



Burnout erkennen, verstehen, bekämpfen

Informationen für Führungskräfte



Gesundheitskompetenz für Führungskräfte
CConsult ist ein Label der VBG.

Die Präventionsberater von **CConsult** unterstützen Unternehmen im Aufbau und in der Förderung der Gesundheitskompetenz ihrer Führungskräfte. **CConsult** bietet Beratung zum Umgang mit Stress und psychischen Belastungen am Arbeitsplatz.

www.cconsult.info

In dieser Publikation wird auf eine geschlechtsneutrale Schreibweise geachtet. Wo dies nicht möglich ist, wird zugunsten der besseren Lesbarkeit das ursprüngliche grammatische Geschlecht verwendet. Es wird hier ausdrücklich darauf hingewiesen, dass damit auch jeweils das andere Geschlecht angesprochen ist.



Burnout erkennen, verstehen, bekämpfen

Informationen für Führungskräfte

Inhalt

Einleitung:
Warum Sie diese Broschüre lesen sollten **4**

**Burnout erkennen:
Was ist eigentlich ein Burnout-Syndrom?** **6**

Definition – Anzeichen – Verlauf7
Ist Burnout überhaupt etwas Neues?7
Kann Burnout plötzlich auftreten?7
Wie häufig ist Burnout? 8
Gibt es besonders gefährdende Berufe? 8

**Burnout verstehen:
Wie entsteht Burnout?** **9**

Die Burnout-Zwiebel: Ein Überblick10
Der Weg in die Falle – was geschieht in einem Burnout-Prozess?.....12

**Burnout bekämpfen:
Was kann man gegen Burnout tun?** **16**

Der Weg zum Ziel: Von innen nach außen17
Was Sie für sich tun können: *Ihr* persönliches
Burnout-Präventions-Programm17
Was Sie für Mitarbeiter(innen) und Kolleg(inn)en tun können 22
Was Sie für Ihr Team tun können 23
Was Sie für Ihre Organisation tun können25

Literatur **26**



Einleitung: Warum Sie diese Broschüre lesen sollten

Burnout ist in aller Munde. Jede und jeder kennt jemanden, den es angeblich erwischt hat. Und so manche Führungskraft fragt sich selbst: Was ist mit mir los? Bin ich nur ein bisschen überarbeitet oder ist das schon Burnout?

Schauen Sie doch einmal den Quick-Check an. Jedes einzelne Anzeichen kann in der Tat ein Symptom eines Burnout-Prozesses sein. Sie können die Liste natürlich auch auf eine andere Person anwenden, über die Sie sich Gedanken machen. Na? Fündig geworden?

Ein Beispiel eines Burnout-Prozesses finden Sie in unserer Fallgeschichte.



Quick-Check: Riecht's schon brennig?

- Mir fällt es heute schwerer als früher, nach der Arbeit abzuschalten.
- Ich habe seit einer Weile Hobbys aufgegeben, und zwar, weil mir die Zeit und Kraft dafür fehlten.
- Ich arbeite deutlich mehr als mir lieb ist.
- Mein privater Bekanntenkreis hat sich seit einer Weile verkleinert.
- Ich bin deutlich reizbarer geworden als früher.
- Ich hatte in letzter Zeit häufiger als früher das Gefühl, dass mir alles über den Kopf wächst.
- Ich schlafe heute schlechter ein und/oder durch als früher.
- Ich spüre häufiger als früher ein Gefühl der Erschöpfung, ohne körperlich gearbeitet zu haben.

Eine Fallgeschichte

Andreas Döring ist Personalleiter einer mittelgroßen Versicherung. Eigentlich war er ausersehen, das Familienunternehmen zu übernehmen. Ihn hatte es mehr zu Architektur oder Psychologie hingezogen. Auf Drängen seines Vaters hat er dann doch BWL studiert. Nach dem Examen sollte er als Assistent der Geschäftsführung in die elterliche Maschinenbau-Firma einsteigen. Er hat sich aber anders entschieden. Stattdessen arbeitete er sich in der Versicherung über mehrere Stufen nach oben. Zugute kam ihm sein Händchen für Menschen, aber auch seine eiserne Arbeitsmoral. Er war morgens der Erste im Büro und machte abends als Letzter das Licht aus. Ins Wochenende nahm er reichlich Arbeit mit, so hatte er jederzeit alle Fakten parat, wenn er gefragt wurde.

Als seine Gesellschaft von einer anderen übernommen wurde, hat man ihm die Personalleitung des fusionierten Konzerns angeboten. Er zog also mit Frau und zwei Söhnen an den Standort des neuen Hauptquartiers. Zu seinen ersten Aufgaben gehörte es zwangsläufig einige Dutzend nunmehr entbehrliche Manager zu entlassen. Darunter waren viele, mit denen er lange zusammen gearbeitet hatte. Auch sonst war viel zu tun, denn die Kulturen der beiden Gesellschaften passten keineswegs so gut zusammen wie ein Stecker und eine Normsteckdose. Andreas stand

um fünf Uhr auf und kam schließlich selten vor 22 Uhr ans Ende. Die Kinder bekamen ihn kaum noch zu Gesicht. Zunehmend fiel ihm das Einschlafen schwer, Alpträume quälten ihn. Man riet ihm, mal kürzer zu treten. Er ignorierte das.

Es war etwa um diese Zeit, in seinem siebten Berufsjahr, dass er nach dem Joggen Herzrasen bei sich bemerkte. Aber sein Kardiologe konnte keinerlei organischen Befund feststellen.

Die Konflikte in der Firma, die er hätte auflösen sollen, nahm er zunehmend wie ein Unbeteiligter wahr. Mit seiner Frau, einer erfolgreichen Anwältin, gab es häufiger Streitereien, in denen er meist den Kürzeren zog. Der Bekanntenkreis hatte sich schon früher auf Null reduziert. Für seine Hobbys – Architektur, Fotografie, Kunst – war seit Jahren keine Zeit mehr gewesen. Die Kurzurlaube – zu mehr reichte es schon lange nicht mehr – brachten kaum noch Erholung. Schließlich erkrankte der jüngere Sohn schwer. Drei Tage später saß Andreas Döring in seinem Büro und fühlte sich unfähig, einen Telefonhörer aufzunehmen. Wie in Trance fuhr er zu seinem Hausarzt. Der wies ihn noch am selben Tag in eine psychosomatische Klinik ein. Dort war die Diagnose rasch gefunden: Fortgeschrittenes Burnout-Syndrom.

In der Diskussion über Burnout gibt es viele Missverständnisse, Fragen und sehr wenig klare Antworten. Trifft es nur „Weicheier“? Muss da jeder allein durch? Oder spiegeln sich hier Arbeitsbedin-

gungen wider, die immer weniger menschengerecht sind?

Diese Broschüre enthält fundierte Informationen über Anzeichen, Entstehung und Verlauf von Burnout-Prozessen. Sie

liefert darüber hinaus Ideen, was Betriebe gegen Burnout tun können. Und was jede(r) Einzelne tun kann – auch Sie, bei sich selbst und bei Ihren Mitarbeitern. Einige Tipps können Sie noch heute umsetzen.



Burnout erkennen: Was ist ein Burnout-Syndrom?

Das Burnout-Syndrom ist bis heute nicht genau definiert und lässt sich schwer durch klare Anzeichen eingrenzen. Der Verlauf von Burnout kann sehr individuell ausfallen. Burnout bevorzugt kein Geschlecht und es gibt keine besonders gefährdete Berufsgruppe. Es kann jeden treffen und muss auf jeden Fall ernstgenommen werden. Deshalb ist es wichtig, mehr über das Phänomen „Burnout“ zu wissen.

Im folgenden Kapitel erhalten Sie Informationen zur Definition, über Burnout-Anzeichen und den Verlauf des Burnout-Prozesses sowie Antworten auf zahlreiche weitere Fragen.

Definition – Anzeichen – Verlauf

Definition. Für Burnout, obwohl seit 1974 in der psychologischen Literatur vorhanden, gibt es bis heute keine allgemein akzeptierte Definition. Weitgehende Einigkeit besteht über die folgenden Punkte:

Definition Burnout

- Burnout ist ein krisenhafter Prozess, der nicht von einem Tag auf den anderen ausbricht.
- Burnout ist im Kern ein emotionales Phänomen, das gleichwohl Körper und Geist in Mitleidenschaft ziehen kann.
- Burnout kann zu völliger Arbeitsunfähigkeit, bis hin zum Suizid führen.
- Burnout verursacht bei den Betroffenen (und den ihnen Nahestehenden) Leid, aber auch beträchtliche volkswirtschaftliche Kosten.

Anzeichen. Burnout lässt sich auch durch Symptome nicht klar eingrenzen. Eine mehr oder weniger vollständige Zusammenstellung von 1989 enthält nicht weniger als 130 Anzeichen! Keines davon gibt es nur bei Burnout, was zumindest eine klare Trennung erlauben würde.

Immerhin: Es hat sich eingebürgert, drei Kernsymptome zu unterscheiden:

Kernsymptome

- Emotionale Erschöpfung
- Subjektiver Leistungsabfall
- Dehumanisierung (das heißt, negative bis aggressive Einstellungen zu Mitmenschen, insbesondere Kunden, Mitarbeitern und Kollegen).

Dazu kommt spätestens in fortgeschrittenen Stadien ein tiefer Widerwille gegen die Arbeit oder die Arbeitsumstände.

Verlauf. Ähnlich wie mit den Definitionen steht es mit Phasentheorien: Es gibt keine feste Reihenfolge. Das 7-Phasen-Schema (siehe Kasten unten) reicht von „Anfangsphase“ bis „Existenzielle Verzweigung“.

Wichtig: Die Anfangsstadien haben wahrscheinlich die meisten Erwachsenen schon mindestens einmal erlebt. Der Prozess ist auch im Prinzip jederzeit beendbar. In fortgeschrittenen Stadien gelingt das allerdings sehr viel schwerer und meist nur mit Hilfe von außen.

Weil manche der Frühwarnsymptome auch von außen recht gut beobachtbar sind, werden sie in einem separaten Kasten noch einmal genauer dargestellt (siehe Kasten Seite 8 Frühwarnsymptome). Im frühen Stadium haben Vorge-

Neu hingegen ist das ungeheure Interesse für das Phänomen, und dies weltweit. War Burnout bis in die Mitte der Neunziger Jahre eher eine Geheimvokabel Eingeweihter, so gibt es heute im deutschsprachigen Raum wahrscheinlich kaum ein Medium, von dem Regionalanzeiger über das Radio-Feature bis zu Talkshows großer Fernsehsender, das sich des Themas nicht mindestens einmal angenommen hätte. Und Forschungsberichte gibt es heute aus mindestens 60 Nationen und für ebenfalls mindestens 60 Berufe.

