zeitnot. Sie haben den Bezug zu den eigenen, tief verborgenen Aufgaben verloren. Weitere, scheinbare Lösungen des Problems der vollkommen verdrängten Ohnmacht sind Kontrollverhalten und Perfektionismus. Wer sich tief innen völlig ohnmächtig fühlt, versucht in aller Regel außen (im Beruf, bei den Mitarbeitern oder der Familie, im Alltag) zu kontrollieren, was nur zu kontrollieren ist, denn Kontrolle täuscht Sicherheit vor. Damit wird ein Teufelskreis in Gang gesetzt: Der Wunsch nach Kontrolle ist eine Reaktion auf das Ohnmachtsgefühl und Anlass für dessen Verstärkung.

Aggression und Aktivität: Das Leitsymptom der ersten Phase ist der Ärger. Die Leitreaktion ist die Aggression.

In der Anfangsphase wird den wenigsten Betroffenen ihre Situation klar. Je nach Willenseinsatz kann diese Phase Jahre, im Extremfall sogar Jahrzehnte dauern. Nur wenige geben nach kurzer Zeit auf – dafür sind gerade die Menschen in typischen Burnout-Berufen (Lehrer, Manager, Ärzte, Pflegeberufe, beratende Berufe) zu sehr darauf trainiert, sich selbst zurückzunehmen. Wirklicher Leidensdruck in der ersten Phase ist selten. Ungereimtheiten fallen den Betroffenen in der Regel weniger auf als der Umgebung.

Der Betroffene ahnt die geringer werdende Macht (Burnout-Phase 2): In diesem Zustand neigen Menschen dazu, nicht mehr mit dem Kopf begründen zu wollen (das ist deshalb so, weil ...), sondern vertrösten sich zum Beispiel mit dem Glauben an das Wunder oder die Zeit [60].

Wunder können neben der Hoffnung auf einen Glücksspielgewinn (»Diesmal klappt es mit den sechs Richtigen«) auch andere Orte (»Ich muss weg hier«) oder ein neuer Job (»Da werde ich schnell Karriere machen«) sein, selbst ein neuer Anzug (»Damit trete ich viel souveräner auf«) usw.

Wer die Zeit bemüht, verschiebt die Probleme und die notwendigen Entscheidungen.

Das Prinzipielle hinter all diesen Argumenten ist die Flucht vor der Eigenverantwortung. Wer an das Wunder glaubt, versucht sich weitgehend aus seiner eigenen Verantwortung zu stehlen. *Andere* (das Wunder oder die Zeit) sollen es richten.

Dieser Fluchtneigung liegt die konkrete Angst zugrunde, es allein nicht mehr zu schaffen. Wer zu realisieren beginnt, das Wenigste tatsächlich bestimmen zu können, bekommt Angst. Das ist die Burnout-Situation im zweiten Stadium.

Flucht und Rückzug: Das Leitsymptom der zweiten Phase ist die Furcht (anfangs noch vor konkreten Inhalten). Die Leitreaktion ist die Flucht.

Das Gefühl, immer weniger Zeit zu haben, nimmt zu. Das Fluchtverhalten beginnt. Bewegung wird im Übermaß betrieben (Sportaholic) oder minimiert. In der Über-

gangsphase zielt das Verhalten darauf ab, Enttäuschungen und seelische Verletzungen möglichst zu vermeiden. Distanz zu anderen und auch zu sich selbst schaffen scheinbare Ruhe und Schutz. Der Betroffene nimmt sich selbst nicht mehr richtig wahr, der Kontakt zur Klientel wird minimiert, was nach außen nicht auffallen muss. Mitmenschlichkeit und Empathie verringern sich. Die Furcht wird zur Angst und ist dann in der Regel inhaltlich nicht mehr nachvollziehbar.

Dem Betroffenen wird die Ohnmacht klar (Burnout-Phase 3): Wer sich ohne Macht fühlt, versucht es oft mit einer der folgenden drei, ineffektiven Taktiken [nach 62]:

1. *Rationalisierung*: Das bedeutet, beispielsweise die eigene psychische Ohnmacht auf scheinbar objektive wie körperliche »Defekte« zurückzuführen:
 - »Weil ich so hässlich bin, werde ich gemobbt.«
 - »Weil ich Bluthochdruck habe, schaffe ich meine Arbeit nicht mehr.«
 - »Weil ich stottere, komme ich beruflich nicht mehr voran.«
2. *Schädigung durch andere (meistens Eltern, Partner oder Geschwister)*: Der Betroffene meint, dass die anderen und ihre »unverschämten« Verhaltensweisen daran schuld sind, dass es ihm auch heute noch so schlecht geht:
 - »Weil meine Mutter mich nicht gestillt hat, konnte ich kein Vertrauen aufbauen.«
 - »Weil mein Bruder mich immer wieder verhauen hat, habe ich heute so viel Angst vor meinen Vorgesetzten.«
3. *Echte oder ausgedachte Schwierigkeiten sammeln*: »Ich kann nicht mehr, weil es inzwischen so viel ist: der Ärger mit dem Vermieter, die Probleme in der Partnerschaft, die unsichere Arbeitsstelle.« Immer mehr, immer mehr, immer mehr – auf diese Weise wird versucht, sich Mitleid zu verdienen wegen all der Schwierigkeiten, für die der Betroffene (scheinbar) nichts kann.

