



Buch

Burn-out ist weit mehr als ein Ausdruck von Überforderung. Burn-out ist eine Aufforderung. Es ist die Aufforderung zu einem authentischen und wesensgemäßen Leben. Solange wir dies nicht erkennen und nur im Außen nach Richtlinien suchen, anstatt uns selbst zu fragen, was wir wirklich brauchen, solange wird die Erkrankungsrate weiter steigen. Erst wer herausfindet, was das richtige Leben für ihn persönlich bedeutet, der hat eine echte Chance auf langfristige Gesundheit.

Autorin

Dr. med. Mirriam Prieß hat an der Universität Hamburg Medizin mit anschließender Promotion im Fachbereich Psychosomatik studiert. Sie war als Ärztin 8 Jahre in einer psychosomatischen Fachklinik tätig und unter anderem für die Behandlungsschwerpunkte Ängste, Depressionen und Burn-out verantwortlich. Seit 2005 übt Sie eine beratende Tätigkeit in der Wirtschaft (eon, Porsche, Ernst & Young) mit Einzelcoaching von Führungskräften im Bereich Konflikt- und Stressmanagement aus.

Außerdem von Dr. Mirriam Prieß im Programm

Resilienz
Raus aus der Selbstblockade

Dr. med. Mirriam Prieß

Burn-out kommt nicht nur von Stress

Warum wir wirklich ausbrennen –
und wie wir zu uns selbst zurückfinden

GOLDMANN

Der Verlag behält sich die Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte dieses Werkes für Zwecke des Text- und Dataminings nach § 44 b UrhG ausdrücklich vor. Jegliche unbefugte Nutzung ist hiermit ausgeschlossen.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

9. Auflage

Vollständige Taschenbuchausgabe April 2019
Copyright © 2019 Wilhelm Goldmann Verlag, München,
in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,
Neumarkter Str. 28, 81673 München
produksicherheit@penguinrandomhouse.de
(Vorstehende Angaben sind zugleich
Pflichtinformationen nach GPSR)

Copyright der Originalausgabe © 2013 by Südwest Verlag,
einem Unternehmen der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,
Neumarkter Str. 28, 81673 München
Umschlaggestaltung: Uno Werbeagentur, München
Umschlagmotiv: FinePic®, München
Redaktion: Andrei-Sorin Teusianu
Satz: Satzwerk Huber, Gemering
Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck
CH · Herstellung: IH
Printed in Germany
ISBN 978-3-442-17797-4

www.goldmann-verlag.de

Inhalt

Vorwort	11
Ist Stress Symptom oder Ursache eines Burn-outs?	17
Wie entsteht Stress?	19
Wo tritt Ihrer Meinung nach der meiste Stress auf?	21
Welche Ursachen hat Überlastung?	23
Der Dialog als Voraussetzung für Gesundheit	25
Auf der Suche nach Techniken des Dialogs	29
Beziehung als Basis für Gesundheit und Krankheit ...	29
Die Beschreibung der Burn-out-Erkrankung nach dem Vier-Phasen-Modell	31
Die Alarmphase	31
Die Widerstandsphase	34
<i>Wie funktioniert die Psychosomatik?</i>	36
<i>Psychosomatik und Sprache</i>	38
Die Erschöpfungsphase – Beginn des Burn-outs	45
Der Rückzug	51

Weitere Anwendungsbereiche des	
Vier-Phasen-Modells	54
<i>Gruppen, Teams und Unternehmen</i>	54
<i>Der Dialog mit sich selbst</i>	56
Alarm – Widerstand – Erschöpfung – Rückzug:	
Entwickelt sich das Burn-out-Syndrom immer	
nach dem gleichen Prinzip?	64
Das Käfermodell – die sechs entscheidenden	
Lebensbereiche	69
Die Macht der inneren Realitäten.	73
Gibt es eine Burn-out-Persönlichkeit?	82
<i>Geringe Selbstwahrnehmung und fehlender Selbstbezug</i> . .	82
<i>Schein anstatt Sein</i>	83
<i>Selbstdefinition über Leistung und Anerkennung</i>	83
<i>Geringe Dialogfähigkeit und Harmoniesucht</i>	84
Burn-out und der fehlende Umgang mit Emotionen	85
Ist der verlorene Dialog mit sich selbst der	
entscheidende Punkt bei der Entstehung von	
Burn-out?	91
Menschen mit Burn-out haben kein Ventil	91
Die eigene Gefühlswelt – eine unbekannte	
Größe	93
Bis zum bitteren Ende	95
Von Todesangst und anderen Körpersymptomen	97

