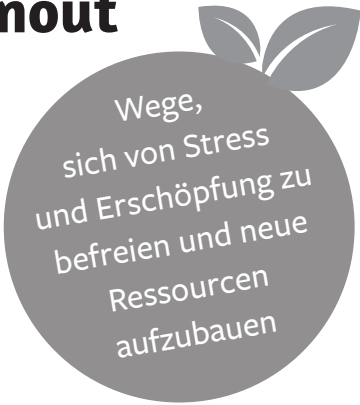


KRISTIN NEFF & CHRISTOPHER GERMER

Achtsames Selbstmitgefühl bei Stress und Burnout



Wege,
sich von Stress
und Erschöpfung zu
befreien und neue
Ressourcen
aufzubauen

Aus dem amerikanischen Englisch übersetzt von Nadine Helm



Arbor Verlag
Freiburg im Breisgau

INHALT

	EINLEITUNG	7
1	WENN IHRE KRÄFTE AM ENDE SIND Die Ursachen und Folgen eines Burnouts	15
2	AUFTANKEN Wie Selbstmitgefühl den Burnout bekämpft	30
3	EIN REZEPT FÜR RESILIENZ Die Zutaten für Selbstmitgefühl	43
4	ES IST ANDERS, ALS SIE DENKEN Vorbehalte gegenüber dem Selbstmitgefühl	56
5	DER KÖRPER WEISS BESCHEID Die Physiologie von Stress und Fürsorge	68
6	DIE UNTERHALTUNG ANWÄRMEN Sanftes Annehmen	81
7	WENN SELBSTMITGEFÜHL SICH SCHLECHT ANFÜHLT Wie wir mit dem Backdraft umgehen können	95
8	DINGE IN DIE RICHTIGE PERSPEKTIVE RÜCKEN Achtsames Gewahrsein	108
9	WIDERSTAND IST ZWECKLOS Wie das Ankämpfen gegen den Burnout ihn verschlimmert	121
10	IM ANGESICHT DES STURMS Mit den schwierigen Emotionen des Burnouts arbeiten	133
11	DIE AUSZEHRUNG AUFHALTEN Empathiemüdigkeit verringern	146
12	WENN GUT NICHT GUT GENUG IST Dem Perfektionismus-Strudel entkommen	159

13	WARUM WIR UNS SELBST FERTIGMACHEN	171
	Den inneren Kritiker verstehen	
14	INS HANDELN KOMMEN	184
	Kraftvolles Selbstmitgefühl in Aktion	
15	GRENZEN SETZEN	197
	Lernen, Nein zu sagen	
16	FÜR UNS SELBST SORGEN	210
	Was brauche ich?	
17	SINNHAFTHKEIT WIEDERENTDECKEN	223
	Was sind meine Grundwerte?	
18	EIN WEISER INNERER COACH WERDEN	236
	Selbstmitfühlende Motivation	
19	WOHLWOLLEN, NICHT WOHLGEFÜHL	248
	Liebende Güte kultivieren	
20	KLEINE FREUDEN	260
	Das Gute genießen	
21	UNSERE STÄRKEN KENNEN	272
	Die Praxis der Selbstwertschätzung	
22	VORWÄRTS GEHEN	285
	Ein mitfühlendes Durcheinander werden	
	DANK	297
	NÜTZLICHE LINKS UND LITERATUR	301
	ANMERKUNGEN	303
	ZU DEN AUTOREN	315

EINLEITUNG

Was hat Sie dieses Buch in die Hand nehmen lassen? Wenn es der Begriff »Burnout« war, dann sind Sie es wahrscheinlich leid,

- sich jeden Tag gestresst zu fühlen,
- den hohen Erwartungen anderer zu entsprechen,
- wenig Einfluss auf Dinge zu haben, die Ihnen so sehr am Herzen liegen und für die Sie so hart arbeiten,
- allem »gerecht« zu werden und alles »erreichen« zu müssen.

Vielleicht sind Sie. Einfach. Müde.

Der Begriff »Burnout« ist heutzutage so allgegenwärtig, dass seine Bedeutung ein wenig verwässert wurde. Man hört die Leute sagen: »Ich bin wie ausgebrannt von diesen ständigen Videokonferenzen.« Oder: »Die internen Grabenkämpfe in der Firma rauben mir die Energie.« Aber für Menschen, die wirklich unter einem Burnout leiden, ist dieser Begriff nicht nur ein Schlagwort. Es ist ein zehrendes Syndrom, das es schwer

macht, jeden einzelnen Tag zu bewältigen, weil wir uns so ausgelaugt, erschöpft und taub fühlen.

Wenn das Problem des Burnouts Ihnen nur allzu vertraut vorkommt, macht Sie vielleicht unser Lösungsvorschlag neugierig: Selbstmitgefühl. Diese wohlwollende Geisteshaltung kann Ihnen helfen, zu einem aktiven, vitalen Leben zurückzufinden. Zum Selbstmitgefühl gehört es, dem emotionalen Stress – einschließlich des Gefühls, sich wie der Versager des Jahrhunderts zu fühlen – mit Wärme, Verständnis und aus einer unterstützenden Haltung heraus zu begegnen. Vielleicht sind Sie besorgt, Selbstmitgefühl könne heißen, Verantwortung für Fehler abzugeben und die Fähigkeit zu unterwandern, sie zu korrigieren. Das Gegenteil ist jedoch der Fall: Selbstmitgefühl hilft Ihnen dabei, persönlich Verantwortung für Ihre Fehltritte zu übernehmen, und kann wirksamer zu Veränderung motivieren, als harsche Selbstkritik dies je könnte.

Burnout verschlimmert sich, wenn wir versuchen, unseren Schmerz zu unterdrücken, und einfach die Zähne zusammenbeißen, um ihn durchzustehen. Selbstmitgefühl stellt uns die Art von Zuwendung und ein Gefühl von Sicherheit bereit, die erforderlich sind, um den Schmerz des Burnouts spüren und ihn überwinden zu können. Wir verschlimmern die Situation noch, wenn wir uns die Schuld für unseren misslichen Zustand geben. Selbstmitgefühl lässt uns erkennen, dass das Erleben eines Burnouts etwas Natürliches und Normales ist, dass wir nicht allein mit dieser Erfahrung sind und dass wir der Liebe und der Freundlichkeit wert sind, während sich unser Heilungsprozess vollzieht und wir wieder zu Kräften kommen.

