

## Fachkongress:

### **Raus aus der Krise – Krisenkompetenz und Krisenintervention in Jugendhilfe und Kinderschutz**

**11./12. August 2008 in Mainz**

## **Helfen macht müde – Wege bei Überforderung und Resignation**

Prof. Dr. Jörg Fengler

### **Helfen macht müde. Ist das so?**

Alles Einschlägige hat über dieses Thema wie über viele andere Themen Goethe gesagt: „Die Ruhe der Seele ist ein herrliches Ding.“ Dem können wir ja gewiss zustimmen. Aber Goethe sagt weiter: „Wenn nur ach diese Ruhe nicht so leicht störrisch wäre!“ Ja, da hat er wohl recht. Die Gegenerfahrung zur Ruhe ist der Stress, der alltägliche Stress. Entsprechend können wir sagen; Was wir gegen den Stress und für die Ruhe der Seele tun können, das ist Psychohygiene, ein älterer Begriff, der mittlerweile etwas aus der Mode gekommen: Reinigung der Seele könnte man sagen, Säuberung der Seele oder das tägliche seelische Zähneputzen. In der Gegenwart lautet der Fachterminus Salutogenese, ein etwas besserer, operationalisierbarer Begriff. Auf dem Weg zu der Frage „Wie können wir denn die Ruhe der Seele finden oder wiederfinden?“ habe ich mal versucht, die Literatur zu ordnen. Das Ergebnis war das Feuersalamander- oder das Burn-out-Prophylaxe-Modell. Dieser Salamander hat zwölf Beine, links sechs, und rechts auch sechs. Links sind sechs Stressbeine, rechts sechs Salutogenesebeine; diese werde ich im Laufe des Vortrags durcharbeiten, sodass Sie am Ende wissen „Ach, so ist es mit der Burn-out-Prophylaxe“. Ich werde den Schwerpunkt der Darstellung auf die rechte Seite legen.

Der Stress wird unterschieden als Eustress und Distress. Es gibt einen schönen Stress, also eine bevorstehende Reise, eine Beförderung, eine Gratulation, ein Geburtstag, ein Fest, ein Kongress – da sind wir elektrisiert und erfreut. Der Distress hingegen, nämlich der, der uns zusetzt und unter dem wir leiden, das ist der, der zur Burn-out-Gefährdung führt. Gewiss kennen Sie den Begriff der Helferpersönlichkeit, eine ganz unglückselige Wortwahl. Denn wenn es wirkliche so wäre, dass eine Helferpersönlichkeit existiert, dann müssten wir alle hier im Raum eine kollektive Persönlichkeits-Ähnlichkeit miteinander haben. Dies ist sicher nicht der Fall. Vielmehr fällt die Burn-out-Gefährdung individuell unterschiedlich aus.

Der Volksmund hat uns da sehr gut vorgearbeitet. Denn die Alltagssprache weiß, wie Stress sich im Körper manifestiert, und bringt es auf den Begriff: „Sich den Kopf zerbrechen“, also die Kopfschmerzen; Wir haben „viel um die Ohren“, das ist der Tinnitus und Ohrensausen; „Es verschlägt uns die Stimme“, dann räuspern wir uns den ganzen Tag; „Wir müssen unser Kreuz tragen“, das sind die Kreuzschmerzen; „Es ist herzerreißend“, also die Herzstiche oder die Herzschmerzen, oder das Herz fühlt sich an wie ein schwerer Lehmklumpen im Brustraum. „Es liegt uns schwer im Magen“, „Es geht uns an die Nieren“, „Wir kommen nicht zu Potte und zu Stuhle“ – das ist die Verstopfung. „Wir bekommen weiche Knie“ und betreten zitternd den Seminarraum. Oder „wir bekommen eine Gänsehaut“, nicht nur wegen der Kälte, aus Aufregung und Angst. „Es geht uns unter die Haut“, die Haut ist ja das Kontaktorgan zwischen innen und außen. „Die Galle läuft uns über“; beim Gallenkrampf kann die Galle nicht mehr abgeführt werden, dann färben sich unsere Augäpfel gelb. „Wir müssen Rückgrat zeigen“ und haben es vielleicht nicht. „Die Luft bleibt uns weg“; das ist das Asthma. „Wir sind verbissen“; dann bilden sich am Kiefer Muskelknoten rechts und links, und wir knirschen vielleicht nachts mit den Zähnen. „Wir haben die Nase voll“: der Dauerschnupfen. „Wir können etwas nicht mehr

sehen“, „Es flimmert uns vor den Augen“ und „wir müssen jemandem die Stirn bieten“ und sind vielleicht furchtsam davor.