Burn-out und Kompensation	101
Wenn die Kompensation zur Sucht wird: das Glas Wein am Abend und andere Kompensationsmechanismen	105
Wehret den Anfängen!	108
Tatsache ist: Kompensation ist keine Lösung	110
Was bedeutet dies für die Aufrechterhaltung der eigenen Gesundheit?	111
Der Weg aus dem Burn-out: den Dialog suchen, anstatt zu kompensieren	111
Das große Aber	112
Burn-out und Narzissmus	115
Was hat Burn-out mit Narzissmus und einem falschen Selbstbild zu tun?	123
Männlicher und weiblicher Narzissmus	125
Ich sehe das, was nicht ist: die Macht der Projektion	127
Idealisierung und Burn-out	133
Burn-out und Angst	141
Die Ursachen der Angst	141
Welche Konsequenzen haben Angst und Burn-out speziell für Unternehmen?	144
Burn-out und Alter	153

Handlungsmuster in Zusammenhang mit Burn-out	159
Die Macht der Ohnmacht	161
Schweigen als Strafe – der schweigende Rückzug . . .	167
Burn-out und Wiedergutmachungsanspruch	170
Von der Wiedergutmachung zur Selbstverantwortung	176
Eine verlorene Kindheit und die Konsequenzen für das Erwachsenenalter	181
Wenn die lebensnotwendige Atmosphäre im Elternhaus fehlt	182
Egoismus ja – Egozentrik nein	187
Unsere Herkunft legt die Grundlage dafür, wer wir später sind	192
Das, was war, ist gewesen, und das, was nicht war, ist nicht nachzuholen	194
Der Umgang mit Burn-out	197
Was also kann man tun?	199
Vom Umgang mit Betroffenen	202
<i>Im Unternehmen</i>	203
<i>In der Partnerschaft</i>	207
<i>In der Behandlung</i>	208
<i>Was können Sie als betroffene Einzelperson tun?</i>	210
Ausblick	217

Anhang: Praktische Arbeitsmaterialien und Checklisten . . .	223
Erstellen Sie Ihr persönliches Stressprofil:	
Analyse Ihres Konfliktverhaltens anhand des Vier-Phasen-Modells	223
Analyse Ihres Konfliktverhaltens anhand des Käfermodells	228
Zwölf Richtlinien für die Aufrechterhaltung Ihrer Leistungsfähigkeit und Gesundheit	230
Unternehmenskultur: eine gute Atmosphäre ist Voraussetzung für Gesundheit	232
Register	235

Vorwort

»Ob ich mich für mich interessiere?«, wiederholte ein beruflich erfolgreicher wie mittlerweile ausgebrannter Manager meine Frage. Einen Augenblick lang dachte er nach, dann sah er mich an und fragte: »Wie definieren Sie ›Interesse‹?«

»Ob ich mit mir im Dialog stehe?«, entgegnete der erschöpfte Geschäftsführer eines sehr erfolgreichen mittelständischen Unternehmens. Nach einem Moment des Schweigens sagte er: »Woher soll ich das wissen?«

Was wäre, wenn ich Ihnen diese Frage stellen würde: »Interessieren Sie sich für sich?« Was würden Sie mir darauf antworten? Gehen wir einmal davon aus, dass Sie die Frage mit Ja beantworten würden, interessieren Sie sich denn auch so weit für sich, dass Sie in allen zentralen Lebensbereichen mit sich und mit Ihrer Umwelt im Dialog stehen? Stehen Sie in den jeweiligen Lebensbereichen dort, wo Sie stehen wollen, und leben Sie ein Leben, das Ihnen entspricht?

Wir befinden uns in einer Zeit, in der sich immer mehr Grenzen auflösen und menschlich notwendige Strukturen zunehmend verloren gehen – in der Politik, in der Wirtschaft, im beruflichen genauso wie im privaten Bereich. Unsere Welt ist längst eine Welt der Superlative geworden. Eine Welt, in

der immer mehr möglich ist und alles machbar sein soll. »Grenzen sind dazu da, um überschritten zu werden«, lautet oft die Devise. Doch gilt dies für alle Grenzen?

Wie selbstverständlich werden Prozesse und Menschen stetig optimiert, nicht selten um jeden Preis und häufig bis zum bitteren Ende. Jede dritte Ehe wird geschieden, manche fast so schnell, wie sie geschlossen wurde. Kinder entstehen in vitro und nach Plan, Freundschaften werden mittlerweile mit einem Klick und in automatischer Potenzierung geschlossen und nicht wenige haben über 1000 davon. Wir umrunden die Welt nicht mehr in 80, sondern in weniger als zwei Tagen, und viele tun dies mehrmals in einem Monat. Alles muss machbar sein. Wir sind rund um die Uhr für jeden erreichbar – doch uns selbst erreichen wir nicht mehr. »Können Sie mir keine Technik zeigen, anhand derer ich merke, was ich fühle?«, fragte mich eine 45-jährige erfolgreiche Immobilienmaklerin und Mutter von drei Kindern, die ausgebrannt war.

