# Fallbeispiel: Burnout – und was man daraus lernen kann

**Anhand der sehr persönlichen Schilderung einer Burnout-Karriere soll hier aufgezeigt werden, wie sich ein Burnout entwickeln kann, welche Auswirkungen er haben kann – und was man daraus lernen kann, um ihn zu vermeiden. Ergänzende wissenschaftliche Abhandlungen zu diesem Thema finden sich in den einschlägigen Medien.**

## Erkenntnisse und Empfehlungen aus eigenem Erleben

### „Wir ziehen aus! Wir halten das so nicht mehr aus mit Dir!“

So lautete der letzte, aber schließlich entscheidende Warnschuss der Ehefrau eines Mandanten, nachdem er wieder einmal spätabends von einer Dienstbesprechung nach Hause kam. Sie wollte ihn gemeinsam mit seinen beiden Söhnen verlassen. Vor allem wollte sie seine Söhne vor seinem ungefiltert nach Hause getragenen Stress schützen.

**Aus Euphorie, Begeisterung und Leistungsbereitschaft auf der Arbeit hat sich eine private Katastrophe entwickelt.**

FOTO: ROMAN SAMBORSKYI – SHUTTERSTOCK

### Was war geschehen?

„Eigentlich“ nichts Besonderes, könnte man meinen. Aber der schleichende und seinerzeit noch nicht wahrgenommene Burnout hatte sich unmerklich in eine Lähmung des kompletten Familienlebens gesteigert.

„Eigentlich“ war der Ehemann auch nur mit Freude und Engagement seinem Job als Betriebsleiter nachgegangen. Aber dieses Engagement erforderte insbesondere in der Zeit des Aufbaus grenzenlosen Einsatz.

„Eigentlich“ eine völlig normale Situation. Allerdings gab es niemanden, der ihn abends mit den Worten „Morgen ist auch noch ein Tag!“ nach Hause geschickt hätte.

Und das Ziel und vor allem sein Anspruch an sich selbst waren ja hehr genug, um dem alles andere unterzuordnen – und letztlich dafür einen hohen Preis zu zahlen.

„Eigentlich“ lief also alles gut, aber uneigentlich hatten sich die Euphorie, Begeisterung und Leistungsbereitschaft zu einer Katastrophe entwickelt, sowohl für den Betriebsleiter persönlich als auch für seine Familie.

### Wie kam es dazu?

Der Ehemann hatte etwa zwei Jahre lang Raubbau an seiner Gesundheit betrieben und sämtliche Anzeichen von Überlastung konsequent ignoriert. So schickte er seine Familie mehrmals in den Schulferien allein in den Urlaub, nur um währenddessen „in Ruhe“ weiterarbeiten zu können. Er selbst nahm eineinhalb Jahre lang keinerlei Urlaub. Er arbeitete mehr oder weniger Tag und Nacht und auch häufig am Wochenende, um in teils aufreibenden Gesprächen mit Mitarbeitern und Kunden die Grundlagen für eine gute Zukunft des Betriebs zu legen. Mahlzeiten empfand er als lästige Zeitverschwendung, oft gepaart mit Appetitlosigkeit. Hauptnahrungsmittel waren zu der Zeit Tee, Kaffee und Nikotin; Alkohol zum Glück kaum. Seine morgens geschmierten Stullen brachte er abends oft vertrocknet wieder mit nach Hause. Und seine Kinder hatten nichts mehr von ihm. Außer Angst vor seinen gestressten Reaktionen.

Allmählich nahm er und nahm auch sein Umfeld wahr, dass irgendetwas nicht mehr stimmte. Er nahm trotz ohnehin sportlich-schlanken Körperbaus innerhalb kurzer Zeit zehn Kilo ab und stellte plötzlich fest, dass er bereits seit mehreren Monaten nicht mehr durchgeschlafen hatte. Er arbeitete nachts quasi durch und wachte jeden Morgen schweißgebadet auf. Er konnte nicht mehr abschalten.

Entsprechend sank seine körperliche und mentale Leistungsfähigkeit rapide,

er war dauerhaft gereizt, erschöpft, apathisch. Selbst kleinste Freizeitbeschäftigungen empfand er als Belastung und Zeitverschwendung.

