

DR. MED. SAMUEL PFEIFER



# STRESS *und* BURNOUT

*verstehen  
und bewältigen*

PSYCHIATRIE *&* SEELSORGE  
SEMINARHEFT



# IHRE DIGITALE BIBLIOTHEK zum Thema »Psychiatrie, Psychotherapie und Seelsorge«

12 SEMINARHEFTE VON  
DR. SAMUEL PFEIFER  
jetzt gratis als PDF für  
Tablet-PCs / iPad

400  
Seiten mit vielen  
Tabellen und Grafiken  
GRATIS

[www.seminare-ps.net/ipad](http://www.seminare-ps.net/ipad)

Burnout  
Borderline  
DEPRESSION  
BIPOLAR  
Psychosomatik  
Schmerz  
STRESS  
ANGST  
TRAUMA  
Schizophrenie  
Zwang und Zweifel  
Schlafstörungen  
SENSIBILITÄT  
Internetsucht

SIE MÖCHTEN LIEBER RICHTIGE SEMINARHEFTE ZUM NACHSCHLAGEN?

## BEZUGSQUELLE FÜR GEDRUCKTE HEFTE:

### Schweiz:

Psychiatrische Klinik Sonnenhalde  
Gänshaldenweg 28  
CH-4125 Riehen - Schweiz  
Tel. (+41) 061 645 46 46  
Fax (+41) 061 645 46 00  
E-Mail: [seminare@sonnenhalde.ch](mailto:seminare@sonnenhalde.ch)

### Deutschland / EU:

Alpha Buchhandlung  
Marktplatz 9  
D-79539 Lörrach  
Tel. +49 (0) 7621 10303  
Fax +49 (0) 7821 82150

### Übersicht und Preisliste:

[http://www.seminare-ps.net/Pub/Seminarhefte\\_Samuel\\_Pfeifer.pdf](http://www.seminare-ps.net/Pub/Seminarhefte_Samuel_Pfeifer.pdf)

## **PUBLIC DOMAIN**

Alle 12 Seminarhefte von Dr. Samuel Pfeifer  
stehen als PDF kostenfrei all denen zur Verfügung,  
die sich näher für seelischen Erkrankungen  
sowie für die  
Verbindung von Psychiatrie,  
Psychotherapie und Seelsorge interessieren.

*Fühlen Sie sich frei, diese PDF für sich selbst zu speichern und sie  
andern weiterzugeben.*

Dieses Angebot gilt besonders für Studenten der Medizin, der Psycho-  
logie, der Theologie, der sozialen Wissenschaften sowie der Seelsorge  
im engeren Sinne.

Verwendung von Abbildungen und Tabellen kostenfrei  
unter Angabe der Quelle.

### **Optimale Darstellung auf dem iPad:**

Speichern Sie die Datei in

iBooks





# STRESS UND BURNOUT

**Verstehen, Beraten, Bewältigen**

## Inhalt

Gibt es Kulturen ohne Stress?.....	2
Vier Begriffe: Stress, Strain, Eustress, Distress .....	3
Trauma und extremer Stress .....	4
Belastende Lebensereignisse.....	5
Körperliche Symptome von Stress .....	6
Unterschiede zwischen Frauen und Männern .....	7
Stresskrankheiten - Psychosomatik.....	8
Resilienz - Schutzfaktor gegen Stress .....	10
Burnout - Notbremse der Seele .....	13
24 Fragen zur Erfassung von Burnout .....	15
Faktor 1: Arbeitsplatz .....	17
Faktor 2: Privatleben und Familie .....	18
Faktor 3: Persönlichkeitsmuster .....	19
Faktor 4: Wenn der Körper nicht mehr mitmacht .....	20
Müdigkeit und Erschöpfung .....	21
Der Burnout-Kreislauf .....	23
Burnout bei Lehrpersonen .....	24
Burnout bei Pflegeberufen.....	26
Compassion Fatigue - Leiden an der Not der andern .....	28
Burnout und Stress in der Bibel .....	30
Work-Life-Balance.....	32
Burnout-Vorbeugung am Arbeitsplatz .....	34
Die innere Einstellung verändern .....	36
Burnout als Chance .....	38
Was hilft gegen Burnout? .....	39
Weiterführende Literatur und Internetadressen.....	40



## Stress - neue Krankheit des Jahrhunderts?

**S**TRESS – dieses Schlagwort fand man vor 100 Jahren noch nicht im Lexikon. Heute aber gibt es niemand, der nicht zeitweise «gestresst» ist. Hans Selye (1907 - 1982), der in Wien geborene Kanadier, fasste sein Lebenswerk in einem einzigen Satz zusammen: «Ich habe allen Sprachen ein neues Wort geschenkt – Stress!»

Zu den Auswirkungen von Stress gehören nicht nur Gefühle der Anspannung sondern auch körperliche Symptome, die die Lebensfreude trüben, Beziehungen belasten und die Arbeitsfähigkeit vermindern können.

### BURNOUT

Wenn Stress zu einem Zustand körperlicher, emotionaler und geistiger Erschöpfung führt, so spricht man von «Burnout».

Erstmals wurde der Begriff von dem amerikanischen Psychotherapeuten Herbert Freudenberger beschrieben. Er beobachtete, wie aus engagierten Helfern Menschen wurden, die nicht mehr die Kraft hatten, anderen mit der nötigen Einfühlung und Professionalität zu begegnen.

Es handelt sich nicht um eine gewöhnliche Arbeitsmüdigkeit, sondern um einen Zustand, der mit wechselhaften Gefühlen der Erschöpfung und Anspannung verbunden ist. In einem destruktiven Kreislauf kommt es zu ausgeprägten Veränderungen

Herkunft: *engl.* STRESS = «Anspannung, Druck, Belastung, Beanspruchung»

bei der betroffenen Person. Dadurch wird die Atmosphäre in einem Team empfindlich gestört. Auch im Privatleben kommt es zum Rückzug und zu strapazierten Beziehungen.

Wie kann man Stress verstehen? Wie kann man Herausforderungen positiv nutzen («Eustress») ohne an einer Überlastung zu zerbrechen («Distress»)? Wie erkennt man die Warnzeichen? Und wie kann man sein Leben so gestalten, dass es nicht aus den Fugen gerät?

Das Seminarheft will Anregungen geben und auf weitere Literatur verweisen. Ziel der Informationen ist es, sich selbst und betroffene Menschen besser zu verstehen und sie fachgerecht und einfühlsam zu begleiten.

Dr. med. Samuel Pfeifer

## Gibt es Kulturen ohne Stress?

Der englische Psychiatrieprofessor David Mumford stellte sich die Frage: Gibt es vielleicht Gegenden der Welt, wo die Menschen weniger gestresst sind? Hat die reine Bergluft, die Abgeschiedenheit von der Zivilisation, das Fehlen von Telefon und Hektik sowie das naturnahe Leben in einem Hochtal des Himalaja-Gebirges positive Auswirkungen auf die Gesundheit der Bewohner?

Die Ergebnisse überraschten die Forscher: Das scheinbar idyllische Leben ohne Zivilisationsstress birgt andere Belastungen: Die Männer müssen sich weit entfernt gefährliche Arbeit (z.B. Holzflößen auf den wilden Flüssen) suchen und sind oft wochenlang abwesend; es gibt kaum medizinische Versorgung, die Kindersterblichkeit ist hoch. Im harten Winter gibt es oft Nahrungsmittel-Knappheit.

Dies führt dazu, dass gerade die in den abgelegenen Dörfern lebenden Frauen in über 40 % unter deutlichen Stress-Symptomen mit Ängsten und Depressionen litten.



**BILD:** Eine Familie in Papua-Neuguinea sitzt um das Feuer in der Hütte. Leiden die Menschen in ursprünglichen Kulturen weniger an Stress?

### KÖRPERSPRACHE ALS AUSDRUCK VON STRESS IN DER DRITTEN WELT:

- Fühlten Sie in letzter Zeit einen Energiemangel?
- Spürten Sie Schmerzen im ganzen Körper?
- Fühlten Sie sich müde, auch wenn Sie nicht arbeiteten?
- Hatten Sie Schmerzen auf der Brust oder tat Ihnen das Herz weh?
- Spürten Sie häufig Herzklopfen?
- Hatten Sie ein Zittern oder Schlottern?
- Hatten Sie ein Gefühl wie «Magenflattern»?
- Haben Sie oft starkes Kopfweh?
- War es Ihnen als ob Ihr Kopf zusammengepresst würde?
- Hatten Sie ein Erstickungsgefühl oder einen Kloß im Hals?
- Mussten Sie häufiger Wasser lösen?
- Spürten Sie Mundtrockenheit?
- Haben Sie oft einen schweren Kopf?
- Hatten Sie Verstopfung?
- Litten Sie unter Blähungen?
- Hatten Sie Schmerzen / Verspannungen in Schulter und Nacken?
- Hatten Sie kalte Hände oder Füße?
- Litten Sie unter vermehrtem Schwitzen?

(Bradford Somatic Inventory; BSI)

Der obige Fragebogen wurde für die Beschreibung der Depression in der Dritten Welt entwickelt und zeigt, wie stark die psychische Befindlichkeit mit körperlichen Symptomen verwoben ist. (Mumford 1996)

## Vier Begriffe: Stress, Strain, Eustress, Distress



### ÜBUNG

Tragen Sie Beispiele für  
Stress und Strain zusammen!

**Stress** = äußere Ereignisse und  
Lebensbelastungen

.....

.....

.....

.....

.....

**Strain** = innere Konflikte, Befürch-  
tungen, Kränkungen und belastende Vor-  
stellungen.

.....

.....

.....

.....

.....

Stress ist ein Modewort unserer Zeit. Doch jeder versteht darunter etwas anderes, vom harmlosen Ärger über eine vorübergehende Hektik bis hin zu dauernden Belastungen, die die Gesundheit schädigen. Unter Stress versteht man einen vorübergehenden oder einen anhaltenden Zustand von Anspannung und Erregung.

Der Stressforscher Hans Selye unterschied zwischen «Eustress» und «Distress».

### Eustress

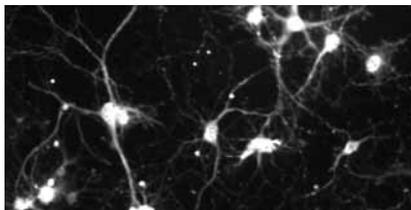
Neues kann aufregend, herausfordernd, stimulierend sein. Körper und Geist werden gefordert, aber der Mensch genießt diese Herausforderung (Beispiele: Sport, Abenteuer, Prüfungen). Die Stresshormone erzeugen einen «Kick», der als anregend erlebt wird. Aus der Holmes-Rahe Skala (S. 5) wird ersichtlich, dass auch positive Lebensereignisse wie etwa Heirat oder Ferien recht stressig sein können.

### Distress

Dieses Wort wird für negative Formen der Belastung verwendet. Wenn Anforderungen und Konflikte als dauernder Druck erlebt werden, wenn Zeitnot und übermäßige Forderungen verbunden sind mit Kritik und mangelnder Anerkennung; wenn eine Situation ausweglos erscheint – dann wird Stress zerstörerisch.

## Trauma und extremer Stress

**W**arum kann es nach dem frühen Verlust der Mutter oder nach schwerem sexuellem Missbrauch lebenslang zu einer Depressionsneigung kommen? Welches ist die Verbindung zwischen einem emotionalen Erlebnis und der Veränderung der Neurobiologie im Gehirn?



### CORTISOL ALS ZELLGIFT?

Manche Forschungen weisen darauf hin, dass die Ausschüttung von Stresshormonen eine toxische Wirkung auf Zellen im Gehirn haben können. Besonders betroffen ist dabei das limbische System, in dem die Gefühle eines Menschen gesteuert werden. Hier befindet sich auch der Hippocampus, der eine wichtige Rolle beim Gedächtnis spielt.

Die gleichen Hormone, die in einer plötzlichen Bedrohung die nötigen Energien mobilisieren, um dem Stress zu begegnen, wirken bei lang dauernder Ausschüttung als langsames Zellgift. Wer ständig unter

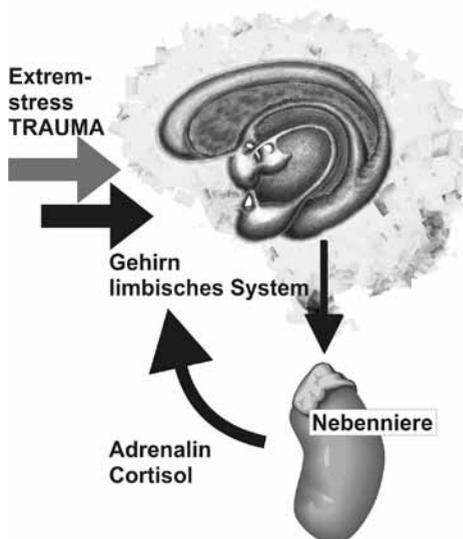
Stress steht, kann weniger gut lernen und neue Gedächtnisinhalte speichern.

### SENSIBILISIERUNG IM GEHIRN

Dauerstress führt zu einer Sensibilisierung im Gehirn. Es kommt zu einem Kreislauf von Überlastungsgefühlen und Erschöpfung, zum Eindruck, nichts mehr im Griff zu haben, zu Gefühlen von Sinn- und Hoffnungslosigkeit – kurz zu einer Depression. Diese ist wiederum begleitet von körperlichen Beschwerden.

Untersuchungen haben gezeigt, dass der Stresshormonpegel bei Depressiven deutlich gesteigert ist, selbst wenn sie sich schon völlig zurückgezogen haben. Adrenalin und Cortisol führen zu dem Gefühl der inneren Unruhe, das für Depressive so quälend ist.

Mehr noch: Die Hirnzellen werden auf Zellebene (DNA und RNA) so umprogrammiert (sensibilisiert), dass es später schon aus viel kleinerem Anlass wieder zu einer depressiven Phase kommen kann.



- Bremner J.D. (1999): Does stress damage the brain? *Biological Psychiatry* 45:797-805.
- Post R.M. (1992): Transduction of psychosocial stress into the neurobiology of recurrent affective disorder. *American Journal of Psychiatry* 149:999-1010.
- Braun K. & Bogerts B. (2001). Erfahrungsgesteuerte neuronale Plastizität. Bedeutung für Pathogenese und Therapie psychischer Erkrankungen. *Der Nervenarzt* 72:3-10.
- Charney D.S. (2004). Psychobiological mechanisms of resilience and vulnerability: Implications for successful adaptation to extreme stress. *American Journal of Psychiatry* 161:195-216.

