

Johannes Storch  
Dieter Olbrich  
Maja Storch



# Burn-out, ade

Wie ein Strudelwurm den Weg  
aus der Stressfalle zeigt

 hogrefe

# **Burn-out, ade**

---

## **Burn-out, ade**

Johannes Storch, Dieter Olbrich, Maja Storch

**Johannes Storch**  
**Dieter Olbrich**  
**Maja Storch**

# **Burn-out, ade**

Wie ein Strudelwurm den Weg  
aus der Stressfalle zeigt



**Johannes Storch**  
Institut für Selbstmanagement  
und Motivation Zürich ISMZ  
Scheuchzerstrasse 21  
8006 Zürich  
Schweiz  
johannes.storch@ismz.ch

**Dr. med. Dieter Olbrich**  
Ärztlicher Direktor  
Rehabilitationszentrum Bad Salzuflen  
der Deutschen Rentenversicherung Bund  
Klinik Lipperland / Klinik am Lietholz  
Am Ostpark 1  
32105 Bad Salzuflen  
Deutschland  
Drmed.Dieter.Olbrich@drv-bund.de

**Dr. Maja Storch**  
Institut für Selbstmanagement  
und Motivation Zürich ISMZ  
Scheuchzerstrasse 21  
8006 Zürich  
Schweiz  
maja.storch@ismz.ch

Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht.  
Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich  
um einen freien Warennamen handelt.

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind  
im Internet über <http://www.dnb.de> abrufbar.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung  
außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Verlages  
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Kopien und Vervielfältigungen zu Lehr-  
und Unterrichtszwecken, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung  
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Anregungen und Zuschriften bitte an:

Hogrefe AG  
Lektorat Psychologie  
Länggass-Strasse 76  
3000 Bern 9  
Schweiz  
Tel: +41 31 300 45 00  
E-Mail: [verlag@hogrefe.ch](mailto:verlag@hogrefe.ch)  
Internet: <http://www.hogrefe.ch>

Lektorat: Dr. Susanne Lauri  
Bearbeitung: Dr. Maria Schorpp, Konstanz  
Herstellung: René Tschirren  
Umschlagabbildung: Claude Borer, Riehen  
Gesamtgestaltung und Illustrationen: Claude Borer, Riehen  
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Finidr s.r.o., Český Těšín  
Printed in Czech Republic

1. Auflage 2018  
© 2018 Hogrefe Verlag, Bern

(E-Book-ISBN\_PDF 978-3-456-95803-3)  
(E-Book-ISBN\_EPUB 978-3-456-75803-9)  
ISBN 978-3-456-85803-6  
<http://doi.org/10.1024/85803-000>

**Nutzungsbedingungen:**

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

**Anmerkung:**

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

---

# Inhalt

Einleitung .....	7
<b>1 Die Vorgeschichte von Wolf .....</b>	<b>9</b>
<b>2 Das ZRM®-Training .....</b>	<b>15</b>
2.1 Zwei Bewertungssysteme .....	18
2.2 Der Strudelwurm und Selbstmanagement .....	23
2.3 Den Strudelwurm ins Boot holen .....	31
<b>3 Fallgeschichten – Die Vorstellungsrunde .....</b>	<b>36</b>
<b>4 Der Ideenkorb .....</b>	<b>53</b>
<b>5 Den Wurm motivieren mit Motto-Zielen .....</b>	<b>61</b>
5.1 Ein Motto-Ziel bauen .....	70
5.2 Erinnerungshilfen .....	76
5.3 Selbstcoaching mit dem Situationstypen-ABC .....	81
5.4 Wenn-Dann-Pläne .....	89
<b>6 Wie es weiterging .....</b>	<b>94</b>
<b>7 Selbstberuhigung mit der Mañana-Kompetenz .....</b>	<b>108</b>
7.1 Den „guten“ Vagus aktivieren und den Akku laden .....	108
7.2 Was ist zu tun? .....	134