Immer wieder kämpfte er gegen die Signale seines Körpers an – mit fragwürdigen Durchhalteparolen. Als dann während einer kurzen Dienstfahrt die ersten Herzstiche auftraten, befiel ihn endlich Panik und er steuerte sofort nach Ende der Dienstbesprechung einen Internisten an. Dieser stellte in mehreren Untersuchungen fest, dass sein Patient zwar organisch völlig gesund war, aber dass er vegetativ völlig erschöpft und ausgepowert war. Eine Arbeitsunfähigkeit von mehreren Monaten folgte.

Im Laufe dieser von depressiven Stimmungen gekennzeichneten Phase begann dann allmählich die Reflexion dessen, was geschehen war, und die Gedanken gingen zunehmend in Richtung einer grundlegenden Veränderung. So konnte es nicht mehr weitergehen. Das spürte er.

## Was hat letztlich die Wendung gebracht?

Letztlich hat die Ehefrau mit dem einen Satz „Wir ziehen aus." den Betriebsleiter gerettet. Denn dieses unmissverständliche, klare Feedback führte dazu, dass er die folgende Nacht allein im Gästezimmer verbrachte und dabei nur einem einzigen Gedanken nachhing:

„Gebe ich meinen Job auf, den ich liebe, und behalte meine Frau, oder gebe ich meine Familie auf, die ich liebe, und behalte meinen Job?"

**Am nächsten Morgen war alles klar:**
„Ich werde kündigen!", war das Erste, was er morgens zu seiner Frau sagte. Natürlich bezog er sie in seine weiteren Überlegungen mit ein. Aber die Grundlinie war gezogen. Sein Entschluss stand fest. Er tat also endlich das, was er vorher so lange vernachlässigt hatte. Er reflektierte seine Lebenssituation. Und nach Klärung aller formalen Aspekte und aus heutiger Sicht, im Abstand von vielen Jahren, war dies mit der beste Schritt seines Berufslebens.

Entscheidender Impuls war also dieser unverblümte, aus dem Herzen heraus an ihn gerichtete Satz. Er brachte ihn wieder mit seinem gesunden Menschenverstand und mit seiner Familie in Kontakt. Und wies ihm den richtigen Weg. Er veränderte seine Sichtweise – auch Dank intensiver Selbstreflexion und therapeutischer Begleitung – auf

FOTO: MANTINOV – SHUTTERSTOCK

**„Gebe ich meinen Job auf, den ich liebe, und behalte meine Frau, oder gebe ich meine Familie auf, die ich liebe, und behalte meinen Job?"**