## Belastende Lebensereignisse (Holmes & Rahe)

Punkte	Ereignis / Problem
100	Tod eines Ehepartners
73	Scheidung
65	Trennung vom Ehepartner
63	Gefängnisstrafe
63	Tod eines Familienangehörigen
53	Eigene Verletzung oder Krankheit
50	Heirat
47	Verlust des Arbeitsplatzes
45	Eheliche Aussöhnung
45	Pensionierung
44	Krankheit in der Familie
40	Schwangerschaft
39	Sexuelle Schwierigkeiten
39	Familienzuwachs
39	Arbeitsplatzwechsel
38	Erhebliche Einkommensveränderung
37	Tod eines Freundes
36	Berufswechsel
35	Streit in der Ehe
31	Aufnahme eines grösseren Kredits
30	Kündigung eines Darlehens
29	Neuer Verantwortungsbereich im Beruf
29	Kinder verlassen das Elternhaus
29	Ärger mit angeheirateten Verwandtschaft
28	Grosser persönlicher Erfolg
26	Anfang oder Ende der Berufstätigkeit der Ehefrau
26	Schulbeginn oder -abschluss
25	Änderung des Lebensstandards
24	Änderung persönlicher Angewohnheiten
23	Ärger mit dem Chef
20	Änderung von Arbeitszeit und -bedingungen
20	Wohnungswechsel
20	Schulwechsel
19	Änderung der Freizeitgewohnheiten
19	Änderung der kirchlichen Gewohnheiten
18	Änderung der gesellschaftlichen Gewohnheiten
16	Änderung der Schlafgewohnheiten
15	Änderung der Häufigkeit familiärer Kontakte
15	Änderung der Essgewohnheiten
13	Urlaub
12	Weihnachten
11	Geringfügige Gesetzesübertretungen

Die amerikanischen Autoren Holmes und Rahe haben eine Skala zusammengestellt, die Lebensereignissen ein Punktzahl zuordnen.

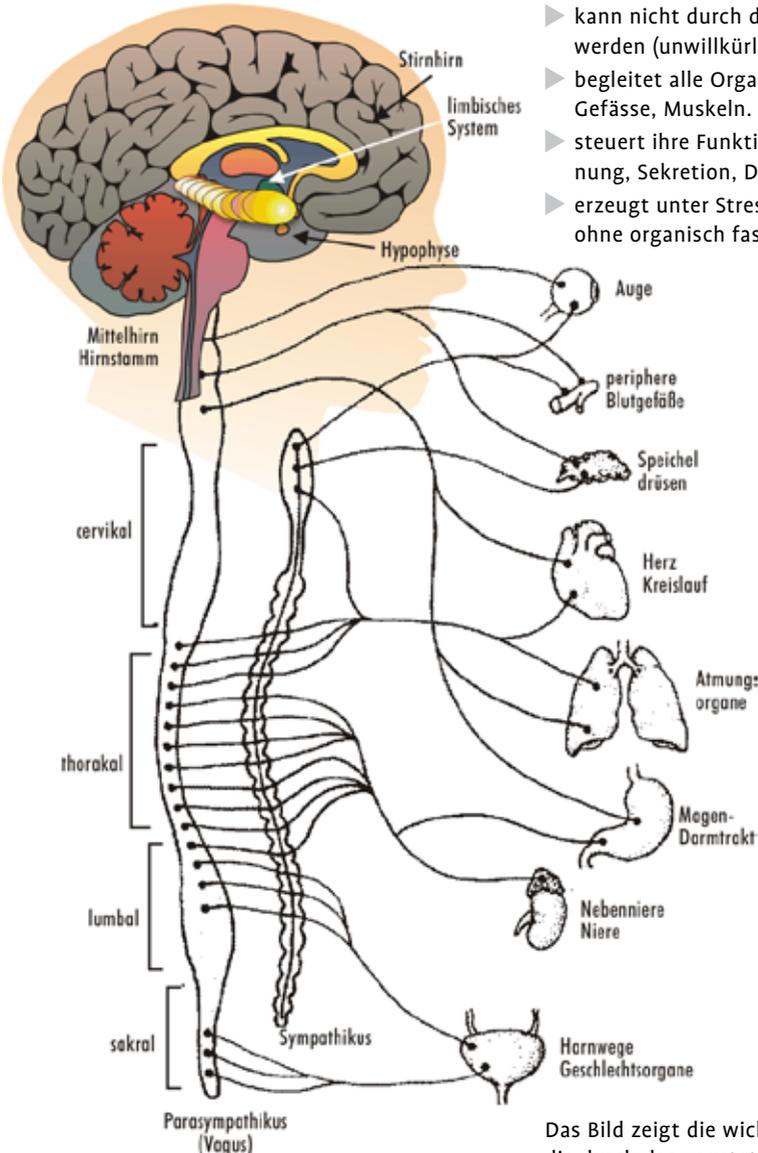
Wenn Sie mehr als 120 Punkte erreichen, sind Sie gesundheitlich gefährdet.

Quelle: Holmes T.H. & Rahe R.H. (1967): The social readjustment rating scale. Journal of Psychosomatic Research 11:213-218.

## Körperliche Symptome von Stress

### DAS VEGETATIVE NERVENSYSTEM

- ▶ kann nicht durch den Willen gesteuert werden (unwillkürlich).
- ▶ begleitet alle Organe, Drüsen, Gefäße, Muskeln.
- ▶ steuert ihre Funktion (Muskelspannung, Sekretion, Durchblutung).
- ▶ erzeugt unter Stress Beschwerden ohne organisch fassbaren Befund.



Das Bild zeigt die wichtigsten Organe, die durch das vegetative Nervensystem gesteuert werden.

## Frauenstress - Männerstress

**Frauen fühlen sich stärker gestresst als Männer. Dies ergab eine Studie, die im Jahre 2006 von der American Psychological Association (APA) in Auftrag gegeben wurde. 51 Prozent der befragten Frauen gaben an, gestresst zu sein, verglichen mit 43 Prozent der Männer.**

Frauen spüren - noch eher als Männer Stress durch körperliche Symptome. Gestresste Frauen fühlten sich oftmals nervös, energielos und dem Weinen nahe. Männer hingegen waren eher gereizt, ärgert und neigten zu Schlafstörungen.

Frauen suchen öfter eine Behandlung für ihre Probleme auf und zeigen mehr Störungen, die durch Stress verursacht sind. Männer hingegen sterben häufiger an stress-bezogenen Krankheiten, wie etwa Herzinfarkt.

(Quelle: Monitor on Psychology  
Volume 37, No. 4 April 2006)

Von den Befragten, die sich gestresst fühlten, berichteten

- > 59 Prozent über Nervosität oder Traurigkeit
- > 51 Prozent über Erschöpfung
- > 56 Prozent über Schlafstörungen
- > 55 Prozent über Interessellosigkeit und Energiemangel
- > 48 Prozent über Muskelverspannungen
- > 46 Prozent über Kopfschmerzen
- > 37 Prozent über zu viel oder zu wenig Appetit
- > 32 Prozent über Magen- oder Verdauungsprobleme
- > 29 Prozent über Benommenheit und Schwindel
- > 26 Prozent über Engegefühle im Brustraum
- > 23 Prozent über Probleme mit der Libido.

## Vier Funktionen des vegetativen Nervensystems

FUNKTION	BEISPIELE
Rhythmus	Herz, Darmperistaltik
Tonus	Muskeln (Atmung, Kehlkopf, Rücken, Blase etc.)
Sekretion	Speichel, Darm, Sexualorgane
Durchblutung	Hände, Füße, Innenohr

Fehlregulation



Missempfindung

Schmerz, Verspannung, Übelkeit, Magenbrennen  
Schwindel, Schwächegefühl, Ohrgeräusch etc.

## Stresskrankheiten - Psychosomatik

### PSYCHOSOMATISCHE STÖRUNGEN SIND OFTMALS STRESSKRANKHEITEN.

Dabei kann grundsätzlich jedes Organ betroffen sein. 40 Prozent aller Arztbesuche werden durch vierzehn Symptome ausgelöst. Nur 10 bis 15 Prozent davon haben eine organische Ursache. Häufig durch Stress bedingt oder zumindest durch Stress verschlimmert sind folgende Störungen (immer vorausgesetzt, dass eine Untersuchung keine organischen Befunde ergibt):

- > Spannungskopfschmerzen, Migräne
- > Hörsturz, Tinnitus, Schwindel
- > Stimmverlust (Aphonie)
- > Herzbeklemmung, Druck auf der Brust

- > Hautreaktionen, Neurodermitis
- > Magen-Darm-Störungen
- > Rückenschmerzen
- > Fibromyalgie und andere allgemeine Schmerzsyndrome (Somatisierung)
- > Unterleibsbeschwerden und Verlust von Libido und Potenz
- > Schlafstörungen
- > Allgemeine Erschöpfung

**CAVE:** Es wäre vereinfacht, die obigen Störungen auf die Formel «Stress macht krank!» zu reduzieren. Oftmals kommt es zu einem komplexen Kreislauf von individueller Sensibilität, äußeren Belastungen und anstrengenden Beziehungen, die schließlich im Körper eine Reaktion auslösen.

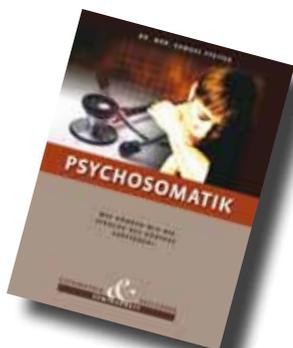
### BEISPIEL

#### HÖRSTURZ

«Seit seinem Amtsantritt als Stadtpräsident von Zürich hat Elmar Ledergerber vier Hörstürze erlitten, zum letzten Mal, als er in die aufreibenden Verhandlungen um das Züricher Schauspielhaus involviert war. Ein Hörsturz ist ein plötzlicher, meistens einseitig auftretender Hörverlust, der durch eine akute Durchblutungsstörung im Innenohr verursacht wird... Er schließt nicht aus, dass der Stress eines Amtes zu den Hörstürzen geführt hat: «Der Job ist zum Teil sehr beanspruchend, und die 80-Stunden-Wochen häufen sich».

Sein Amtskollege in Winterthur mußte sich unlängst wegen Herzbeschwerden für eine Woche in Spitalpflege geben.»

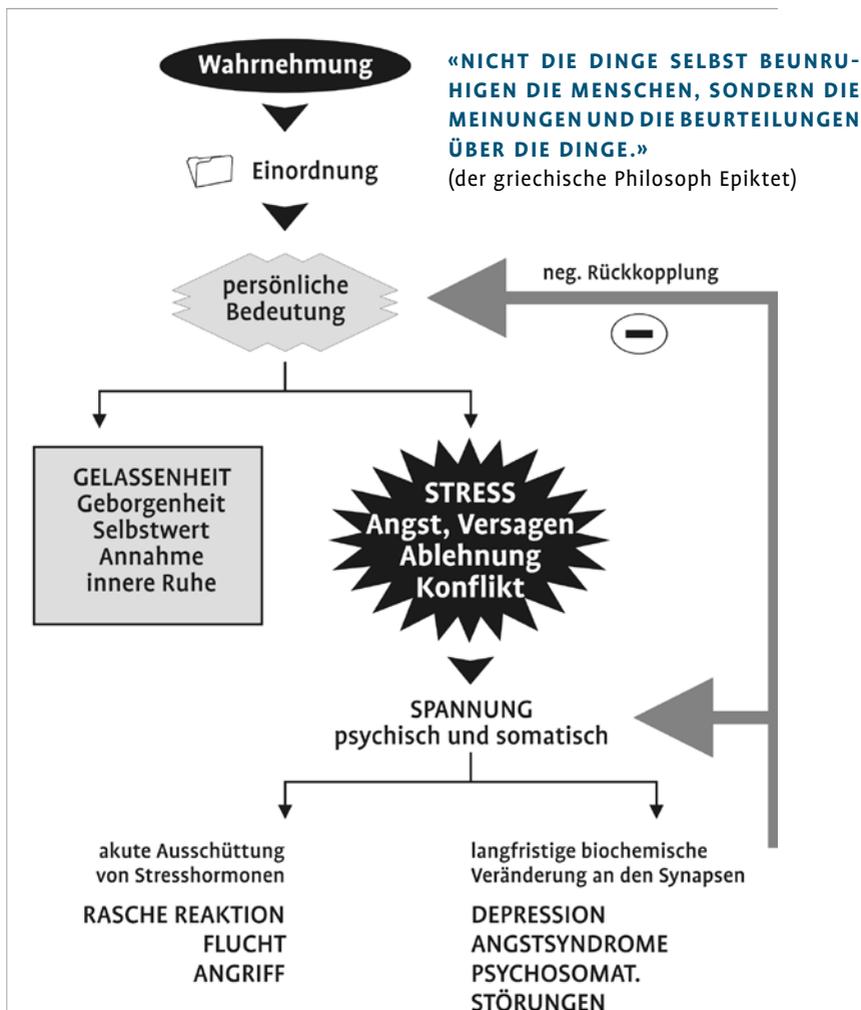
(AUS EINER ZEITUNGSMELDUNG)



#### WEITERE INFORMATIONEN:

aus der Reihe Psychiatrie und Seelsorge:  
S. Pfeifer: Psychosomatik - Wie können wir die Sprache des Körpers verstehen?

## Unser Denken beeinflusst den Stress



Das Denken beeinflusst die Biologie des Körpers. Wie man eine Situation wahrnimmt und wie man sie einordnet, bestimmt die persönliche Bedeutung. Je nachdem resultiert ein völlig unterschiedliches Gefühlsmuster. Depression und Angst führen zudem zu einer «dunklen Brille», die vermehrt negative Bewertungen nach sich zieht.

### WEITERE INFORMATIONEN:

Rüegg J.C.: Psychosomatik, Psychotherapie und Gehirn. Schattauer.

Charney D.S. (2004). Psychobiological mechanisms of resilience and vulnerability: Implications for successful adaptation to extreme stress. *American Journal of Psychiatry* 161:195-216.