Wer bin ich und wenn ja, wie viele? lautet der Titel eines vergangenen Bestsellers. Die Frage nach der eigenen Identität wird immer deutlicher gestellt und ist mittlerweile symptomatisch für den Zustand unserer Gesellschaft geworden – die absurde Frage nach der Anzahl der »Identitäten« ebenfalls.

Immer mehr Menschen verlieren sich beim Versuch, vieles gleichzeitig anzugehen, und vermeiden dabei zugleich, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Sie stehen weder mit sich selbst noch mit ihrer Umwelt im Dialog und vergessen die entscheidende Frage: »Wie ist meine Identität, was ist

für mich möglich und was nötig?« Menschen, Partnerschaften, Teams und Unternehmen – ganze Systeme brennen aus, weil sie diese Frage für sich entweder gar nicht oder falsch beantworten.

Burn-out ist längst zu einem gesellschaftlichen Problem der westlichen Kultur geworden und verursacht nicht nur jährlich Milliardenschäden, sondern auch großes persönliches Leid. Das Erschreckende dabei ist, dass kaum jemand weiß, worin diese neue Zivilisationskrankheit wirklich begründet ist. Noch immer werden Symptome für Ursachen gehalten, das Thema an sich verleugnet oder lächerlich gemacht.

»Burn-out gibt es gar nicht«, lautet die Parole vieler, die sich dabei schlicht auf das Diagnosesystem der Internationalen statistischen Klassifikation der Krankheiten und verwandten Gesundheitsprobleme (ICD-10) berufen. Diese Meinung ist verständlich: Natürlich kann jeder, der sich ausschließlich an der ICD-10 orientiert, gesundheitliche Probleme nur im vorgegebenen Raster dieses Systems wahrnehmen und muss entsprechend der Meinung sein, dass außer diesen Diagnosen nichts existiert. Doch ist diese Art der Klassifizierung unserem Zeitgeschehen angemessen? Wollen wir uns auf ein System berufen oder auf das blicken, was ist?

Im Dschungel aus vermeintlichen Ursachen, Klassifikationen und Diagnosen scheitern viele Burn-out-Behandlungen, und die Erkrankungsrate nimmt weiter zu. Längst brennen immer mehr junge Menschen aus, nicht selten finden Betroffene nicht wieder zurück in den beruflichen Alltag und

manchmal auch nicht zurück ins Leben. Meiner Erfahrung nach muss dies nicht sein. Jeder von uns hat die Chance, seinen Möglichkeiten entsprechend gesund und leistungsfähig zu sein oder es im Falle eines Burn-outs auch wieder zu werden. Niemand muss ausbrennen, wenn er entscheidende Punkte beachtet. Die Grundlage dafür ist jedoch, die tatsächliche Ursache für ein Burn-out zu kennen und das, was offensichtlich ist, ernst zu nehmen. Denn wie wollen wir dieses Problem lösen, wenn wir es lächerlich machen oder als nicht existent klassifizieren, anstatt es zu verstehen und ihm auf den Grund zu gehen?

Ich werde im vorliegenden Buch zeigen, dass Burn-out ein ernst zu nehmender Ausdruck unserer heutigen Zeit ist und versuchen zu zeigen, dass die bisher angenommenen Ursachen nur Symptome sind. Ich werde erklären, wo die wahre Ursache verborgen liegt, und Ihnen die entscheidenden Schritte auf dem Weg in ein Burn-out – aber auch aus dem Burn-out heraus – aufzeigen. Burn-out ist kein Schicksal, und es entsteht nicht über Nacht. Niemand muss ausbrennen, nur weil er Leistung erbringen will. Burn-out ist heilbar.

Das Buch ist entstanden aus meiner jahrelangen Behandlungserfahrung mit Menschen, die ausgebrannt waren. Es basiert auf der Erfahrung, dass gesundheitlich relevante Phänomene auch unabhängig von Klassifikationen und Systemen existieren und dass eine Problemlösung und Heilung nur dann stattfinden kann, wenn das, was ist, ohne moralische Bewertung ernst genommen und ihm auf den Grund gegangen wird. Die Inhalte basieren auf der in der Praxis gewonnenen

Überzeugung, dass Burn-out kein Ausdruck von Schwäche, sondern vielmehr ein gesunder Selbstregulierungsversuch ist. Ein gesunder Selbstregulierungsversuch von Menschen, die den Dialog zu sich selbst und ihrer Umwelt verloren haben und ein Leben leben, das ihrem eigenen Wesen widerspricht.

Burn-out ist meiner Erfahrung nach weit mehr als nur ein Ausdruck von Überforderung. Burn-out ist eine Aufforderung. Es ist die Aufforderung zu leben, anstatt zu funktionieren. Die Aufforderung zur Authentizität und zu einem wesensgemäßen Leben.