STADA

**Hoggar® Night 25 mg Doxylaminsuccinat Tabletten. Zus.:** 1 Tbl. enth.: 25 mg Doxylaminsuccinat. **Sonst. Bestandt.:** Gelatine, Kartoffelstärke, Lactose·1$H_2O$, Mg-stearat, Maisstärke, hochdisp. $SiO_2$, Talkum. **Anw.:** Zur Kurzzeitbehandl. von Schlafstörung. **Gegenanz.:** Überempf. gg. d. Wirkstoff, and. Antihistaminika od. e. d. sonst. Bestandt., akuter Asthmaanfall, Engwinkel-Glaukom, Phäochromozytom, Prostata-Hypertrophie m. Restharnbild., akute Vergift. durch Alkohol, Schlaf- od. Schmerzmittel sowie Psychopharmaka (Neuroleptika, Tranquilizer, Antidepressiva, Lithium), Epilepsie, Komb. m. MAO-Hemmern. **Anw.-beschränk.:** Eingeschr. Leberfkt., kardialer Vorschädig. u. Hypertonie, chron. Atembeschw. u. Asthma, gastro-ösophag. Reflux, Pat. m. neurol. erkennb. Hirnschäden i. d. Großhirnrinde u. Krampfanfällen i. d. Anamnese, ält. Pat., Kdr. u. Jugendl., hered. Galaktose-Intol., Laktase-Mangel, Glukose-Galaktose-Malabsorpt. **Schwangersch.:** Strenge Nutzen-Risiko-Abwäg.! **Stillz.:** Stillen unterbrechen. **Hinw.:** Ber. über EKG-Veränd., insb. Repolarisationsstör. b. Antihistam.-Ther. **NW:** Blutbildveränd.: Leuko-, Thrombopenie, hämolyt. od. aplastische Anämie, Agranulozyt; Pat. m. Phäochromozytom: Katecholamin-Freisetz. mögl.; Depress., zerebr. Krampfanfälle, Schläfrigk., Schwindelgef., Benommenh., Konzentrationsstör., Kopfschm.; veget. Begleitwirk. w. Akkommodationsstör., Mundtrockenh., Gef. d. verstopf. Nase, Erhöh. d. Augeninnendrucks, Obstip. u. Miktionsstör.; Übelk., Erbr., Diarrhö, Appetitverl. od. -zunahme, epigastr. Schm., Tinnitus, Tachykardie, Herzrhythmusstör., Dekomp. e. besteh. Herzinsuff. u. EKG-Veränd., Hypotonie, Hypertonie, Beeintr. d. Atemfkt. durch Sekreteindick., Bronchialobstr. u. Bronchospasm., lebensbedr. paralyt. Ileus, Leberfunktionsstör. (cholestat. Ikterus), allerg. Hautrkt. u. Photosensib., Muskelschw., Müdigk., Mattigk., verläng. Reaktionszeit, Stör. d. Körpertemperaturreg.; „paradoxe" Rkt. w. Unruhe, Erreg., Spann., Schlaflosigk., Alpträume, Verwirrth., Halluzin., Zittern; Nach längerfrist. tägl. Anw. u. plötzl. Absetzen: verstärktes Auftr. v. Schlafstör.; NW b. ält. Pat. größer, Sturzgefahr kann sich erhöhen. Beeinträchtig. des Reaktionsvermögens mögl.! Angaben gekürzt – Weitere Einzelheiten entnehmen Sie bitte d. Fach- bzw. Gebrauchsinformation. Stand: September 2013. **STADA GmbH, Stadastraße 2–18, 61118 Bad Vilbel**

sich selbst und führte schließlich zur beruflichen Neuausrichtung. Er wurde allmählich wieder gesund. Und die Familie blieb zusammen.

### Was kann man gegen Burnout tun?

Vor allem sollte man lernen, auf sich selbst sowie auf nahestehende Menschen im privaten und beruflichen Umfeld und besonders auch auf seinen Körper zu hören. Denn unser Körper und auch unser Umfeld senden uns eine Vielzahl von verlässlichen Signalen, wenn oder dass etwas nicht „stimmt". Wie oft reagieren wir körperlich und gehen zum Arzt, wenn wir uns nicht wohl fühlen? Aber in unserer Arbeit gehen wir oft so „auf", dass wir eigentlich in ihr untergehen.

**Wir vernachlässigen uns.**
Hier hilft, sich anhand des Burn-Out-Zyklus nach Herbert Freudenberger die eigene Situation kritisch und ungeschminkt vor Augen zu führen und erste kleine Schritte zur Reduzierung der Belastungssymptome einzuleiten.

### Was ist die persönliche Quintessenz?

Aus den komplexen und einschneidenden Erfahrungen mit vegetativen und mentalen Überlastungssyndromen heraus kann die Quintessenz heute nur diese sein: „Nach einem Burnout ist man schlauer!"

Ehemalige Burnout-Patienten achten nach erfolgreicher Bewältigung sehr viel genauer darauf, inwieweit sie den aktuellen Belastungen standhalten können. Sie hören „eigentlich" ständig in ihren Körper hinein. Sie haben ein Gefühl für die Grenzen ihrer Belastbarkeit entwickelt. Entsprechend schnell und sensibel reagieren sie, wenn Belastungen nicht mehr kompensiert werden können. Besonders bemerkenswert ist, dass ehemaliger Burnout-Patienten häufig deutlich belastbarer, kraftvoller, energischer, ausdauernder, selbstbewusster und gleichzeitig auch viel ausgeglichener und fokussierter zu Werke gehen.

Wer einmal solche schmerzhaften Grenzerfahrungen gemacht hat, hat einen klareren Blick für seine Grenzen entwickelt. Das verleiht Kraft.