## Resilienz - Schutzfaktoren gegen Stress

**W**arum zerbricht der eine an seinen Lebensbelastungen, während der andere die gleichen Probleme ohne ersichtliche Stressreaktion meistert? Immer mehr wird in der Forschung die Frage nach den Schutzfaktoren gestellt.

**Resilienz beschreibt die Fähigkeit, unter Stress angemessen zu handeln und die Fähigkeit, sich von Verletzungen und Widrigkeiten zu erholen.**

Die stärksten Faktoren für die Resilienz eines Kindes sind ein unbeschwertes Temperament, dauerhafte familiäre Beziehungen, kompetente Bezugspersonen, die Entwicklung von Selbstachtung und ein Gefühl emotionaler Sicherheit.



### RESILIENZ BEI KINDERN

Kindheit muss kein Schicksal sein. Selbst Kinder aus armen Risikofamilien haben die Chance, sich zu erfolgreichen und ausgeglichenen Erwachsenen zu entwickeln, wie die Langzeitforschungen von Emmy Werner gezeigt haben. In der Folge haben verschiedene Forscherteams Faktoren für eine resiliente Entwicklung herausgearbeitet, die sich gegenseitig unterstützen und fördern:

#### Ein unbeschwertes Temperament:

- > Die Fähigkeit, Probleme zu lösen.
- > Gutes Selbstwertgefühl.
- > Eigeninitiative.
- > Ein Sinn für Humor.

#### Intelligenz und Bildung

- > Höheres Intelligenzniveau.
- > Gute (Aus-) Bildungs-Chancen.

#### Stabile Bezugspersonen

- > Dauerhafte familiäre Beziehungen
- > Kompetente, präzente und warmherzige Bezugspersonen.

#### Stabiles Wertesystem

- > Zugehörigkeit zu einer Glaubensgemeinschaft.
- > Respekt, Fürsorge und Mitgefühl für andere Menschen.

### WEITERE INFORMATIONEN:

R. Welter-Enderlin: Resilienz. Gedeihen trotz widriger Umstände. Carl-Auer.

M. Rampe: Der R-Faktor. Das Geheimnis unserer inneren Stärke. Eichborn.

## Resilienz entwickeln

**R**esilienz bedeutet Widerstandskraft und Durchhaltevermögen in schwierigen Situationen, in Schicksalsschlägen, Bedrohungen und Beziehungsproblemen. Jeder Mensch hat in sich Faktoren, die ihn «resilient» machen - der eine mehr, der andere weniger.

Doch Resilienz kann bewusst aufgebaut und entwickelt werden. Dies bedeutet nicht ein problem-freies Leben. Oftmals sind es gerade seelische Schmerzen und Verlusterlebnisse, die eine Person in ihrer Lebensbewältigung stärker machen können.

Ein ganzes Bündel von Faktoren bestimmt, wie Misserfolge und Lebenskrisen verarbeitet werden. Die neuere Forschung zeigt deutlich, dass der wesentlichste Faktor gute und tragfähige Beziehungen (Familie, Freunde) sind. Dazu kommt natürlich die eigene Grundhaltung, Problemlöseverhalten und ein gutes Selbstvertrauen. Hier sind zehn Wege zum Aufbau von Resilienz (\*).

### 1. Pflegen Sie Beziehungen

Gute Beziehungen mit Familie und Freunden sind wichtig. Wer Hilfe und Unterstützung von Menschen annimmt, die sich um ihn kümmern und ihm zuhören, wird dadurch gestärkt. Jugendgruppe, Hauskreis und andere Gruppen können eine große Hilfe sein. Wer andern hilft, erlebt auch selbst Unterstützung.

### 2. Krisen sind nicht unüberwindbar

Auch wenn Sie einen Schicksalsschlag nicht verhindern können, so können Sie doch beeinflussen, wie Sie die Ereignisse einordnen und damit umgehen. Krisen werden nicht als unüberwindliches Hindernis

gesehen. Der Glaube kann dabei eine wichtige Hilfe sein (Beispiel Hiob). Schauen Sie über die Gegenwart hinaus.

### 3. Veränderung gehört zum Leben

Schwere Erfahrungen gehören zu unserem Leben. Auch resiliente Menschen sind vor der Opferrolle nicht gefeit. Nach einer gewissen Zeit gelingt es ihnen jedoch, anders über die Situation zu denken. Nehmen Sie die neue Lebenssituation an. Indem man das Unveränderliche loslässt, kann man sich auf diejenigen Dinge konzentrieren, die sich ändern lassen.

### 4. Setzen Sie sich Ziele

Entwickeln Sie kleine, aber realistische Ziele für jeden Tag. Halten Sie einen geordneten Tagesablauf ein. Streben Sie nicht nach grossen Zielen, sondern fragen Sie sich: «Was kann ich heute tun, das mich in die Richtung führt, die ich erreichen möchte?»

### 5. Mutig handeln

Packen Sie das an, was zu tun ist. Lassen Sie sich nicht gehen, in der Annahme, die Dinge lösten sich von allein. Überlegtes und mutiges Handeln gibt Ihnen das Gefühl zurück, wieder selbst am Ruder zu sein und in die Zukunft zu schauen.

### 6. Was kann ich aus der Situation lernen?

Viele Menschen haben erlebt, dass sie gerade in schweren Ereignissen innerlich gewachsen sind. Sie berichten, dass sie bessere Beziehungen entwickelten, ein größeres Selbstvertrauen, eine vertiefte Spiritualität und eine neue Wertschätzung für das Leben.

### 7. Trauen Sie sich etwas zu!

Entwickeln Sie ein positives Selbstver-

\* In Anlehnung an eine Leitlinie der APA, [www.apahelpcenter.com](http://www.apahelpcenter.com)

trauen: Sie können Probleme lösen und dürfen Ihrem Instinkt vertrauen – das stärkt die Resilienz.

### **8. Bewahren Sie die richtige Perspektive!**

Auch wenn Sie durch sehr schwere Erfahrungen gehen, so versuchen Sie das Ereignis in einem breiteren Zusammenhang zu sehen. Welchen Platz hat es in Bezug auf Ihre gesamte Lebenssituation und auf lange Sicht? Vermeiden Sie, ein Ereignis übermäßig zu gewichten.

### **9. Geben Sie die Hoffnung nicht auf!**

Eine optimistische Lebenseinstellung stärkt die Resilienz entscheidend. Es wird auch in Ihrem Leben wieder bessere Zeiten geben. Leben Sie nicht unter dem Diktat Ihrer Ängste, sondern setzen Sie sich neue Ziele.

### **10. Achten Sie auf sich selbst!**

Spüren Sie, was Ihnen gut tut. Nehmen Sie Ihre Bedürfnisse und Ihre Gefühle ernst. Machen Sie Dinge, die Ihnen Freude berei-

ten und zur Entspannung beitragen. Bewegen Sie sich und gehen Sie an die frische Luft. Wenn Sie im guten Sinne für sich selbst sorgen, so bleiben Körper und Geist fit und können besser mit den Situationen umgehen, die Durchhaltevermögen und Widerstandskraft brauchen – eben: Resilienz.

### **Der Glaube als Kraftquelle der Resilienz**

Die eben aufgeführten zehn Punkte zur Bildung einer gesunden Resilienz lassen sich nicht aus eigener Kraft erreichen. Die psychotherapeutische Erfahrung zeigt, dass Menschen mit einer tiefen Glaubensbeziehung zusätzliche Kräfte entwickeln.

Für gläubige Menschen sind Optimismus, Hoffnung und Perspektive eingebettet in den Glauben. Ihr Selbstvertrauen wächst durch Gottvertrauen und Gebet. Das bewahrt sie nicht vor Zweifeln und Konflikten – aber gerade im Ringen mit Gott kann eine Resilienz heranwachsen, die tiefer greift als jede oberflächliche psychologische Selbstsuggestion.

Raum für Notizen



# Burnout

## Burnout - Notbremse der Seele

**BURNOUT** kommt nicht von einem Tag auf den andern. Meist künden sich die Symptome schleichend an, klopfen nur leise an die Tür, ziehen sich dann am Wochenende wieder etwas zurück, bis ein neues Ereignis wie ein Donnerschlag ins Leben einbricht.

Burnout ist eine körperliche und emotionale Erschöpfung aufgrund dauernder Anspannung, ständiger sozialer Begegnungen, täglichen Stresses.

Burnout ist besonders tiefgreifend, wenn aufreibende Arbeit und dauernde Belastung von wenig Anerkennung und mitmenschlicher Unterstützung begleitet sind.

### BETROFFENE BRAUCHEN EINDRÜCKLICHE BILDER:

«Wie eine Raketenstufe, die ausgeglüht und nutzlos ins Meer fällt.»

«Wie ein Haus, das ausgebrannt ist, aber die Fassade steht noch.»

«Wie ein Marathonläufer in der Wüste. Ich kann weder vorwärts noch rückwärts.»

«Wie ein leerer Akku.»

«Bankrott: Bei meinem Energiebudget habe ich dauernd auf Pump gelebt, permanent überbucht. Ich muss ein neues Budget machen und abbezahlen.»

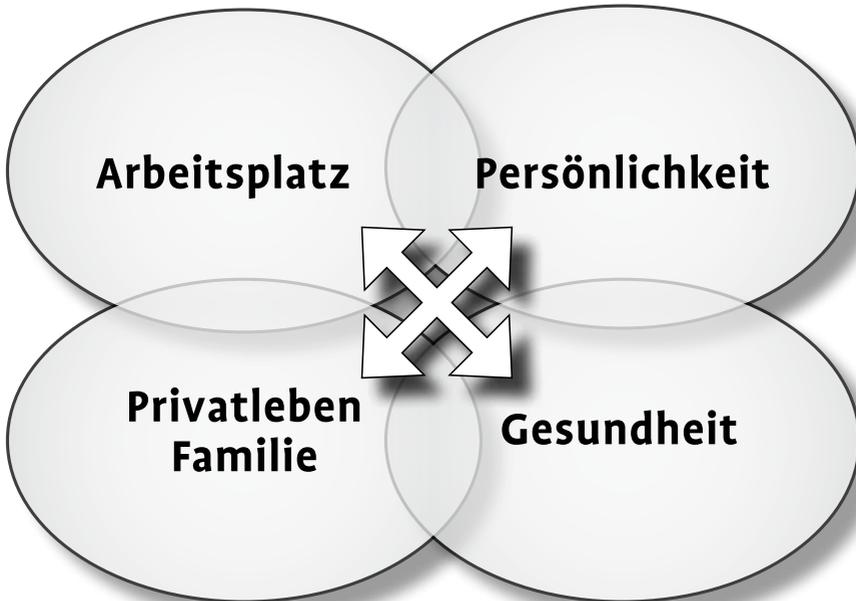
«Ich fühle mich wie ein Wolf in der Falle: Schmerzhafte Neuorientierung, die nicht ohne Verluste geht.»

## 24 Fragen zur Erfassung von Burnout

Wenn Sie mehr als 10 – 12 Fragen mit «Ja» beantworten, so weist dies auf ein Burnout hin:

JA	NEIN	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Fühlen Sie sich in letzter Zeit häufig müde?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sind Sie körperlich erschöpft, ohne dass sich ein medizinischer Grund findet?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Fühlen Sie sich manchmal einfach leer, ohne neue Ideen?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Wächst Ihnen die Arbeit zunehmend über den Kopf?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Denken Sie oft, dass ihre Mitmenschen schwieriger geworden sind als früher?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sind Ihre Gefühle leichter zu verletzen als früher?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erleben Sie frühere Herausforderungen im Beruf heute als Strapaze?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Wirken Sie manchmal gedankenverloren und hören Sie andern nicht zu? Verlieren Sie sich in Tagträumereien?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Haben Sie den Eindruck, dass sie von Kollegen und Vorgesetzten keine Unterstützung bekommen?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sind Sie rasch gekränkt, wenn andere an Ihnen oder Ihrer Arbeit etwas bemängeln?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Trinken Sie öfter als früher Alkohol, um sich zu beruhigen?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Haben Sie Ihren früheren Optimismus und Ihr Engagement verloren?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Haben Sie Mühe mit Veränderungen bei der Arbeit und beim Einsatz neuer Technologien?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Gehen Ihnen so viele Gedanken durch den Kopf, dass Sie nicht abschalten können?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Möchten Sie manchmal einfach keinen andern Menschen mehr sehen?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Haben Sie manchmal den Eindruck, es gebe keinen andern Ausweg als den Ausstieg aus Ihrem Beruf oder die Kündigung?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vernachlässigen Sie Dinge, die Ihnen früher wichtig waren?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sorgen Sie sich schon am Tag zuvor, wie es am nächsten Tag wohl bei der Arbeit laufen wird?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Werden Sie vermehrt von Schmerzen geplagt?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erleben Sie ein Nachlassen von Lebensfreude oder sexuelle Lustlosigkeit?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Haben Sie Minderwertigkeitsgefühle, die Sie früher nicht kannten?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Machen Sie sich Sorgen um Ihre Gesundheit?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nehmen Sie vermehrt Aufputzmittel wie etwa Kaffee zu sich?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Haben Sie den Eindruck, viel zu wenig Zeit für Ihre Familie und für Ihre Freizeit zu haben? Entfremden Sie sich Ihren Freunden?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Leiden Sie an Schlaflosigkeit?

## Vier Faktoren bei der Entstehung



Burnout ist nicht nur ein Problem der Arbeit. Nach klinischer Erfahrung spielen mindestens vier große Faktoren bei der Entstehung eines Burnouts mit (vgl. Abbildung). Oftmals schaukeln sich diese gegenseitig hoch und führen dann zum emotionalen Ausbrennen.

### FACHARTIKEL ZUM THEMA:

Maslach C., Schaufeli W.B. & Leiter M.P. (2001): Job Burnout. Annual Review of Psychology 52:397-422.

## Faktor 1: Arbeitsplatz

Organisationspsychologische Burnoutforscher sehen Burnout in Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen

1. WORKLOAD: Überforderung und Zeitdruck.
2. Große Verantwortung ohne ausreichende Kompetenz.
3. Unklare Erfolgskriterien.
4. Fehlendes Feedback.
5. Mangel an Autonomie / Handlungsspielraum.
6. Allgemeine Arbeitszufriedenheit.
7. Gefühl ständiger Kontrolle.
8. Diskrepanz zwischen humanitären Werten und Arbeitsalltag.
9. Rollenstruktur:
  - > Rollenkonflikte.
  - > Rollenambiguität (ungenaueres Berufsbild, unklare Arbeitsziele).
  - > Rollenarmut: wenig motivierendes Potential, gleichförmige Routine, wenig Möglichkeiten zur Selbstentfaltung.
10. Fehlende Rückzugsmöglichkeiten.
11. Schlechtes Image des Berufs.
12. Mangelnde soziale Unterstützung.