Kann Burnout plötzlich auftreten?

Die Popularität des Begriffs hat auch ihre Schattenseiten. Durch inflationären Gebrauch drohen selbst die letzten Konturen verloren zu gehen. Wer etwa

Sieben Phasen des Burnout-Prozesses

Phase 1: Anfangsphase

- Überhöhter Energieeinsatz
- Erschöpfung

Phase 2: Reduziertes Engagement

- für Kunden und Kollegen
- für andere Menschen allgemein
- für die Arbeit („Innere Kündigung“)
- erhöhte Ansprüche

Phase 3: Emotionale Reaktionen; Schuldzuweisung

- Niedergeschlagenheit
- erhöhte Reizbarkeit

Phase 4: Abbau

- der geistigen Leistungsfähigkeit
- der Motivation („Dienst nach Vorschrift“)

- der Kreativität
- des differenzierten Denkens

Phase 5: Verflachung

- des emotionalen Lebens; innere Leere
- des sozialen Lebens
- des geistigen Lebens

Phase 6: Körperliche Symptome

- Herz-Kreislauf-Beschwerden
- Magen-Darm-Beschwerden
- Schmerzen
- Muskelverspannungen
- geschwächtes Immunsystem

Phase 7: Existenzielle Verzweigung

- Hoffungslosigkeit
- Suizidgedanken

setzte gute Chancen, die Abwärtsspirale zu stoppen. Sie können formal eingreifen. Freunde und Kollegen dagegen, die nur „gut zureden“ können, treffen oft auf massive Abwehr der Betroffenen.

Ist Burnout überhaupt etwas Neues?

Das Verb „to burn out“ kannte bereits Shakespeare. Fallschilderungen, die man nach heutigem Verständnis unter Burnout fassen könnte, finden sich schon im Alten Testament.

erzählt „Gestern war ich völlig ausgebrannt, heute geht’s mir wieder gut“, benutzt die Vokabel falsch. Denn Burnout ist nicht einfach „Abgearbeitet sein“, „Stress“ im Alltagssinn. Man muss schon über längere Zeit an seine Grenzen gekommen sein. Wie unser Fallbeispiel auf Seite 5 zeigt, kann dann ein weiteres belastendes Ereignis (oft aus dem Privatleben) ausreichen, um einen Zusammenbruch auszulösen. Ein solcher von außen betrachtet abrupter Schub hat aber stets eine Vorgeschichte.

Frühwarnsymptome



1. Warnsymptome der Anfangsphase

- Quälende Grübeleien über Probleme, die zu keinem Ergebnis kommen (nicht zu verwechseln mit problemorientiertem Denken)
- Einschlaf- und Durchschlafschwierigkeiten

2. Aufmerksamkeits- und Konzentrationsstörungen

- Zunehmende Zerstreuung, Flüchtigkeitsfehler
- Zunehmende Schwierigkeiten, sich auf eine Sache zu konzentrieren
- Aussetzer im Kurzzeitgedächtnis („Filmrisse“), Vergesslichkeit
- Verlegen von Gegenständen (Akten, Schlüsselbund ...)
- Verzettlung in Kleinigkeiten

3. Gefühl von Zeitnot und Geheiztheit

- Chronische innere Unruhe; sichtbare Nervosität
- Unfähigkeit zur Entspannung
- Zunehmende Unfähigkeit, unwesentliche Signale (E-Mails, Voice-

Mails, SMS) auszublenden oder zeitversetzt zu bearbeiten

4. Sozialer Rückzug

- Meidung von Kontakten mit Kunden und Kollegen
- Kurzangebundenheit
- Fernbleiben von Anlässen wie Betriebsausflügen, Feiern etc.
- Zunehmende Schwierigkeit, anderen zuzuhören
- Austrocknen des Bekanntenkreises

5. Verringerte Emotionskontrolle

- Erhöhte Reizbarkeit, Wutausbrüche
- Verstärkte Neigung zu Tränen
- Starre Mimik („Pokerface“)

6. Leistungsabfälle

- Erhöhter Zeitaufwand für Routineaufgaben
- Unnötige Überstunden

7. Krankheitsanfälligkeit

- Fehlzeiten wegen Erkältung o. Ä.

Andererseits muss ein Burnout-Prozess nicht unbedingt in einem Kollaps seinen Tiefpunkt finden wie bei Andreas Döring. Man ist heute vielerorts sensibilisiert, findet früher den Weg zum Coach oder Therapeuten. So betrachtet hat die Diskussion in den Medien unbestreitbar eine positive Seite: Betroffene ziehen häufiger rechtzeitig die Notbremse, um aus der Spirale auszusteigen, bevor es wirklich dramatisch wird.

Wollen Sie wissen, ob es bei Ihnen Anhaltspunkte für ein persönliches Burnout-Risiko gibt? Dann machen Sie den Selbsttest HBI21 auf unserer Website (www.cconsult.info). Dieser kurze Fragebogen ist (im Gegensatz zu vielen, die Sie etwa im Internet finden) wissenschaftlich fundiert.

Wie häufig ist Burnout?

Noch vor Kurzem gab es auf diese Frage keine klare Antwort. Im strengen Sinn ist das auch immer noch so. Akzeptiert man, dass Burnout ein Prozess ist, der von unauffälligen Frühsymptomen bis zu schwersten Beeinträchtigungen führen kann, dann ist die Frage genauso unbeantwortbar wie die nach der Prävalenz von Übergewichtigkeit: Es kommt darauf an, welcher Grad bzw. welche Phase gemeint ist. Immerhin steht seit 2007 eine Zahl im Raum, die den Verbreitungsgrad „gefühlten“ Burnouts abbildet. In diesem Jahr hatten in einer repräsentativen Stichprobe eines Marktforschungsinstitut die Aussage „Ich fühle mich wie ausgebrannt, habe das Gefühl, irgendwann umzukippen“ von knapp 2000 Befragten 10,5 Prozent mit Ja beantwortet.

Gibt es besonders gefährdende Berufe?

Das kann niemand seriös beantworten. Selbst wenn es aussagekräftige vergleichende Studien gäbe, wäre immer zu berücksichtigen, dass Berufe in aller Regel freiwillig gewählt werden. Wenn also Beruf A eine höhere Burnout-Rate aufweist als Beruf B, dann mag das auch daran liegen, dass Beruf A verwundbarere und verletzlichere Menschen anzieht als Beruf B. Es macht in Umfragen auch einen Unterschied, ob Burnout für ein normales Berufsrisiko gehalten wird oder um jeden Preis verheimlicht werden muss; darin unterscheiden sich Berufsfelder.



Burnout verstehen: **Wie entsteht Burnout?**

Burnout entsteht nicht im luftleeren Raum. Es entwickelt sich zwar in einem Individuum, aber dieses Individuum steht in seiner jeweils spezifischen Umwelt. Eine solche Umwelt darf man sich wie eine Zwiebel mit mehreren Zwiebelschalen vorstellen. Damit ein Burnout-Prozess in Gang kommt, muss es an mindestens einer Stelle „Reibungspunkte“ geben.

Mehr zum Zwiebelmodell und zur Entstehung von Burnout erfahren Sie in diesem Kapitel.

Die Burnout-Zwiebel: Ein Überblick

Das Zwiebelmodell (siehe Abbildung 1) eignet sich gut, um die vielfältigen Ebenen (Schalen) aufzuzeigen, in denen Burnout-Prozesse ausgelöst werden und die sich gegenseitig beeinflussen oder verstärken können.

Der Kern: Die Persönlichkeit.

Die innerste Schale, besser: der Kern der Zwiebel, das sind die *individuellen* Wünsche, Bedürfnisse und Ziele, die Biographie, die Fähigkeiten und sonstigen Ressourcen, über die ein Mensch zum jeweiligen Zeitpunkt verfügt und vieles mehr. Auch wenn die Mehrzahl der Burnout-Forscher ihr Augenmerk lieber auf Umweltmerkmale richtet, ist doch unbestritten, dass die Anfälligkeit für Burnout individuell unterschiedlich ist und gewisse Persönlichkeitsmerkmale können die Anfälligkeit für Burnout sogar fördern.

Dazu gehört eine übermäßige und einseitige Fixierung auf Leistungsziele und die Bereitschaft, diesen alles unterzuordnen. Solche Menschen können schlecht Nein sagen. Sie lassen sich widerspruchslos Aufgaben zuschanzen, sorgen unter Umständen sogar selbst dafür, dass ihre *To-Do-Liste* nie kürzer wird. Oft scheuen sie auch Ungewissheit und wagen schon wegen dieser Aversion gegen Risiken den Ausbruch aus unerträglichen Lebenssituationen nicht.

Die meisten leben mit einem oder mehreren sogenannten „Antreibern“ in sich (siehe *Kasten: Die fünf klassischen Antreiber*). Solche Antreiber sind absolute Lebensgebote, die so tief verankert sind, dass sie nicht einmal dann in Frage gestellt werden, wenn sie das eigene Leben vergiften. Das Entwickeln von Gegengiften kann solche Menschen enorm entlasten (siehe Abbildung 5, Seite 21).

Das Zwischenmenschliche.

Die erste Zwiebelschale um die individuelle herum ist die *zwischenmenschliche*. Ungelöste Konflikte mit wichtigen Mitmenschen, sei es am Arbeitsplatz, sei es im Privatleben, bilden die Wurzel vieler

Burnout-Prozesse. Kaum ein Burnout-Fall ohne eine gewisse Unfähigkeit, sich zur Wehr zu setzen: Gegen Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter, Geschäftspartner, aber auch gegen Schüler, Patienten etc. – und manchmal sogar gegen sich selbst.