Wenn ich jetzt fragen würde: „Welches ist denn Ihr Stressorgan?“ dann könnte das gewiss jeder von Ihnen spontan sagen. Am Wissen liegt es also nicht, sondern am Beherrzigen. Das Beherrzigen würde damit anfangen, dass wir uns fragen: „Wann habe ich zum letzten Mal meinem Stressorgan meinen Dank ausgesprochen dafür, dass es mich so zuverlässig täglich über meine Lebenslage und meine Torheiten informiert und mir sagt: „Hör mal, im Moment wird es gerade wieder allzu viel“.

Was können wir auf der Ebene der Person selbst für uns tun? Wir können unseren Tageslauf selbst betrachten. Wir können uns bei quälenden, unnützen, persistierenden Gedanken – auch solche an unsere Klienten und Patienten – einen Gedankenstopp verordnen. Das ist oft sehr hilfreich; viele dieser Gedanken sind quälend, unnützlich, helfen unseren Patienten in keiner Weise, machen uns aber krank. Wir können ab und zu innehalten, nach einem abgeschlossenen Arbeitsvorgang eine kurze Verbeugung machen, ihm freundlich zunicken und ihm sagen: „Gut gemacht, erledigt, jetzt den Nächsten!“ – im Gegensatz zu diesem endlosen Arbeitsstrom, der sich über den ganzen Tag hinzieht. Es müssen nicht immer materielle Selbstbelohnungen sein in Form von Lippenstift, Blusen und großen Reisen. Das kurze Innehalten genügt.

Hilfreich ist es, sich ab und zu darauf zu besinnen, warum wir gerade diesen Beruf einmal ergriffen haben, und zu prüfen, ob dieser damalige Sinn heute noch mindestens partiell besteht, oder ob er sich weitgehend aus unserer Arbeit verflüchtigt hat. Dann muss man über eine neue Lebensplanung nachdenken. Es ist gut, sich ab und zu ein Flow-Erlebnis zu ermöglichen, also eine wirkliche Vertiefung, eine Art Wachtrance. Das kann das Joggen sein oder die Lektüre, das Gespräch, die Meditation, das Gebet, das Alleinsein, der Sport. Das Flow-Erlebnis stellt sich in ganz unterschiedlichen Momenten ein.

Lektüre kann eine Hilfe sein, aber sollte ausgewählte Lektüre sein.

Jugendliche sagen manchmal: „Also, Horror-Videos, das ist so entspannend. Wenn dann der Schädel aufgeschnitten wird, dann musst du dich jetzt nicht sorgen, das ist nur Marmelade.“ Aber, ob es wirklich der Burn-out-Prophylaxe dient, oder ob diese Bilder doch abgespeichert werden, als sei es Blut, das muss man im Einzelfall nochmals prüfen. Ich empfehle jedenfalls, solche Videos nicht als Burn-out-Prophylaxe. Das Alleinsein ist für manche Menschen gut, aber nicht für alle. In der Natur fühlen sich manche Menschen sehr wohl, geradezu in einer kosmischen Eingebundenheit. Andere sind in der Natur vereinsamt oder verängstigt, und sollen diesen Weg nicht gehen. Ich kann alles empfehlen, was in moderater Weise den eigenen Körper herausfordert, Verfahren, die aktivieren, Verfahren, die zur Entspannung beitragen, Verfahren, die zur Harmonisierung beitragen; ein bisschen Regelmäßigkeit ist ein Vorteil. Ihre Anwesenheit hier ist ein Beitrag zu Ihrer Burn-out-Prophylaxe, weil Fachkompetenz selbst ein Beitrag zum Selbstschutz ist. Alles, was wir im Beruf in einer gewissen Gelassenheit tun, spart Energie. Das ist nicht das Gleiche wie Routine; es schützt uns ein wenig und gibt uns die Möglichkeit, Kraft zu sparen für die Momente, in denen es wirklich extrem belastend wird. Alles, was wir im Bereich der eigenen Person tun, hat auch mit Selbstreflexion zu tun: der Reflexion unserer eigenen seelischen Befindlichkeit.