### Wie kann man sich nachhaltig wappnen?

Pausen sind wesentliches Element eines produktiven Prozesses. Solche banalen Dinge wie regelmäßiges Essen und Trinken, insbesondere von Wasser und Säften, weitgehender Verzicht auf Kaffee, Alkohol und Nikotin, gelegentlich sogar kleine Powernaps, wenn sich Müdigkeit bemerkbar macht und wenn es passt – das sind schon die wesentlichen Schritte, um dem drohenden Burnout zu begegnen. Natürlich gehört auch eine grundlegende Reflexion der krankmachenden Tätigkeiten und der eigenen inneren Haltung, der sogenannten inneren Antreiber dazu.

*„Das Tragische an jeder Erfahrung ist, dass man sie erst macht, nachdem man sie gebraucht hätte."*
Friedrich Nietzsche

**Wie es der Betriebsleiter ausdrückte:**
„Ich treibe auf einmal wieder gern, aber gesittet, Ausdauersport, mache wieder aktiv Musik, treffe mich mit Freunden, koche wieder gern und gesund, habe längst wieder mein Normalgewicht erreicht.

**Und ich habe drei neue Freunde und Ratgeber gefunden:**
Meinen Körper, meinen Geist – und meinen Humor!"

**„Wer wachsam für sich selbst ist, ist auch wachsam für andere."**

Vor allem hat er einen neuen Glaubenssatz gefunden: „Das wird schon!"

Wissenschaftlich ausgedrückt hat er wieder eine gesunde Erfolgszuversicht entwickelt. Früher stand hier eher der Glaubenssatz: „Wie soll ich das denn nur alles schaffen?!"

Manchmal gibt es – zum Glück – auch den Gedanken: „Jetzt reicht's aber!", und wenn das auch noch nicht hilft, dann folgt sogar dieser Satz: „Die sollen mich jetzt mal alle gern haben! Morgen ist auch noch ein Tag."

Ein gutes Zeichen dafür, dass er mittlerweile ein sicheres Gespür für das richtige Maß entwickelt hat. Denn das war vorher komplett verloren gegangen.

**Und weiter reflektiert er:**
„Ich fühle mich heute deutlich wohler als früher und strotze geradezu vor Kraft. Ohne dass es mich wirklich Kraft kostet. Meiner Frau ist das manchmal geradezu unheimlich. Dabei habe ich nur gelernt, mit meinen Kräften und Ressourcen besser hauszuhalten und sie geschickt und bewusst einzusetzen. Ich bin wachsam für mich selbst geworden und ich verausgabe mich nicht mehr grenzenlos. Das ist das Entscheidende.

Damit kann ich meine Mandanten viel besser und wirkungsvoller betreuen als durch mein altes Helfersyndrom. Das hat mich ja krank gemacht.

Ich habe wieder Spaß am Leben und an meiner Arbeit. Aber diesen Schuss vor den Bug brauchte ich wohl. Sonst wäre vielleicht etwas viel Schlimmeres passiert."

Vielleicht hilft Ihnen diese Schilderung ein wenig, sich Ihrer Grenzen wieder bewusst zu werden und diese ernst zu nehmen.

▶ Im zweiten Teil erfahren Sie mehr über die Zusammenhänge zwischen dem Risiko des Burnouts und unseren Prägungen aus der Kindheit und Jugend, unseren Glaubenssätzen.

**Peter Lindemann**
**Beratung Coaching Entwicklung**
**12159 Berlin, Niedstr. 40**
**Tel.: +49.30.76 10 94 40**
**Fax: +49.3222 748 9797**
**Mobil: 0171.4 54 42 26**
**E-Mail: beratung@peter-lindemann.eu**
**www.peter-lindemann.eu**

FOTO: REDPIXEL.PL – SHUTTERSTOCK

# Burnout – Teil II: „Was man aus einem Burnout lernen kann“

**Wie im ersten Teil geschildert, kann ein übermäßiges Engagement leicht zur Erschöpfung und zu verheerenden Folgen im beruflichen wie im privaten Umfeld führen. Dieser Teil verdeutlicht schematisch, welche unbewussten Ursachen oft dahinterstehen. Vieles wird Ihnen bekannt vorkommen. Die Frage ist, ob Sie es sich auch zu Herzen nehmen.**

Ein Burnout entsteht nicht einfach so. Er hat seine Ursachen häufig in einem unausgewogenen Verhältnis zwischen eigenen Bedürfnissen und fremden Bedürfnissen und Wünschen. Und häufig steckt dahinter unser tiefsitzender Wunsch nach Anerkennung und Liebe. Allerdings sind diese Antreiber oft tief im Unterbewussten verborgen und verscharrt und müssen erst in mühseliger Arbeit zu Tage gefördert und neutralisiert werden. Aber diese Arbeit lohnt sich immer. Sie erleichtert die Zusammenarbeit nachdrücklich und kann so vor dem Burnout schützen.