---

<b>8</b>	<b>Das Präventionsprogramm GUSI®</b> .....	136
8.1	Vorbereitung – Diagnostik .....	136
8.2	Die Initialphase – das Fundament wird gelegt .....	139
8.3	Die Trainingsphase und der Refresher-Samstag .....	147
8.4	Fakten zu GUSI® – Schlussbemerkungen.....	150
<b>9</b>	<b>Burn-out – was ist das?</b> .....	152
9.1	Einführung .....	152
9.2	Geschichte des Begriffs „Burn-out“ .....	157
9.3	Lässt sich Burn-out messen? .....	160
9.4	Wie entsteht und entwickelt sich Burn-out? .....	164
	Literaturverzeichnis .....	184
	Die Autoren .....	186

---

## Einleitung

Anhaltende Erschöpfung als Kernsymptom von Burn-out reicht lange in die Menschheitsgeschichte zurück. Beschreibungen dessen, was mit dem Burn-out-Begriff verbunden ist, finden sich bereits im Alten Testament. Sie stehen in der Geschichte über den Propheten ELIAS: Nach vielen Wundern und Siegen im Namen des Herrn stürzt er beim ersten Anzeichen einer Niederlage in tiefe Verzweiflung, wünscht sich den Tod herbei und fällt in einen tiefen Schlaf (1. Könige 17-22). Diese Art Krise ist bei Pfarrern als „Elias-Müdigkeit“ beschrieben. Auch MOSES überschätzt seine Kräfte und ermüdet. Sein Schwiegervater JETRO ermahnt ihn: 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. MOSES 18, 17-18). In der Neuzeit beschreibt Thomas MANN in der Familiensaga der Buddenbrooks mit der Figur des Thomas Buddenbrook eindrücklich, wie sich Burn-out entwickeln und äußern kann: Der Erzähler beschreibt Thomas als „...allzu ehrgeizig und angestrengt; schon jetzt, mit kaum 37, lasse seine Spannkraft nach“. Diese Entwicklung mündet in zunehmendem Desinteresse, in Erschöpfung, Nachlassen der Leistungsfähigkeit bis hin zu fehlender Identifikation mit dem, was bisher mit dem Bewusstsein von Sinnhaftigkeit im Mittelpunkt seines Tuns und Erlebens gestanden hatte (BURISCH, 2014).

Das Problem ist also nicht neu. Neu ist aber, dass in unserer Gesellschaft seit Jahren steigende Zahlen für diese Form der Erschöpfung zu verzeichnen sind. Offenbar greifen die bisher vorhandenen Interventionen nicht für alle Betroffenen gleichermaßen gut. Wir wollen mit diesem Buch einen Beitrag dazu leisten, neue Wege aus der Burn-out-Falle aufzuzeigen. Alle Menschen, die bei sich selbst bereits erste Anzeichen des „Ausbrennens“ feststellen, wollen wir dazu ermutigen, sich rechtzeitig mit einer Fachperson in Verbindung zu setzen. Unsere Erfahrungen haben gezeigt: Es gibt nicht die eine Methode und nicht den einen Weg, die beziehungsweise der für alle Betroffenen gut ist. Jede und jeder muss sich selbst realistisch einschätzen und ihren oder seinen eigenen Weg aus der Burn-out-Falle finden. Sie finden dazu in diesem Buch verschiedene wissenschaftlich fundierte Ansätze. Möglicherweise bekommen Sie allein durch die Lektüre dieses Buches schon genug Ideen, um Ihren Alltag in Eigenregie so zu verändern, dass Sie mit Ihren Energiereserven optimal umgehen können.

Herzlichen Dank an die Mitglieder der GUSI®-Gruppe und ihre Trainerinnen, die uns an der Gruppe teilhaben ließen. Unser besonderer Dank gilt den Protagonisten, die ihre persönliche Geschichte so offen dargestellt haben und bereit waren, sie anderen, Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, zugänglich zu machen.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und viele wertvolle Erkenntnisse für ein gesundes Leben!

Januar 2018

Johannes Storch, Dieter Olbrich, Maja Storch

---

## 1 Die Vorgeschichte von Wolf

Wolf, 53 Jahre, ruft in der Klinik wegen einer Prävention an. Ein guter Kollege habe ihm empfohlen, dass er endlich etwas für sich tun solle, sagt er am Telefon, und das GUSI®-Präventionsprogramm sei genau das Richtige für ihn. Er hat sich, wie er sagt, über Prävention schon erkundigt und Unterlagen durchgeschaut. Und ja, er müsse etwas für sich tun. Er hat Stress, hat schon lange Jahre Rheuma, und in diesem Jahr ist er mehrere Wochen wegen einer Lungenentzündung ausgefallen. Das sei ganz untypisch für ihn. Am Telefon wirkt Wolf sachlich und plaudert über seine offensichtlich gravierenden Beschwerden. Schnell ist ein Termin zur Voruntersuchung gefunden. Abschließend sagt er, dass er noch nie in seinem Leben in einer Reha gewesen sei, an so etwas überhaupt nicht gedacht habe und für ihn eigentlich nicht in Frage komme.