Die zweite Ebene ist das Privatleben, also die Zeit, die wir zwischen Ende des Arbeitstages, dem Abend, der Nacht und bis zum nächsten Morgen und am Wochenende bzw. in der Ferienzeit mit uns selbst, gegebenenfalls in Partnerschaft oder mit eigenen Kindern, aber auch mit der Herkunftsfamilie, mit aktuellen Freunden oder mit eigenen Eltern, Geschwistern und weiteren Verwandten verbringen. Das ist ein Bereich, der in der Gesellschaft oft als die gute Lebenszone, im Gegensatz zu der bedrohlichen und stressigen Berufszone, konstruiert wird. Aber das ist eine Illusion. Das Privatleben kann hoch Stress beladen sein und viel Energie beanspruchen.

Liebe und Vertrauen sind natürlich die Grundwährung für das Leben überhaupt, nicht nur bei Jugendlichen, sondern auch bei uns selbst, und in allen privaten Kontakten ein gut reguliertes Verhältnis von Nähe und Distanz. Verlässlichkeit gerade im Kleinen, da, wo es um kleine Zusagen, um Pünktlichkeit, um die Übernahme von Aufgaben geht, ist ein Beitrag zur Burn-out-Prophylaxe. Im Scherz wurde am Anfang der ersten Wohngemeinschaft in Berlin in den 70er Jahren gesagt: „Sie sind nicht an den großen politischen Entwürfen gescheitert, sondern an der Frage: Wer bringt den Mülleimer raus? Wer hat vom Joghurt des Anderen genascht? Wer hat Käse gekauft und den nachher im Kühlschrank nicht wieder gefunden?“

Die Fähigkeit zum fairen Streiten dient der Burn-out-Prophylaxe. Es gibt ein schönes Buch von George Bach aus den 70er Jahren „Streiten verbindet!“ Das Signal heißt also: Wir streiten; wir müssen Differenzen austragen; aber es ist gut, wenn dies in einer Form geschieht, die den Anderen nicht übermäßig verletzt. Ich empfehle für das Streiten einen gemeinsamen Spaziergang in der Natur. Die Natur kann all unsere Zickigkeit gut resorbieren, rückständelos, aber dazu gehört natürlich, zunächst einen Tag, eine Uhrzeit, und ein Thema zu vereinbaren, bevor man loslegt. Konsensbemühen ist schön, berufliche Unterstützung im Privatleben von Freunden und von der Familie und natürlich Humor, wenn dies nicht Witzigkeiten oder Sarkasmus auf Kosten des Anderen sind.

Die dritte Zone, in der wir den Stress erleben, sind die Klienten und Patienten, also in unserem Kontext hier die Kinder. Entsprechend gibt es ganz erfrischende Scherze über das Helfen. Hier zum Beispiel ein Buchtitel „Dir werd ich helfen!“, sagt der Helfer. Der Klient wirkt gar nicht ganz besonders froh darüber, dass er gerade mit dem Lasso eingefangen wird. Oder Redensarten wie „Bitte nicht helfen – das Leben ist schon schwer genug!“. Hier noch eins: „Hilf dir selbst, sonst hilft dir dein Sozialarbeiter...“, oder je nach Kontext: „Hilf dir selbst, sonst hilft dir dein Beratungslehrer.“

Auch hier gibt es Schritte, die ich ernsthaft empfehlen kann. Es ist sehr hilfreich, wenn wir ein wenig Einfluss auf die Qualität und die Quantität der Kontakte haben. Es ist gut, wenn wir mit solchen Klienten arbeiten, die wir auch wirklich bejahen. Wenn Sie in diesem Feld arbeiten und wissen, Sie werden immer wieder mit solcher Gewalt oder mit solchen geschundenen Kindern zu tun haben, dann ist das eine aktive Entscheidung. Aber es gibt manchmal eine Obergrenze, wo es notwendig ist zu sagen: „Jetzt ist es genug!“ Ich beobachte manchmal in Supervisionen, dass Kollegen, die in der Psychiatrie arbeiten, gewissermaßen fluchtartig diesen Arbeitsplatz verlassen. Ähnlich ist es bei der Sucht. Es gab mal einen Kongress, der hieß „Wie viel Tod verträgt der Mensch?“ aus der Arbeit im Palliativbereich.