### Was sind häufig die Ursachen hierfür?

Häufige, allerdings nicht ausschließliche Ursache des Burnouts sind ausgeprägte sogenannte „innere Antreiber“.

Erfahrungen unserer Kindheit und Jugend und vor allem frühe Prägungen durch Eltern, Großeltern, Verwandte, Lehrer, etc. bestimmen auch unser Erwachsenenleben nachhaltig. Selbst im „reifen Alter“ befolgen wir die unbewusst verankerten von unseren Eltern wohlgemeinten Gebote und Verbote, die uns seinerzeit „mit auf den Weg gegeben“ wurden, um als Erwachsene zurechtzukommen. So können diese Antreiber durchaus hilfreich sein, um Herausforderungen zu bewältigen. Aber sie können unter Stress eben auch eher belasten, einengen oder blockieren.

Jeder von uns trägt diese inneren Antreiber in sich. Sie haben auch einen Nutzen. Sie haben uns aber auch gut im Griff, weil die in ihnen verankerten Ansprüche immer an die Bedingung geknüpft waren, dass wir nur bei der Erfüllung dieser Ansprüche die Liebe und Anerkennung unserer Eltern erlangen konnten. Und der Wunsch, Anerkennung zu erfahren, ist ein zentrales Grundbedürfnis. Wenn die

## Die fünf inneren Antreiber und ihre Wirkung

**Die folgenden fünf grundlegenden „Antreiber“ wurden in zahlreichen Studien identifiziert. Sie steuern uns mehr oder weniger stark und drücken einen unausgesprochenen, verinnerlichten Anspruch an uns selbst aus:**

**Sei immer perfekt!**
Merkmal: Perfektionismus / keine Toleranz, weder sich selbst noch anderen gegenüber

**Sei immer schnell!**
Merkmal: Hektik / keine Nähe zu anderen Menschen / „Immer auf dem Sprung!“

**Streng Dich immer an!**
Merkmal: Leistungsanspruch / keine Pause / nichts darf leicht gehen

**Mach’ es immer allen recht!**
Merkmal: Immer nett sein / „Bloß kein Streit!“ / „Das ist doch kein Problem!“

**Sei in jeder Lage stark!**
Merkmal: Vorbild / Heldentum / „Keine Gefühle zeigen!“

Quelle: Eric Berne, Transaktionsanalyse

FOTO: REDPIXEL.PL – SHUTTERSTOCK

Antreiber aber zu stark ausgeprägt sind und uns unbewusst steuern, beeinflussen sie uns negativ und können uns in überangepasste Verhaltensweisen und in die Erschöpfung führen.

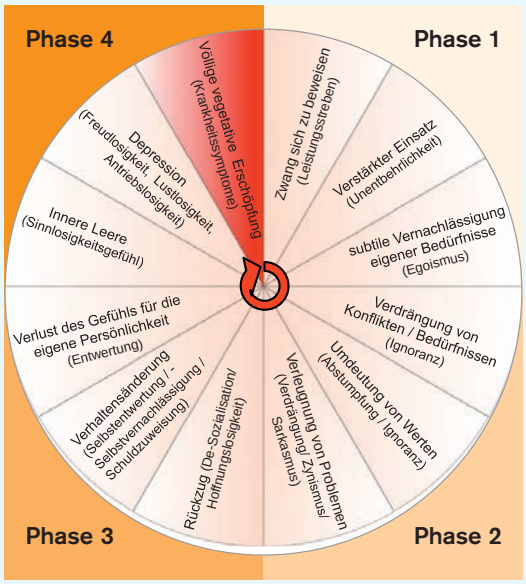
### Unsere tägliche Herausforderung

Die Herausforderung für uns alle in der Erwachsenenwelt und im Berufsleben ist es, uns immer wieder bewusst zu machen, dass diese in unserer Kindheit und Jugend erlernten und damals notwendigerweise verinnerlichten Verhaltensweisen heute als Erwachsene nicht immer hilfreich und angemessen sind.

