



Christian Stock

# Burnout

Erkennen und verhindern

TASCHEN  
GUIDE

HAUFE.

**Alle Inhalte dieses eBooks sind  
urheberrechtlich geschützt.  
Die Herstellung und Verbreitung  
von Kopien ist nur mit  
ausdrücklicher Genehmigung  
des Verlages gestattet.**

# Downloads online unter: [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen)

Exklusiv und kostenlos  
für Buchkäufer!



## Und so geht's:

- ➡ Einfach unter [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen) den Buchcode eingeben
- ➡ Oder direkt über Ihr Smartphone bzw. Tablet auf die Website gehen



**Buchcode:**

TGA-HL12

## Kostenlose Downloads zu folgenden Themen:

- Betriebswirtschaft
- Recht und Geld
- Management
- Kommunikation und Soft Skills

# **Burnout**

**Erkennen und verhindern**

Dr. Christian Stock

2. Auflage

# Inhalt

<b>Was ist Burnout?</b>	<b>5</b>
▪ Burnout – anders als Stress und Depression	6
▪ Die Leitsymptome des Burnouts	14
▪ So kann ein Burnout verlaufen	20
▪ Beruflicher und privater Burnout	24
▪ Der Selbsttest: Bin ich gefährdet?	25
<b>Risikofaktoren in der beruflichen Situation</b>	<b>29</b>
▪ Allgemeine Risikofaktoren	30
▪ Erhöhte Arbeitsbelastung	31
▪ Zu wenig Autonomie	34
▪ Zu wenig Anerkennung	35
▪ Mangelnde Gemeinschaft	37
▪ Mangelnde Fairness	38
▪ Wertekonflikte	40
<b>Risikofaktoren in der Persönlichkeit</b>	<b>43</b>
▪ Verhaltensmuster	44
▪ Die Antreiber: unsere innere Stimme	50
▪ Mangelnde Widerstandsfähigkeit	56

<b>Wie man sich vor dem Ausbrennen schützt</b>	<b>67</b>
■ Wo stehen Sie – was können Sie tun?	68
■ Abstand schaffen	70
■ Die Situationsanalyse: Energienehmer und Energiegeber	74
■ Ziele definieren	80
■ Entspannung und Fitness	85
■ Die berufliche Situation klären	94
■ Die Einstellung ändern	103
■ Für Ausgleich sorgen	108
■ Den sozialen Rückhalt stärken	111
■ Zeitmanagement	112
■ Widerstände einberechnen	118
■ So kontrollieren Sie Ihre Fortschritte	119
■ Stichwortverzeichnis	125

## Vorwort

Ist Burnout die Krankheit unserer Zeit? Müssen wir uns darauf einstellen, dass Ausbrennen der Preis für unsere entfremdete Lebensart ist? Ist es die Quittung für „höher, schneller, weiter“? Oder hatten die Menschen nicht immer schon Stress? Und wir jammern nur auf hohem Niveau?

Meine Erfahrung als Arzt und Therapeut ist: Viele Menschen leiden unter dem Burnout-Syndrom. Jeder kann in chronischen Stress geraten, dauernd überfordert sein und aus dem Erschöpfungszustand nicht mehr herausfinden. Egal, ob Sie ein Workaholic, ein Manager oder eine Mutter mit Doppelbelastung sind. Egal, ob Sie unter einer schwierigen beruflichen Situation leiden oder sich mit einer Kraft raubenden Familiensituation auseinandersetzen müssen. Niemand ist davor gefeit, vom Burnout erfasst zu werden. Die gute Nachricht ist jedoch: Jeder kann etwas dagegen tun!

Auf den folgenden Seiten werden Sie einige Antworten auf Fragen finden, die Sie beschäftigen, wenn Sie sich ausgebrannt fühlen: Ich zeige Ihnen, woran sie ein Burnout-Syndrom erkennen, wie es dazu kommen kann, welche Faktoren der beruflichen Situation eine Rolle spielen, aber auch, welche persönlichen Einstellungen und Verhaltensmuster das Risiko erhöhen. Und ich zeige Ihnen Wege auf, wie Sie sich vor dem Ausbrennen schützen und was Sie tun können, um einem bestehenden Burnout gegenzusteuern.