### EINIGE BEISPIELE

«Morgen will ich diesen Bericht auf meinem Schreibtisch! Wie Sie das machen, ist mir egal»

«Letzten Monat haben Sie wieder 4 Stunden für Gespräche verwendet, die wir nicht nötig finden.»

«Wir sind zwar ein Pflegeheim, aber unsere Aktionäre wollen Gewinne sehen!»

«Pro Tag erwartete ich mindestens 11 Patientenkontakte von Ihnen. Ihre Aufgabe ist die Medikamentenabgabe. Gespräche überlassen Sie andern!»

«Lehrer sind faule Säcke!»

### WAS MERKEN KOLLEGEN UND VORGESETZTE?

- > Klagen über Arbeitsunlust und Überforderung
- > Keine neuen Ideen und Projekte, die die Person früher ausgezeichneten
- > Vermehrt Fehlleistungen und Konzentrationsprobleme.
- > Negative Grundeinstellung, Dienst nach Vorschrift
- > Widerstand gegen Veränderungen
- > Weniger Kontakt mit Kollegen
- > Vermehrt krankheitsbedingte Absenzen
- > «Innere Kündigung»

### BEISPIEL

«Seit diesem Frühjahr bin ich ständig krank. Mal habe ich eine Grippe, dann fühle ich mich wieder fiebrig, habe leichte Lymphknotenschwellungen oder Halsweh. Der Arzt findet nichts Richtiges. Er hat mich nur gefragt, ob ich viel Stress am Arbeitsplatz habe. Seit letzten Herbst haben wir einen sehr fordernden Chef. Für ihn zählt nur die Leistung, nicht die Person. Manchmal möchte ich am liebsten den Bettel hinschmeißen»

## Faktor 2: Privatleben und Familie

Leidet das Privatleben, so reduziert sich auch die Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz. Letztlich ist die Arbeit – und sei sie noch so interessant – kein ausreichender Ersatz für erfüllende persönliche Beziehungen, vitalisierende Bewegung und Lebensgenuss abseits des Schreibtisches.

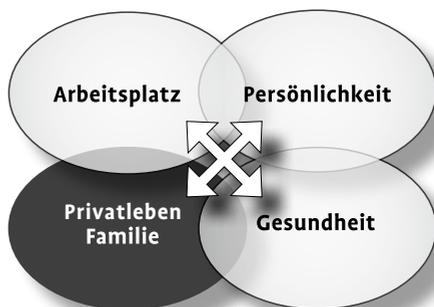
Folgende Faktoren erweisen sich als Burnout-fördernde Belastung:

- > Konflikte mit Partner / Partnerin
- > Konflikte mit Kindern
- > Konflikte mit Freunden
- > Mehrfachbelastungen (Haushalt / Erziehung / Beruf)
- > Mangel an Kontaktmöglichkeiten
- > Aufgeben von Hobbys, Musik oder sportlichen Aktivitäten
- > Vernachlässigung des Privatlebens.

### DER SPILLOVER-EFFEKT

Eine Studie des deutschen Psychologen Joachim Lask hat gezeigt, dass das Privatleben mehr zur Arbeitszufriedenheit beiträgt als bisher gedacht. Die Befindlichkeit im Privatleben schwappt also in die Arbeit über (engl. spillover). Einige Befunde der Studie:

- > 63 % der Befragten gaben an, dass sich der Familienstress auf das Berufsleben auswirkt.
- > Je intensiver anhaltende Probleme bei Kindern bestehen, desto höher ist die berufliche Belastung in der letzten Woche.
- > Das Ausmass an Fröhlichkeit bei der Arbeit wird von 87 % der Befragten hauptsächlich auf die Familie zurückgeführt.
- > Konzentrationsstörungen, Depressivität und Angst am Arbeitsplatz werden zu über einem Drittel hauptsächlich auf die Familie zurückgeführt.



### BEISPIEL

#### BURNOUT – DER PRIVATE FAKTOR

«Privat geht es nicht so gut. Meine Frau entzieht sich mir, liest am Abend lieber, als sich einen romantischen Abend zu gönnen. Unsere Beziehung ist nicht mehr, was sie einmal war.

Vor kurzem habe ich gehört, dass sich Freunde von uns scheiden lassen – das macht mir Angst und mein Herz zieht sich zusammen. Dabei wollten wir doch miteinander glücklich werden.

Wir haben Streit über kleine Dinge: eine Einladung; die Dekoration; Geld . . .

Vor kurzem ist ein väterlicher Freund von mir gestorben. Das hat mich wirklich getroffen. Er hat mir zu meiner Karriere erholfen und mich immer wieder unterstützt. Jetzt ist er nicht mehr da. Ich bin im Alter, wo man an vorderster Front steht.

Meine Frau und ich hatten noch gar keine Zeit, so richtig über das zu reden, was uns bewegt. Wir haben versucht Normalität zu leben; aber unter der Oberfläche brodelt es.»

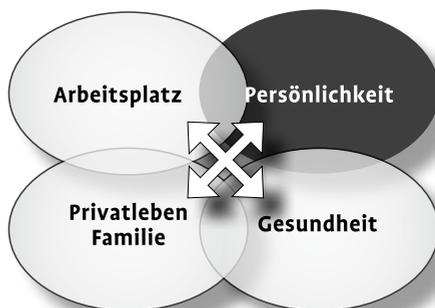
(ein 42-jähriger Manager)

## Faktor 3: Persönlichkeitsmuster

Die Persönlichkeitsforschung hat typische Muster ergeben, die zu einem Burnout führen können.

Hier sind einige Hinweise:

- > Hohes persönliches Engagement im täglichen Umgang mit anderen Menschen.
- > Hoher Anspruch an sich selbst: «Ich will gut sein – Ich will erfolgreich sein – Ich will es den andern zeigen!» – «Geht nicht gibt's nicht!»
- > Gefühl der Unentbehrlichkeit: «Ohne mich geht es nicht!»
- > Hohe Sensibilität für Mitarbeiter und Situationen.
- > Ethisches Verantwortungsgefühl: «Ich kann sie doch nicht im Stich lassen!»
- > Schlechte Abgrenzungsfähigkeit.
- > Labiles Selbstwertgefühl.



Persönlichkeit. Die Thematik der Helferpersönlichkeit wird im deutschsprachigen Raum hauptsächlich unter dem Schlagwort „Helfersyndrom“ diskutiert.

### DAS HELFERSYNDROM

Hierzu gehören alle Fragen, die sich auf die Biographie, die beruflichen Erwartungen und Ideale der Helfer beziehen. Man geht davon aus, dass die «Diskrepanz zwischen Erwartungen und Wirklichkeit» einen großen Teil von Burnout ausmacht.

Helfer gehen häufig zu idealistisch an ihren Beruf heran. Zwei Drittel der Altenpflegerinnen zeichnen sich durch einen sehr grossen beruflichen Idealismus-Wert aus.

Personen mit dem Helfersyndrom versuchen, ihr labiles Selbstwertgefühl durch die Aufopferung an eine grosse Aufgabe und der damit verbundenen Dankbarkeit vieler Hilfsempfänger zu stabilisieren. Nach Wolfgang Schmidbauer sind Helfer mit dieser Persönlichkeitsstruktur besonders gefährdet, da ihr emotionelles Defizit und somit ihr Bedürfnis nach Zuwendung so gross ist, dass es kaum gestillt werden kann.

### TYP-A-VERHALTEN

Typ A Verhalten ist gekennzeichnet durch folgende Eigenschaften:

- > Starke Wettbewerbsorientierung: diszipliniert, tüchtig, verantwortungsbewusst, dominierend, aggressiv, vielleicht sogar feindselig.
- > Neigung zu extremer Verausgabung: verspannt, überlastet, gestresst, immer in Zeitnot, ungeduldig.
- > Erhöhte Reizbarkeit und Gereiztheit im Zusammenhang mit Kränkbarkeit und Tendenzen zu Angst und Depression.
- > Psychophysisches Risikoverhalten: unregelmässige Ernährung, mangelnde Körperbewegung im Wechsel mit sportlichen Höchstleistungen, wenig kontrollierter Genussmittelkonsum, Schlafdefizite.

## Faktor 4: Wenn der Körper nicht mehr mitmacht

Stress hat nicht nur gesundheitliche Folgen – Gesundheitsprobleme können auch selber zum Stress werden.

Körperliche Krankheiten, die mit grosser Erschöpfung einhergehen können:

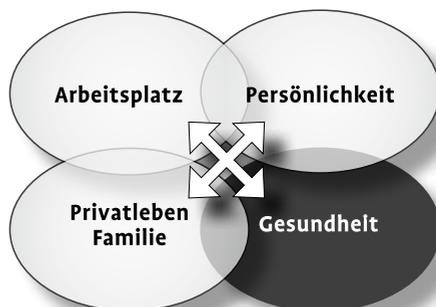
- > Grippe
- > Rheumatoides Fieber
- > Hepatitis
- > Malaria und andere Infektionen.

Auch scheinbare Bagatellunfälle können sich als grosser Belastungsfaktor erweisen: Eine Muskelzerrung lässt einen alt aussehen; eine Handverletzung verhindert das Musizieren oder das Schreiben.

«Gesundheitlich angeschlagen zu sein wird in der Politik als Schwäche eingestuft. Man schleppt sich weiter, solange es geht.»

Wenn wir gesund sind, so fühlen wir uns sicher in unserem Körper. Fallen einzelne Funktionen aus oder plagen uns Schmerzen, so fällt eine wichtige Stütze weg, die unser Selbstwertgefühl und unsere Leistungsfähigkeit wesentlich beeinflusst.

Die Gesundheit ist ein Geschenk – aber der Mensch kann auch selbst dazu beitragen – durch gesunde Ernährung, durch regelmässigen Sport und durch gesunde Lebensgewohnheiten. Neben einem guten Tagesrhythmus ist auch die Bewegungsdisziplin am Arbeitsplatz wichtig: Wer immer nur vor dem Bildschirm sitzt, der wird



### BEISPIEL

Zitate aus einem Interview mit dem deutschen Politiker Horst Seehofer: «Gesundheitlich angeschlagen zu sein wird in der Politik als Schwäche eingestuft. Man schleppt sich weiter, solange es geht. Ich war so weit, dass ich den Termin, den ich eigentlich noch ansteuern wollte, nach Meinung des Arztes nicht mehr erreicht hätte.»

«Man hält sich bis zu einer solchen Erkrankung für unentbehrlich, auch wenn man das nie öffentlich einräumen würde. Wenn dann der Blitz eingeschlagen hat, stellt man plötzlich fest, dass das politische Leben reibungslos weiterläuft, ohne dass man dabei ist.»

DER SPIEGEL 18 / 2006, S. 34

sich bald Rückenschmerzen, Augenbrennen und andere Probleme einhandeln.

Nehmen Sie bewusst die Treppe und nicht den Lift. Jede Treppe ist eine Chance für mehr Bewegung!

## Müdigkeit und Erschöpfung

**E**in Kernsymptom des Burnout-Geschehens sind Müdigkeit und Erschöpfung. So weit verbreitet ist diese Befindlichkeit in unserer Gesellschaft, dass sie bereits als Signatur der Epoche gedeutet wird. «Lähmende Gefühle der Erschöpfung und der Unzulänglichkeit gehören zu ihren Erkennungszeichen, verbunden mit der letzten Hoffnung, dass die Medizin dieser Unerträglichkeit abhelfen könne,» schreibt die ZEIT über die Depression.

### KÖRPERLICHE URSACHEN

Dabei fand man bis heute keinen biochemischen Marker für die Müdigkeit. Natürlich gibt es vielfältige körperliche Erkrankungen, die Müdigkeit und Erschöpfung auslösen können, von der Blutarmut bis hin zu Krebsleiden, die in bis zu 80 % der Fälle von großer Müdigkeit begleitet sind, die in der Fachliteratur als «Fatigue» bezeichnet wird.

### BEISPIEL

Ein bekannter Fußballspieler erkrankt an einem Pfeiffer'schen Drüsenfieber. Monatelang hat er keine Energie zu Spielen. Er fühlt sich minderwertig, geht nicht ans Training, zieht sich vom Team zurück. Er schaut Fernsehen und ernährt sich von Fast Food. Das Übergewicht vermindert weiter die sportliche Leistung. Versuche, wieder einzusteigen, sind enttäuschend. Es beginnt eine Abwärtspirale, die in ein Burnout mit einer ausgeprägten Depression mündet. Dank professioneller Hilfe kann er 14 Monate nach seinem Ausfall wieder spielen.

Länger dauernde Erschöpfungszustände können auch von Viruserkrankungen verursacht werden. Besonders häufig sind grippe-artige Erkrankungen und das Pfeiffer'sche Drüsenfieber, das vom Epstein-Barr-Virus (EBV) hervorgerufen wird.

## Die Bewegung der Selbstverwirklichung und die Leistungsgesellschaft haben dem Menschen neue Lasten auferlegt.

THESEN VON ALAIN EHRENBURG

### DAS ERSCHÖPFTE SELBST

Um so befremdlicher ist es für die Betroffenen eines Burnouts, dass bei ihnen keine körperliche Ursache gefunden wird. Ist es möglich – so fragen sie – dass man allein von seelischer Anstrengung derart ausgelaugt und erschöpft werden kann?

Offenbar ja. Die Bewegung der Selbstverwirklichung und die Leistungsgesellschaft haben dem Menschen neue Lasten auferlegt: Bei vielen Frauen sei sie eine unangenehme Nebenwirkung der Emanzipation der letzten vierzig Jahre: Die Erschöpfung und Überforderung des befreiten Selbst.

Der heutige Mensch ist zwar freier, aber er trägt schwer an seinen neuen Freiheiten und an seiner Verantwortung. Er kann zwar nicht mehr schuldig werden, aber er kann an den neuen Herausforderungen scheitern und versagen.»