Im Gegenteil führen gerade diese tief verinnerlichten und deshalb nicht immer bewussten Handlungsweise in der zwischenmenschlichen Kommunikation oft genug zu unbeabsichtigten Reaktionen und teilweise fatalen Eskalationen: „Da haben wir dann den Salat!“, wie es eine Kollegin nach einer kurzen, aber heftigen verbalen Auseinandersetzung ausdrückte, nachdem sie wieder zu sich gekommen war.

## Die Phasen des Burn-Out-Zykluses:

**Zwölf Schritte in den Abgrund**
(nach H. Freudenberger)



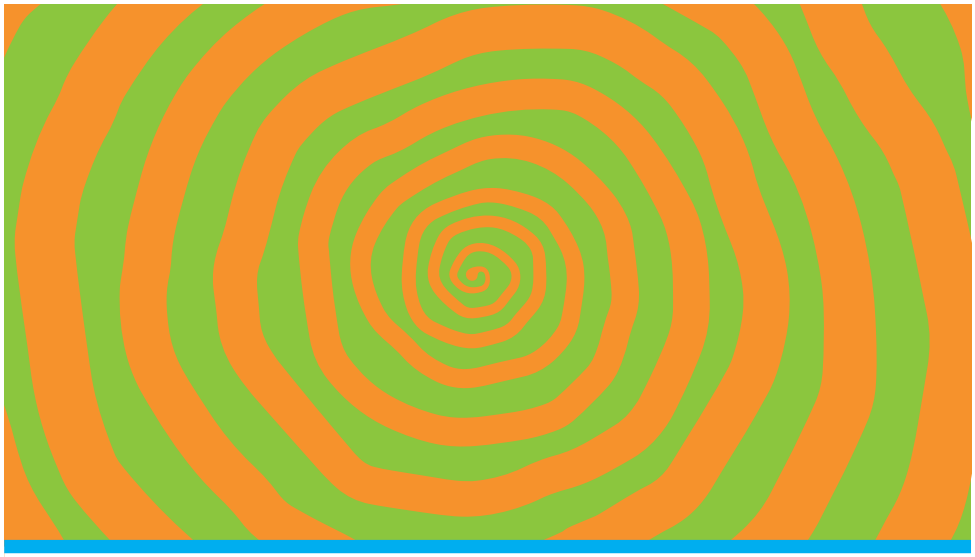

### Was hat dies mit Burnout zu tun?

Die Antwort findet sich in dem verhängnisvollen Wort „immer“ bei den inneren Antreibern. Unser Unterbewusstsein reaktiviert sozusagen blindlings in jeder halbwegs stressbelasteten Situation (und welche Situation in der Arbeitswelt ist NICHT vom Grunde her stressbelastet?) sofort die alten auf Anpassung ausgerichteten Verhaltensmuster. Unser damals eingeübtes und mit dem neuronalen oder limbischen System fest verankertes Verhaltensrepertoire lässt uns gar keine andere Wahl, als IMMER und sofort (eben aus dem subjektiv erlebten inneren Stress heraus) nach diesem „Musterkatalog“ zu agieren und reagieren.

Auf den Gedanken, kurz und für einen Moment lang, für eine einzige Sekunde, innezuhalten, kommen wir in einer stressbelasteten Situation

VWA – Verband Wirtschaft & Arzt
Beratungs- & Dienstleistungsgruppe

+++ VWA – Mehr Sicherheit. Weniger Kosten. – VWA +++



## Wie komme ich aus diesem Zyklus heraus?

**Formulieren Sie die fünf inneren Antreiber einmal in sogenannte „innere Erlaubnisse“ um und verinnerlichen Sie sich diese immer wieder.**

~~Sei immer perfekt!~~
**Neu: „Ich mache es so, wie ICH es für richtig halte.“**
Ich bin schließlich Experte und Spezialist in meinem Gebiet.