In diesem Buch geht es nicht um den Burnout an sich. Sie wissen bereits, dass Sie ausgebrannt sind, und es gibt viele wunderbare Bücher, die erklären, was ein Burnout ist und welche Ursachen ihm zugrunde liegen. Unser Buch soll eher ein Toolkit sein. Es versorgt Sie mit leichten Übungen des Selbstmitgefühls, die Sie anwenden können, wenn Sie den Eindruck haben, dass Ihnen die Decke auf den Kopf fällt und Sie nicht mehr »können«. Wie sieht also Selbstmitgefühl bei Burnout aus? Betrachten wir erst einmal, was Selbstmitgefühl beim Burnout *nicht* ist.

Es ist nicht gleichbedeutend mit »Selbstfürsorge« – diese kleinen Dinge, die Sie für sich tun können, so wie sie in von Arbeitgebern angebotenen Webinaren oder auf »Wellness«-Webseiten angepriesen werden. Diese Liste brauchen Sie kein zweites Mal zu bekommen. (Ein warmes Bad nehmen? *Geschenkt*. Besser schlafen? *Wann?* Gesund essen? *Wer übernimmt das Kochen – geschweige denn den Einkauf?*) Hierbei geht es nicht um Ratschläge, einfach mal weniger zu tun, wie so häufig von wohlmeinenden Familienmitgliedern oder Freund:innen empfohlen wird. (»Kannst du dich nicht einfach aus ein paar Dingen ausklinken?« *Aus was denn, bitte schön? Den Kindern, dem Haus, dem Job?*) Wir kommen Ihnen auch nicht mit dem ausgetretenen »Ich bin okay, du bist okay«-Gerede. Tatsache ist: Wenn Sie ausgebrannt sind, geht es Ihnen *nicht* gut, Sie sind eben *nicht* »okay«. Und wenn Ihnen gesagt wird, Sie sollten sich »okay fühlen«, dann bedeutet das einfach, Sie sollen die Zähne zusammenbeißen und sich nicht so haben.

Selbstmitgefühl ist eine Geisteshaltung, die Ihnen hilft, auf eine freundlichere, produktivere Weise mit Ihrem Burnout umzugehen. Diese Haltung kann durch einige wenige konkrete, erlernbare Fähigkeiten erworben werden, die Sie inmitten Ihres Alltags einüben und für die Sie keinerlei zusätzliche Zeit einplanen müssen.

Der Sinn des Selbstmitgefühls liegt nicht darin, dass Sie sich besser fühlen. *Es verändert die Art und Weise, wie Sie mit den unangenehmen Gefühlen des Burnouts umgehen*, damit Sie diese nicht länger vermeiden, sich selbst dafür fertigmachen oder sich verurteilen, in irgendeiner Form unzulänglich zu sein, weil Sie nicht alles schaffen. Wenn Sie in einem Gesundheits- oder Pflegeberuf arbeiten, ist Selbstmitgefühl eine Art und Weise, wie Sie weiterhin für Ihre Patientinnen und Patienten da sein können, ohne sich selbst aufzuopfern. Falls die Arbeit in der Familie Sie auf Trab hält und Sie sich hier überfordert und ausgebrannt fühlen, ist es eine Möglichkeit, Ihren Kindern und dem Partner oder der Partnerin das Beste von sich zu geben, ohne zuzulassen, dass Groll und Verbitterung Ihre Liebe verschlingen. Wenn Sie jeden Tag als Letzter oder Letzte

Ihren Arbeitsplatz verlassen, haben Sie hiermit die Chance, produktiv zu bleiben, ohne sich ausgelaugt oder wie ein leerer Akku zu fühlen.

Selbstmitgefühl kann uns helfen, uns nicht länger harsch dafür zu verurteilen, dass wir wie alle damit ringen, den Anforderungen zu entsprechen, die die Welt uns abfordert. Die Kraft des Selbstmitgefühls beschränkt sich jedoch nicht auf unser Innenleben. Wenn Sie es sich zur Gewohnheit machen, Selbstmitgefühl zu kultivieren, werden Sie schon sehr bald feststellen, dass es Ihnen dabei hilft, neue Wege der Veränderung und des Wachstums zu erkennen. Zum Selbstmitgefühl gehört beides: die liebevolle Annahme unserer selbst und ein beherztes Handeln in der Welt. Es ermutigt uns, angesichts unmöglicher Forderungen und unrealistischer Erwartungen an uns Grenzen zu setzen, und spornt uns an, für ein gerechteres Leben zu Hause, am Arbeitsplatz und in unseren Gemeinschaften zu sorgen.

Glücklicherweise funktioniert das auch. Im Jahr 2003 habe ich, Kristin, eine Skala mit dem (wenig überraschenden) Namen »Self-Compassion Scale« zur Messung des Selbstmitgefühls entwickelt. Infolge dessen habe ich die erste Studie veröffentlicht, die die Verbindung zwischen Selbstmitgefühl und Wohlbefinden untersuchte.¹ Mittlerweile gibt es Tausende von Studien, die den Nutzen des Selbstmitgefühls im Allgemeinen bestätigen, sowie Hunderte Untersuchungen, die den positiven Effekt des Selbstmitgefühls untermauern, wenn es darum geht, das Leiden unter einem Burnout zu verringern. Wir werden diese Forschungsergebnisse an verschiedenen Stellen in dieses Buch einfließen lassen.

Im Jahr 2010 entwickelten wir gemeinsam das Acht-Wochen-Programm zu »Mindful Self-Compassion« (MSC), »Achtsames Selbstmitgefühl«, um den Zugriff auf mehr Selbstmitgefühl im Alltag zu unterstützen. Im späteren Verlauf haben wir die Übungen angepasst, um im Gesundheitsbereich Tätigen zu helfen, einen Umgang mit dem Burnout zu finden (siehe Kapitel 2). Weil die Übungen sich als so wirksam herausstellten, beschlossen wir, das Toolkit in diesem Buch zusammenzutragen und allen Interessierten zur Verfügung zu stellen, die mit dem Thema »Burnout«

ringen. Das schließt uns mit ein, denn auch wir befanden uns am Rande eines Burnouts.

Für mich, Kristin, war es der Stress, während der Pandemie einen Teenager mit besonderen Bedürfnissen in der Entwicklung zu begleiten, der mich an meine Grenzen brachte. Der Vater meines Sohnes ist nach unserer Scheidung im Jahr 2018 nach Deutschland gezogen. Ich habe keine Familie vor Ort und war somit buchstäblich auf mich selbst gestellt. Genau zu dem Zeitpunkt, als Covid-19 ausbrach, entwickelte mein Sohn zusätzlich zum Autismus sowie zu einer Angststörung zusätzlich eine Zwangsstörung und hatte mit ernststen seelischen Problemen zu kämpfen. Sie können sich vielleicht vorstellen, was es bedeutete, die richtige Behandlung für ihn zu finden, ihn schulisch zu begleiten und meine eigenen Kurse an der Universität zu unterrichten, während sich alles im Lockdown befand. Ich habe mich voll und ganz auf das Selbstmitgefühl gestützt, um diese Zeit zu überstehen, und kann mir nicht vorstellen, was ich ohne Selbstmitgefühl getan hätte. Die Fähigkeit, mir selbst mittels Wärme und Ermutigung während der dunkelsten Tage unter die Arme zu greifen, verhinderte natürlich nicht, dass ich Angst hatte und erschöpft war wie alle anderen auch, aber der Stress hat mich nicht vollends aus der Bahn geworfen. Ich war in der Lage, für meinen Sohn da zu sein, ohne mich selbst in diesem Prozess zu verlieren.

Bei mir, Chris, ging das Ringen mit dem Burnout teilweise mit meiner aktuellen Lebensphase einher. Ich bin jetzt einundsiebzig Jahre alt und vor ein paar Jahren wurde mir bewusst, dass ich vielleicht nur noch zehn oder zwanzig Jahre zu leben hatte. »Wie sollen die aussehen?«, fragte ich mich. Ich verspürte den intensiven Drang, mehr zu meditieren und weniger Zeit damit zu verbringen, Patienten und Patientinnen zu behandeln, an Geschäftstreffen teilzunehmen und zu unterrichten. Dies wollte sich jedoch einfach nicht so ergeben. Ich hatte ein Buchprojekt, das einfach nicht so richtig in Fahrt kam, und ich reagierte genervt, wenn mir jemand irgendwelche Arbeiten aufbürden wollte. Ich bin von Natur aus ein entgegenkommender Mensch, aber in dieser kritischen Zeit sagte das

liebvolle Selbstmitgefühl zu mir: »Ja, du musst deinen tiefsten Sehnsüchten folgen.« Und das kraftvolle Selbstmitgefühl meinte: »Du schaffst das. Deine Welt wird nicht zusammenbrechen. Leg einfach keine Termine in den Vormittag hinein.« Und zwei Jahre später stelle ich fest, dass die meisten Dinge, denen ich mich nachmittags widme, recht angenehm sind, seit ich vormittags ungestört meditiere. Ich arbeite immer noch viel, aber auf andere Weise. Und meine Frau meint, ich sei zufriedener geworden. Anders gesagt, ich war in der Lage, auf die ersten Anzeichen eines Burnouts – wie Prokrastination (»Aufschieberitis«), Reizbarkeit und Unwohlsein – mit Selbstmitgefühl zu reagieren. Das hat mein Leben zum Positiven verändert.

Wir haben beide erkannt, wie kraftvoll Selbstmitgefühl im Umgang mit Gefühlen des Burnouts ist. Aus dem Grund beschlossen wir, dieses Buch zu schreiben, damit auch andere einen Nutzen daraus ziehen können.

Gegen Ende jedes Kapitels stellen wir eine Übung des Selbstmitgefühls vor, die wir ein »Werkzeug« nennen. Diese Terminologie haben wir bewusst gewählt, denn die Praxis soll nicht noch eine weitere Aufgabe sein, die Sie erledigen müssen und somit Ihrer bereits mehr als umfangreichen To-do-Liste hinzufügen sollen. Stattdessen können Sie jedes Tool nutzen, um die emotionale Last des Burnouts zu mindern, wenn Sie in Ihrem Alltag schwierige Momente erleben. In jedem Kapitel finden Sie auch die Geschichte eines Menschen, der unter Burnout litt, und erfahren, wie das jeweilige Handwerkszeug dieser Person dabei geholfen hat, den Heilungsprozess in Gang zu bringen. (Diese Geschichten wurden realitätsgetreu wiedergegeben, personenbezogene Daten haben wir jedoch verändert, um die Privatsphäre der Betroffenen zu schützen.)

Wir empfehlen Ihnen, die einzelnen Kapitel in der vorgegebenen Reihenfolge zu lesen, denn die vermittelten Fähigkeiten bauen aufeinander auf. Sie können natürlich auch etwas selektiver vorgehen, wenn einige Themen Sie mehr ansprechen als andere.

Das Buch enthält darüber hinaus ein wenig Theorie und Forschungsergebnisse, ist aber in erster Linie eine praktische Anleitung in Selbstmitgefühl. Um zu erkennen, wie die Werkzeuge in der Praxis wirken, müssen Sie sie anwenden. Wir werden hier nicht so tun, als sei Selbstmitgefühl ein Wundermittel, das Ihren Burnout wie durch Zauberhand verschwinden lässt. Wir können Ihnen aber versprechen, dass es Ihnen helfen wird, Ihren Tag mit mehr Kraft und Resilienz zu bewältigen.

Lassen Sie uns also beginnen.