Es ist gut, im Laufe des Tages mehrere unterschiedliche Tätigkeiten auszuüben. Es ist schön, mindestens teilweise lösbare Aufgaben zu haben. Wir brauchen die Rückmeldung auch, um weiter zu lernen, aber auch, um ab und zu etwas Positives zu hören.

Erholungszeiten und Supervision halte ich für Kernstücke der Selbstschutzmaßnahmen und zwar deswegen, weil Supervision im günstigen Fall drei Leistungen erbringt. Das eine ist die Katharsis, also die Entlastung von gestauten Affekten. Es gibt ja auch in einer Supervision Menschen, die sagen: „Ich möchte eigentlich auf gar keinen Fall vortragen. Aber ich muss mal zehn Minuten ohne Punkt und Komma reden, dann geht es mir schon besser.“

Die Klärung kommt auch im zornigen Sprechen manchmal von allein, also die Selbstentlastung. Zweitens: Die Motivationsklärung, also: Warum habe ich in dieser Situation so heftig, so gekränkt, so beleidigt, so verliebt, so irritiert, so konfus, so überschießend reagiert? Und als Drittes natürlich die Entfaltung und Sicherung der Handlungskompetenz. Wenn Supervision das leistet, dann trägt sie sehr viel zur Entlastung von Helferinnen und Helfern bei.

Ich habe den Begriff Burn-out überhaupt noch nicht erwähnt, sondern ihn gewissermaßen als bekannt vorausgesetzt. Wir können heute sagen: Burn-out ist ein erkennbarer über eine normale Müdigkeit hinausgehender Zustand von Erschöpfung, Leistungsminderung und Entfremdung, der aber andererseits noch nicht in der Weise dramatisch ist, dass wir es als klinische Diagnose im Sinne des ICD-10 ansehen würden. Das finde ich einen Vorteil. Früher war das Burn-out eine sogenannte Z-Diagnose, eine Zusatzdiagnose, die aber nicht zu einer Therapie berechnete, neben den Depressionsdiagnosen und der Neurasthenie. Es ist gewissermaßen eine Gefährdung im Alltag von Helferinnen und Helfern und keine Erkrankung. Der Vorteil liegt für mich darin, dass damit ein Signal gesetzt wird, dass das Burn-out keine psychische Störung, keine Pathologie ist, sondern etwas, das in unserem Alltag, wenn äußere und innere Belastungsbedingungen in hinreichender Dosis und über hinreichend lange Zeit vorkommen, jedem von uns passieren kann. Zugleich ist der Begriff mittlerweile im Verdacht, auch eine Modediagnose zu sein: Reiner Calmund, Fußballmanager, Kurt Cobain, Sänger, vor seinem Selbstmord, Joschka Fischer, Sven Hannawald, Oliver Kahn, Jürgen Möllemann (posthum diagnostiziert), Kate Moss, Bodo Schäfer, Gerhard Schröder, Til Schweiger, Mahmut Abbas, George Bush, Stephan L., ein Krankenpfleger (unter Verdacht des 29-fachen Totschlags), Robbie Williams, Harald Schmid. Die Liste wird länger und länger. Damit müssen wir leben; es ist bei neuen oder neueren Phänomenen geradezu üblich, dass sie popularisiert werden und in einen Randbereich von Missbrauch geraten können.

Es gibt Menschen, die irgendwann ein Schlüsselerlebnis zum Burn-out haben, oft heilsam und in der Qualität oft ähnlich erschreckend, sodass Menschen sagen: In diesem Augenblick habe ich gemerkt, mit meinem Arbeitsleben ist irgendetwas aus dem Lot geraten. Die Lebensqualität hat nachgelassen. Ich bin nicht mehr so, wie ich mal war. Der Enthusiasmus ist raus. Ich gebe mechanische Antworten statt lebendiger. Ich merke, dass meine Klienten mich eigentlich nicht mehr interessieren; ich gebe mir Mühe, aber eigentlich interessiert es mich nicht mehr, was aus meinen Interventionen wird. Ich werde fahrig und nachlässig in der Dokumentation.

Eine Gynäkologin berichtet mir, dass sie bei der Erstuntersuchung die Patientin ganz empathisch fragt: „Wie alt waren Ihre Kinder bei der Geburt?“ Sie merkt dann am entgeisterten Gesicht der Patientin, was sie da gerade gesagt hat und sagt: „Kleiner Scherz unter Frauen!“ Sie merkt, wie sie das Fragenrepertoire nur noch abspult und gar nicht mehr hinhört, was sie selbst sagt.