*Dr. Christian Stock*

# Was ist Burnout?

Immer mehr Menschen fühlen sich ihren aufreibenden Lebensumständen und ihrer anstrengenden, mitunter von Angst geprägten beruflichen Situation nicht mehr gewachsen. Erschöpfungszustände, mangelnde Belastbarkeit, Ausgebranntsein sind oft die Folgen.

In diesem Kapitel erfahren Sie,

- was ein Burnout-Syndrom von „normalem“ Stress unterscheidet,
- was die drei wichtigsten Symptome von Burnout sind und woran Sie diese erkennen,
- wie ein Burnout typischerweise verläuft und
- wie Sie herausfinden, ob Sie selbst gefährdet sind.



## Burnout – anders als Stress und Depression

Burnout ist durch eine Vielfalt von Symptomen gekennzeichnet, die zum Teil auch sehr unspezifisch sind. Deswegen ist ein Burnout vor allem in der Frühphase auch nicht leicht zu diagnostizieren.

### Beispiel: Burnout oder „nur“ Stress?



Frau S. ist alleinerziehend. Sie arbeitet zusätzlich halbtags. Nebenher betreut sie seit einem Jahr ihre pflegebedürftige Mutter. In letzter Zeit ist sie nur noch minimal belastbar. Sie weiß oft nicht, wie sie die Woche überstehen soll. Auch das Wochenende reicht nicht zur Erholung. Ihre sozialen Kontakte hat sie auf ein Minimum beschränkt. Sie hätte ohnehin keine Zeit. Frau S. leidet an Schlafstörungen und immer wiederkehrenden Infekten. Für die Erledigung ihrer beruflichen Arbeit muss sie sich mehr anstrengen als früher. Ein Vorgesetzter hat ihr schon den Vorwurf gemacht, sie mache nur noch Dienst nach Vorschrift und sei früher viel engagierter gewesen. Trotz des Urlaubs vor Kurzem ist sie nur minimal erholt. Sie hat das Vertrauen in sich selbst verloren, deswegen haben schon einige Freunde vermutet, dass sie vielleicht depressiv sei. Ihre Arbeitskolleginnen haben das durch den vermehrten Stress erklärt, den man als Alleinerziehende automatisch hat. Schließlich äußert der Hausarzt von Frau S. die Verdachtsdiagnose „Burnout-Syndrom“. Frau S. ist jetzt verwirrt. Was fehlt ihr denn nun eigentlich wirklich?

Hat Frau S. ein Burnout-Syndrom? Kritiker machen geltend, dass der Begriff sowieso sehr unscharf definiert ist und zu einer Art Modeerscheinung wurde. Nach dem Motto: Alles was schlecht ist, ist Burnout.

## Ist Burnout eine Krankheit?

Für eine erste Annäherung an das Burnout-Syndrom bietet sich der Blick in internationale Krankheitsklassifikationen an. Im ICD (Internationale Klassifikation von Krankheiten der WHO) ist Burnout unter der Rubrik „Zusatzdiagnosen“ klassifiziert, also nicht als Krankheit. Es gibt dort bereits eine andere, sehr alte Diagnose, „Neurasthenie“, die einen Erschöpfungszustand beschreibt. Dieser deckt aber nur zum Teil die Symptome ab, die unter einem Burnout-Syndrom verstanden werden. Was bedeutet das? Einerseits wird, so mein Fazit, den Betroffenen Unrecht getan, weil man ihre Beschwerden nicht als Krankheit würdigt – mit allen Konsequenzen, die so etwas hat, z.B. im Extremfall, dass die Krankenkassen die Behandlung nicht bezahlen. Andererseits wird der Begriff zum Teil sehr großzügig benutzt. Kritiker sagen, dass es schon immer das Phänomen der Erschöpfung gegeben hat, und Burnout nur alter Wein in neuen Schläuchen ist. Meiner Ansicht nach ist es aber ein neueres Zeitphänomen, das durch Veränderungen in der Arbeitswelt, Globalisierung, Auflösung von Familienstrukturen und durch demografische Entwicklungen verstärkt wird. Das heißt, es kann sich beim Burnout auch durchaus um ein bisher relativ unverstandenes Syndrom handeln, welches in den Diagnostikhandbüchern einfach noch keinen Niederschlag gefunden hat.