~~Sei immer schnell!~~
**Neu: „ICH bestimme das Tempo.“**
Ich nehme mir die nötige Zeit, um die Aufgabe in hoher Qualität zu erledigen.

~~Streng Dich immer an!~~
**Neu: „Ich mache es nach besten Kräften.“**
Ich darf mich auch freuen und darf mir auch helfen lassen.

~~Mach’ es immer allen recht!~~
**Neu: „ICH denke auch an MICH.“**
Ich sorge auch angemessen für mich und muss nicht immer allen zu Gefallen sein.

~~Sei in jeder Lage stark!~~
**Neu: „Ich zeige auch meine SCHWÄCHEN.“**
Ich gebe zu, wenn mir etwas schwer fällt.

häufig erst gar nicht, sondern wir bedienen uns hilflos und im ersten Reflex aus dem angelernten Verhaltens-Werkzeugkasten. Dabei wäre es eigentlich viel geschickter, wie die wilden Tiere im Urwald bei einem verbalen (subjektiv so empfundenen) Angriff instinktiv zunächst einmal innezuhalten und wahrzunehmen, wie die Situation gerade WIRKLICH ist und nicht sofort aus einem Reflex heraus zu agieren.

Die Kunst ist, erst dann zu handeln oder zu reagieren, wenn wir einen klaren Blick für die Realität und für die aktuelle Situation haben. Wenn wir uns anhand dieser schnellen Situationsanalyse (und Dank unserer gut ausgebildeten Intuition) „sicher“ sein können, dass wir nicht einer unmittelbaren Gefahr für Leib und Leben ausgesetzt sind, können wir uns Dank unseres Immunsystems und unserer inneren Resilienz wirklich in Sekundenschnelle wieder beruhigen und angemessen reagieren.

Wir haben uns und die Situation wieder im Griff.

### Wie werde ich Herr meiner Kräfte?

Entscheidend ist, dass wir uns immer wieder bewusst machen und reflektieren, wie die Situation wirklich und objektiv ist und dass wir nicht sofort auf unsere subjektive Wahrnehmung hereinfallen. Das ist alles, und es ist oft die größte Herausforderung und ein unter Umständen langer, aber lohnender Lernprozess.

Menschen, die in einen Burnout geraten sind oder zumindest gefährdet sind, fallen unter Umständen genau deshalb in einen Burnout, weil sie zu wenig auf ihre eigenen legitimen Bedürfnisse achten, weil sie zu schnell aus dem Reflex ihrer inneren Antreiber heraus reagieren und weil sie noch nicht gelernt haben, sich ernsthaft dagegen zu wehren. Letztlich reagieren sie wie „ferngesteuert“ und haben diese „1 Schalt-Sekunde“ nicht zur Verfügung. Die Herausforderung ist also „lediglich“, sich Zeit zu nehmen, und sei es nur ab und an sich diese eine Sekunde des Innehaltens und Reflektierens zu erkämpfen.

Durch die im Kasten aufgelisteten bewusst vorgenommenen Umformulierungen gelangen Sie zu einer positiveren, aktiveren, selbstbewussteren Haltung in Stresssituationen.

Machen Sie sich Ihre Stärken und Ihre legitimen Bedürfnisse immer wieder bewusst – und lernen Sie, Schritt für Schritt danach zu handeln. Entwickeln Sie einen „gesunden Menschenverstand“ und achten Sie bewusst auf sich und Ihre Empfindungen. Tauschen Sie sich auch in Ihrem Team darüber aus. So entsteht allmählich ein tieferes gegenseitiges Verständnis und ein respektvollerer, kräfteschonenderer Umgang miteinander.

Damit werden Sie und Ihr Praxisteam deutlich mehr leisten können. Die alten Reflexe waren in der Kindheit hilfreich. Im Erwachsenenleben blockieren sie uns eher.

Entscheidend ist, sich diesen Mechanismus bewusst zu machen.

**Peter Lindemann**
**Beratung Coaching Entwicklung**
**12159 Berlin, Niedstr. 40**
**Tel.: +49/30/76 10 94 40**
**Fax: +49/3222 748 9797**
**Mobil: 0171/4 54 42 26**
**E-Mail: beratung@peter-lindemann.eu**
**www.peter-lindemann.eu**

ILLUSTRATION: KENALL – SHUTTERSTOCK