Hamburg, im Januar 2013

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Leonhard Hopf'. The signature is fluid and cursive, with a large initial 'L' and 'H'.

Ist Stress Symptom oder Ursache eines Burn-outs?

Die meisten Menschen sind der Ansicht, dass Burn-out durch zu viel Stress entsteht. Wenn man sich als Betroffener zu erkennen gibt, so kommt automatisch die Frage: »Hast du zu viel Stress gehabt?«

Die Empfehlung vieler Ratgeber lautet: »Sie wollen Burn-out verhindern? Vermeiden Sie Stress.« Stress und Burn-out als Prinzip von Ursache und Wirkung werden wie selbstverständlich in einem Atemzug genannt.

Doch ist das tatsächlich so? Ist Stress wirklich der einzige Auslöser, der zu einem Burn-out führt, oder steckt hinter diesem Auslöser noch ein weiterer? Wie kommt es überhaupt zu Stress? Was steckt hinter diesem Begriff, der in aller Munde ist und als zentraler Punkt bei der Entstehung von Burn-out gehandelt wird? Haben Sie sich schon einmal gefragt, warum Sie überhaupt unter Stress geraten? Was bedeutet für Sie Stress?

Befragt man Menschen, was sie persönlich unter Stress verstehen, sind die Antworten vielfältig:

- »Unter Stress verstehe ich Arbeitsüberlastung, Zeitdruck, Termindruck, zu viele Aufgaben auf einmal, keine Pausen, Lärm, Streit etc.«

- »Stress ist, wenn mir alles zu viel wird und ich nicht mehr hinterherkomme.«
- »Ich bin im Stress, wenn ich meine Kinder in den Kindergarten bringen muss und eigentlich schon im Büro sein müsste.«
- »Mich stresst der Blick meines Chefs.«
- »Mich stresst, wenn ich abends nach Hause komme und nicht meine Ruhe haben kann, sondern meiner Frau Rede und Antwort stehen muss.«
- »Mich versetzt es in Stress, wenn ich im Stau stehe.«
- »Ich bin im Stress, wenn ich die Projektleitung habe und einige im Team meinen, das Leben sei ein Wunschkonzert.«
- »Ich gerate vor großen Kundenpräsentationen in Stress.«
- »Ich bin regelmäßig zweimal im Jahr während der heißen Phasen im Stress«, antwortete ein 42-jähriger Wirtschaftsprüfer, der sich nach der achten heißen Phase wegen eines Burn-outs in Behandlung begeben musste.

Unter dem Begriff »Stress« wird allgemein ein subjektiver Zustand verstanden, in dem der Betroffene sich einer für ihn unangenehmen Situation oder Umständen ausgesetzt fühlt, die er weder vermeiden noch in seinem Sinne beeinflussen kann. Entweder fehlen ihm für die Bewältigung die Kompetenzen, oder ihm stehen nicht ausreichend Ressourcen zur Verfügung.

Stress muss vom Individuum jedoch nicht zwangsläufig als negativ erlebt werden. Hans Selye, der die Anfänge der Stress-

forschung maßgeblich mitbestimmt hat, unterschied zwischen positivem und negativem Stress und prägte dafür die Begriffe »Eu-« und »Dysstress« (Hans Selye 1956, 1974 und 1987). Die Vorsilben »eu« und »dys« kommen aus dem Griechischen und bedeuten »gut« beziehungsweise »schlecht«. Positiver, »guter« Stress wird beschrieben als ein angeregter Zustand, wie er etwa in Verliebtheitsphasen vorkommt, doch was im Allgemeinen unter »Stress« verstanden wird, ist negativer, »schlechter« Stress. Dieser ist Ausdruck einer als unangenehm empfundenen Belastung, die sowohl durch Überforderung als auch durch Unterforderung einer Person entstehen kann. Wenn in den folgenden Ausführungen der Begriff »Stress« verwendet wird, so ist hier grundsätzlich der negative Stress gemeint.

Wie entsteht Stress?

Ein zentrales Kriterium für Stress ist, dass es sich hierbei immer um einen subjektiven Zustand handelt, der maßgeblich vom Gefühl der Hilflosigkeit geprägt ist. Je unkontrollierbarer eine Situation für eine Person erscheint, je hilfloser sie sich fühlt, desto stärker ist das Gefühl von Stress. Die subjektive Bewertung spielt hierbei die entscheidende Rolle. Angelehnt an den Satz »Die Welt ist das, was wir in Gedanken aus ihr machen« oder »Mit unseren Gedanken erschaffen wir die Welt« (Buddha) kategorisieren wir die jeweiligen Situationen als Stress – oder nicht. Dabei löst erst das Gefühl von unzureichenden Ressourcen und das damit verbundene Gefühl