1

WENN IHRE KRÄFTE AM ENDE SIND

Die Ursachen und Folgen eines Burnouts

Der Begriff »Burnout« lässt in unserer Vorstellung das Bild einer Flamme entstehen, die nach dem letzten bisschen Sauerstoff ringt, verglimmende Glut oder kalte Asche, ein verbrauchtes Feuer, das keine Wärme und Geborgenheit mehr spenden kann. Dies fängt ganz eindrücklich die Erfahrungen von Menschen wie Jacquie ein.

Nach einer zermürenden Schicht im Krankenhaus sitzt Jacquie zusammengesunken auf dem Fahrersitz ihres Autos, das in ihrer Einfahrt steht. Sie fühlt sich »wie eine Melone, die bis zur Rinde ausgekratzt wurde«. Sie kann sich nicht bewegen, sie ist sich nicht einmal sicher, ob sie überhaupt atmen kann – und so bleibt sie einfach nur da sitzen. Sie war in den letzten paar Monaten fünfmal zu spät zur Arbeit gekommen, also häufiger als in den zwölf Jahren zuvor, in denen sie als Pflegefachfrau auf der Intensivstation tätig war. Sie hat ihre Arbeit stets geliebt – Menschen dabei zu helfen, gesund zu werden und wieder neu ins Leben zu starten. Mittlerweile ist sie von ihnen nur noch genervt. Sie sieht die Menschen

nicht mehr. Sie fühlt sich schlapp und nutzlos und hat Schwierigkeiten, grundlegende Aufgaben zu erledigen, die früher selbstverständlich für sie waren, etwa Infusionen zu legen. Das Einzige, was sie noch veranlasst, jeden Tag zur Arbeit zu gehen, ist das Wissen darum, dass ihre Kollegen und Kolleginnen, die genauso erschöpft sind wie sie selbst, für sie einspringen müssten, falls sie ausfiele.

Wenn Sie Jacquie sagen würden, dass sie sich etwas Selbstmitgefühl schenken müsse, würde sie wahrscheinlich ihre orthopädischen Schuhe nach Ihnen werfen. »Kapiertst du es denn nicht? Ich habe kein Gramm Mitgefühl mehr in mir! Ich bin völlig am Ende mit meinen Kräften!« Sie weiß noch nicht, dass Mitgefühl nach außen *und* nach innen fließen muss, um nachhaltig zu wirken. Das ist nicht verhandelbar. Wenn wir uns um andere kümmern, aber unsere eigenen Bedürfnisse ignorieren, ist es unvermeidlich, dass wir uns irgendwann vollkommen ausgelaugt fühlen. Tatsächlich spielt Selbstmitgefühl eine Schlüsselrolle bei beidem – sowohl bei der Vorbeugung des Burnouts als auch bei der Erholung davon. Wir müssen lernen, unserem eigenen Stress und unserer Erschöpfung aus einer freundlichen und unterstützenden Haltung heraus zu begegnen, damit sie uns nicht überwältigen.

Dieses Buch bietet eine Vielfalt an Werkzeugen, die Ihnen dabei helfen, genau das umzusetzen. Die Tools stammen aus dem achtwöchigen Kurs »Achtsames Selbstmitgefühl« (MSC). MSC wird weltweit unterrichtet und enthält viele Handwerkzeuge und Techniken, deren Wirksamkeit wissenschaftlich erwiesen Selbstmitgefühl stärken und den Burnout abmildern.² Die gute Nachricht ist, dass diese Übungen in jedem Moment des Alltags angewendet werden können und es nicht viel Zeit oder Mühe in Anspruch nimmt, sie zu erlernen.

Bevor wir tiefer darin eintauchen, was Selbstmitgefühl ist und wie wir es entwickeln können, sollten wir näher betrachten, was die Ursachen und die Folgen eines Burnouts sind. Der Begriff »Burnout« ist eine passende und auch sehr anschauliche Metapher, wenn man sich fühlt wie Jacquie. Da Sie dieses Buch in die Hand genommen haben,

beschreibt die Bezeichnung vielleicht auch Ihre Erfahrung. Obwohl Burnout nicht als eigenständige Krankheit oder psychiatrische Störung definiert wurde, kann er genauso schädigend sein wie eine Erkrankung. Die Erschöpfung, die Sie spüren, kann es schwer machen, den Tag zu bewältigen. Der Mangel an Leidenschaft für Ihre Arbeit kann dazu führen, dass Sie sich taub und leer fühlen. Die Unfähigkeit, Ihre Aufgaben auf die gewohnte Art und Weise erledigt zu bekommen, zerrt an Ihrem Selbstbild und der persönlichen Zufriedenheit. Ganz zu schweigen vom Einbruch Ihrer Produktivität.

**Burnout wird in der Regel vor allem durch
diese drei Symptome definiert:³**

Erschöpfung – das Gefühl, ausgelaugt und innerlich leer zu sein,
als habe man nichts mehr zu geben.

Depersonalisation – unpersönlicher Umgang mit den Empfängern
der Arbeitsleistung, emotionale Abschottung.

Verminderte Leistungsfähigkeit – Gefühl der Ineffizienz,
Unfähigkeit oder Inkompetenz.



Das Phänomen, das wir heute »Burnout« nennen, wurde jahrhundertlang durch allerlei Begriffe beschrieben. Erst in den letzten fünfzig Jahren erlangte es jedoch die Aufmerksamkeit in der Psychologie und im öffentlichen Gesundheitswesen. Der klinische Psychologe Herbert Freudenberger prägte den Begriff im Jahr 1974, als ihm auffiel, wie sehr die Arbeit in einer gemeinnützigen Klinik für Drogenabhängige ihn und andere Freiwillige belastete.⁴ Umfragen haben ergeben, dass sich ein Drittel bis drei Viertel aller Menschen weltweit in ihrem aktuellen Job als ausgebrannt erleben, unabhängig davon, ob es sich dabei um eine Erwerbstätigkeit oder

unbezahlte Verpflichtungen wie die Versorgung von Kindern oder pflegebedürftigen Eltern handelt.⁵ (In diesem Buch schließt der Begriff »Arbeit« stets beide Arten von Aufgaben ein.) Diese Zahl ist erstaunlich hoch.

Ob es daran liegt, dass Burnout häufiger vorkommt als früher, oder ob wir uns seiner einfach bewusster sind, ist schwer einzuschätzen. Es besteht jedoch kein Zweifel daran, dass er alle Bereiche der Gesellschaft betrifft. Er tritt in sämtlichen Situationen auf, in denen der Stresspegel sehr hoch ist und die Menschen hart für etwas arbeiten, was ihnen sehr am Herzen liegt. Betroffen sind:

- Arbeitskräfte im Gesundheitsbereich (die die Aufgabe haben, Leben zu retten, aber mehr Zeit mit bürokratischen Arbeiten verbringen, als sich um Patienten und Patientinnen zu kümmern),
- Lehrkräfte (die den lautstarken und widersprüchlichen Forderungen von Eltern, Schülern, Verwaltung und Schulbehörden gerecht werden müssen),
- Angestellte in schnell getakteten Unternehmen (von denen erwartet wird, dass sie rund um die Uhr auf Abruf bereitstehen und die so gut wie nie vom Telefon oder Computer wegkommen),
- Angehörige des Klerus (die vielleicht eine grenzenlose Hingabe an ihre »Schäfchen« haben mögen, aber kaum Ressourcen, um sie zu beraten),
- Polizei und andere Notfalleinsatzkräfte (die bei Bränden höchster Alarmstufe, Drogenüberdosierungen und Gewaltanschlägen Entscheidungen auf Leben und Tod zu treffen haben),
- Staatsbeamte (die sich verpflichtet haben, ihrem Land, Staat, ihrer Stadt oder Gemeinde zu dienen, aber von verirrten Verschwörungstheoretikern massiv bedroht werden),
- Therapeutinnen und Sozialarbeiter (die Tag für Tag mit den schlimmsten menschlichen Schicksalen umzugehen haben),

- Aktivistinnen und Aktivisten für soziale oder Klimagerechtigkeit (die für das Gemeinwohl kämpfen, aber den Fortschritt als quälend langsam erleben),
- Erwachsene, die sich um ihre kranken Eltern kümmern (und diese eventuell unterstützen, füttern, anziehen und baden müssen, was einer kompletten Rollenumkehr gleichkommt),
- Eltern, die sich heldenhaft um ihre Kinder mit besonderen Bedürfnissen kümmern (aber überfordert sind und sich Sorgen um deren Zukunft machen).

Sind Sie ausgebrannt?


Um zu entscheiden, ob Sie derzeit einen Burnout erleben, stellen Sie sich selbst einmal die folgenden Fragen:

- ☐ Haben Sie weniger Motivation, Ihrer Arbeit nachzugehen?
- ☐ Fühlen Sie sich ständig gestresst und haben Sie den Eindruck, niemals eine Pause einlegen zu können?
- ☐ Sind Sie ungeduldig und reizbar?
- ☐ Hat Ihre Produktivität abgenommen oder fühlt es sich für Sie so an?
- ☐ Haben Sie Konzentrationsschwierigkeiten?
- ☐ Fühlen Sie sich hoffnungslos oder überfordert?
- ☐ Überträgt sich der Arbeitsstress auf Ihre privaten Beziehungen?
- ☐ Möchten Sie einfach nur in Ruhe gelassen werden?
- ☐ Beginnen Sie zu essen, Alkohol oder Drogen zu sich nehmen, um den Stress zu betäuben?
- ☐ Beeinträchtigt Ihre Arbeit Ihren Schlaf oder Ihr Sexleben?

- ☐ Haben Sie Angst oder fühlen Sie sich niedergeschlagen, wenn Sie an Ihre Arbeit denken?
- ☐ Leiden Sie unter körperlichen Symptomen wie beispielsweise Kopfschmerzen oder Magenproblemen?

Wenn Sie vier oder fünf dieser Fragen mit Ja beantwortet haben, ist es nicht verwunderlich, dass Sie nach Hilfe suchen. In der Regel wird ein Burnout durch einen bestimmten Stressor am Arbeitsplatz oder daheim ausgelöst, überträgt sich dann aber auch auf die anderen Bereiche Ihres Lebens.

Um mehr über die Anzeichen und Symptome des Burnouts zu erfahren, können Sie beispielsweise »Burnout erkennen« in die Suchmaschine eingeben und dann die Infoseiten verschiedener Institutionen und Anbieter anklicken.



Ein Burnout kann körperliche Probleme wie Erschöpfung, Gliederschmerzen, Kopfschmerz, Herzerkrankungen, Veränderungen des Appetits, Diabetes oder Magen-Darm-Beschwerden verursachen und uns anfälliger für Krankheiten im Allgemeinen werden lassen.⁶ Vor allem wenn er unbehandelt bleibt, kann ein Burnout schwerwiegende Auswirkungen auf die seelische Gesundheit haben und zu Angststörungen, Depressionen oder Substanzmissbrauch führen. Auch im Umgang mit anderen zeigen wir uns nicht von unserer besten Seite. Wir sind vielleicht schnell und ohne jeden Grund verärgert oder ziehen uns von Freunden und Familie zurück.

Ein Burnout kann alle Bereiche Ihres Leben beeinträchtigen und dazu führen, dass Sie sich ausgelaugt und leer fühlen.

Jedes dieser Symptome eines Burnouts kann verheerende Auswirkungen auf unser Leben haben. Dabei ist es auch nicht verwunderlich, dass der Burnout der Gesamtgesellschaft schadet.

Lehr- und Krankenpflegekräfte hören häufig auf und wechseln den Beruf. In den vergangenen Jahren schnellte die Zahl zum Beispiel der US-Amerikaner und -Amerikanerinnen, die ihre Jobs gekündigt haben, in Rekordhöhe – betroffen waren mehrere Millionen Menschen pro Monat. Analysen ergaben, dass viele aufgrund eines Burnouts kündigten. Dies betraf vor allem Menschen, die im Gesundheitsbereich tätig waren.⁷ Dadurch wird die Last für diejenigen, die im Beruf verbleiben, noch einmal schwerer. Sie fühlen sich ausgebrannt denn je.

Die hohe Mitarbeiterfluktuation kostet Institutionen wie auch Unternehmen in Europa und den USA Milliarden. Arbeitgeber schätzen, dass etwa ein Drittel des Jahresgehalts eines Mitarbeiters durch Burnout verloren geht. Einige Unternehmen können diese Kosten nicht stemmen und müssen schließen. Andere geben sie an ihre Kunden und Kundinnen weiter, die es sich eigentlich auch nicht leisten können, dafür aufzukommen. Welche Folgen hat das für uns alle, wenn es lange dauert, bevor der Notruf 112 beantwortet wird, die Pfarrerin, der Imam oder Rabbi Unterstützung braucht und marginalisierte Gruppen keinen Zugang zu den sozialen Hilfsleistungen erhalten, die sie fürs Überleben benötigen? Sie kennen die Antwort, denn wir alle leben mit den weitreichenden Konsequenzen des Burnouts.

Die Ursachen von Burnout

Sie können sich vielleicht noch nicht einmal daran erinnern, wie dieses immense Ausgebranntsein begann. Burnout kann zu kognitiven Problemen und Schwierigkeiten mit dem Gedächtnis führen, bis hin zu dem Grad, an dem alles vor Ihnen verschwimmt. Als ein Oberstufenlehrer gefragt wurde, ob er sich an den großen Schneesturm vom Jahr 2021 erinnere, erwiderte er, erschöpft von der plötzlichen Umstellung auf den Onlineunterricht aufgrund der Coronapandemie: »Um ehrlich zu sein, erinnere ich mich an gar nichts mehr aus dem vergangenen Jahr.«

Wissenschaftlich wurde der Burnout aber mit verschiedenen identifizierbaren Faktoren in Verbindung gebracht.⁸

Arbeitsbedingte Stressoren

- **Übermäßiges Arbeitspensum:** Sie haben zu viel zu tun, kommen nie hinterher, Ihre Arbeit ist körperlich oder emotional anstrengend.
- **Mangel an Kontrolle:** Sie sind nicht in der Lage, Ihre eigenen Entscheidungen zu treffen, Einfluss auf Ihren Terminkalender zu nehmen oder Probleme auf Ihre Weise zu lösen.
- **Unklare Erwartungen:** Sie sind verwirrt angesichts dessen, was von Ihnen erwartet wird, und wissen nicht, was in wessen Zuständigkeit liegt.
- **Geringer Lohn:** Sie werden unterbezahlt oder Ihre Arbeit findet nur unzureichend Anerkennung.
- **Unfairness:** Ihre persönliche Identität wird ganz oder teilweise marginalisiert oder nicht respektiert. Durch Firmenpolitik und die Umsetzung der Richtlinien und Verfahrensweisen wird keine Gleichstellung aller Mitarbeitenden gewährleistet.
- **Dysfunktionaler Arbeitsplatz:** Sie leiden unter Mobbing, Mikromanagement (etwa übermäßiger Kontrolle) oder Untergrabung Ihrer Kompetenzen.
- **Mangelnde Unterstützung:** Sie fühlen sich isoliert, es fehlt Ihnen an Gemeinschaftsgefühl oder Ihr Job ist unsicher.
- **Belastende Arbeit:** Ihre Arbeit ist monoton, chaotisch, gefährlich oder erniedrigend.
- **Wertekonflikt:** Die Arbeit läuft Ihren wichtigsten berufsethischen Idealen zuwider (auch bekannt als »moralische Verletzung«).

Jeder einzelne dieser Punkte kann einen Burnout zur Folge haben. In der Regel führt jedoch eine Kombination mehrerer Faktoren dazu. Allein als Pflegefachfrau in der Intensivpflege tätig zu sein, ist schon schwer genug. Jacquie fühlt sich jedoch leider auch vollkommen respektlos von der profitorientierten Krankenhausverwaltung behandelt, die sich weigert, dringend benötigtes weiteres Personal einzustellen. Jacquie verliert so viel Zeit mit verwaltungstechnischen Aufgaben, dass sie nur wenig Zeit für den persönlichen Kontakt zu Patientinnen und Patienten hat. Seit Jahren hat sie keine angemessene Gehaltserhöhung erhalten, ihre Miete steigt jedoch stetig. All diese Stressoren schieben sich ineinander wie Autos bei einer Massenkarambolage.

Fürsorge und Betroffenheit

Forschungen haben ergeben, dass eine ausgeprägte Fürsorge und Betroffenheit, bezogen auf die zu leistende Arbeit, auch ein Risiko bedeuten können. Ein Idealist, der beispielsweise die Einrichtung einer Obdachlosenunterkunft initiiert und mit Inbrunst das Leid der Menschen am Rande unserer Gesellschaft lindern will, wird unermüdlich Einsatz für seine Klientel zeigen. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass er verbittert und desillusioniert wird von der entmenslichenden Haltung derjenigen, die sowohl die Kassen verwalten als auch die Stifte halten, die die öffentliche Politik schreiben. Wäre es ihm weniger wichtig, würde der Frust des Jobs ihn nicht so sehr auszehren. Ironischerweise sind diejenigen unter uns, die sich am meisten für ihre Arbeit engagieren, am anfälligsten dafür, von ihr ausgebrannt zu werden.