Zum verabredeten Termin kommt Wolf pünktlich, aber etwas abgehetzt. Er ist korrekt gekleidet, denn er kommt direkt von seiner Dienststelle, einer großen Bank. Er ist im Gespräch außerordentlich höflich, bleibt allerdings bei der Schilderung seiner doch erheblichen Beschwerden und Belastungen betont sachlich. Was er erzählt und was er ausstrahlt, will nicht so recht zusammenpassen. Zuerst erzählt Wolf von seinen hohen beruflichen Belastungen. Wolf ist leitender Angestellter einer Bank. Zu seinem Arbeitsbereich gehört unter anderem die Überwachung der Einhaltung von Gesetzen. In dieser Funktion hat er die Aufgabe, die Geschäfts- und Kundenbeziehungen seines

Bankhauses zu kontrollieren und interne Richtlinien für Sicherungssysteme zu entwickeln und zu installieren. Regelmäßig wird seine Arbeit von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht kontrolliert, Fehler sind da nicht drin. „Eigentlich hatte ich einen ganz anderen Berufswunsch“, erzählt Wolf, „ich wollte ursprünglich Sozialarbeit studieren. Allerdings war mir finanzielle Sicherheit schon immer wichtig, und deshalb habe ich bei der Bank angefangen. Mein Plan war, zuerst einige Rücklagen zu schaffen und danach das Abitur zu machen, um mit dem Studium zu beginnen. Aber ich habe gemerkt, dass mir die Arbeit auf der Bank Spaß macht, da kommt man ja auch mit vielen Menschen zusammen. Deshalb bin ich geblieben und habe über die Jahre in unterschiedlichsten Bereichen gearbeitet.“

In den letzten Jahren hat er eine sehr spezielle Aufgabe übernommen, er ist Innenrevisor. Das bedeutet, dass er auch für die interne Überwachung zuständig ist und auch seine Kollegen kontrollieren muss. Er macht seine Arbeit gern, aber der Stress hat immens zugenommen. In den letzten zwei Jahren musste er acht externe Prüfungen bestehen. „Da werde dann ich kontrolliert, ob ich auch meine Kollegen und unsere Kunden gut kontrolliere“, schmunzelt Wolf. „Das war wirklich eine überdurchschnittliche Stressbelastung für mich. Meine durchschnittliche Wochenarbeitszeit beträgt 45 bis 50 Stunden, in Spitzenzeiten können es aber schon mal 70 Wochenstunden werden.“ Wolf weiß, dass er bereits an seinem Limit angekommen ist, und wenn dann noch Konflikte am Arbeitsplatz dazukommen, fällt es ihm ganz schwer, nicht aus der Haut zu fahren.

„Ich könnte platzen vor Wut über meine Vorgesetzten und Kollegen“, schnaubt Wolf. „Die ignorieren mich mal wieder völlig. Tun so, als gäbe es mich nicht, veröffentlichen Dinge, die eindeutig in meinen Zuständigkeitsbereich fallen und die ich vollumfänglich vorbereitet habe, ohne mich im Vorhinein über den Inhalt der Veröffentlichung zu informieren. So etwas ärgert mich sowieso schon, wenn Kollegen mich einfach übergehen und es nicht für nötig halten, mich miteinzuz-



beziehen. Aber in diesem Fall kommt erschwerend hinzu, dass die nicht alles so übernommen haben, wie ich es ausgearbeitet habe, sondern einfach einige entscheidende Punkte weggelassen haben. Einfach weggelassen, so als ob ich das alles nur zum Spaß zusammengetragen hätte. Aber wenn es zu einem Vorfall kommt und zu einer nachträglichen Prüfung des Sachverhalts, dann bin ich der Dumme. Denn ich habe es ja schließlich ausgearbeitet.“ Wolf ärgert sich aber nicht nur über diesen Vorfall, sondern auch darüber, dass er sich darüber ärgert.