### WEITERE INFORMATIONEN:

Alain Ehrenberg: Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart. Campus Verlag

## Veränderung der Persönlichkeit

**B**urnout trifft nicht selten die begabtesten und engagiertesten Mitarbeiter in einem Betrieb.

Neben den bereits genannten Symptomen fällt bei ihnen die Veränderung des Verhaltens besonders auf, weil es sich so sehr vom früheren Einsatz unterscheidet.

Folgende Eigenschaften werden beschrieben:

Positive Persönlichkeitseigenschaften sind das «Schmieröl» in der Zusammenarbeit eines Teams.

IN GUTEN ZEITEN	IM BURNOUT
Schwungvoll, spritzig	Verlangsamt, humorlos
Initiativ, hat neue Ideen und Konzepte	Lethargisch, resigniert, lässt Dinge schlittern.
Gelassen, geduldig, aufbauend	Gereizt, ungeduldig, fordernd, kritisierend
Anpassungsfähig, flexibel	Widerstand gegen Veränderungen
Mitfühlend, menschen-orientiert	Sarkastisch, «depersonalisiert», reizbar
Denkt ganzheitlich	Wirkt ich-zentriert, egoistisch, kümmert sich nicht mehr um das Wohl von Betrieb und Mitarbeitern
Setzt Prioritäten, denkt klar und konzeptuell	Bleibt an Nebensächlichkeiten hängen, «sieht vor lauter Bäumen den Wald nicht»
Teamplayer: gibt sich ins Team ein	Rückzug: zieht sich zurück und nimmt nicht an gemeinsamen Aktivitäten teil.

### GRÜNDE FÜR VERÄNDERUNGEN

Wie die Abbildung auf Seite 23 zeigt, erfolgen die Veränderungen in einem allmählichen Kreislauf.

Wir können unsere positiven Persönlichkeitseigenschaften nur dann ausleben bzw. zum Einsatz bringen, wenn wir genügend Energiereserven haben. Diese werden aber durch einen ständig erhöhten Einsatz zunehmend aufgebraucht. Die Oberfläche von positivem Verhalten wird abgewetzt und lässt negative Eigenschaften durchbrechen, die zu

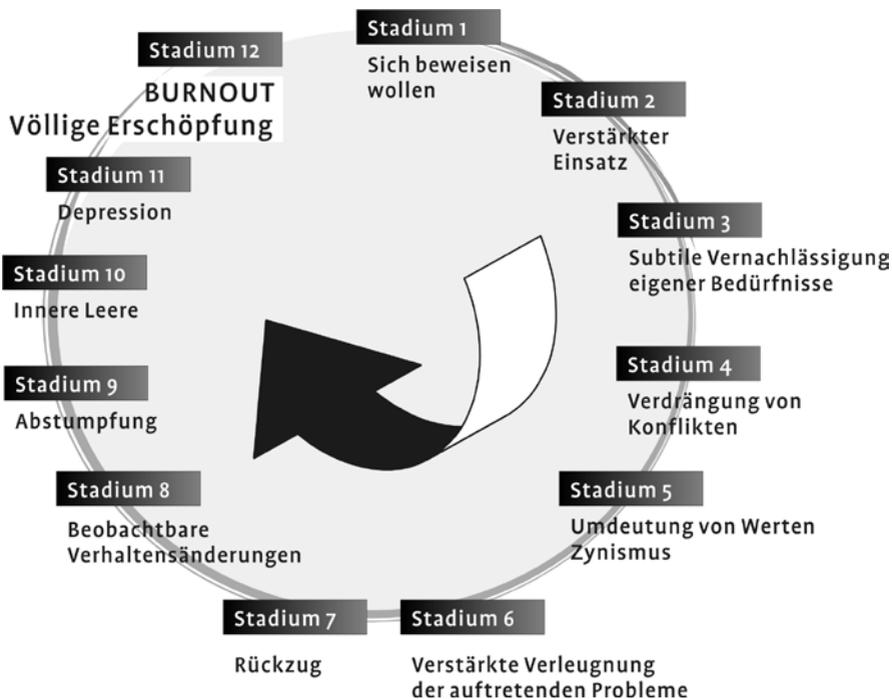
neuen Problemen führen können.

Der verstärkte Einsatz (Stadium 2) raubt Kräfte und führt dazu, dass die eigenen Bedürfnisse subtil vernachlässigt werden (Stadium 3).

Es kommt zu Konflikten im Team oder im Privatleben, die aber mit Ausreden bzw. oberflächlichen Hoffnungen verdrängt werden (Stadium 4).

Gerade in Berufen, die Menschen dienen sollen, schleicht sich das Gift des Zynismus (Stadium 5) besonders destruktiv ein («Hauptsache, der Umsatz stimmt!») «We-

## Der Burnout-Kreislauf



nach Freudenberger &amp; North

ningstens haben wir eine gute Statistik!)). Weil die eigenen Reserven aufgebraucht sind, kann man auch den anderen Menschen nicht mehr mit der nötigen Achtung, Fürsorge und Professionalität begegnen.

Diese Werteverstärkung erfordert immer mehr «Verleugnungs-Arbeit» – ein kräfte-raubender Doppelstandard, der schließlich umkippt in resignierenden Rückzug und Abstumpfung.

Die betroffene Person verletzt andere mit ihrem Verhalten und macht sich selbst Vorwürfe für ihr negatives Verhalten. **Studien haben gezeigt, dass es vom Beginn der ersten Symptome etwa neun Monate bis zum Vollbild eines Burnouts braucht, wenn man nichts dagegen tut.**

### BEISPIEL

«Die ersten Berufsjahre ging ich unbekümmert mit viel Schwung und Begeisterung an. Ich sprühte geradezu vor Ideen. Glückliche Jahre, in denen ich nicht spürte, wenn ich mich an der Grenze meiner Belastbarkeit bewegte. Es gab auch Probleme, aber weil ich mit einem gesunden Selbstvertrauen ausgestattet war, mochte ich meiner Seele nicht viel Zeit lassen, darüber nachzudenken. Zu spät merkte ich, dass ich zum Beispiel den Sport vermisste, das Spiel und die pure Freude am Leben. Die Droge Anerkennung wirkte und bediente ein Defizit meiner Seele ...»

Arne Völkel

## Burnout bei Lehrpersonen



«Wir Lehrerinnen und Lehrer sollen für jeden Wunsch der Gesellschaft, der Wirtschaft und jedes Problem der Politik ein entsprechendes Angebot vorhalten, erhalten aber so gut wie gar keine Unterstützung.»

Lehrerinnen und Lehrer gehören zu den Berufen, die am meisten von einem Burnout gefährdet sind. Von der Öffentlichkeit erhalten sie oft nur wenig Anerkennung. Oft fühlen sie sich als «Prügelknaben der Nation»; der frühere deutsche Bundeskanzler bezeichnete sie einmal als «Faule Säcke». Und das Magazin FACTS schrieb: «Mit Unterstützung im Volk können die Lehrer kaum rechnen. Dort geistert noch das Bild des gut bezahlten Ferientechnikers mit krisensicherem Job herum, der gern jammert.» Verschiedene Studien haben aber gezeigt, wie gestresst Lehrpersonen sind:

- > In Deutschland erreichen nur ca. 4 % aller PflichtschullehrerInnen die normale Dienstaltersgrenze.

- > Das Durchschnittsalter für krankheitsbedingte Frühpensionierungen liegt bei ca. 58 Jahren.
- > Etwa 50% der Frühpensionierten haben i.w.S. eine Erschöpfungsdiagnose. Die Hälfte davon suchte deshalb schon in den ersten fünf Dienstjahren den Arzt auf!
- > Jeder zweite Lehrer fühlt sich durch den Stress in seinem Beruf im Übermaß belastet, jeder dritte zeigt Anzeichen von Selbstüberforderung und Resignation und schwebt in Gefahr, eines Tages auszubrennen und dauerhaft krank zu werden.

### BEISPIEL

Ein Schweizer Lehrer kümmerte sich intensiv um einen schwierigen Schüler. Dabei kam er auf 114 Stunden Einsatz – fast drei Arbeitswochen.

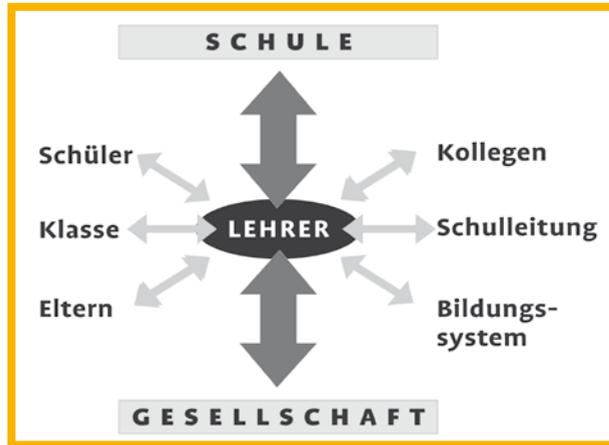
Dazu gehörten Telefongespräche, außerplanmäßige Elternbesuche, Lehrersitzungen, Treffen mit der Schulkommission.

Ein Viertel seiner Zeit nahm allein der Schüler Esteban L. in Anspruch, ein 15-jähriger Albaner. Wenn Esteban die Schule schwänzte, fuhr er mit ihm zum Arzt, damit der seine Gesundheit abklärte. Wenn Esteban Mädchen betatschte, führte der Lehrer stundenlange Telefone mit den empörten Eltern. Er organisierte für den renitenten Schüler einen Arbeitsinsatz bei einem Malermeister und musste anschließend die Arbeiter des Betriebs beruhigen, die sich über Estebans Manieren aufregten.

Inzwischen ist der Schüler aus der Schule ausgeschlossen worden. Der Lehrer aber kann nicht mehr ...

## Stressoren in der Schule

- > Desinteressierte und störende Schüler
- > Hohe Erwartungen der Eltern
- > Ständige Schulreformen und Veränderungen
- > Isolation im Klassenzimmer
- > Zu viele Projekte
- > Keine bzw. negative Rückmeldungen
- > Konflikte mit Kollegen und Vorgesetzten
- > Verantwortungsgefühl für die Schüler und Schülerinnen
- > Vorbereitungsarbeiten in Ferien und Freizeit
- > Erhöhte Gewaltbereitschaft der Schüler



### 15 Wege zum sicheren Burnout

1. Lächeln Sie nicht – Unterricht ist ein ernstes Geschäft!
2. Machen Sie alles 150-prozentig – nur der perfekte Lehrer ist ein guter Lehrer!
3. Trauen Sie keinem – Kontrollieren Sie alles!
4. Zeigen Sie Qualitätsbewußtsein – fordern Sie Leistung!
5. Schaffen Sie neue Lehrmaterialien – erfinden Sie das System neu!
6. Setzen Sie Prioritäten – die Schule ist das Wichtigste im Leben!
7. Bedauern Sie sich und Ihre aussichtslose Lage!
8. Decken Sie die Schwachstellen Ihrer Schule auf!
9. Lassen Sie nichts ungestraft – finden Sie den Schuldigen!
10. Seien Sie nicht nur Lehrer, sondern vor allem auch Erzieher!
11. Unterricht allein ist zu wenig, übernehmen Sie Zusatzaufgaben!
12. Nutzen Sie das Wochenende und die Ferien zur Unterrichtsvorbereitung!
13. Engagieren Sie sich im Freizeitbereich außerhalb der Schule!
14. Als Lehrer verdienen Sie zu wenig – schaffen Sie sich einen kleinen Nebenverdienst!
15. Setzen Sie sich ein Denkmal – Hinterlassen Sie Spuren!

Quelle: [www.tresselt.de](http://www.tresselt.de)



## Burnout bei Pflegeberufen



Menschen, die in Krankenhäusern, Altenheimen oder in der häuslichen Pflege arbeiten, werden besonders häufig wegen psychischer Leiden krankgeschrieben. Das geht aus Gesundheitsreporten der Krankenkassen hervor (DAK). Die Zahlen sind ein wichtiger Indikator für die wirtschaftliche Belastung von Unternehmen, Krankenkassen und der Gesellschaft durch Krankheitsausfälle.

Während 2001 im Gesundheitswesen auf 100 DAK-Mitglieder 158 Arbeitsunfähigkeits-Tage wegen psychischer Störungen kamen, waren es im Handel lediglich 80 Tage und in der Datenverarbeitung sogar nur 65 Tage.

### AUSSTIEGSWÜNSCHE

Laut einer internationalen Studie (NEXT) denken zwischen 18,5 und 36 % der Pflegenden häufig daran, aus ihrem Beruf auszusteigen. Auch wenn nur ein Teil auf Burnout zurückzuführen ist, zeigt die Studie doch die schwierigen Arbeitsbedingungen auf, wie etwa unregelmäßige Arbeitszeiten, schwierige Patienten, Zeitdruck, unbefriedigende Organisation und mangelnde Aufstiegs-Chancen. 30-50% der befragten Pflegefachkräfte zweier internationaler Studien waren mit ihrer jetzigen Ar-

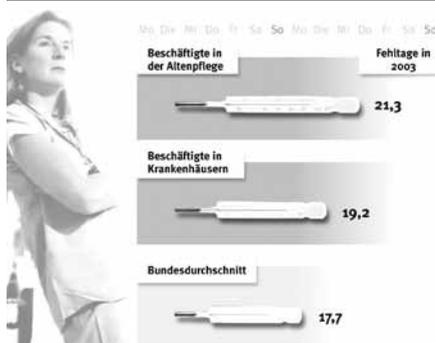
beit unzufrieden. 30% – 50% der Befragten wiesen „Burnout-Scores“ auf, die über den für medizinische Personen rapportierten Normwerten lagen.

### MAGNET HOSPITALS

Manche Einrichtungen haben Rekrutierungsprobleme. Dem gegenüber stehen sogenannte «Magnet-Spitäler», die überdurchschnittlich attraktiv erscheinen. Eine Untersuchung zeigte folgende Eigenschaften auf:

DIMENSION	EIGENSCHAFTEN
Führungsstil	Autonomie
Organisationsstruktur	Lokale Aufstellung
Managementstil	Pflegende als Lehrende
Personalplanung & -entwicklung	Image der Pflege
Professionelles Pflegemodell	Interdisziplinäre Zusammenarbeit
Pflegequalität	Professionelle Entwicklung
Beratung und Ressourcen	fachlich und administrativ

### Höhere Fehlzeiten in Klinik und Pflege



Grafik: AOK-Mediendienst; Foto: photoDisc; Quelle: AOK

Pflegekräfte in der Altenpflege fehlten im vergangenen Jahr 21,3 Tage wegen Krankheit, Beschäftigte in Krankenhäusern fielen 19,2 Kalendertage aus. Deutlich mehr als der Durchschnitt aller Berufsgruppen unter den AOK-Versicherten: Hier lag der Krankenstand bei 17,7 Tagen.

### SPANNUNGSFELDER DER PFLEGE

Die moderne Pflege ist in einem enormen Spannungsfeld. Die Medizin wird immer komplexer und erfordert immer mehr Fachwissen auf Pflegestufe. Gleichzeitig wird sie immer teurer. Während die Kosten weiter steigen, wurde die Anzahl der Pflegekräfte um 12 bis 14 Prozent abgebaut. Die sinkende Anzahl von Pflegefachkräften zeigt negative Auswirkungen auf die Pflegequalität.

Aufgrund von Personalmangel und einer Zunahme der Pflegeintensität und

«Kümmern Sie sich optimal um die Menschen – ABER: denken Sie daran, Ihre Arbeitszeit ist kostbar und wir müssen Kosten senken!»

-komplexität ist überall ein Anstieg der Arbeitsbelastung zu beobachten. Das Berufsbild wird zunehmend weniger attraktiv und durch häufige Änderungen der Ausbildungsmodalitäten weiter kompliziert.

### TEAMPROBLEME UND PERSÖNLICHKEIT

Die Strukturprobleme des Gesundheitswesens dürfen aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch in den Pflegeberufen alle vier Faktoren des Burnoutgeschehens zusammenwirken, also Arbeitsplatz, Privatleben, Persönlichkeitsstruktur und Gesundheitsfaktoren.

Ein Begriff, der in der Pflege besonders häufig auftaucht, ist der des **MOBBING** (vgl. Kasten).

### WEITERE INFORMATIONEN:

B. Schmidt: Burnout in der Pflege. Risikofaktoren – Hintergründe – Selbsteinschätzung. Kohlhammer. Untersuchungen am Institut für Pflegewissenschaft, Universität Basel. <http://nursing.unibas.ch>

## Mobbing

Der Begriff leitet sich ab von «mob» (=feindselige Menge) und bezeichnet ganz allgemein Handlungen, die von der betroffenen Person als feindselig, demütigend oder einschüchternd erlebt werden. Die Angriffe dauern über einen längeren Zeitraum an und kommen häufig vor. Die betroffene Person sieht sich außerstande, ihnen aus dem Weg zu gehen oder sich angemessen zur Wehr zu setzen.

Eine genauere Analyse von Mobbingfällen zeigt oft ein komplexes Geflecht von eigenen Minderwertigkeitsgefühlen und problematischen Verhaltensweisen, die bei andern Teammitgliedern ebenfalls schwierige Abwehrreaktionen auslösen.

### SCHWIERIGE BEWERTUNG

B. Schmidt schreibt in ihrem Fachbuch «Burnout in der Pflege» folgendes: «Dahinter stehen unsichtbare und schwer nachvollziehbare Eigeninteressen. Häufig werden Verhaltensweisen benutzt, die beide Parteien normalerweise verurteilen würden, wobei keine Seite die Verantwortung für die Eskalation übernehmen will. Ein rationaler Streitpunkt ist im fortgeschrittenen Verlauf kaum noch erkennbar. Die Auseinandersetzung erfolgt auf einer emotionalen Basis, auf der sich beide Parteien nicht mehr mit Sachargumenten begegnen können.»

In der Bewertung von Mobbingvorwürfen solle man sich die Beziehungskonstellation und den Prozess genau ansehen, bevor man Täter-Opfer-Zuschreibungen vornehme. «Meistens sind die Zusammenhänge viel komplizierter und vielschichtiger, als dass man rasch einen Schuldigen finden könnte.»

## Compassion Fatigue – Sekundärtrauma Leiden an der Not der andern



In den letzten Jahren wurde vermehrt das Augenmerk auf die Befindlichkeit derjenigen Helferinnen und Helfer gelegt, die in Kriegs- und Katastrophengebieten im Einsatz sind – Entwicklungshelfer, UNO-Beobachter, Ärzte, Psychologen, Pflegende, – um nur einige Beispiele zu nennen. Sie sehen menschliches Leid in seiner extremsten Form, nicht als seltene Ausnahme im friedlichen Alltag, sondern als «täglichen Wahnsinn».

### WEITERE INFORMATIONEN:

[www.interhealth.org.uk](http://www.interhealth.org.uk)  
[www.peopleinaid.org](http://www.peopleinaid.org)  
[www.humanitarian-psy.org](http://www.humanitarian-psy.org)

**T**rauma ist ansteckend. Das Anhören von traumatischen Erlebnissen oder das Mitfühlen mit Opfern traumatischer Erfahrungen führt zu ähnlichen Reaktionen wie beim direkt betroffenen Opfer selbst.

- > Vegetative (körperliche) Übererregung
- > Intrusion (Sich-Aufdrängen von Bildern, Gefühlen, Ängsten, Tagträumen, Alpträumen etc.)
- > Konstriktion (Rückzug von Beziehungen, Aktivitäten, Freuden des Lebens).

### MÖGLICHE AUSWIRKUNGEN

- > Das Erzählte weckt eigene Erinnerungen.
- > Das Gehörte löst Bilder aus (in Tag- oder Nachträumen).
- > Man wird sich der eigenen Verwundbarkeit bewusst.
- > Es erschüttert das eigene Grundvertrauen in das Gute; Vorwürfe an Gott?
- > Man hat Gefühle der Wut, der Verzweiflung. Vorwürfe an Polizei, an schlechte Regierung, an alle möglichen «verantwortlichen Leute».

### GEFAHREN FÜR DIE BETREUUNG

**Vermeidungsverhalten** des Therapeuten: Er/sie will nicht mehr von den Traumata hören, obwohl die betroffene Person darüber reden möchte.

**Intrusion:** Der Therapeut beharrt auf Details des Traumas, obwohl die betroffene Person jetzt nicht darüber sprechen will.

**Allgemeiner Rückzug:** Weil der Therapeut unter Schlafstörungen und Alpträumen leidet, ist er für Anliegen der betroffenen Person nicht mehr offen.

Die folgenden Symptome wurden von Krankenschwestern zusammengestellt, die in Südafrika mit freigelassenen Gefangenen in einer speziellen Abteilung für Psychotrauma arbeiteten.

### DENKEN

- > Verminderte Konzentration
- > Vermindertes Selbstwertgefühl
- > Apathie
- > Zerstreuung
- > Perfektionismus, Rigidität
- > Bagatellisieren
- > Ständige Beschäftigung mit dem Trauma
- > Gedanken, sich selbst oder andern etwas zu Leide zu tun

### GEFÜHLE

- > Ohnmacht, Hilflosigkeit
- > Angst
- > Schuld
- > Zorn / Wut
- > Überlebensschuld
- > Abkapselung, Gefühlstauheit
- > Traurigkeit, Depression
- > Stimmungsschwankungen
- > Erschöpfung
- > Übermäßige Sensibilität

### VERHALTEN

- > Ungeduld, Reizbarkeit
- > Rückzug
- > Launisch
- > Schlafstörungen, Alpträume
- > Appetitveränderung
- > Überwachtheit, Schreckhaftigkeit
- > Verlegen von Dingen (Zerstreuung)

### SPIRITUALITÄT

- > Infragestellung des Lebenssinnes
- > Sinnverlust
- > Verlust der inneren Zufriedenheit und Gelassenheit
- > Durchgehende Hoffnungslosigkeit
- > Zorn auf Gott

- > Infragestellung all dessen, was man früher geglaubt hat
- > Verlust des Glaubens an eine höhere Macht, die uns schützt

### BEZIEHUNGEN

- > Rückzug, Isolation, Einsamkeit
- > Vermindertes Interesse an Zärtlichkeit oder Sex
- > Misstrauen
- > Überbehütendes Verhalten gegenüber den Kindern.
- > Projektion von Zorn und Schuldzuweisung, Intoleranz
- > Vermehrte zwischenmenschliche Konflikte

### KÖRPERSYMPTOME

- > Schwitzen, Herzklopfen
- > Atembeklemmung, Schwindel
- > Schmerzen
- > Vermehrte Krankheitsanfälligkeit
- > Häufige körperliche Beschwerden
- > Verminderte Immunabwehr

### ARBEIT

- > Wenig Antrieb und Motivation
- > Vermeiden von Aufgaben
- > Beharren auf Details
- > Apathie, Erschöpfung
- > Negativismus
- > Mangel an Wertschätzung
- > Mangelndes Engagement
- > Teamkonflikte
- > Vermehrte Abwesenheit
- > Reizbarkeit
- > Rückzug von Kolleginnen

Gekürzt nach Pelkovitz, zitiert bei C. Figley.

### WEITERE INFORMATIONEN:

C. Figley, ed.: Treating Compassion Fatigue  
Brunner Routledge 2002.

People-in-aid Code of Good Practice - Download von:  
[www.peopleinaid.org](http://www.peopleinaid.org)

## Burnout und Stress in der Bibel

### BURNOUT-PROTOTYPEN DER BIBEL

Zwei klassische Beispiele für Burnout finden sich bereits im Alten Testament. In beiden Fällen paaren sich Sendungsbewusstsein und Überengagement. Allerdings waren die Umstände ganz unterschiedlich.

#### BEISPIEL 1: MOSE

Er führte das Volk Israel aus der ägyptischen Gefangenschaft. In seiner Führungsaufgabe war er ein anerkannter Ratgeber und Richter. Aber er war schlecht organisiert. Sein Schwiegervater Jethro, der ihn im Wüstencamp besuchte, erkannte das sofort:

*«Als aber sein Schwiegervater alles sah, was er mit dem Volk tat, sprach er: Was tust du denn mit dem Volk? Warum musst du ganz allein da sitzen, und alles Volk steht um dich herum vom Morgen bis zum Abend? ... Es ist nicht gut, wie du das tust. Du machst dich zu müde, dazu auch das Volk, das mit dir ist. Das Geschäft ist dir zu schwer; du kannst es allein nicht ausrichten.»* (2. Mose 18)

**BEACHTE:** *Ausgebrannte Leiter sind nicht nur selbst ermüdet, sondern sie machen auch die Menschen, die sie motivieren sollen, müde und setzen sie unnötigen Belastungen aus.*

#### BEISPIEL 2: ELIA

Der Prophet kämpfte im Auftrag Gottes gegen das diktatorische Regime von Ahab und Isebel, das von einer Propagandatruppe falscher Propheten unterstützt wurde.

Endlich gelang ihm der große Durchbruch, der vernichtende Schlag gegen die Priesterkaste und die dramatische Bestätigung Gottes durch das Einsetzen des lang ersehnten Regens. Doch Königin Isebel gibt nicht auf, bedroht ihn mit dem Tod und

Ich versinke in tiefem Schlamm, wo kein Grund ist; ich bin in tiefe Wasser geraten, und die Flut will mich ersäufen.

PSALM 69,3

hetzt ihm ihre Gestapo auf den Hals.

Plötzlich verwandelt sich sein Mut in Angst. Eine unendliche Müdigkeit bricht durch, eine Verzweiflung ungekannten Ausmaßes und das Gefühl von Gott und Menschen verlassen zu sein. Später sagt er:

*«Ich habe geeifert für den Herrn, denn Israel hat deinen Bund verlassen ... und ich bin allein übriggeblieben, und sie trachten danach, dass sie mir mein Leben nehmen.»* (1. Könige 19)

**BEACHTE:** *In der Erschöpfung scheinen alle bisherigen Werte und Glaubenskräfte nicht mehr zu greifen. Es kommt zu einer tiefen depressiven Verstimmung, in der alle Hoffnung auf Gott, alles Vertrauen in seine Leitung verloren erscheint.*

Prototypisch ist nicht nur diese emotionale Reaktion der Erschöpfung, sondern auch die darauf folgende **Gottesbegegnung**: Drei Dinge sind es, die Elia erfährt: 1. Schlafen, 2. Essen, und dann wieder Schlafen. Schliesslich führt ihn Gott auf eine 40-tägige Wanderung durch die Einsamkeit der Wüste. Und hier kommt es zum dritten wichtigen Element der Begegnung, zum Gespräch. Gott macht ihm keine Vorwürfe, aber er gibt ihm einen neuen Auftrag und **ein neues Gottesbild: Er ist nicht im Sturm, sondern in der Stille.**

## «Ausgebrannt für Gott?»

**H**ohes Engagement für andere Menschen ist auch im christlichen Umfeld gefragt. Kein Wunder, dass Burnout auch bei Pastoren, Missionaren und kirchlichen Entwicklungshelfern weit verbreitet ist.

Ein amerikanischer Pastor schreibt: «Die aktive Gemeinde ist mittlerweile zur Norm geworden und mit ihr der hastige Pastor. Es mutet schon fast seltsam an, wenn der Gemeindekalender Lücken aufweist und die Mitglieder sich nicht an mindestens drei oder vier Gruppen aktiv beteiligen. Sogar Unterhaltungen, Sitzungen oder die Anbetungszeiten müssen zügig vonstatten gehen. Die Erwartungen der Gemeinde sind hoch aber noch höher sind die Erwartungen, die Pastoren an sich selbst stellen... Diese Überlastung machte sich bei mir auf drei verschiedene Weisen bemerkbar: Viel Zeit für die Gemeinde, sehr wenig Zeit für die Familie und keine Zeit für mich selbst.» (Dr. Kirk Byron Jones)

### DREI FAKTOREN:

**a) Hohe Erwartungen der Gemeindeglieder** an den Pastor (vergleichbar allen Helferberufen): Verfügbarkeit, Einfühlung, Engagement, effektive Beratung, aktive Vermittlungstätigkeit etc.

**b) Geistliche Erwartungen:** Gute Predigten, wohlgesetzte Gebete, geistlicher Durchblick, hohe Standards in der eigenen Gottesbeziehung, Vertreten christlicher Ideale und Standpunkte in schriftlicher Form, hohe Ansprüche an die Familie etc.

**c) Persönlichkeitsfaktoren:** Pastoren haben auch hohe Erwartungen an sich selbst. Sie möchten gut sein und leben von der Resonanz der Gemeinde. Es kommt zu einer fatalen Mischung aus eigener Sucht nach Anerkennung und dem christlichen Sendungsbewusstsein.

### BEISPIEL

«Manchmal fühle ich mich wie ein verdurstender Wasserschöpfer: jemand, der anderen zu trinken reicht und darüber selbst auszutrocknen beginnt. Eine Ursache dafür ist ein zu eng gesteckter Zeitplan mit zu vielen Terminen und Verpflichtungen. Schwerer wiegt aber, wenn man das eigene Auftanken vernachlässigt. Geben kann ich nur, was ich selber zuvor genommen habe. Jesus sagt von sich: «Ich bin das lebendige Wasser!» Aus eigener Substanz kann ich zwar einiges weitergeben. Doch die Erschöpfung folgt auf den Fuß, wenn ich es vernachlässige, aus der einen unerschöpflichen Quelle zu trinken, die mir Christus anbietet.»

Aus dem Buch von Arne Völkel: *Ausgebrannt für Jesus*. Brockhaus 2006.

### VORBILD JESUS:

#### RUHEN, BETEN, FEIERN

Markus 6,31: *Und er sprach zu ihnen: Geht ihr allein an eine einsame Stätte und ruht ein wenig. Denn es waren viele, die kamen und gingen, und sie hatten nicht Zeit genug zum Essen.*

Obwohl er seinen göttlichen Auftrag hatte und sich mit intensiven Gefühlen investierte, nahm Jesus immer wieder Zeit zum Ruhen, zur Stille und zum Gebet. Das Wegfahren mit dem Boot ist beinahe ein Symbol für diese bewusste Distanzierung von den drängenden Aufgaben und den Erwartungen der Menschen.

Essen und Feiern: Doch Jesus war nicht nur der entrückte Mystiker. Er feierte mit den Menschen und ermutigte seine Jünger – entgegen den asketischen Pharisäern – mit Freude zu essen und zu trinken.

## Wir brauchen Erholung

Leistung und Effizienz lassen sich nicht beliebig steigern. Jeder Mensch hat seine Leistungsgrenze, die er mit vernünftigen Aufwand erreicht. Doch dann flacht die Kurve ab. Man mag noch so viel zusätzliche Energie investieren – das Ergebnis ist enttäuschend: Denken und Handeln werden langsamer, die Konzentration sinkt. Körperliche Beschwerden machen sich bemerkbar, oder unangenehme Persönlichkeitseigenschaften im Team. Schließlich neigt sich die Leistungskurve trotz hohen Einsatzes sogar nach unten.

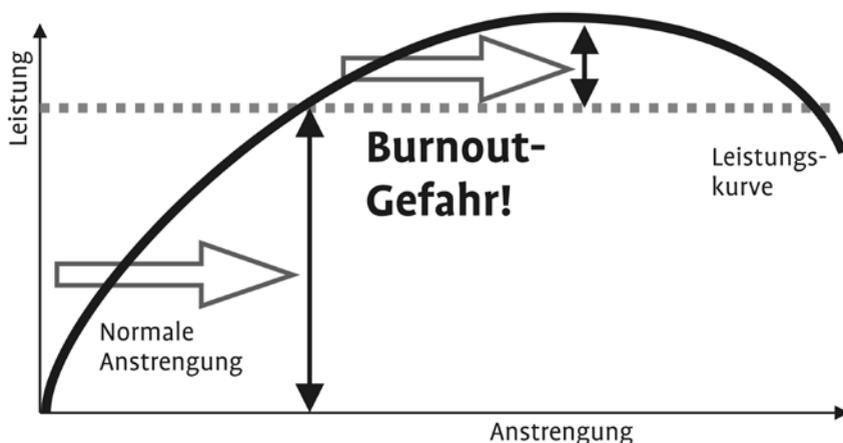
Nur wer rechtzeitig aus dieser fatalen Kurve aussteigt und wieder auftankt, hat am nächsten Tag wieder die Energie zum Einsatz.

Jeder Mensch braucht eine Balance von Arbeit und Freizeit, von Einsatz und Ruhe, von arbeitsbezogenen Kontakten und privaten Beziehungen. Diese Balance nennt man WORK-LIFE-BALANCE.

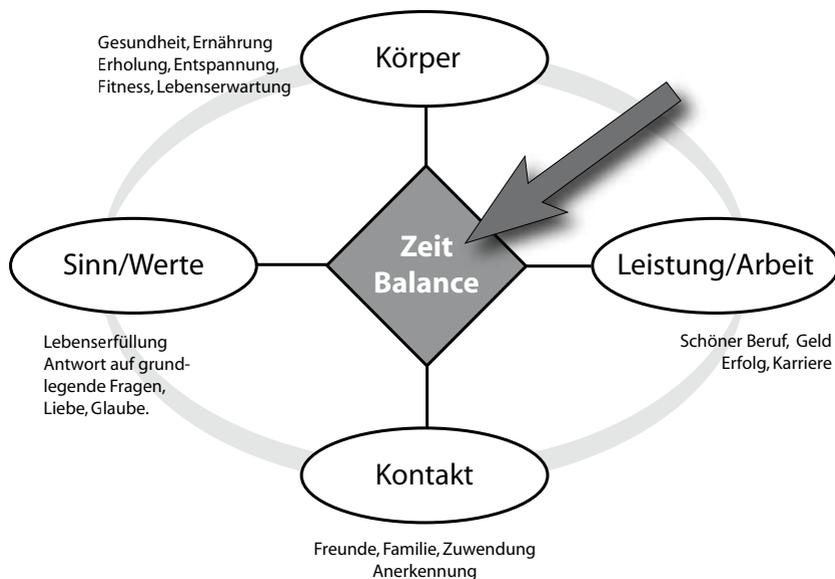
### DIE FÖRDERUNG DER WORK-FAMILY-BALANCE NÜTZT AUCH DEM UNTERNEHMEN.

«Vielen Unternehmen ist bewusst geworden, dass im ausserberuflichen Leben bedeutende Schlüsselkompetenzen erworben werden. ‚Wer den Haushalt schmeißt, qualifiziert sich.‘ Mitarbeitende, die erfolgreich einen Haushalt führen und Kinder erziehen, verfügen über Kompetenzen wie Kommunikations- und Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Belastbarkeit, Organisations- und Planungsfähigkeit und Flexibilität. Diese ‚soft skills‘ oder sozialen Kompetenzen werden als genauso wichtig angesehen wie das fachliche Wissen und Können, die ‚hard skills‘.»

(Zitate nach einem Vortrag von Urs Klingler, Director HR, PriceWaterhouseCoopers, an einer Burnout-Tagung in Zürich 2005).



## Work-Life-Balance



- > Was ist mir wirklich wichtig? Wo will ich meine Schwerpunkte setzen?
- > Was raubt mir Kraft? Wo verzettle ich mich?
- > Was will ich erreichen in der Arbeit / in der Zukunft?
- > Welche Kontakte will ich vermehrt pflegen?
- > Was tue ich für meine Gesundheit? Habe ich Zeit zum Entspannen, zum Wandern, für Fitness?
- > Welcher Sinn trägt mein Leben? Nehme ich Zeit zum Nachdenken, zur Stille, zum Gebet?

«Die Kunst des Ausruhens ist ein Teil der Kunst des Arbeitens.»

**WESENTLICH FÜR DIE VORBEUGUNG VON STRESS UND PSYCHOSOMATISCHEN BESCHWERDEN IST EINE AUSGEWOGENE LEBENSFÜHRUNG, EINE BALANCE ZWISCHEN DEN VIER GROSSEN BEREICHEN DES LEBENS. DIE NEBENSTEHENDEN FRAGEN KÖNNEN DABEI HELFEN.**

### WEITERE INFORMATIONEN:

L. J. Seiwert & B. Tracy: Lifetime-Management. Mehr Lebensqualität durch Work-Life-Balance. Gabal.

## Burnout-Vorbeugung am Arbeitsplatz



«Der Ausfall von Leistungsträgern stellt ein hohes unternehmerisches Risiko dar.»

Immer stärker werden sich Unternehmen bewusst, dass Mitarbeiter ein «humanes Kapital» darstellen. Wichtigster «Rohstoff» seien die Menschen, ihre Kreativität, ihre Ideen, ihre Leistungsfähigkeit und ihre Leistungsbereitschaft. «Hier-von hängt die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ab.» Ein sorgfältiger Umgang mit Menschen fördert das Image eines Unternehmens.

Unternehmen können die Verantwortung für «Burnout» nicht ausschließlich den Mitarbeitenden delegieren. Verantwortungsbewusste, nachhaltige Unternehmen stellen Konzepte und Maßnahmen bereit, welche den Fitnessgrad der Mitarbeitenden aufmerksam überprüfen und wo nötig Einfluss nehmen («caring»).

(Zitate nach einem Vortrag von Urs Klingler, Direktor HR, PriceWaterhouseCoopers, an einer Burnout-Ta-gung in Zürich 2005).

### ARBEITSBEDINGUNGEN VERÄNDERN

Was nützt es, immer nur derjenigen Person Unterstützung zu geben, die gerade ein Burnout hat? Müsste man nicht viel mehr die Arbeitsbedingungen ändern?

Burnoutforscher haben diesbezüglich vielfältige Vorschläge zur Burnoutprophylaxe in der Organisation zusammengestellt. Hier einige Beispiele:

- > Festlegung von realistischen und konkreten Zielen, die eine Effizienzkontrolle, Feedback und die damit verbundenen Erfolgserlebnisse erst möglich machen.
- > Verbesserte Planung und Abbau von Zeitdruck.
- > Vermeidung von Verantwortungsdiffusion durch Festlegung von Arbeitsinhalten, Zielen und Verantwortlichen.
- > Verlagerung der Verantwortung in Teams.
- > Erweiterung der Handlungsspielräume
- > Teambesprechungen: Zeit für gegenseitigen Austausch sollte gegeben sein, so dass sich Teammitglieder gegenseitig unterstützen können.
- > Schaffung der Möglichkeit eines Sabbatjahres bzw. Sabbatmonate (unbezahlter Urlaub).

Große Bedeutung für die Vermeidung von Burnout hat auch die Aus- und Fortbildung. Unsicherheiten bei neuen Programmen und Konzepten führen zu einem inneren Stress, der mehr Energie verbraucht als die Arbeit selbst. Bei der Ausbildung sollte neben der Vermittlung von Fachwissen und Fertigkeiten auch darauf vorbereitet werden, wie man mit beruflichen Belastungen umgehen kann.

## Wie kann man wieder einsteigen?

### WAS MACHT DIE BEZIEHUNG ZU BETROFFENEN SCHWIERIG?

- > Die Person fühlt sich isoliert
- > Sie schämt sich
- > Sie sieht sich als Versager
- > Sie ist durch jede kleine Anstrengung und Begegnung sehr erschöpft
- > Sie wagt sich nicht nach draußen, weil man ihn/sie erkennen / sehen könnte
- > Begegnung mit Bekannten lässt auslösende Konflikte wieder aufleben
- > Angst vor Wiedereinstieg

### SPANNUNGSFELD ZWISCHEN SELBSTSCHUTZ UND INFORMATIONSBEDÜRFNIS

- > Eine offene Mitteilung ist besser als Ausreden
- > Selbstschutz: keine Details über persönliche Angelegenheiten
- > Keine Schuldzuweisungen
- > Ansprechperson benennen, die den Kontakt hält

## Langfristige Prävention

Ein Burnout ist als «Weckruf» zu verstehen, als Alarmsignal, seine Grenzen rechtzeitig zu spüren und zu respektieren.

- > Behalten Sie gesunde Gewohnheiten bei: Schlafen, Essen, Fitness, Lachen.
- > Pflegen Sie Ihre Beziehungen!
- > Behalten Sie Ihre Erwartungen im Auge: Sind sie zu hoch oder zu niedrig?
- > Lassen Sie Unsicherheiten nicht anstehen, sondern klären Sie sie möglichst.
- > Dämpfen Sie Stress nicht mit untauglichen Mitteln: Alkohol, Nikotin, Schmerzmittel, Porno, übermäßigem Essen oder Süßigkeiten.
- > Sprechen Sie Probleme rechtzeitig mit Ihrem Vorgesetzten an.

### WAS ERLEICHTERT DEN EINSTIEG?

- > Verständnisvolle Vorgesetzte
- > Anpassung des Arbeitspensums
- > Dazu stehen, dass man eine Krise hatte
- > Veränderung der inneren Einstellung
- > Stufenweiser Aufbau der Leistung
- > Anpassung der Arbeit an die Grenzen des Betroffenen («Job-fitting»)



## Die innere Einstellung verändern

### EINE ANDERE ART VON HILFE

In der Diskussion um die Vorbeugung und Behandlung von Burnout kommen immer wieder Forderungen nach neuen Strukturen und Empfehlungen von effizienterem Zeitmanagement, Vorschläge einer besseren Weiterbildung und Konzepte einer vermehrter Betreuung durch Vorgesetzte. Alle diese Dinge sind einem guten Arbeitsklima sicher förderlich und können Burnout zu einem wesentlichen Teil reduzieren helfen.

Wesentlicher aber noch ist die Entwicklung einer neuen Grundhaltung gegenüber Leben und Leistung.

Herr, schenke mir  
die Gelassenheit, Dinge  
hinzunehmen,  
die ich nicht ändern kann;  
den Mut Dinge zu ändern,  
die ich ändern kann;  
und die Weisheit,  
das eine vom andern  
zu unterscheiden

### 1. DANKBARKEIT

Der Stress-Forscher Hans Selye arbeitete in seinen späteren Jahren an einer «Philosophie der Dankbarkeit». Wie steht es mit Ihrer eigenen Dankbarkeit? Da ist so vieles, das uns geschenkt ist, und das wir achtlos für selbstverständlich nehmen. Aber wir können auch Dankbarkeit bei andern auslösen, schon durch kleine Gesten der Freundlichkeit. Wann haben Sie letztes Mal einem Menschen zugelächelt, einfach so?

### 2. ZUFRIEDENHEIT

Die Werbung unserer Zeit überflutet uns auf allen Kanälen mit neuen Bedürfnissen. Dabei ist letztlich viel weniger zu einem glücklichen Leben nötig, als wir meinen. In der Bibel findet sich folgender Hinweis: «Lasst euch genügen an dem, was da ist. Denn der Herr hat gesagt ‚Ich will dich nicht verlassen und nicht von dir weichen.‘» (Hebr. 13,5)

### 3. ABGRENZUNG

Gerade in helfenden Berufen ist die Gefahr des Helfersyndroms groß. Aber dürfen wir uns den Nöten der Menschen so einfach verschließen?