## Parallelen zum Stress

Die Fachleute werden in den nächsten Jahren sicherlich noch viel dazu forschen. Fest steht, dass sich in einer Befragung der

Techniker Krankenkasse aus dem Jahr 2009 etwa jeder dritte Bundesbürger über chronischen Stress beklagte. Natürlich hat nicht automatisch jeder Dritte ein Burnout-Syndrom. Aber wir verzeichnen eine deutliche Zunahme von psychischen Erkrankungen bei allen Krankenkassen. Laut einer anderen Studie der Krankenkasse DAK „dopen“ sich ca. 800.000 Beschäftigte regelmäßig mit Aufputzmitteln und stimmungsaufhellenden Medikamenten, um die Stressbelastung bei der Arbeit zu kompensieren und leistungsfähig zu bleiben. In den Medien wird dies als „Jobdoping“ bezeichnet.

Burnout ist nicht gleich Stress, sondern resultiert aus chronischem Stress. Stressfaktoren spielen als Auslöser also eine große Rolle beim Entstehen eines Burnout-Syndroms.

Das sogenannte Adaptionssyndrom (Resultat von chronischem Stress) entspricht in vielen Punkten den körperlichen Anzeichen eines Burnouts. Damit können die körperlichen Symptome von Burnout mit den Ergebnissen der klassischen Stressforschung erklärt werden: Stress ist die Ursache, Burnout die Folge. Ursache und Wirkung werden oft durcheinandergbracht. Burnout entsteht nur bei chronischem Stress und dauerhaftem Ungleichgewicht zwischen Anspannung und Ruhe bzw. Aktivität und Erholung. Diese Balance ist beim Burnout-Syndrom oft gestört.

### Beispiel: Vom Stau zum Nervenzusammenbruch



Herr W. ist im Außendienst tätig und fährt jede Woche viele Kilometer mit dem Auto. Die Autobahn war ständig zu. Herr W. hatte das Gefühl, dass sich alle Baustellen immer genau auf seiner Route befanden. Warum war die Fahrbahn eigentlich stets kilometerweit abgesperrt, obwohl nirgends Bauarbeiter zu sehen

waren? Warum kam eigentlich immer nur er in den Stau? Er nahm ja schon seit einiger Zeit Blutdrucktabletten. Trotzdem regte er sich auf. Schließlich kam es eines Morgens bei Herrn W. zu einem Nervenzusammenbruch und er musste mit Kreislaufproblemen und Herzrasen ins Krankenhaus.

Sie fragen sich, ob für ein Burnout-Syndrom nicht wesentlich Dramatischeres passieren muss? Schließlich sind viele von uns vergleichbaren Stresssituationen ausgesetzt. Lassen Sie uns genauer hinsehen.

## Wie entsteht chronischer Stress?

Stress wird ausgelöst durch eine Vielzahl von sogenannten Stressoren.



*Stressoren*

Ob diese Stressoren, wenn sie zusammenwirken, bei uns auch chronischen Stress erzeugen, ist abhängig von

- unserer Einschätzung einer Situation,
- unserer Fähigkeit zur Bewältigung dieser Situation und
- der Intensität und Dauer der Stressoren.

## Einschätzung und Bewältigung

Wie wir auf die Stressoren reagieren, ist individuell unterschiedlich und hängt nicht zuletzt auch von unserer Einschätzung der Situation ab. Wenn wir einen Stressor als bedrohlich einstufen und glauben, ihn nicht oder nur schwer bewältigen zu können, dann löst der Stressor in uns eine Belastungsreaktion aus. Erst dann führt er also zu Stress. Das erklärt, warum unterschiedliche Menschen in einer vergleichbaren Situation verschieden reagieren, die einen als Stress empfinden, die anderen nicht.

### Beispiel: Ist doch kein Problem



Wie Herr W. aus dem vorigen Beispiel ist auch Herr S. jeden Tag mit dem Auto zu seinen Kunden unterwegs. Er akzeptiert, dass er auf sein Auto angewiesen ist, hört sich interessante Hörbücher an, wenn er in den Stau gerät, lässt sich, falls möglich, von seinem Navigationsgerät, frühzeitig Umwege anzeigen und legt seine Termine so, dass er fast immer pünktlich kommt, auch wenn auf der Autobahn wieder einmal mehr los ist.

Herr S. hat keinen Stress, Herr W. schon. Natürlich kann Herr S. die Lage falsch einschätzen und sich übernehmen. Dann hätte er auch Stress. Oder Herr W. hat die Situation als bedrohlich eingestuft und sie war im Nachhinein gar nicht so