Das Zwiebelmodell von Burnout

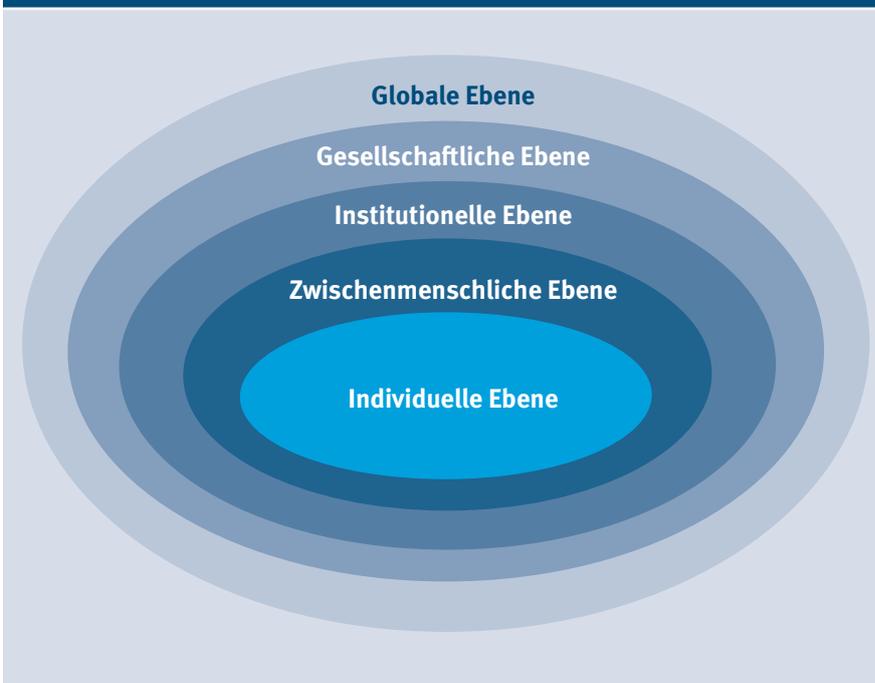


Abbildung 1

Die fünf klassischen Antreiber

Antreiber	Bedeutung
1. Sei perfekt!	Mach alles, was du tust, so gut wie möglich – auch wenn es wirklich nicht wichtig ist. (Sei erst mit dem Besten zufrieden. Und weil man selbst das Beste immer noch ein bisschen besser machen kann, sei <i>nie</i> zufrieden, schon gar nicht mit dir.)
2. Streng dich an!	Gib stets deine ganze Kraft – der Erfolg ist zweitrangig. (Und hör erst dann auf, dich anzustrengen, wenn du völlig am Ende bist; Mach es Dir auf gar keinen Fall leicht.)
3. Beeil dich!	Mach alles, was du tust, so schnell wie möglich. (Am besten noch ein bisschen schneller. Auch wenn die Sache gar nicht eilig ist – es gibt immer viel zu tun.)
4. Sei stark!	Zeig keine Gefühle. (Gefühle sind ein Zeichen von Schwäche – also empfinde am besten gar keine.)
5. Mach's den anderen recht!	Denk an dich zuletzt, wenn überhaupt. Nimm dich nicht wichtig. (Die Ansprüche der anderen sind immer wichtiger als deine eigenen.)



Ehrliche Selbstprüfung: Wann haben Sie das letzte Mal ohne Zögern „yes, we can“ gesagt und es anschließend bereut? Weil nämlich Sie oder Ihre Mitarbeiter schon an der Grenze ihrer Möglichkeiten waren? Passiert Ihnen das häufiger? Gut, wenn man in solchen Fällen eine Formulierung griffbereit hat wie „Ja, geht schon, aber nur, wenn wir ein anderes Projekt zurückstellen – entscheiden Sie, welches!“. Wer bereit ist, für seine Interessen einzustehen und auch selbst Forderungen zu stellen, dessen Burnout-Risiko ist viel geringer. (Mehr dazu ab Seite 16)

Der institutionelle Rahmen

Das Thema „Mobbing“ hat in den letzten Jahren ähnlich viel Aufmerksamkeit gefunden wie Burnout. Es gehört zum Zwischenmenschlichen, leitet aber bereits zur nächsten Zwiebelschale über, der *institutionellen* oder *organisationalen Ebene*. Es ist nämlich eine Frage der Organisationskultur, ob zum Beispiel Mobbing stillschweigend toleriert bzw. sogar von Vorgesetzten praktiziert oder aber entschlossen bekämpft wird. Wenn

Sie bemerken, dass Mitarbeiter in Außen-seiter-Rollen gedrängt werden, sollten Sie eingreifen! Sonst haben Sie im Unternehmen bald ein Burnout-Problem mehr.

Organisationskultur, das ist so etwas wie der „Stil des Hauses“, die geschriebenen und vor allem die ungeschriebenen Regeln des Miteinander. Wo geschriebene und ungeschriebene Regeln sich wider-

sprechen, kann das für Konfliktstoff sorgen. Kundenorientierung haben sich vor allem Dienstleister heute allerorten auf die Fahnen geschrieben. *Mitarbeiterorientierung* steht zwar auch oft in Führungsrichtlinien und ähnlichen Dokumenten, wird aber nicht überall gelebt. Reine Lippenbekenntnisse fördern hier nur Zynismus und Bitterkeit bei der Belegschaft. Sie als Führungskraft haben selbst unter ungünstigen Bedingungen einen gewissen Spielraum, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass Ihre Mitarbeiter gern zur Arbeit kommen. Reizen Sie ihn aus!

Zum Stil des Hauses gehört beispielsweise, ob zwei immaterielle Güter reichlich oder in spartanischer Knappheit fließen: Information und Anerkennung. Wenn man gerade in wirtschaftlich turbulenten Zeiten die wichtigen Dinge nur über den „Flurfunk“ oder die Presse erfährt, nährt das Ohnmachtsgefühle. Und mangelnde Anerkennung gehört zu den immergrünen Themen jeder Mitarbeiterbefragung. Sind Sie sicher, dass Sie hier alles tun, was Sie können?

Das Drumherum

Wir streifen die *gesellschaftliche* und die *globale Ebene*, das heißt: die letzten beiden Zwiebelschalen nur der Vollständigkeit halber. Zu gering sind dort für den typischen Einzelnen die Eingriffsmöglichkeiten...

Aus unserem Fallbeispiel

Andreas Döring, der Personalleiter aus unserem Fallbeispiel (siehe Seite 5), musste um jeden Preis erfolgreich sein und bleiben. Alles andere hätte ihn in seinen Augen zum Versager gestempelt – eine Sichtweise, die er von seinem Vater übernommen hatte. Er hätte viele von seinen Aufgaben delegieren können, schaffte das aber nicht, aus Angst, irgendeiner seiner Mitarbeiter könnte Unperfektes abliefern, ein Zug, den er ebenfalls von seinem Vater geerbt hatte.

Er hatte sich (unbewusst) eine attraktive, aber fordernde und wenig einfühlsame Frau gesucht, die insofern seiner Mutter glich. Er hätte andere Jobs haben können, zog es aber vor, seiner Firma die Treue zu halten. Andernfalls wäre er sich als Verräter vorgekommen. Auch scheute er Veränderungen und die damit verbundenen Unsicherheiten.

Gesellschaftlichen Trends unterliegt beispielsweise, welche Art von Arbeit als sinnvoll angesehen wird. Und als sinnvoll erlebte Arbeit lässt Menschen in kurzer Zeit ausbrennen; dazu gezwungen zu sein, kann Menschen in den Suizid treiben. Sinnstiftung ist also vonnöten. Auch

Die „Globalisierung“ verstärkt den Konkurrenzdruck auf den Einzelnen. Die Angst vor einer ungewissen wirtschaftlichen Zukunft treibt zu noch mehr Arbeit um jeden Preis an. Nur nicht innehalten und nachdenken! So ist man auf dem besten Weg zu einem Burnout.



Der Weg in die Falle — was geschieht in einem Burnout-Prozess?

Vom Stress erster Ordnung zum Dauerstress

Wenden wir uns nun der Dynamik des Prozesses zu. Was passiert da eigentlich? Wie wird aus einem zuversichtlichen, kompetenten und dynamischen Menschen ein psychisches Wrack, möglicherweise innerhalb von Monaten und ohne äußerlich sichtbare Katastrophen?

Es geht los mit Stress – etwas Unangenehmes lässt sich nicht abstellen oder etwas Angestrebtes lässt sich erwartungswidrig nicht erreichen. In beiden Fällen muss es sich um eine Enttäuschung handeln, die sich nicht mit einem Achselzucken erledigen lässt.

Jetzt geschieht etwas Entscheidendes. Die oder der Betroffene verkämpft sich bei dem Versuch, den Stressor doch noch zu besiegen, im Allgemeinen durch vermehrte Anstrengungen. Aber auch das scheitert. Unter Umständen entsteht ein Teufelskreis, in dem die Bewältigungsversuche die Sache nur noch schlimmer machen.

Mittlerweile ist aus dem manchmal unscheinbaren Ausgangs-Stress – *Stress erster Ordnung* – ein *Stress zweiter Ordnung* geworden (siehe Abbildung 2).

Weil das zentrale Problem sich inzwischen anfühlt wie ein wunder Zahn, an dem mit der Zunge zu scheuern man

welchen Stellenwert Arbeit und Karriere an sich haben, *wieviel* Arbeit bzw. Freizeit „normal“ ist und wo die Übertreibung anfängt, wird gesellschaftlich ausgehandelt. Ebenso, wie es zu bewerten ist, wenn jemand seine Arbeit verliert, bzw. wie viel Solidarität ihm dann zusteht. Arbeitsplatzverlust steht zwar auch in anderen europäischen Ländern ganz oben auf der Liste der Ängste, in Deutschland mag dies aber noch extremer ausgeprägt sein. Das dürfte das Phänomen des „Präsentismus“ erklären: Eigentlich kranke Mitarbeiter sind am Arbeitsplatz physisch präsent und sorgen für Rekordtiefs der Fehlzeit-Statistiken. Ob sie dort wertschöpfend tätig sind?

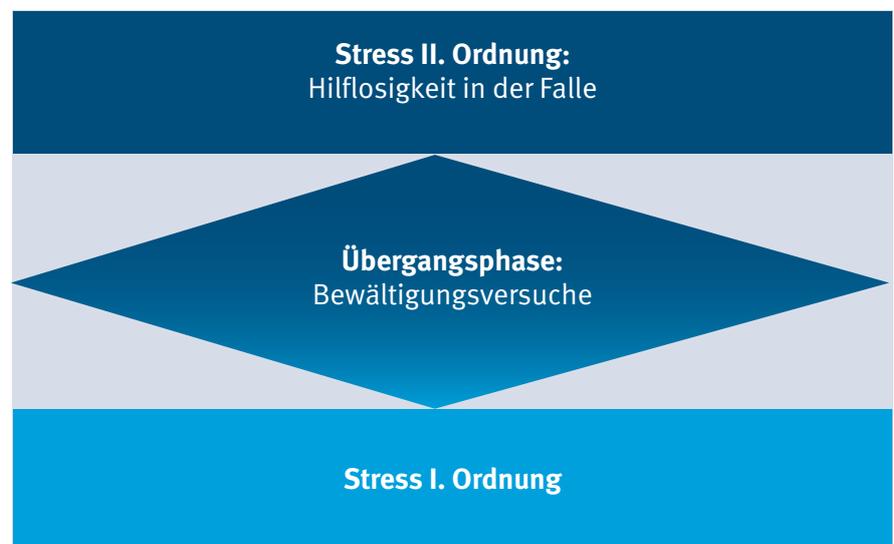


Abbildung 2

nicht lassen kann, entsteht Dauerstress. Neueste Forschungen deuten darauf hin, dass sich jetzt auch körperliche Veränderungen verfestigen. Auf jeden Fall hat sich ein Hilflosigkeitsgefühl breit gemacht. Der Mensch sitzt in einer *Falle*. Weniger dramatisch ausgedrückt: in einer Zwickmühle, aus der es keinen Ausweg vorwärts gibt. Dazu einige Fall-Skizzen:

Anders als im Mühle-Spiel, in dem schließlich *Game Over* ist, richten sich Ausbrenner manchmal in ihren Fallen ein und lecken nur noch ihre Wunden. Alkoholkonsum gehört zu den häufigsten Tröstungen und schafft oft Folgeprobleme ganz eigener Art. Manche wählen auch einen radikalen Ausweg: den Suizid.

Ingenieur



Manfred Jonas lieferte als Ingenieur lange Jahre „das Beste ab, was auf dem Markt war“. Aber: Er war für Kernkraftwerke zuständig, und das ging gegen seine Überzeugungen. Zu Hause merkte er gar nicht mehr, dass er daheim war, „es lief die ganze Industrie weiter“, „jeder außer ihm hat gesponnen“, erzählt seine Frau. Eines Nachts kam der Herzanfall. Manfred wechselte den Beruf.

Bereichsleiter

Otto Hoppe war Bereichsleiter bei einem Markenartikler. Als mit Ende Vierzig die turnusmäßige Beförderung ausblieb, wusste er: Das war's. Karrierestopp.

Woanders hin wechseln konnte er nicht mehr. Die Aussicht, bis zur Rente an seinen Schreibtisch gebunden zu bleiben, trieb ihn in Schweißausbrüche. Er konnte keine klaren Anweisungen mehr geben, seine Termine nicht speichern, Sitzungen nicht mehr leiten. Nach einigen Monaten trennte man sich von ihm mit einer Abfindung.



Junior-Beraterin

Corinna Jäger war die jüngste Junior-Beraterin einer großen Consultingfirma und der Shooting Star ihrer Einheit. Jeder sagte ihr eine glänzende Zukunft vorher. Sie flog durch die Welt, sah ihre Wohnung auch an den meisten Wochenenden nicht, arbeitete



70 Stunden pro Woche. Dann verlor sie einen „Pitch“ gegen ein Konkurrenzunternehmen. Ihr Freund trennte sich von ihr. Als kurz darauf eine noch jüngere Beraterin angeheuert wurde und einen Auftrag bekam, für den Corinna vorgesehen gewesen war, brach sie zusammen.

Redakteurin

Jutta Kröncke war Redakteurin bei einer großen Zeitschrift, auf ihrem Fachgebiet anerkannte Autorität und zudem begnadete Schreiberin. Nach vielen Jahren wurde durch einen Todesfall die Position der Ressortleiterin frei. Die Wahl fiel auf Jutta. Ab diesem Zeitpunkt änderte sich ihr Leben: Selbst recherchieren und schreiben war nicht mehr vorgesehen, vielmehr koordinieren, motivieren, redigieren. Und führen, wozu Jutta nicht die geringste Begabung und auch keine Lust mitbrachte. Nach einem Vierteljahr, in dem sie Bekanntschaft mit Tranquilizern gemacht hatte, warf sie entnervt das Handtuch.



Assistenzarzt

Johannes Bergler war Assistenzarzt an einer großen Klinik. Die Arbeit und das ganze Umfeld gefiel ihm gut – nur das „autoritäre Gehabe“ der Oberärzte, das konnte er nicht ertragen. Er ließ sich in den Personalrat wählen, wollte denen mal ordentlich die Zähne zeigen. Nach einem Jahr, in dem er erkennen musste, wie wenig er ausrichten konnte, hielt er es nicht länger aus. Er musste gehen.



Chefsekretärin

Dorothea Ingwersen war erste Chefsekretärin eines Vorstandsvorsitzenden. Dass sie gleichzeitig dem Betriebsrat angehörte, war für alle Beteiligten ein Glück; ihre unbestrittene Tüchtigkeit und ihr liebenswürdiges Auftreten sicherten ihr überall Hochachtung.

Es gab nur ein Steinchen im Schuh: Dorothea musste sich mit der zweiten Chefsekretärin ein kleines Büro teilen. Diese war der Typ, der um 17 Uhr den Griffel fallen lässt, was Dorothea verabscheute.

Über die Jahre war Dorothea immer wieder mit dem Wunsch nach einem Einzelbüro vorstellig und jedes Mal vertröstet worden. Als sie resigniert einsehen musste, dass man nicht einmal ihr den Gefallen tun würde, zog sie sich aus Betriebsrat und allen freiwilligen Engagements zurück. Wegen ihrer Meriten ertrug man ihren Negativismus, ihre Nörgeleien, bis sie freiwillig in Frührente ging.



„Unmenschliche Arbeitsbedingungen“ oder „Weicheier“ – wo liegt die Schuld am Burnout?

Die Schuldfrage spielt bei innerbetrieblichen Diskussionen schnell eine zentrale Rolle, vor allem, wenn Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite aufeinander treffen. Die Schuldfrage ist schon im Einzelfall nicht schlüssig zu beantworten, und im Allgemeinen schon gar nicht.

Es mag helfen, sich jeden Ausbrenner auf einer Achse vorzustellen, die von „aktiven Selbstverbrennern“ bis zu „passiven Opfern der Umstände“ reicht (siehe Abbildung 3).

Wer auf dieser Achse weit links liegt („Selbstverbrenner“), hat sich ohne Not in Gefahr begeben und ist darin sprichwörtlich (psychisch) umgekommen. Sie oder er hat F. D. Roosevelts berühmtes Diktum „Wem’s in der Küche zu heiß ist, der soll raus gehen“ missachtet.

Reorganisation – da desertiert man nicht von einer Führungsposition, vor allem, wenn man noch woanders „anschlussfähig“ bleiben will.

Wer dagegen auf der Achse weit rechts liegt („Opfer der Umstände“), hat normalerweise einfach Pech gehabt. Vielleicht hat die Firma ohne eigenes Verschulden pleite gemacht. Jedenfalls ist ein Schicksal über ihn hereingebrochen. Es kann sein, dass ihn ein Verlust – Tod eines wichtigen Menschen, Unfall, Scheitern der Partnerschaft – kalt erwischt hat, während sie oder er gerade beruflich über Gebühr gefordert war.

Auch Andreas Döring, der Protagonist unseres einleitenden Fallbeispiels, (siehe Fallgeschichte Seite 5) hatte einiges vom Selbstverbrenner. Aber richtig akut wurde die Krise erst durch äußere Einflüsse.



Abbildung 3

So passiert es manchem, dass sie oder er die Gefahr, sich selbst zu überfordern, unterschätzt. Zum Beispiel: „Die Beförderung ist für mich die Chance meines Lebens; drei Kinder und die demente Schwiegermutter: das wupp ich schon“. Oder sie oder er hat nicht rechtzeitig die nötigen Grenzen gesetzt, wenn die Belastung von außen zu groß wurde. Zum Beispiel: Massiver Umsatzeinbruch,

Wichtig für Personalverantwortliche

Reine Fälle von ganz links oder rechts auf der Achse sind sehr selten. In aller Regel sind individuelle Disposition und Außenbedingungen nicht sauber zu trennen; beide Komponenten spielen eine Rolle.



Burnout bekämpfen: Was kann man gegen Burnout tun?

Was man gegen Burnout tun kann, hängt davon ab, ob man selbst, ein Mitarbeiter, ein Kollege oder der eigene Vorgesetzte davon betroffen ist.

Im folgenden Kapitel erhalten Sie Tipps, wo Sie bei sich selbst ansetzen können und was Sie als Führungskraft tun können, wenn andere betroffen sind. Wichtig ist: Nicht alles auf einmal wollen. Weniger – und das mit aller Konsequenz – ist oft mehr.

Der Weg zum Ziel: Von innen nach außen

Wenn Burnout ein Geschehen mit so vielen Ebenen ist, wie es das Zwiebelmodell (siehe Abbildung 1, Seite 10) besagt, dann müsste man eigentlich auf allen Ebenen ansetzen, oder? Stimmt. Aber, wie gesagt: Auf der globalen und der gesellschaftlichen Ebene würde es zu lange dauern. Also besser innen anfangen.

Was Sie für sich tun können: Ihr persönliches Burnout-Präventions-Programm

Wir fangen innen an: Bei Ihnen selbst. Wenn Sie selbst burnoutgefährdet sind oder sich bereits im Burnout-Prozess befinden, sollten Sie schnell aktiv werden. Hier finden Sie einige Tipps, aus denen Sie sich, wie aus einem Menü, auswählen sollten, was Sie anspricht und überzeugt. *Wichtig:* Nicht mehr als eine Idee gleichzeitig verfolgen – es soll nicht in Stress ausarten.

Wer bin ich? Und was will ich?

Ein Schlüssel zu mehr Widerstandskraft gegen die Widrigkeiten des heutigen Lebens (man nennt das auch Resilienz) ist eine klare Identität.

Fragen an sich selbst

- Wie bin ich geworden, was ich bin?
- Was kann ich gut? Wo habe ich Schwächen? Welche Stärken möchte ich entwickeln und mit welchen Schwächen will oder muss ich mich arrangieren?
- Was tue ich gerne, was widerstrebt mir?
- Was möchte ich noch erreichen im Leben? Will ich das wirklich selbst, oder möchte ich nur jemandem zeigen, dass ich's kann? Was davon lohnt die Anstrengung?
- Will ich wirklich in den Vorstand aufsteigen, oder werde ich schon vorher ein Niveau erreichen, wo ich nicht mehr voll kompetent bin?
- Will ich eigentlich führen, oder sehe ich mich eher als Fachexperte?
- Wie wichtig ist mir Karriere überhaupt?

Zeit, die Sie sich für Fragen wie die links unten nehmen, ist gut angelegtes Kapital: Nehmen Sie sich beim ersten Mal mindestens einen halben Tag Zeit, später, für die „Updates“ gern weniger. Am besten legen Sie sich dafür ein Tagebuch zu. Und wenn Sie sich mit den Fragen allein überfordert fühlen, buchen Sie einige Sitzungen bei einem Coach.

Ohne Ziel passiert nicht viel

Ziele sind wichtig. Der schwedische Autor Lennart Meynert empfiehlt, sich einen „Self Starter“ anzulegen. Das ist ein Zettelchen, das Sie stets bei sich tragen und mindestens alle paar Tage hervorholen, zum Beispiel während Sie auf den Flieger warten. Dieser Zettel enthält Ihre persönlichen Ziele. Das Prinzip ist, sich periodisch an Dinge zu erinnern, die einem wichtig sind, die im Alltagstrubel aber leicht in Vergessenheit geraten. Im Idealfall sollten Sie beim Lesen ein Gefühl spüren wie „Ah ja, das ist es doch, was ich will!“.

Wahrscheinlich sollten Sie nicht Ziele wie „Umsatz um 10 Prozent steigern“ aufnehmen, denn derlei werden Sie ohnehin nicht vergessen. Aber wie wäre es zum Beispiel mit „Heiterster/gelassenster/souveränster Bereichsleiter werden“?

Mit einem Self Starter oder „Anlasser“ erhöhen Sie die Wahrscheinlichkeit, Ihren Zielen näher zu kommen, beträchtlich. Ein Beispiel, wie so etwas aussehen kann, enthält der Kasten „Beispiel eines Self Starters“.

Beispiel eines Self Starters

- Meine Arbeit ständig vereinfachen
- Mehr delegieren
- Wichtiges nicht wegen Dringlichem liegenlassen
- Angebotspalette verbreitern
- Segelschein + Segelboot
- Mitarbeiter bei Laune halten
- Mitarbeiter weiterentwickeln

Wichtig: Keine trivialen Dinge aufnehmen, an die man nicht erinnert zu werden braucht. Nur Dinge aufnehmen, die sich wenigstens ein bisschen nach Spaß anfühlen. Mindestens ein persönliches Ziel aufnehmen, das mit dem Job nichts zu tun hat (hier: „Segelschein machen und auf ein Boot sparen“).



Leben, statt sich leben lassen

Viele Ausbrenner leben von außen nach innen statt umgekehrt; sie sind Getriebene. Erinnern Sie sich immer wieder daran, dass Sie Ihrem Arbeitgeber zwar einen Teil Ihrer Zeit und Energie vermietet, aber nicht Ihr ganzes Leben verkauft haben. Das gibt Ihnen Autonomie, ein Gefühl von Freiheit zurück.

Lassen Sie sich nie auf Engagements ein, die auf unabsehbare Zeit 100 Prozent Ihrer wachen Zeit absorbieren werden. Für eine kurze Projektphase mag so etwas manchmal unvermeidlich sein. Dann muss aber eine Regenerationsphase unmittelbar danach fest eingeplant sein.

Das Modethema „Work-Life-Balance“ ist zwar überbewertet, denn die Arbeit ist für die meisten von uns ein selbstverständlicher Teil des Lebens, und zwar ein wichtiger. Da muss kein Gegensatz bestehen. Aber wenn Sie sich mit der Rente mehr erhoffen als den Pensionierungstod, dann brauchen Sie Zeit auch für andere wichtige Teile des Lebens, zum Beispiel die Familie, und nicht nur dafür. Wer auf nur einem Bein – Arbeit, Leistung – steht, wird leicht umgepustet, wenn der Wind auffrischt.

Grenzen setzen können

Nicht Nein sagen können – das ist ein Gemeinschaftsmerkmal vieler Ausbrenner. Warum hält auf jeder Großstadtstraße, an jeder Bushaltestelle, in jedem Flughafen-Warteraum etwa die Hälfte der Anwesenden ein Handy ans Ohr? Die meisten „checken mal eben ihre Mails“. Viele bilden sich ein, jederzeit erreichbar sein zu müssen. Angst, nicht geschätzt zu werden, wenn man jemanden warten lässt, mag eine Rolle spielen. Nun ist es im Tagesgeschäft angenehm, prompt einen Rückruf oder eine Email-Antwort zu erhalten. Aber mal ehrlich: Schätzen Sie jemanden deshalb mehr? Oder liegt nicht der Gedanke nahe: „Der oder die muss ja viel Zeit haben!“?

Wenn Sie das Gefühl haben, in Mails aller Art zu ersticken, dann heißt das Standardrezept: Eine oder zwei Phasen am Tag dafür fest in den Kalender einplanen. Dazwischen möglichst nicht ablenken lassen.

Wenn das die Spielregeln Ihres Unternehmens verletzt, dann müssen diese Spielregeln überdacht werden. Zum Beispiel dahin gehend, dass nicht automatisch der gesamte Verteiler eines Vorganges ein CC erhält, sondern nur diejenigen, die wirklich involviert sind oder Stellung nehmen sollen.

Termin mit mir selbst

Kennen Sie das? Sie werden gefragt, ob Sie eine zusätzliche Aufgabe, einen zusätzlichen Termin übernehmen können und sagen gewohnheitsmäßig erst mal Ja. Man ist ja kooperativ bzw. kundenorien-

Sei kein Frosch – habe stets Plan B

Unternehmen können viel für ihre Beschäftigten tun (siehe auch Seite 25). Eines kann heute kaum noch eine Organisation einem Neuankömmling garantieren: Lebenslange Zugehörigkeit. Dazu sind die Zeiten zu unberechenbar geworden. In vielen Köpfen ist das noch nicht angekommen. Und so beobachten wir nicht selten Menschen, die aus *einseitiger* Loyalität an Arbeitsplätzen ausharren, deren Randbedingungen sich schrittweise immer mehr verschlechtern, selbst wenn sie Alternativen haben (siehe unser Fallbeispiel auf Seite 5).



tiert. Zudem hat der Blick in den Kalender ergeben: Da ist noch viel weiß. Bloß, sobald es dann soweit ist, merken Sie, wie viele Dinge eben nicht im Kalender standen, aber dennoch erledigt werden müssen.

Dagegen hilft ein simpler Trick: Tragen Sie in Ihren Kalender, womöglich schon für das ganze Jahr, Termine mit sich selbst ein. Wählen Sie eine kryptische Abkürzung oder nehmen Sie eine besondere Farbe. Das wird Sie beim nächsten Mal daran erinnern, dass Sie Zeit für sich selbst brauchen. Und wenn es nur für konzentrierte Arbeit ist. Sie können die Zeit aber auch für das Feilen an einem Plan B (siehe rechts oben) verbrauchen, für eine Tages- oder Wochenbilanz, für Ihre Urlaubsplanung. Hauptsache, da steht etwas im Kalender – dann werden Sie leichter sagen können „Tut mir leid, geht leider nicht; Termine, Termine...“.

Warum? Eine Erklärung mag das sogenannte *Boiled-Frog*-Prinzip liefern. Es besagt folgendes: Ein Frosch, in kochendes Wasser geworfen, springt heraus. Wenn Sie ihn aber in kaltem Wasser aufsetzen und die Temperatur nur langsam steigern, verpasst er möglicherweise den Absprung und lässt sich gar kochen.

Auf das Arbeitsleben übertragen heißt das: Viele Abwärtsentwicklungen vollziehen sich in kleinen Schritten. Bei jedem Schritt kann man zu sich sagen: „Das wirst Du schon auch noch verkraften – stell Dich nicht so an!“. Das tun vor allem Menschen, die solche Einschärfungen von Kindesbeinen an zu hören bekommen haben.

Ihnen sollten sechs Gebote zu denken geben, die der Soziologe und Autor Winfried Panse sinngemäß wie folgt formuliert hat:

Sechs Gebote

1. Identifiziere Dich mit der eigenen Leistung, nicht mit dem Unternehmen!
2. Arbeite an Deinem Marktwert, halt die Augen offen und Dein Pulver trocken!
3. Bilde Rücklagen, gewöhne Dich nicht an Annehmlichkeiten, von denen Du sonst abhängig wirst!
4. Rechne mit Krisen, sieh sie als Chancen!
5. Formuliere Wünsche, Ziele, Visionen; entwickle Deine Kreativität!
6. Bleib stets handlungsfähig, vermeide Fallen!
Man sollte hinzufügen:
7. Pflege Dein berufliches Netzwerk! Informationen und neutrale Einschätzungen verlässlicher Anderer schützen unter Umständen davor, kalt erwischt zu werden.

Wichtig ist es, zur Kompensation stabile soziale Kontakte und Bindungen im Privatleben zu haben (Freunde, Familie, Partner). Dass der Mensch ein gewisses Eingebundensein in verlässliche vertrauensvolle Beziehungen braucht, davon kann man ausgehen.

Frühwarnsysteme installieren

Die frühen Symptome eines beginnenden Burnout-Prozesses bleiben oft unbemerkt, jedenfalls den Betroffenen. Wenn dann die Krise nicht mehr zu verleugnen ist, wenn schon an vielen Stellen kleine Feuer ausgetreten werden müssen, setzt oft eine charakteristische Kopflosigkeit ein, die alles noch schlimmer macht.

Dagegen schützen Frühwarnsysteme. Wenn Sie eine Partnerin, einen Partner haben, dem Sie vertrauen, beziehen Sie sie oder ihn ein: „Sag’s mir, wenn Du Veränderungen an mir bemerkst!“ Und wenn es soweit ist, dürfen Sie nicht in die Defensive gehen, sondern müssen zuhören, sich am besten Notizen machen.

Was Sie ganz allein tun können, sind Tages- oder Wochenrückblicke, zum Beispiel abends. Am besten auch schrift-

lich. Fragen Sie sich: Wie fühle ich mich? Unruhig oder gelassen? Gut oder schlecht? Als Herr meines Schicksals oder der Situation ausgeliefert? Und wenn Sie dann konstatieren müssen „eher unruhig“, „nicht so toll“ und „ein bisschen ratlos“, dann fragen Sie weiter: Woher kommt’s? Was hat sich verändert? Und schließlich: Kann ich etwas an der Lage ändern, oder muss ich mich mit etwas abfinden?

Sie sollten auch stets Papier und Stift am Bett haben. Denn wenn Ihnen in der Einschlafphase – oder mitten in der Nacht – etwas Wichtiges einfällt, dann brauchen Sie so keine Angst zu haben, diesen Geistesblitz am nächsten Tag vergessen zu haben. Und Ihr Schlaf sollte Ihnen heilig sein.

Sich mit sich selbst anfreunden

Der Abschluss Ihres abendlichen Tagesrückblicks sollte ein Satz ungefähr folgenden Inhalts sein: „Das hast Du gut gemacht heute!“. Wenn Sie’s mal gründlich bedenken, stimmt der sogar, und zwar immer. Denn selbst wenn praktisch alles schief gegangen sein sollte, haben Sie das bestimmt nicht bewusst so arrangiert.



Darf's zur Vertiefung ein bisschen Tiefenpsychologie sein? Die Transaktionsanalyse, vielen schon aus Kommunikationstrainings ein Begriff, unterscheidet drei sogenannte „Ich-Zustände“ (siehe Abbildung 4).

- Das Eltern-Ich, das noch einmal unterteilt ist in das Kritische und das Fürsorgliche Eltern-Ich,
- das Erwachsenen-Ich und das

- Kind-Ich, welches es als Freies und als Angepasstes Kind gibt.

Dieses Modell ist in unserem Zusammenhang nützlich zum Verständnis, wie wir mit uns selbst umgehen.

Für Ausbrenner typisch ist das Muster links in Abbildung 4. Das Freie Kind, das in uns allen noch lebt (möglicherweise

unter einer dicken Kiesschicht verschüttet), möchte Spaß, Spiel und Abenteuer, aber das Kritische Eltern-Ich agiert als gnadenloser Zuchtmeister: „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen! Mach erst mal Deine Hausaufgaben! Und überhaupt: In Deinem Alter gibt's das nicht mehr!“ Und Streicheleinheiten, nach denen das Angepasste Kind sich sehnt, gibt es schon gar nicht. Das Erwachsenen-Ich ist in diesem Fall zu gelähmt, um einzugreifen.

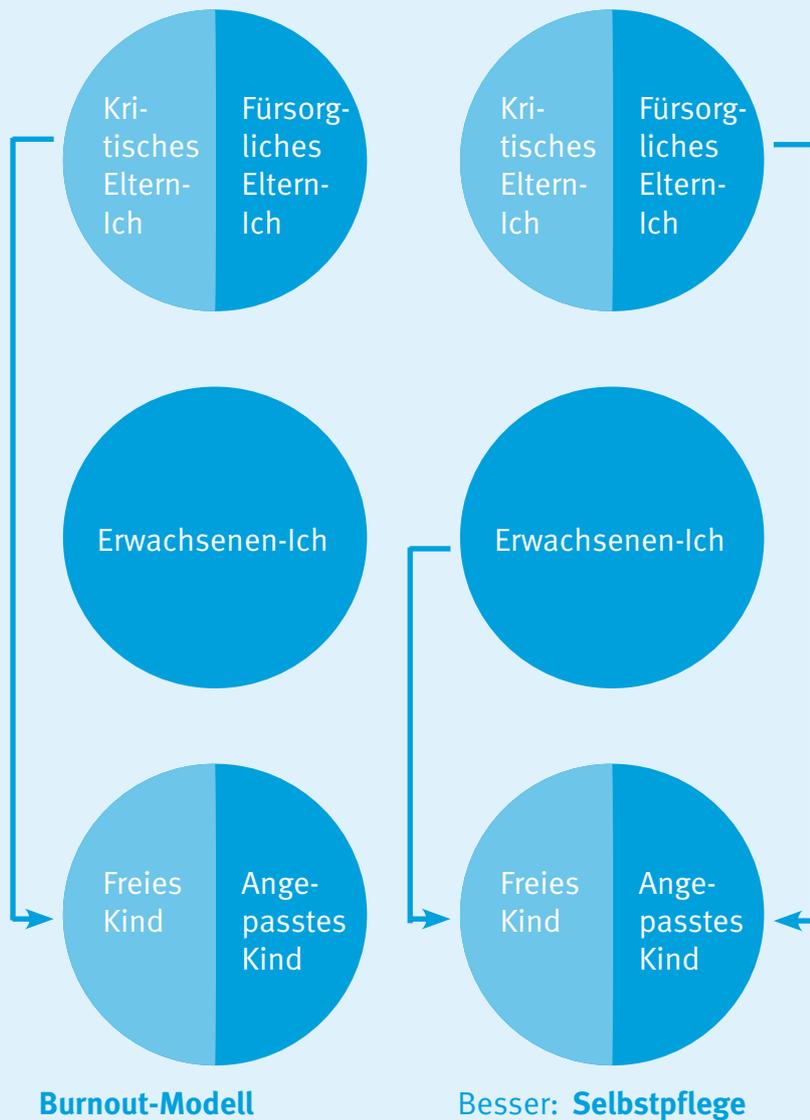
Besser für ein langes, gesundes und erfülltes Leben ist das Muster rechts im Bild. Hier spendet das Fürsorgliche Eltern-Ich dem Angepassten Kind reichlich Anerkennung. Und das Erwachsenen-Ich setzt seine Ratio dafür ein, dass auch das Freie Kind mit seinen Bedürfnissen zum Zuge kommt.

Sollten Sie sich in dem Muster links wiedererkannt haben: Die Umstellung auf das rechte Muster ist nicht an einem Tag zu bewerkstelligen, es ist ein Lebensprojekt. Aber es macht Spaß.

Ganz in dieselbe Richtung geht die Entwicklung von „Gegengiften“ (siehe Kasten rechts) gegen die fünf Antreiber, die auf Seite 10 vorgestellt werden. Auch an diese Gegengifte muss man sich erinnern. Man kann sie, eventuell in verschlüsselten Abkürzungen, auf die Innenseite der Wohnungstür heften. So treten sie mindestens einmal pro Tag ins Bewusstsein.

Auch hier gilt: Das braucht Zeit. Aber mit jedem Schritt, den Sie auf diesem Weg vorankommen, wird das Leben leichter. Und in dem Maße, in dem Sie fähig werden, sich selbst die Anerkennung zu geben, ohne die man innerlich verhungert, werden Sie auch unabhängiger von der Anerkennung Anderer. Diese ist nämlich in den meisten Führungspositionen streng rationiert. Besser, man wird Selbstversorger.

Umwege und Auswege Selbstversorgung



Modell B:
„Die höchsten Ansprüche an mich stelle ich selbst“

Modell A:
„Ich Sorge für mich selbst! – sonst könnte ich mich auch um niemand anders kümmern“

Abbildung 4

Ausspannen und entspannen

Kein Ratgeber, der nicht empfiehlt: Lernen Sie eine Entspannungstechnik! Das ist richtig, kann aber schwierig sein, wenn Sie damit nicht schon zu Schönwetterzeiten angefangen haben. Speziell das Autogene Training braucht Selbstdisziplin und Zeit, bis es wirkt, mit der Progressiven Muskelrelaxation nach Jacobson ist es nicht viel anders.

Eine Technik, die kaum Vorlaufzeit benötigt, heißt „Konstatierendes Aufmerksames Wahrnehmen“; sie entstammt der „Introvision“ der Psychologin Angelika C. Wagner. Man kann das eigentlich jederzeit und überall praktizieren, im Wartezimmer, in Leerlaufphasen jeder Art.

Es verläuft in drei Phasen. Die Aufforderung ist: Nichts denken, Aufmerksamkeit auf nichts Spezielles fokussieren, sondern einfach wahrnehmen – allenfalls mit dem Gedanken: „Aha, so ist das. Es ist, wie es ist.“ Und zwar für je zwei Minuten *visuell* (Was sehe ich gerade?), *auditiv* (Was höre ich gerade?) und *kinästhetisch* (Was spüre ich gerade in meinem Körper?). Man kommt so wieder mit sich selbst in Kontakt und hat dadurch eine unmittelbare Beruhigungswirkung.

Antreiber	Gegengift
1. Sei perfekt!	Auch ich darf Fehler machen! Ich brauche mich nur um Perfektion zu bemühen, wo es lohnt.
2. Streng dich an!	Ich darf es mir leicht machen. Intelligent arbeiten, nicht hart!
3. Beeil dich!	Ich darf mir Zeit lassen.
4. Sei stark!	Ich darf wahrnehmen und zeigen, wie mir zumute ist.
5. Mach's den anderen recht!	Meine Bedürfnisse sind mindestens so wichtig wie die anderer. Ich bin der wichtigste Mensch in meinem Leben!

Abbildung 5

Mit Problemen nicht allein bleiben

Noch ein Tipp, wenn Probleme sich schneller aufhäufen als man sie lösen kann: Bleiben Sie nicht allein damit. Wohl dem, der dann auf ein erprobtes Netzwerk zurückgreifen kann. Ansonsten: Buchen Sie einen Termin bei einem Berater, Coach, Therapeuten.

Wichtig: Hilfe zu suchen, ist weder eine Schande noch ein Zeichen von Inkompetenz. Vielmehr ist es ein Zeichen von Souveränität, die eigenen (momentanen)

Grenzen anzuerkennen und Hilfe in Anspruch zu nehmen.

Fazit. Abgrenzung, wissen, was man will, eine eigene Identität, ein Quantum Eigensinn, sich nicht auffressen lassen, Selbstpflege – das waren die wichtigsten Stichworte zum Thema individuelle Burnout-Prävention. Nichts davon ist schwer umzusetzen oder verlangt nennenswerte Opfer. Einzige Voraussetzung: Sie müssen das Thema ernst nehmen. Und so heißt denn der wichtigste Rat: Nimm Dir Zeit und denke nach!



Was Sie für Mitarbeiter(innen) und Kolleg(inn)en tun können

Wir befinden uns auf der ersten äußeren Zwiebelschale: der zwischenmenschlichen Ebene. In diesem Kapitel geht es zunächst um Situationen, die Sie und einen weiteren einzelnen Menschen betreffen. Was Sie für das zwischenmenschliche Miteinander in Ihrem Team tun können, dafür liefert das nächste Kapitel Ideen.

Ein(e) Mitarbeiter(in) brennt aus — was ist zu tun?

Worauf Sie achten sollten, sind die Frühwarnsymptome (siehe Kasten Seite 8). Diese vier Zeichen sind gut von außen beobachtbar:

Beobachtbare Frühwarnsymptome

- **Sozialer Rückzug bei früher gut Integrierten**
- **Veränderte emotionale Reaktionsmuster:**
 - erhöhte Reizbarkeit
 - häufiger werdende Tränenausbrüche oder
 - scheinbare Teilnahmslosigkeit, Pokerface
- **Nachlassendes Engagement bis hin zu allgemeinem Negativismus und Sarkasmus**
- **Sinkende Effektivität, zum Beispiel unnötige Überstunden**

Die empfohlenen Interventionsschritte ähneln stark denen, die bei Alkoholproblemen Standard sind.