Unausgewogenheit

Eine unausgewogene Work-Life-Balance ist auch ein zentraler Risikofaktor für einen Burnout, der vielen von uns zu schaffen macht. Wir sind umgeben von der kulturellen Botschaft, dass wir hart arbeiten und Freude

daran haben sollten. Und es heißt zwar so schön: »Wenn du deine Arbeit liebst, wirst du nicht einen Tag deines Lebens wirklich arbeiten müssen!« Irgendwie scheinen wir das aber so misszuverstehen, dass wir keinen Tag ohne Arbeit verbringen sollten, wenn wir sie wirklich »lieben«. Je mehr die Menschen online und von zu Hause aus arbeiten, desto schwieriger wird es, Abstand zu nehmen und sich auf andere Dinge zu konzentrieren. Die Chefin ist nur eine E-Mail-Nachricht entfernt, die Arbeit stiehlt uns immer mehr Zeit von Freunden und Familie und die Verzerrung ihrer Rolle in unserem Leben nimmt mehr und mehr zu.

Dieses Tauziehen zwischen Beruf und Familie ist besonders für Frauen zermürbend. Sicher, der Feminismus der sogenannten zweiten Welle verlieh ihnen zwar das »Recht«, beides vereinbaren zu können, aber wir befinden uns jetzt in der vierten Welle und die Frauen haben immer noch ein schlechtes Gewissen, wenn sie nicht genug Zeit für ihre Familien erübrigen können. Bevor Ketanji Brown Jackson ihren Sitz am U.S. Supreme Court einnahm, hatte sie das Bedürfnis, ihren Töchtern gegenüber einzugestehen, dass sie die Balance zwischen Beruf und Familie nicht immer gut hinbekommen habe. Nun wurde sie als erste Schwarze Frau am Obersten Gerichtshof der USA vereidigt und war dennoch besorgt, nicht genug getan zu haben.

In Doppelverdienerhaushalten übernehmen Frauen tendenziell zweimal so viel der Kinderbetreuung und der Hausarbeit wie Männer.⁹ Sie verbringen auch mehr Zeit damit, Familienaktivitäten zu koordinieren, Feierlichkeiten zu planen, Arztbesuche zu organisieren, den Kontakt zu Verwandten zu pflegen und so weiter. Als Ergebnis davon berichten vier von zehn Frauen, dass sie immer den Eindruck haben, in Eile zu sein und kaum bis gar keine Zeit für sich selbst zu haben.¹⁰ Jene Frauen, die ein höheres Einkommen haben als ihre männlichen Partner, stecken eher noch mehr Arbeit in die Familie, anstatt weniger zu tun, um den Eindruck zu kompensieren, sie wären »keine guten Frauen«.¹¹ Diese Selbstverurteilung lässt das Gefühl, ausgebrannt zu sein, nur noch schlimmer werden.

Selbstwert

Unser Selbstwertgefühl speist sich oft daraus, wie produktiv wir sind: »Ich bin am wertvollsten, wenn ich hart arbeite.« Diese Überzeugung trifft auf viele zu, aber vor allem auf die Perfektionist:innen unter uns, für die »gut genug« niemals gut genug ist. Unsere Gesellschaft suggeriert uns, dass wir immer versuchen sollten, noch mehr zu erreichen. Statt die Arbeit auch einmal pausieren zu lassen, wenn eine Aufgabe erledigt ist, machen wir beständig weiter in dem Bestreben, besser und besser zu werden. Unglücklicherweise fühlen wir uns nach einer Errungenschaft jedoch nur kurzzeitig besser und dann geht es zurück ins Hamsterrad. Dieses Gefühl, niemals produktiv genug zu sein, führt schließlich dazu, dass wir uns leer und ausgelaugt fühlen.

Selbstaufgabe

Die Menschen neigen dazu auszubrennen, wenn sie sich mehr um andere als um sich selbst kümmern. Selbstaufgabe wird als bewundernswert und edelmütig angesehen. Vor allem Frauen werden so sehr dafür gelobt, dass sie zu einem Teil ihrer Identität wird. Jackie ist nur aus einem Grund in den Pflegebereich gegangen, und zwar weil sie Menschen helfen wollte. Dies führte dazu, dass sie sich so sehr damit identifizierte, ein »hilfsbereiter Mensch« zu sein, dass sie sich fürchtete, ihren Kollegen Wünsche abzuschlagen. Sie übernahm Zusatzschichten selbst dann, wenn sie vor Müdigkeit kaum noch stehen konnte. Kümmern wir uns dauernd um andere, aber nie um uns selbst, ist der Burnout unvermeidlich.

Selbstvorwürfe

Stress und Erschöpfung vervielfachen sich exponentiell, wenn wir uns selbst die Schuld an unserem Zustand geben. Unser innerer Kritiker sagt, wir sollten in der Lage sein, die Dinge unter Kontrolle zu haben, sie gut zu machen und handeln zu können. Wenn wir den Antrieb verlieren und

uns von unserer Arbeit entfremden, führen Selbstvorwürfe dazu, dass wir uns unfähig und unzulänglich fühlen: Ich versage nicht nur in meinem Job, ich *bin* eine Versagerin, ein Verlierer, ein hoffnungsloser Fall. Wir zeigen mit dem Finger auf uns, vielleicht in der falschen Hoffnung, dass uns dies irgendwie den nötigen »Tritt in den Hintern« geben könnte, den wir brauchen, um uns aus dem Burnout zu befreien. Doch das lässt den Graben nur noch tiefer werden.

Falls Sie sich einreden sollten, Sie würden sich nicht so schlecht fühlen, wenn Sie »besser« wären – härter im Nehmen, dickhäutiger, mit mehr Selbstdisziplin, großzügiger, noch mehr leistend –, liegen Sie falsch. Falls Ihre Arbeitsbedingungen Ihnen jeden

Tag das Äußerste abverlangen, bringt es nichts, sich selbst noch weiter fertigzumachen. Es ist an der Zeit, etwas Neues auszuprobieren. Wie wär's damit, einmal anzuerkennen, wie schmerzhaft es ist, sich ausgebrannt zu fühlen, sich daran zu erinnern, dass Sie ein Mensch sind, der gerade das Beste gibt, was er geben kann, und dass Sie damit nicht allein sind? Wie wäre es, liebevoll und freundlich mit sich selbst umzugehen, weil es schmerzlich ist, im Burnout zu sein, und Sie darunter leiden? Mit anderen Worten: Wie könnte Selbstmitgefühl Ihnen dabei helfen, mit dem Burnout umzugehen?

Wenn Sie ausgebrannt sind, können Sie keine Selbstvorwürfe gebrauchen. Sie brauchen Selbstmitgefühl.



SELBSTMITGEFÜHL-WERKZEUG 1

Selbstmitgefühl-Assessment

Um zu entscheiden, ob Selbstmitgefühl Ihnen eine Hilfe beim Burnout sein kann, machen Sie bitte diesen Test. Er basiert auf der empirisch überprüften Selbstmitgefühls-Skala.¹²

Wie gehe ich mit meinem Burnout um?

Bevor Sie antworten, lesen Sie jede Aussage aufmerksam durch. Tragen Sie links vor jeder Aussage ein, wie häufig Sie sich entsprechend der Aussage verhalten, wenn Sie sich gestresst, erschöpft und ausgebrannt fühlen.

Nutzen Sie die folgende Skala für die ersten Aussagen:

fast nie	gelegentlich	manchmal	häufig	fast immer
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

___ Ich versuche, verständnisvoll und geduldig mit mir umzugehen.

___ Ich versuche, die Situation aus einer ausgewogenen Perspektive zu betrachten.

___ Ich versuche, meine Erfahrung als Teil des menschlichen Daseins zu sehen.

___ Ich versuche, mir selbst die Fürsorge und Sanftheit entgegenzubringen, die ich brauche.

___ Ich versuche, meine Emotionen im Gleichgewicht zu halten.

___ Ich versuche, mich daran zu erinnern, dass den meisten Menschen schwierige Gefühle vertraut sind.

Nutzen Sie die folgende, abweichende Skala für die nächsten Aussagen:

fast nie	gelegentlich	manchmal	häufig	fast immer
1	2	3	4	5

- ___ Ich bin missbilligend und verurteile mich selbst.
- ___ Ich werde von negativen Gefühle überwältigt.
- ___ Ich habe das Gefühl, dass die meisten anderen Menschen wahrscheinlich glücklicher sind als ich.
- ___ Ich bin intolerant und ungeduldig mir selbst gegenüber.
- ___ Ich neige dazu, mich ganz allein zu fühlen.
- ___ Ich neige dazu, mich wie besessen auf alles zu versteifen, was falsch läuft.

Gesamtsumme (aller 12 Antworten) _____

Durchschnittswert = Gesamtsumme/12 _____

Der durchschnittliche Gesamtwert für Selbstmitgefühl liegt in der Regel bei 3 auf einer Skala von 1 bis 5, sodass Sie Ihren Wert entsprechend interpretieren können. Als grobe Orientierung: Ein Gesamtwert von 1 bis 2,5 auf Ihrer Selbstmitgefühls-Skala zeigt an, dass Sie wenig Zugang zu Selbstmitgefühl bei Burnout haben, ein Wert von 2,5 bis 3,5 zeigt ein mittleres Selbstmitgefühl an und 3,5 bis 5 bedeutet einen hohen Zugang zu Selbstmitgefühl.

Jacquie absolvierte den Test und stellte fest, dass Sie sich nur sehr wenig Mitgefühl dafür entgegenbrachte, ausgebrannt zu sein. Da sie sich für Forschungsergebnisse interessiert, las sie Studien, die aufzeigten, dass Selbstmitgefühl Gefühle der Erschöpfung, des Abgetrenntseins und der Inkompetenz reduziert.

Dieses Buch gibt Menschen wie Jacquie, und vielleicht auch Ihnen, konkrete Werkzeuge an die Hand, um auf zuträglichere und produktivere Weise mit dem Burnout umzugehen. Im nächsten Kapitel werden Sie erfahren, dass Selbstmitgefühl die geistigen, körperlichen und emotionalen Auswirkungen des Burnouts signifikant verringern kann. Darüber hinaus kann es Ihnen helfen, die Leidenschaft für Ihre Arbeit wiederzuentdecken und sich weiter für Ihr Herzensanliegen starkzumachen.

Unabhängig davon, wie lange Sie schon unter dem Burnout leiden oder wie hoffnungslos Sie sich vielleicht fühlen, Selbstmitgefühl kann Sie da abholen, wo Sie sind. Alle von uns können es üben und es wird nicht mehr von Ihrer begrenzten Zeit und Energie beanspruchen. Es verhält sich sogar so, dass ein Moment wahren Selbstmitgefühls immer für eine Erleichterung sorgt – wie ein Kurzurlaub von den Anstrengungen des Burnouts. Das folgende Kapitel wird Ihnen verständlich machen, was Selbstmitgefühl ist und wie es Ihnen helfen kann. Warum probieren Sie es nicht mal aus und schauen, was passiert?

2

AUFTANKEN

Wie Selbstmitgefühl den Burnout bekämpft

Selbstmitgefühl ist im Grunde einfach – es ist schlichtweg ein nach innen gerichtetes Mitgefühl. Mit Selbstmitgefühl behandeln wir die eigene Person in schwierigen Momenten mit der gleichen Freundlichkeit, Fürsorge, Umsicht und Unterstützung, die wir anderen gegenüber in solchen Situationen aufbringen würden. Wir sind warmherzig und verständnisvoll statt kalt und verurteilend, wenn sich in unserem Leben Umstände ergeben, mit denen wir ringen.

Wissenschaftler:innen definieren Mitgefühl als Sorge um die Linderung von Leid – aus der Motivation heraus, zu helfen und den Schaden zu begrenzen oder zu beheben. Häufig handeln wir ganz natürlich so, wenn es um andere Menschen geht, die uns am Herzen liegen. Weniger jedoch, wenn wir selbst betroffen sind. Nehmen wir Laurel als Beispiel.

Laurel arbeitet als Programmiererin im Homeoffice. Kürzlich hat sie jedoch noch einen weiteren »Job« übernommen – sie kümmert sich jetzt um ihre 87-jährige Mutter. Nachdem Laurels Vater gestorben war, fühlte sich die Mutter von dem Verlust aus der Bahn geworfen und zog