Wer sich nicht abgrenzt, gerät früher oder später an den Rand seiner Kräfte. So schadet man nicht nur sich selbst, sondern gerade auch den Menschen, denen man helfen will. Ein Nein ist oft der einzige Weg, die Energien so einzuteilen, dass sie langfristig verfügbar bleiben.

### 4. BEScheidenheit

Der bescheidene Mensch muss nicht immer im Vordergrund stehen und nicht immer der Beste sein. Er weiß, dass Gelingen nicht nur von seinen Anstrengungen abhängt, sondern aus dem Zusammenspiel vieler günstiger Faktoren entsteht – nicht zuletzt auch im Team.

### 5. SPIRITUELLE VERANKERUNG

Allein schon der Blick auf den Sternenhimmel macht uns klein in der Ehrfurcht vor dem Schöpfer – klein nicht im Sinne von Minderwertigkeitsgefühlen, sondern klein im Wissen, dass wir Teil eines viel größeren Ganzen sind. Wer im Glauben an eine göttliche Führung verankert ist, der geht mit Gelassenheit durchs Leben.

## Anti-Stress-Rituale

### DEN ALLTAG UNTERBRECHEN

Burnout-Prophylaxe beginnt im Alltag, nicht erst in den Ferien. Wir müssen also lernen, den Alltag so zu unterbrechen, dass wir immer wieder neue Kraft schöpfen. Die Mediziner Gerd und Kirsten Schnack haben dafür den Begriff der «Anti-Stress-Rituale» geprägt. Sie schreiben:

«Rituale sind Lichtsignale im täglichen Einerlei, die uns die Richtung zu mehr Gesundheit, Leistung, Elastizität und Ausdauer weisen. Sie bringen eine rhythmische Struktur ins Leben und bewirken ein achtsames Bewußtsein, das uns in die Lage versetzt, eigenverantwortlich mit unserer Gesundheit umzugehen.»

Diese Rituale können ganz unterschiedlich sein: Muskeldehnungen im Bürossessel – ein kurzer Spaziergang zwischen zwei Sitzungen – ein Power-Nap über Mittag – einige Minuten der Andacht in der nahe gelegenen Kirche.

Das Aufsuchen der Stille in Entspannung und Meditation ist oft wirksamer als hektische sportliche Aktivitäten. In solchen Ri-

«Ohne Rituale ist das Leben leer und sinnlos, alles ist nur noch banal, alles dreht sich ausschließlich um Arbeit, Freizeit und Vergnügen. Der Mensch braucht für seine Gesundheit etwas, das größer ist als er selbst, er braucht die leuchtende Kraft der Rituale.»

C. G. JUNG

tualen der bewussten Achtsamkeit geht es nicht um Leistung und Anstrengung, sondern vielmehr um ein inneres geistiges und körperliches Loslassen, ein Fokussieren von Körper und Geist.



## Burnout als Chance

Krisen rütteln auf und können dem Leben eine neue Perspektive vermitteln. Drei Chancen sehe ich immer wieder im Burnout:

- a) Erkennen, dass wir auch wertvoll sind, wenn wir an unsere Grenzen geraten sind.
- b) Neue Weichenstellung für die Gestaltung des Lebens.
- c) Mehr Verständnis für andere Menschen.

In der Krise eines Burnout liegt also eine Chance: Eine Burnout-Krise stellt den Selbstwert eines Menschen zutiefst in Frage. Wer bin ich überhaupt, wenn nichts leiste? Es ist ein Geschenk, wenn man tiefere Quellen entdeckt als alle vordergründigen Maßstäbe der Arbeitswelt.

Ein Zusammenbruch fordert oft heraus, neue Weichenstellungen für die Gestaltung des Lebens vorzunehmen – neue Schwerpunkte, neue Inhalte, eine neue Aufgabe.

Und schließlich hat so mancher in seiner eigenen Krise gelernt, andere Menschen besser zu verstehen. Wer früher hart im Urteilen war, konnte sich mit einem Mal besser in die Probleme anderer einfühlen.

So gesehen kann Burnout auch zu einem Neuanfang werden, der dem Leben eine neue, bessere Wendung gibt.

### BUCHTIPP:

F. Flach: In der Krise kommt die Kraft. Das Geheimnis unserer seelischen Ressourcen. Herder.

### EBBE UND FLUT DES LEBENS

«Von Jesus können wir lernen, dass ständiges Arbeiten kein christliches Ideal ist. Anstrengung und Entspannung, sich investieren und sich zurückziehen gehören in unserem Leben zusammen wie Ebbe und Flut.

Diesen natürliche Rhythmus von Geben und Nehmen, Bewegen und Ruhen, Ausströmen und Einkehren lehrte Jesus seine Jünger.»

ARNE VÖLKEL

### ZUSAMMENARBEIT VON SEELSORGER UND ARZT

Unerklärliche Schmerzen sollten nie nur psychologisch oder geistlich gedeutet werden. In jedem Fall empfiehlt sich eine enge Zusammenarbeit mit einem Arzt, der die körperlichen Anteile abklären kann.

Bei einem «Burnout» ist oft auch eine Krankschreibung notwendig, um einen Menschen zu entlasten, bis die Symptome nachlassen und er wieder einsatzfähig wird. Dabei ist gleichzeitig eine seelsorgliche Betreuung von grossem Wert.

## Was hilft gegen Burnout? – Acht Tipps

1. Bedenken Sie, dass jeder Mensch nur begrenzte Energie hat. Sie können ihren seelischen Akku schnell herunterfahren oder aber Ihre Kräfte gezielt einsetzen.
2. Bauen sie bewusst Atempausen in den Alltag ein – eine halbe Stunde an die frische Luft, ein kurzer Spaziergang zum nächsten Park oder vielleicht ein «Power-Nap» zum Auftanken?
3. Lernen Sie NEIN zu sagen – freundlich, aber bestimmt! Wenn Sie zuviel geben, reicht die Kraft weder für Sie selbst noch für die andern.
4. Wenn es zu hektisch wird: Halten Sie inne und fragen Sie sich: «Was kann passieren, wenn ich die Arbeit aufschiebe? Sind die Folgen wirklich so schlimm?» Manche Arbeiten erledigen sich von selbst, indem man sie einmal liegen lässt. Was macht es aus, wenn Sie einmal nicht an vorderster Front in perfektem Einsatz stehen? Wenn Sie ausbrennen, dankt Ihnen niemand dafür.
5. Setzen Sie Grenzen: Verlagern Sie berufliche Probleme nicht ins Privatleben. Kein Mensch ist unersetzlich. Aber die Scherben zerbrochener Beziehungen lassen sich kaum mehr nahtlos zusammensetzen.
6. Nehmen Sie sich Zeit – etwa für Hobbys, Entspannung, Sport, Musik oder einen lustigen Film. Überprüfen Sie ihren Tagesrhythmus. Sind Sie ein Morgen- oder ein Nachtmensch? Passen Sie Ihren Arbeitsalltag an, dann ergeben sich neue Zeitfenster!

Sei nicht allzu gerecht und allzu weise, damit du dich nicht zugrunde richtest. PREDIGER 7,16

„Ich rate, lieber mehr zu können, als man macht, als mehr zu machen, als man kann“. BERTHOLD BRECHT

7. Spitzenleistungen sind manchmal nötig. Aber Sie dürfen dann auch ein Gegengewicht setzen: Nehmen Sie sich Zeit, Wochenendarbeit, Jetlags oder Übermüdung auszukurieren. So kommen Sie wieder frisch und mit neuen Ideen zur Arbeit.

8. Wenn Sie den Eindruck haben, der Job mache Sie kaputt, so seien Sie konsequent: Haben Sie schon an ein Time-out (Sabbathical) gedacht? Überlegen Sie, ob es Sinn machen kann, sich versetzen zu lassen, die Stelle zu kündigen oder gar den Beruf zu wechseln.

### WEITERE INFORMATIONEN:

W. Küstenmacher & L. Seiwert: Simplify your life. Campus. – M. Grabe: Zeitkrankheit Burnout. Francke –

L. Seiwert: Die Bären-Strategie. In der Ruhe liegt die Kraft. Ariston.

## Literatur

Die folgenden Bücher enthalten weitere Informationen zur Thematik dieses Arbeitsheftes. Im Rahmen der knappen Übersicht ist es jedoch nicht möglich, alle Aspekte ausreichend zu beleuchten.

Benkert O.: Stress-Depression. Die neue Volkskrankheit und was man dagegen tun kann. C.H. Beck.

Burisch M.: Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung, Springer.

Cherniss C.: Jenseits von Burnout und Praxisschock. Hilfen für Menschen in lehrenden, helfenden und beratenden Berufen, Beltz.

Domnowski M.: Burnout und Stress in Pflegeberufen, Kunz Verlag.

Flach F.: In der Krise kommt die Kraft. Das Geheimnis unserer seelischen Ressourcen. Herder.

Grabe M.: Zeitkrankheit Burnout. Francke.

Hagemann W.: Burn-Out bei Lehrern. Ursachen, Hilfen, Therapien. C.H. Beck.

Hillert A. & Marwitz M.: Die Burnout-Epi-

demie. oder: Brennt die Leistungsgesellschaft aus? C.H. Beck.

Kernen H.: Burnout-Prophylaxe im Management, Paul Haupt Verlag.

Kretschmann R.: Stressmanagement für Lehrerinnen und Lehrer. Ein Trainingsbuch mit Kopiervorlage, Beltz.

Küstenmacher W. & L. Seiwert: Simplify your life. Campus.

Pfeifer S.: Der sensible Mensch. Leben zwischen Begabung und Verletzlichkeit. Brockhaus.

Pines A.M. u. a.: Ausgebrannt. Vom Überdruß zur Selbstentfaltung, Klett-Cotta.

Rush M.: Brennen ohne auszubrennen. Das Burnout-Syndrom – Behandlung und Vorbeugung. Schulte & Gerth.

Schnack G. & K.: Anti-Stress-Rituale. Kösel.

Seiwert L.J. & Tracy B.: Lifetime-Management. GABAL.

Völkel A.: Ausgebrannt für Jesus? Was Christen auslaugt und was sie aufbaut. Brockhaus.

## Internet-Ressourcen

**ALLGEMEINER HINWEIS:** Das Internet ist ein kurzlebiges und sehr mobiles Medium. Websites kommen und gehen. Tip-



pen Sie deshalb Ihre Frage einfach bei **[www.google.de](http://www.google.de)** ein und Sie werden aktuelle Informationen finden!

Das grösste Lexikon im Netz findet man unter **<http://de.wikipedia.org>**.



**WIKIPEDIA**  
*Die freie Enzyklopädie*



# Klinik Sonnenhalde Riehen

MENSCHLICH - FACHLICH - CHRISTLICH



**Mehr Informationen:**  
[www.sonnenhalde.ch](http://www.sonnenhalde.ch)

Eine Oase der Stille und doch nur sechs Kilometer ausserhalb der Kulturstadt Basel - die Fachklinik für Psychiatrie und Psychotherapie bietet eine einfühlsame und fachlich kompetente Behandlung für Menschen mit Depressionen, Angststörungen, Essstörungen, psychosomatischen Beschwerden, Borderline-Störungen, Psychosen und vielfältige weitere psychische Erkrankungen.

Aus klinischer Erfahrung haben wir gelernt, die Hoffnung nicht aufzugeben. Eine Behandlung in der Klinik Sonnenhalde kann der Beginn eines neuen Kapitels im Leben eines Patienten darstellen.



## REIHE «PSYCHIATRIE & SEELSORGE»

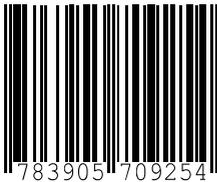
- ▶ **Angst verstehen und bewältigen**
- ▶ **Borderline - Diagnose, Therapie, Seelsorge**
- ▶ **Stress und Burnout**
- ▶ **Depression verstehen und bewältigen**
- ▶ **Schizophrenie - Diagnose und Therapie, Seelsorge und Bewältigung**
- ▶ **Wenn Sensibilität zur Krankheit wird**
- ▶ **Alternativmedizin, Psyche und Glaube**
- ▶ **Psychosomatik**
- ▶ **Schlafen und Träumen**
- ▶ **Zwang und Zweifel**
- ▶ **Internetsucht**
- ▶ **Trauma - Die Wunden der Gewalt**



In der Hefreihe «Psychiatrie und Seelsorge» werden einzelne Themen umfassend und doch in knapper Form dargestellt. Auf wenigen Seiten finden sich die wesentlichsten Informationen über Häufigkeit, Ursachen, Entstehungsformen und Behandlungsmöglichkeiten der einzelnen Störungen. Zudem wird eine Übersicht über weiterführende Literatur gegeben. GRATIS-DOWNLOAD für Tablet-PC: [www.seminare-ps.net/ipad](http://www.seminare-ps.net/ipad)

MEHR INFORMATIONEN - WEITERE SEMINARHEFTE

[www.seminare-ps.net](http://www.seminare-ps.net)



9 783905 709254

3. überarbeitete Auflage  
Copyright: Dr. med. Samuel Pfeifer 2012

**ISBN: 978-3-905709-25-4**

**BEZUGSQUELLE FÜR GEDRUCKTE HEFTE:**

**Schweiz:**

Psychiatrische Klinik Sonnenhalde  
Gänshaldenweg 28  
CH-4125 Riehen - Schweiz  
Tel. (+41) 061 645 46 46  
Fax (+41) 061 645 46 00  
ONLINE-Bestellung: [www.seminare-ps.net](http://www.seminare-ps.net)  
E-Mail: [seminare@sonnenhalde.ch](mailto:seminare@sonnenhalde.ch)



**SEMINARHEFTE für TABLET-PC**

Bewährte Inhalte für neue Medien! Unter folgendem Link finden Sie mehr Infos zum Download von iPad-optimierten PDFs der Reihe PSYCHIATRIE & SEELSORGE:  
**[www.seminare-ps.net/ipad/](http://www.seminare-ps.net/ipad/)**

**Deutschland / EU:**

Alpha Buchhandlung  
Marktplatz 9  
D-79539 Lörrach  
Tel. +49 (0) 7621 10303  
Fax +49 (0) 7821 82150