Ein Kollege kommt nach der langen Arbeitswoche nach Hause, freut sich, dass jetzt wirklich Wochenende ist, und will seine Frau in die Arme nehmen. Da merkt er: Er hat ihren Vornamen vergessen. Da sagt er: „Schätzchen!“ Sie hingegen ist ganz irritiert, weil er sie noch nie in diesen 20 Jahren Ehe als Schätzchen tituliert hat, entzieht sich einer Umarmung und sagt: „Bist du ganz sicher, dass du jetzt mit mir sprichst?“ Nach drei Minuten fällt ihm zum Glück ihr Vorname wieder ein, und er sagt: „Renate. Ist doch ein schöner Abend heute, Renate, nicht? Und dass wir den jetzt miteinander verbringen können, Renate! Damit sie auch wirklich merkt, sie ist gemeint, und nicht irgendjemand anders.

Ein dritter Kollege kommt vom Dienst, setzt sich ins Auto, fährt auf dem Weg nach Hause auf den Zubringer und auf die Autobahn und wacht eine Dreiviertelstunde später auf, auf einer fremden Autobahn, die er nicht kennt, hat also offenbar die Abfahrt zu der anderen, nächsten Autobahn, auf der er abbiegen musste, verpasst und ist eine Dreiviertelstunde lang ohne eine Erinnerungsspur gefahren. Er wendet dann an der nächsten Abfahrt, aber ein bisschen mit zitternden Knien.

Das alles sind Anzeichen für ein Burn-out, und sollen den Betroffenen, wenn sie mit einem gesunden Schrecken verbunden sind, aufmerksam machen, dass das Leben partiell aus dem Lot geraten ist.

Das vierte Stress- bzw. Salutogenese-Bein ist das Team. Es gibt Teams, die eine ausgesprochen positive Unterstützungsfunktion haben. Aber es gibt auch ausgebrannte Teams. Es gibt in Teams Feindseligkeiten, Intrigen, Mobbing, mangelnde Koordination. Ich werde hier die unterstützenden Funktionen des Teams darstellen. Kleine Arbeitseinheiten arbeiten oft unterstützender als größere. Es ist gut, wenn die Rollen geklärt sind, also jeder ungefähr weiß, welches sein Aufgabengebiet und seine Zuständigkeiten sind. Es ist schön, wenn die Nähe im Team gut reguliert ist. Es ist schön, wenn im Team eine Erfahrung von Solidarität gemacht werden kann und wenn man sich gegenseitig aktiv Feedback zur Arbeit gibt.

Es ist schön, wenn eine Gesprächskultur im Team besteht. Achten Sie einmal darauf, welche Witze, welche Anekdoten, welche Form der Regulierungen im Informationsfluss bestehen. Da kann man viel über Teams lernen. Wenn ich mich in Teams aufhalte, lese ich gerne die Büroprüche, die an den Wänden hängen. Aus dem Witz pfeift die Wahrheit, heißt es zutreffend. Über Witzkarten, Postkarten und Urlaubskarten wird ein Teil der Spannung und der Bedürftigkeit sichtbar, die in einem Team herrscht.

Der fünfte Bereich ist die Vorgesetztenfunktion. Vorgesetzte haben eine ganz besondere Aufgabe im Rahmen der Fürsorgepflicht. Zum Teil werden solche Menschen Vorgesetzte, die selbst besonders tüchtig sind und sich nicht leicht einfühlend fühlen können, dass andere Menschen nicht in gleicher Weise intensiv und hochtourig Wochen, Monate, Jahre arbeiten können. Das krassste Beispiel, das ich selbst mal erlebt habe, war ein Chefarzt der Chirurgie, der sagte: „Ach wissen Sie, Herr Fengler, das ganze Gerede mit Burn-out und so, das verstehe ich gar nicht. Ich operiere vier Stunden, dann mache ich zehn Minuten autogenes Training, dann operiere ich noch mal vier Stunden, dann mache ich noch mal zehn Minuten autogenes Training, dann operiere ich noch mal vier Stunden, und dann mache ich noch mal zehn Minuten autogenes Training – wo liegt das Problem?“ Er guckte mich dann ein bisschen narzisstisch aufgebläht an, aber es kann ja sein, dass er wirklich so arbeitet und das an sechs Tagen in der Woche. Allerdings kann das eben nicht jeder Chirurg und nicht über längere Zeiträume hinweg. Andererseits gibt es auch Vorgesetztenbelastungen durch fehlendes oder durch inkompetentes Personal, durch Vertröstungen, durch Kürzungen, durch absurde Aufgaben.