- Wichtig: Das Problem nicht ignorieren – es löst sich selten von selbst. Je früher Sie aktiv werden, desto besser.
- Versuchen Sie, im (vereinbarten und vorbereiteten) offenen Gespräch die Ursachen zu klären. Dabei vor allem *zuhören!* Oft bringt schon das Entlastung. Vielleicht können Sie unmittelbar etwas an der Arbeitssituation verändern?

Drängen Sie den/die Mitarbeiter/in nicht in die Defensive; das Gespräch sollte als Hilfsangebot, nicht als Strafaktion wahrgenommen werden. Allerdings: Rechnen Sie mit Verleugnung, darum sollten Sie konkrete *eigene* Beobachtungen in petto haben. „Mir ist zu Ohren gekommen, dass...“ ist keine gute Gesprächsbasis.

- Wenn die Ursachen im persönlichen/privaten Bereich liegen, sollte eine Beratung vermittelt werden. Vielleicht ist schon eine Broschüre wie diese, ein Hinweis auf unsere Website (www.cconsult.info) oder ein Buchtip von Nutzen. Vielleicht gibt es im Betrieb eine zuständige Anlaufstelle? Wenn Ihr Betrieb ein EAP (Employee Assistance Program (siehe auch Seite 25)) hat, dann sind Sie jetzt fein raus. Wichtig: Nicht selbst machen, sondern an Externe verweisen.
- Wenn die Ursachen im betrieblichen Bereich liegen, tun Sie, was Sie können. Wenn es nicht mit Bordmitteln gelingt, die Probleme zu beseitigen: Externe Beratung suchen. Das Beraterteam von CConsult kann Sie hierin unterstützen. Besuchen

Sie für nähere Informationen die CConsult Homepage: www.cconsult.info.

- Regen Sie die Suche nach neuen Aufgaben, Zielen, Werten an (zum Beispiel „Förderung anderer“ statt Selbermachen).
- Bleiben Sie am Ball: Fassen Sie nach. Nach Möglichkeit sollte Ihr Gespräch mit mindestens einer konkreten Übereinkunft enden. Denn so können Sie gleich einen Folgetermin (nach 1 bis 2 Wochen) vereinbaren, den Sie dann um fast jeden Preis einhalten sollten. Auf keinen Fall dürfen Sie das Thema in beiderseitigem Einvernehmen totschweigen!
- Bieten Sie Anteilnahme, Verständnis und Hilfe an — aber bleiben Sie unnachgiebig. Dulden Sie Burnout nicht in Ihrer Organisation. Weder bei anderen noch bei sich selbst. Denn: Ausbrennern ist nicht mit bloßer Nachsicht geholfen. Ihre Selbstachtung ist beschädigt. Sie wollen wieder mit sich ins Reine kommen. Bei der Reparatur können Sie als Vorgesetzte(r) am ehesten helfen.



Ein(e) Kollege(in) brennt aus – was ist zu tun?

Dies ist eine schwierige Situation, denn Ausbrenner wollen vordergründig nichts weniger, als angesprochen zu werden; zu groß ist meist die Scham. Wenn es nun so ist, dass Ihr eigenes Burnout-Risiko steigt, weil Sie zum Beispiel laufend die Arbeit von jemand anderem miterledigen müssen oder sonstwie die Folgen eines

Andererseits sollte Ihre Leidenschaft Grenzen haben, wenn Sie wiederholt auf taube Ohren stoßen.

Sollte es sich bei dem Kollegen oder der Kollegin um jemanden handeln, der Ihnen auch persönlich nahe steht, liegt die Sache schon wieder ein wenig anders. Womöglich haben Sie Lust, sich als erste Auffang-Linie anzubieten? Das kann



Burnouts Anderer zu tragen haben, dann zögern Sie nicht. Suchen Sie auch hier das Gespräch.

Allerdings müssen Sie dabei eher noch taktvoller auftreten. Denn wahrscheinlich haben Sie keine direkten Druckmittel wie in der Vorgesetzten-Position.

überraschend erfolgreich sein. Oft ist Burnout ein „Verdursten neben der Oase“, und der Außenstehende kommt leichter auf Ideen, weil er objektiver an das Problem herangehen kann. Aber Vorsicht: Meist muss man doch ein wenig mehr investieren, und das zuverlässig. Da können zwei Informationen nützlich sein: Der Berufsverband deutscher Psychologen (BDP) unterhält eine Datenbank. Wenn Sie auf www.psychotherapiesuche.de/therapeutensuche, dann auf „Zur Suche“ klicken und unter

„Krankheiten und persönliche Krisen“ *Burnout* wählen, bekommen Sie für die meisten Postleitzahlen mindestens eine Anlaufadresse. *Allerdings*: Die meisten Psychotherapeut(inn)en mit Kassenzulassung haben lange Wartelisten; Privatpatienten kommen schneller ans Ziel. Wenn es mal wirklich brenzlich wird, ist Folgendes gut zu wissen: Ein sogenanntes Akutkrankenhaus muss jede(n) Gefährdete(n) aufnehmen. Auch wenn dies keine therapeutische Dauerlösung darstellt, ist es kurzfristig immerhin besser als Nichts. Unter www.weisseliste.de/ finden Sie eine entsprechende Suchmaschine.

Mein(e) Chef(in) brennt aus – was kann ich tun?

Vielleicht kennen Sie jemanden auf seiner/ihrer Ebene oder „eins höher“? Dann können Sie dort vielleicht behutsam auf das Problem aufmerksam machen und um Intervention bitten. Natürlich ohne Erfolgsgarantie. Wenn er oder sie Ihnen nahe steht, greifen Sie die Vorschläge oben unter „Kollege(in)“ auf.

Was Sie für Ihr Team tun können

Mittlerweile sind wir auf der zweiten äußeren Zwiebelschale angekommen: Der institutionellen Ebene. Maßnahmen der Teamentwicklung sollten grundsätzlich burnout-präventiv wirken. Andernfalls ist etwas schief gegangen. Denn sie sollten Stress erster Ordnung (siehe Seite 12) vermindern, also an der Ursache ansetzen; zusätzlich sollte Stress zweiter Ordnung, also ein einsetzender Burnout-Prozess, nicht so leicht unbemerkt bleiben. Nachfolgend einige Optionen, die Führungskräften normalerweise offen stehen.

Das Arbeitstreffen

Bei einem Arbeitstreffen begibt sich ein ganzes Team für ein bis drei Tage in Klausur, wenn irgend möglich außerhalb der Geschäftsräume, und zwar ein- bis zweimal pro Jahr. Wenn die Intervalle kürzer sind, kann auch die Dauer unter Umständen verkürzt werden.

Oberthema ist diesmal nicht das *WAS* der Arbeit, sondern ausschließlich das *WIE*:

- Wo flutscht die Zusammenarbeit bei uns, wo können wir uns steigern?
- Wo sind Reibungsverluste, müssen Konflikte ausgetragen werden? Gibt es Konflikte mit Nachbarteams?
- Was behindert uns?
- Gibt es Probleme, bei denen wir Hilfe „von oben“ brauchen?

Sobald regelmäßige Arbeitstreffen selbstverständlicher Bestandteil der Team-Kultur geworden sind, sollten sich Klima und Zusammenhalt spürbar verbessern. Im Allgemeinen kommt das auch der Effektivität zugute.

Reden hilft (meist)

Regelmäßige *Mitarbeitergespräche* unter vier Augen sind im Prinzip eine gute

Aufgabe	wer	mit wem	bis wann

Normalerweise endet ein Arbeitstreffen mit einer Tabelle, deren Spalten überschrieben sind wie folgt: Aber oft ist das informelle und möglichst hierarchiefreie Miteinander schon die halbe Miete. Missverständnisse können ausgeräumt, Interessengegensätze geklärt, Kompromisse gefunden werden. Wenn möglich, sollten Arbeitstreffen extern moderiert werden. In den folgenden Fällen ist eine externe Moderation zwingend:

Externe Moderation

- Beim ersten Mal.
- Bei mehr als ca. 10 Teilnehmern.
- Bei existierenden Spannungen größerer Tragweite. In dem Falle sollte ein Moderator oder eine Moderatorin vorgeschaltet Interviews führen.
- Wenn die Führungskraft nicht teilnimmt, sondern sich erst zum Schluss Resultate präsentieren lässt.
- Wenn Zweifel bestehen, ob im Team genügend *Goodwill* besteht, verständnisvoll und ausgleichsbereit miteinander umzugehen.
- Bei sehr unerfahrenen oder frisch zusammengestellten Teams.

Sache, auch wenn sie sich keiner allzu großen Beliebtheit erfreuen. Trotzdem sollten Führungskräfte auf jeden Fall zu Mitarbeitergesprächen einladen, natürlich nur auf freiwilliger Basis.

Vertrauenssache ist auch ein *ehrliches Feedback*. Erfahrene Teams können im Rahmen von Arbeitstreffen so ein Feedback sogar mündlich wagen; dann aber unter externer Moderation von erfahrener Seite.

Wenn das Feedback schriftlich und anonym erfolgt, braucht es ohnehin eine neutrale Stelle außerhalb der Organisation, die die Daten einsammelt, aufbereitet und rückmeldet. Mit solchen Rückmeldungen sollte man Empfänger übrigens keinesfalls allein lassen, vor allem nicht unerfahrene. Andererseits stehen dem Wagnis auch immense Chancen gegenüber. Für das Thema Burnout liegen diese vor allem in der Möglichkeit, Besorgnis und Anteilnahme auszudrücken, Beobachtungen mitzuteilen, ggf. sogar Hilfe anzubieten — ohne dass eine Reaktion erfolgen muss. Das kann die Hemmschwelle auf beiden Seiten senken.

Zum Thema Reden gehört auch die meistvernachlässigte nachwachsende Gratis-Ressource von Führung und Kollegialität: *Anerkennung*. Es spricht natürlich überhaupt nichts dagegen, großzügig Anerkennung an Kollegen(innen) und Mitarbeiter(innen) zu

verteilen. Es muss jedoch ehrlich gemeint sein. Aber dafür reicht es ja, die eigene Schwelle ein wenig herabzusetzen, ab der man etwas erwähnenswert findet.

Ein gesundes Quantum Anerkennung und Rückenstärkung brauchen vor allem Mitarbeiter(innen), die direkt mit der Außenwelt in Kontakt treten, also im Kundendienst, im Einkauf, im Call Center etc. Denn sie können sich nicht darauf verlassen, dass bei diesen Kontakten die internen Regeln der Höflichkeit und Fairness gelten. Unter Umständen kommen harte Bandagen zum Einsatz. Es verlangt „Gefühlsarbeit“, ein Stück Selbstverleugnung, Dinge nach außen vertreten zu müssen, auf die man selbst keinerlei Einfluss hat. Wer so über die normalen Geschäftsvorgänge hinaus „den Kopf hinhält“, freundlich bleiben muss und dafür nicht einmal Wertschätzung erfährt, ist mit Sicherheit burnoutgefährdet. Mehr zum Thema in der VBG CCall Broschüre „Emotionsarbeit in personenbezogenen Dienstleistungsberufen“. Bestellung unter: www.ccall.de.

Coaching/Supervision

Reden hilft besonders gut, wenn auf der anderen Seite ein erfahrener Coach sitzt. Dessen Job ist es, die richtigen Fragen zu stellen, Dinge verbal auf den Punkt zu bringen, vor dem Versacken in Totschleifen des Denkens zu bewahren, auch mal emotional den Rücken zu stärken und vieles mehr. Hauptsache: Er/sie bewahrt klaren Kopf, ist neutral und schafft Vertrauen. Coaching ist kein Allheilmittel, beinhaltet aber so viele Chancen, dass Unternehmen es zumindest ihren Führungskräften zugänglich machen, ja anbieten sollten, und zwar routinemäßig an Zäsuren: In der Einarbeitungsphase, bei Übernahme von Projekten und neuer Führungsverantwortung, bei Fusionen etc.

Empfehlenswert ist auch ein generelles Angebot, ohne dass der Bedarf begründet werden müsste.

Was Sie für Ihre Organisation tun können

Was über die Grenzen des Teams hinaus reicht, fällt unter Organisationsentwicklung (OE). Die Prozesse haben dort eine längere Zeitachse und wirken im Allgemeinen indirekter, dafür erreicht die Burn-

die Rede von den „Mitarbeitern als unserem wertvollsten Kapital“ glaubwürdig gelebt wird, verzeiht die Belegschaft sogar ungeschickte Umsetzungsversuche. Wo das aber ein bloßes Lippenbekenntnis ist, wo „Betriebliche Gesundheitsförderung“ ein belächeltes Hobby-

- die Beziehung zwischen Mitarbeitern untereinander.

Wo diese Beziehungen von Vertrauen, Stolz und Freude geprägt sind, steht auch eine Abwehrfront gegen Burnout.



out-Prävention aber mehr Beteiligte. Ein starkes Argument dafür. Dennoch ist Vorsicht geboten. Burnout-Prävention kann *Ihr* individuelles Burnout-Problem werden, wenn Sie nicht eine glaubwürdige *Rückendeckung* der obersten Führungsebene haben. Man muss begriffen haben, dass dergleichen in einem tiefen Sinne Chefsache ist, ernst gemeint sein muss und nicht als „Projekt“ mit beschränkter Laufzeit angegangen werden darf. Wenn Sie das *Commitment* haben oder gar auf der obersten Ebene operieren: Prima!

Eine gute Diagnose ist die halbe Therapie

Mitarbeiterbefragungen per Fragebogen haben kein besonders gutes Image. Aber wo dieses Image schlecht ist, hat es beinahe immer einen Hauptgrund: Sie sind mindestens einmal folgenlos geblieben. Für *alle* OE-Maßnahmen – auch für Mitarbeiterbefragungen – gilt: Sie müssen ernst gemeint, von den obersten Führungsebenen gedeckt und als Daueraufgabe verstanden werden. Wo

Projekt der Personalabteilung bleibt, da macht sich Zynismus breit. Das geht unter Umständen sogar nach hinten los, denn: Personaler, die derlei wider eigenes besseres Wissen durchführen müssen, sind selbst burnout-gefährdet. Also: Diagnose ist *nur sinnvoll*, wenn auch Therapie beabsichtigt ist. Und es müssen nicht immer Fragebögen sein. Oft ist eine Serie von Interviews, von neutraler Seite quasi anonym geführt, die ergiebiger Alternative.

Und: Es geht um Entwicklung der *Organisationskultur*. Dies ist nicht der Platz, die Bibliotheken von Literatur zu referieren, die es zu diesem Thema gibt. Aber das Institut *Great Place to Work*, das den Wettbewerb „Deutschlands beste Arbeitgeber“ veranstaltet, trifft wohl den Kern der Sache, wenn es auf drei Beziehungen den Fokus richtet:

- die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Management,
- die Beziehung zwischen Mitarbeitern und ihrer Arbeitstätigkeit sowie dem Unternehmen,

Und wenn's trotzdem irgendwo brenzlich wird?

Burnout ist eine derart komplexe Sache (die oft auch außerhalb der Arbeitswelt beginnt), dass keine Organisation ihre Mitglieder umfassend dagegen schützen kann. Aber sie kann eine zweite Abwehrfront aufbauen: Durch ein sog. *Employee Assistance Program* (EAP; „Mitarbeiter-Unterstützungs-Programm“). Das funktioniert so: Das Unternehmen schließt einen Vertrag mit einem externen Institut, welches eine möglichst breite Palette kompetenter Beratungsangebote bereit hält – von Ernährungs- über Erziehungs- bis zu Eheberatung; und eben auch Beratung bei Krisen wie Burnout.

Mitarbeiter(innen) können diese Beratungspalette jederzeit in Anspruch nehmen, ohne dass irgend jemand im Unternehmen davon erfahren muss. Bezahlt wird eine Kopfpauschale (3,- bis 5,- Euro pro Monat). Diskretion ist eine absolute Erfolgsvoraussetzung. Eine Faustregel sagt, dass in „normalen“



Zeiten etwa 10 Prozent einer Belegschaft das Angebot nutzen; in Umbruchsituationen kann es auch ein Vielfaches davon sein.

Unternehmen machen überwiegend gute Erfahrungen mit solchen Programmen, berichten allerdings auch, dass die Anzahl der Burnoutfälle damit nicht auf Null zu bringen ist.

Und dann?

Schon wieder Kulturarbeit: Es tut einem Unternehmen gut, wenn Burnout – oder allgemeiner: psychische Krisen – kein Tabu sind. Schwedische Unternehmen schulen Vorgesetzte im Umgang mit dem Thema, gewähren bezahlte Sabbat-Phasen, helfen bei der Wiedereingliederung von Menschen, die eine stationäre Psychotherapie brauchten. Es rechnet sich, jedenfalls in Schweden. Wahrscheinlich auch bei uns. Denn ein(e) kompetente Mitarbeiter(in) verursacht im Falle des Ausfalls ja nicht nur die offensichtlichen Kosten. Er oder sie hat wahrscheinlich schon vorher andere im Unternehmen „angesteckt“, möglicherweise Kunden vergault. Und er oder sie hinterlässt eine „Know-How-Lücke“, die selbst bei funktionierendem „Wissensmanagement“ nicht ohne Verluste zu stopfen ist.

Rechnet es sich wirklich?

Diese Frage sollte nicht unbedingt im Vordergrund stehen, ist aber in den meisten Unternehmen ausschlaggebend. Wieviel Euro ein investierter Euro einspart – über gesteigerte Produktivität oder gesunkene Fehlzeitkosten – hängt mit Sicherheit von außerordentlich vielen Faktoren ab. Die bisherigen Studien erlauben aber die vorsichtige Aussage: Ja, es lohnt sich, sogar rein betriebswirtschaftlich betrachtet. Es gibt Schätzungen mit dem Faktor drei bis vier. Dabei ist nicht einmal eingerechnet, dass ein Unternehmen auch davon lebt, was seine Beschäftigten über es denken. Denken Sie an die austrocknenden Quellen für Führungsnachwuchs...

Fazit. Wenn eine Organisation sich aufmacht, Burnout in ihren Reihen zu bekämpfen, hat sie viele Handlungsoptionen. Man muss nur anfangen, die größten Fehler zu vermeiden und darf nicht gleich wieder aufhören. Alles braucht seine Zeit. An dieser Stelle ist Ausdauer ganz besonders gefragt. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei Ihrer persönlichen Burnout-Prävention!

Literatur

- Berndt, Frank H. (3. Aufl. 2009). 30 Minuten gegen Burnout. Offenbach: GABAL.
- Burisch, Matthias (4. Aufl. 2010). Das Burnout-Syndrom. Heidelberg: Springer.
- Hotter, Erich (2009). Sieben Schritte gegen Burnout. Graz: Leykam.
- Jaggi, Ferdinand (2008). Burnout – praxisnah. Stuttgart: Thieme.
- Kypta, Gabriele (2. Aufl. 2008). Burnout erkennen, überwinden, vermeiden. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Müller-Timmermann (2. Aufl. 2004). Ausgebrannt – Wege aus der Burnout-Krise. Freiburg: Herder.
- Schröder, Jörg-Peter (2. Aufl. 2008). Wege aus dem Burnout. Berlin: Cornelsen.
- Unger, Hans-Peter & Kleinschmidt (2. Aufl. 2007). Bevor der Job krank macht. München: Kösel.

Herausgeber



www.vbg.de

Deelbogenkamp 4
22297 Hamburg
Postanschrift: 22281 Hamburg

Artikelnummer: 42-05-3791-0

Text:

Prof. Dr. phil. Matthias Burisch, Hamburg

Redaktion:

Dr. Susanne Roscher, VBG Hamburg

Umsetzung:

BC GmbH Verlags- und Mediengesellschaft
Kaiser-Friedrich-Ring 53, 65185 Wiesbaden
www.bc-verlag.de

Fotos:

banane-design, Bremen

Nachdruck nur mit schriftlicher
Genehmigung der VBG

Version 1.1/2010-12

Gedruckt: 2010-12/Auflage: 3000

Der Bezug dieser Informationsschrift
ist für Mitgliedsunternehmen der VBG im
Mitgliedsbeitrag enthalten.



CConsult

Gesundheitskompetenz
für Führungskräfte

www.cconsult.info

Kontakt

CConsult-Projektteam

VBG – Ihre gesetzliche

Unfallversicherung

Deelbögenkamp 4

22297 Hamburg

Telefon: 0800 22667858

team@ccconsult.info