Beim Erzählen wird deutlich, wie sehr Wolf in seiner Arbeit aufgeht; seinen privaten Bereich streift er fast nur. Ja er ist verheiratet, der einzige Sohn ist aus dem Haus und studiert. Er bedauert, dass er kaum noch Sport machen kann, weil er letztes Jahr einen Bänderriss erlitten hat. Ab und zu Motorrad fahren, das ist das einzige, was er im Moment noch für sich tut. Allmählich wird Wolf im Gespräch warm, und er berichtet von seinen körperlichen Beschwerden, die in den letzten Jahren zugenommen haben: dem Bluthochdruck, einer Fettstoffwechselstörung, anhaltenden Rückenschmerzen, wiederholten Infekten. Und dann vor einem Jahren eben der Bänderriss im rechten Fuß. „Zuerst habe ich den gar nicht richtig beachtet“, sagt Wolf, „aber das war ein großer Fehler, denn die Folgen sind immer schlimmer geworden. Jetzt mache ich damit schon fast ein Jahr rum. Und damit nicht genug ist in diesem Jahr auch noch eine so starke Lungenentzündung aufgetreten, dass ich stationär behandelt werden musste.“

„Zu meiner hohen Arbeitsbelastung“, fährt er fort, „kommt noch, dass ich in unserer Bank auch im Betriebsrat bin. Als Schwerbehindertenbeauftragter bin ich Mitglied der BEM-Gruppe, die für das berufliche Eingliederungsmanagement nach längerer Krankheit zuständig ist. Mir liegen Menschen in Not einfach am Herzen, ich fühle mich verantwortlich für das Wohlergehen meiner Kollegen. Mein Wohlergehen kommt da allerdings zu kurz.“ Er könne nicht nein sagen, wenn jemand mit einem Problem oder einer Aufgabe an ihn herantritt. Die

Sorgen und Nöte der anderen nimmt er dann mit nach Hause, wie er erzählt, und kann seit Monaten nicht mehr richtig abschalten. „Das hat natürlich auch Auswirkungen auf unser Familienleben“, sagt Wolf. „Meine Nerven liegen mittlerweile blank, und es reicht eine winzige Kleinigkeit, ein Missverständnis aus, nur ein Hauch des Gefühls, mit meiner Meinung oder meinen Bedürfnissen nicht ernst genommen zu werden, und ich explodiere. Dann werde ich laut und ungerecht, was mir kurz danach natürlich fürchterlich leidtut. Im Geschäft kann ich mich noch ganz gut beherrschen – meistens jedenfalls. Der eine oder andere Kollege musste sich da auch schon mal Klartext von mir anhören, aber da geht es ja dann immer um etwas Fachliches, da sind die Argumente auf meiner Seite. Dass mein Ton nicht immer angebracht ist, wurmt mich auch schon mal. Aber dass meine Frau meinen Frust abkriegt, das ärgert mich und erschreckt mich. Alleine deshalb muss ich dringend etwas ändern.“

Seine Schwierigkeit sei, seufzt Wolf, dass er vom Kopf her alles wisse, es aber so schwer sei, es auch in die Tat umzusetzen. Deshalb ist er froh, als die Sprache auf einen möglichen Lösungsansatz kommt: das GUSI®-Präventionsprogramm mit seinen Entspannungsübungen, Bewegungsteilen und natürlich mit dem ressourcenorientierten Selbstmanagementtraining. Hier kann er lernen, seine Gefühle und Bedürfnisse besser wahrzunehmen und auch in schwierigen Situationen einen kühlen Kopf zu behalten. Wolf ist begeistert von dieser Aussicht und will „sein GUSI®“ so schnell wie möglich auf den Weg zu bringen.

Wer bereits an dieser Stelle wissen möchte, was sich hinter GUSI® genau verbirgt, sei auf das Kapitel 8 „Das Präventionsprogramm ‚Gesundheitsförderung und Selbstregulation durch individuelle Zielanalyse‘ – GUSI®“ verwiesen. Hier nur so viel: GUSI® ist ein Präventionsprogramm, das auf dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®), das gleich im Anschluss ausführlich erklärt wird, aufbaut und es gar nicht erst soweit kommen lässt, dass Menschen in den Burn-out schlittern.

Das ZRM®-Training wird im GUSI®-Programm mit anderen bewährten Verfahren zu einer Stressbewältigungsstrategie kombiniert. Hier geht es erst einmal mit dem ZRM®-Training weiter. Fühlen Sie sich im Übrigen frei, in unserem Buch je nach Wissensbedürfnis hin und her zu springen.

---

## 2 Das ZRM®-Training

Und jetzt sitze ich hier, umringt von anderen Menschen, die in ihrem Leben nicht mehr ohne fremde Hilfe weiterkommen, denkt sich Wolf, nachdem er in dem Seminarraum einen Platz gefunden hat. Der Stuhl in der Ecke ist optimal, da kann ich alle beobachten und mich aber auch zurücknehmen, wenn mir das hier alles nicht so zusagt. Bin ich hier wirklich richtig? Brauche ich das alles? Kann ich das nicht besser für mich alleine regeln, so wie ich das in den letzten Jahren gemacht habe? Vielleicht reichen ja drei Wochen Urlaub, und ich laufe wieder rund. Wenn ich hier so in die Runde schaue, sehe ich einige, denen scheint es wirklich dreckig zu gehen. Fahle, müde Gesichter, hängende Schultern und niedergeschlagener Blick. So fühle ich mich ja ganz und gar nicht, im Vergleich zu denen geht's mir doch richtig gut. Noch könnte ich gehen – nein kann ich nicht, dieses Seminar ist vom Arzt verordnet. Also sitzen bleiben, Klappe halten und abwarten, was da auf dich zukommt, Wolf. Diese drei Tage gehen schon irgendwie vorbei.

Solche Gedanken schossen Wolf durch den Kopf, als er zum GUSI®-Seminar kam. Und wahrscheinlich hatten die anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer ganz ähnliche Gedanken. Die Sorge, wie weit man sich hier öffnen muss und öffnen kann, wem man vertrauen darf, was die anderen von einem denken, wenn man seine Lebensgeschichte erzählt, die nur ganz wenige Menschen kennen, treibt zu Beginn alle um. Deshalb war Wolf froh, als nach einer kurzen Begrüßung der Seminarleitung die Regeln für das Seminar bekannt gegeben wurden.

1. Hier herrscht absolute Schweigepflicht, nichts von dem, was hier besprochen wird, dringt nach außen.
2. Die TeilnehmerInnen bestimmen selbst, wie viel sie von sich preisgeben wollen.

In einem ersten Arbeitsschritt stellen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kurz vor. Nach Bewegung und Entspannung gibt es eine Einführung in das Zürcher Ressourcen Modell.

„Das Zürcher Ressourcen Modell wurde entwickelt, um Menschen bei ihrem Selbstmanagement zu unterstützen. Wer ein gutes und nachhaltiges Selbstmanagement betreiben will, muss dabei sowohl mit dem Verstand als auch mit dem Unbewussten arbeiten. Wir wollen euch die komplexen Vorgänge, die im Gehirn ablaufen, auf eine einfache und anschauliche Art erklären, und zwar mit Hilfe des ‚Strudelwurms‘. Mit dem ‚Würmli‘ lassen sich komplizierte Vorgänge im menschlichen Gehirn auf leicht verständliche Art darstellen. Und so kann man sie sich auch gut merken.

Jeder Mensch verfügt in seinem Gehirn über zwei unterschiedliche Bewertungs- und Entscheidungssysteme: den Verstand und das Unbewusste. Den Verstand kennen die meisten Menschen, den brauchen wir, um über Dinge nachzudenken, um Auto fahren zu lernen, um unsere Steuererklärung zu machen und um ein Buch zu schreiben. Mit dem Verstand arbeiten wir bewusst und können deshalb jederzeit Auskunft darüber geben, was gerade in unserm Verstand abläuft. Den Verstand haben außer dem Menschen nur noch einige Primaten, er ist ein in der Entwicklungsgeschichte, der Evolution, verhältnismäßig neues System. Das ‚Wurmsystem‘ arbeitet hingegen unbewusst und ist aus der Sicht der Evolution ein sehr altes System. Wir Menschen haben es mit allen Tieren gemeinsam, sogar mit so einfachen Organismen wie einem Strudelwurm.