Die ersten beiden Verhaltensweisen lenken von der eigenen Ohnmacht ab und führen damit letztlich in eine Art Isolation. Letztgenannte Strategie führt zu Entsetzen und Lähmung, weil ohnehin alles zu spät scheint – alles scheint aussichtslos – und deshalb wird nichts getan. Die dritte und letzte Phase von Burnout ist erreicht.

Isolation und Passivität: Das Leitsymptom der dritten Phase ist die Isolation. Die Leitreaktion ist die Lähmung.

Oft steigt erst in der Endphase das Leidensbewusstsein so an, dass Hilfe gesucht wird. Das eigenmotivierte Handeln wird immer schwächer. Sucht – nicht nur mittels Alkohol, Nikotin oder Tabletten – spielt spätestens in dieser Phase eine Rolle. Depression wird offensichtlich. Innere Befriedigung fehlt praktisch völlig. Nicht selten wird zu Beginn dieses dritte Stadium als Zweckpessimismus fehlgedeutet. Eventuell kommen Selbstmordideen auf. In der Endphase von Burnout erstarrt jede Beweglichkeit.

Nur in der Anfangsphase ist die Diagnose Burnout relativ leicht und zuverlässig zu stellen und es kann mit hoher Sicherheit erkannt werden [150]. Danach wird Burnout so sehr von anderen, begleitenden Phänomenen (wie Depression, Sucht, Angsterkran-

kungen) maskiert, dass eine eindeutige Diagnosestellung schwer ist. Wird es in der Anfangsphase erkannt, überrascht es den Betroffenen in aller Regel – er fühlt sich noch viel zu gut.

Die drei Burnout-Ebenen

Burnout betrifft drei Ebenen des Menschen: den Körper, die Gefühlswelt und das Verhalten.

Körper: Die körperlichen Symptome können sehr vielfältig sein. Einige Symptome sind in Tabelle 2 aufgelistet.

■ Banalinfektionen treten vermehrt auf (Erkältungen) ■ »Bandscheibenvorfall« ■ Enge in der Brust ■ Herzrasen ■ Kopfschmerzen ■ Müdigkeit ■ Muskelschmerzen ■ Rückenschmerzen	■ Schlafstörungen jeder Art ■ Schulter-Arm-Syndrom ■ Schwindel ■ sexuelle Lust nimmt ab ■ Tinnitus (Ohrgeräusche) ■ Übelkeit ■ Verdauungsstörungen (sowohl Durchfall wie Verstopfung) ■ Zähneknirschen
---	---

Tab. 2: Körpersymptome bei Burnout (Auswahl)

Gefühle: Die Gefühlsveränderungen zeigen Unterschiede je nach Phase. Zunächst entsteht das Gefühl der Unentbehrlichkeit und von Zeitnot. Es treten Stimmungsschwankungen, vermindertes Selbstwertgefühl, Gereiztheit, Misstrauen oder Ungeduld und nahezu immer Unzufriedenheit auf. In der zweiten Burn-out-Phase kommt es zum Abstumpfen, zu Arbeitsunlust, Bitterkeit oder Erschöpfung. Das Gefühl, ausgebeutet zu werden, kann auftreten. Das Empfinden innerer Leere beginnt. Die Betroffenen fühlen sich überfordert, ihr Idealismus verliert sich. Angst, depressive Episoden, Schuld- und Versagensgefühle können erscheinen. In der dritten und letzten Phase werden die Gefühle nochmals heftiger: Einsamkeit, existenzielle Verzweiflung, Hilflosigkeit, Hoffnungslosigkeit oder Leeregefühl dominieren das Leben, die eigenen Emotionen verflachen.

Verhalten: Auch das Verhalten passt sich den einzelnen Phasen an. Zunächst sind die Betroffenen überaktiv. Sie nehmen neue Tätigkeiten an und gerne Arbeit mit nach Hause. Ohnehin können sie kaum genug arbeiten. In der zweiten Phase nimmt die Leistungsfähigkeit ab, was lange Zeit nicht bemerkt wird. Andere Menschen werden gemieden, zumindest wird mehr Distanz gesucht. Krankheit, Partnerschaftsprobleme, Schuldzuweisungen sind weitere Phänomene. Im späten Verlauf der zweiten Phase