Was kann der Vorgesetzte tun, um Burn-out im Team entgegenzuwirken? Er kann in der Probezeit prüfen, ob der neue Mitarbeiter diesem Arbeitsplatz gewachsen ist. Vielen Teams kann ich empfehlen, einen gemeinsamen Arbeitsbeginn einzurichten, der nicht gleich mit der größten Hast beginnt, sondern mit einem gemeinsamen Kaffeetrinken. In manchen Bereichen ist es möglich, Pflichtpausen einzulegen oder jedenfalls die Arbeitszeit so zu legen, dass zwischen den Sitzungen zehn Minuten Pause liegen. Dies dient einem fließenden Übergang. Jeder Mensch ist sehr anerkennungsbedürftig. Der Vorgesetzte, der Anerkennung gibt, bekommt dies in Form von Dank, Treue und Loyalität zurück. Jeder Mensch ist sehr empfindlich bei Fragen der Gerechtigkeit. Unser Gerechtigkeitsgefühl entwickelt sich ja zwischen dem dritten und fünften Lebensjahr, wenn sich das Über-Ich zu voller Blüte entfaltet. Jeder Mensch kann uns eine Episode erzählen, die davon handelt, dass er oder sie als Kind einmal ungerechtfertigt eine Ohrfeige bekommen hat. Wenn der Vorgesetzte das Vertrauen der Mitarbeiter genießt, kann er das Gespräch über das Burn-out oder eine Burn-out-Gefährdung selbst eröffnen, aber nur dann, wenn die Mitarbeiter nicht den Verdacht haben, hier werde die nächste Personalkürzung vorbereitet. Vorgesetzte können sich ein Coaching gönnen, wenn sie einmal Dinge zu besprechen haben, die noch nicht die Öffentlichkeit des Teams vertragen.

Zum Abschluss verdienen noch zwölf Empfehlungen für die sofortige Selbsthilfe Beachtung:

1. Ruhe des Atems
2. Achtsamkeit für den Körper
3. Mäßigung in der Ernährung
4. Harmonie der Bewegung
5. Konzentration auf die gegenwärtige Aufgabe
6. Klarheit der Gedanken
7. Augenmaß in den Zielen
8. Besonnene Sprache
9. Umsicht im Handeln
10. Bejahung des Tuns
11. Konstruktivität in Beziehungen
12. Haltung von Güte

Schließlich der Institutionsaspekt. Die Institution trägt sehr viel dazu bei, ob wir uns wohlfühlen oder nicht. Auch da kann vieles getan werden – in der Regel nicht mehr von uns selbst. Auf der Institutionsebene haben wir wenig Einfluss. Aber wenn eine Institution einen guten Ruf in der Gesellschaft hat, dann ist das für Mitarbeiter immer ein gutes Gefühl. Sicherheit des Arbeitsplatzes, die Möglichkeit zu einer variablen Arbeitszeit und die Möglichkeit zur Fortbildung erhöhen die Mitarbeitermotivation. Auch erlebte aktive Mitbestimmung, Ermöglichung und Förderung von Supervision bei Intergruppenkonflikten oder zwischen Stationen oder Abteilungen sind Hilfen zur Burn-out-Prophylaxe.

Am Ende gilt ein Zitat von Erich Kästner: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“. Und: „Das Wichtigste im Leben ist, zu wissen, was das Wichtigste im Leben ist!“ Seminare zur Burn-out-Prophylaxe, ein- bis- dreitägige Fortbildungsmaßnahmen, in denen es darum geht, die individuellen Stressoren zu identifizieren, die individuellen Gefährdungen herauszufinden und dann individuell auf der Salutogenese-Seite Handlungsoptionen zu entwickeln. Burn-out-Prophylaxe ist eine tägliche Aufgabe. Burn-out-Prophylaxe hilft in vielen Fällen; aber natürlich: Eine Schwalbe macht noch keinen Sommer. Gefordert ist also die tägliche Aufmerksamkeit für Belastungen und Entlastungs-Optionen, und die erste Verantwortung liegt bei der Burn-out-gefährdeten Person selbst.

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit.