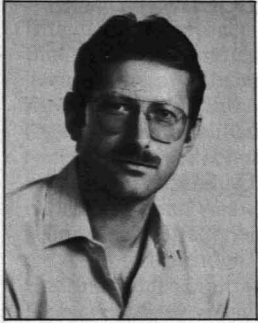




»Überdruß« — ein Alltagsgruß?

Vom Ausbrennen, seinen Symptomen und Hintergründen und von Wegen aus dieser Sackgasse



Werner VOGELAUER, Dkfm. Dr., WU Wien, Mitglied der TRIGON-Entwicklungsberatung, Arbeitsschwerpunkt Führungs- und Persönlichkeitsentwicklung bzw. OE-Projekte wie Organisationskultur, -skript, Unternehmensstrategien; viele Jahre in Führungspositionen, dzt. Ausbildung zum Transaktionsanalytiker

Ein neues Wort geistert durch unsere Sprache: »burnout« oder Ausbrennen. Nun, den Begriff Streß kennen wir, aber was ist Ausbrennen? In den nachfolgenden Zeilen soll auf den Unterschied und die Hintergründe des Ausbrennens eingegangen werden. Welche »Entwicklungen« gibt es dabei? Woran kann ich erkennen, daß »burnout« vorliegt? Welche Folgen können entstehen? Gibt es Merkmale der Persönlichkeit oder des Verhaltens, die Ausbrennen leicht entstehen lassen? Welche Lösungswege und Strategien führen aus dieser Sackgasse menschlichen (Er)Lebens hinaus?

1. Was ist »Ausbrennen«?

Das Ausbrennen (engl. »burnout«) ist ein sozialpsychologischer Begriff. Seine Ursachen liegen in der Beziehung zwischen persönlicher Einstellung und erlebter Umwelt dazu. Wie die Person Erlebnisse verarbeitet, Situationen für sich interpretiert ist dabei besonders wichtig. Das »burnout-Syndrom« wurde im letzten Jahrzehnt als Deformation menschlichen Verhaltens entdeckt. Ein »inneres Verbrennen« findet statt. Freudenberger ([1], S. 34) spricht von Ausbrennern als »Menschen im Zustand der Ermüdung, der Frustration«.

Wann immer die Höhe der Erwartung drastisch der Wirklichkeit entgegensteht, aber der einzelne weiterhin darauf besteht, diese Erwartungen zu erfüllen, ist die Gefahr des Ausbrennens vorhanden. Der Begriff »Streß« als Überdruck-Phänomen ist seit langem geläufig. Außenreize führen zu Körper-Reaktionen. Heute kommen diese aus dem Zusammenleben, dem Miteinander-Umgehen, kaum mehr aus archaischen Kampf-Flucht-Mustern des Überlebens. Da diese Reiz-Reaktions-Muster heute kaum wirklich gelebt werden können und auch Abreaktionsformen an-

derer Art (Bewegung, körperliche Arbeit usw.) fehlen, bauen sich Streß-Reste auf. Beim Ausbrennen steht hingegen die »Erosion der Lebenskräfte« ([5], S. 22) im Mittelpunkt. Werte und Normen und das In-Beziehungsetzen zwischen Erlebtem und Verinnerlichtem sowie die daraus gezogene verzerrte Schlußfolgerung sind Kernstück. Aronson spricht auch davon, daß ein Mensch einmal »entflammt« sein muß, um »ausbrennen« zu können.

2. Gibt es bestimmte Typen oder Strukturen, wo Ausbrenntendenzen häufiger vorkommen?

Nach Aronson [2] sind Idealisten besonders anfällig. Sie gehen zumeist mit großem (Feuer)eifer an Aktivitäten, Gespräche usw. heran. Die Wirklichkeit ist dem meist nicht entsprechend, wodurch sich eine Lücke aufbaut, die sich zum Ausbrennen ausweiten kann. Eine Untersuchung bei amerikanischen Zahnärzten liefert ein Beispiel. Allgemein als erfolgreich und finanziell gut abgesichert angesehen, hat diese Personengruppe eine der höchsten Ausbrennraten. Warum? Eine oft idealistische, als »Berufung« empfundene Arbeitsauffassung steht in Verbindung mit meist negativen Alltagserlebnissen (reparieren, immer wieder, erfolglos ...), auch positive feedbacks bleiben aus (»der Patient kommt, wenn er Beschwerden hat, nicht wenn er loben will«). Das führt zu einem magischen Dreieck mit Zentrum »Ausbrennen«. Friedman/Rosenman [4] haben Herzinfarkt-kandidaten langfristig untersucht. Zwei Schwerpunktypen, bezeichnet als A-Typ und B-Typ, haben sich dabei herauskristallisiert. Von diesen beiden Typen trägt der A-Typ ein überstarkes Aktivitätsmuster und ist damit extrem Herzinfarkt-gefährdet. Zwanghafte

hohes Ausbrennpotential	niedriges Ausbrennpotential
<ul style="list-style-type: none"> • Verlangen nach perfekter Leistung und hohe Arbeitsdruckbedingungen • ständige knappe Endtermine mit Zeitplanschwierigkeiten • gefährliche Aufgaben, potentiell zum Nachteil der Person • ständig lärmige und mit vielen Unterbrechungen gespickte Umwelt • Monoton, keine Abwechslung bei Aufgaben oder Zeitablauf • geringer Status sowohl in der Organisation wie auch nach außen • abgewerteter Job, ist jetzt stark in der Organisation gegenüber früher gefallen • Nicht voraussagbare Charakteristiken des Jobs; schwierig, eine gute Leistung vorzusagen oder zu tun; Zufälle bestimmen Erfolge • Job ist Abstellgeleise, unwahrscheinlich sind Verbesserungen bei Verantwortung, Gehalt oder Status 	<ul style="list-style-type: none"> + Leistungsstandard mehr durch Mitarbeiter als Organisation beeinflusst + geringer Zeitdruck + keine Bedrohungen aus der Arbeitswelt + ruhige, entspannte Atmosphäre + variable Arbeit mit unterschiedlichen Aufgaben und Wahlmöglichkeiten + Gute Rückmeldequalität, die Person weiß über gute bzw. schlechte Arbeit rasch Bescheid + Teamarbeit, gute Gelegenheiten für Mitaktivität rundherum + Aufgabe hat ein hohes Prestige innerhalb und außerhalb der Organisation + Arbeit hat in den letzten Jahren an Prestige gewonnen + wesentliche Kontrolle über Wahrscheinlichkeit von Erfolg

Abb. 1: Ausbrennpotentiale am Arbeitsplatz



Ausgestaltung und Erleben starker Unterschiede zwischen Gewolltem und Erreichtem können bei diesem Typ aber auch das Ausbrennen entstehen lassen.

Lauderdale ([3], S. 151) beschreibt Arbeitsplatzgestaltungsfaktoren, die hohes bzw. niedriges Ausbrennen-Risiko definieren (siehe Abb. 1).

Aus dem Unterbewußten kommen die »Verdrängungsmechanismen« als weiteres Phänomen, Ausbrennen zu ermöglichen. Die Person schiebt schwierige Aspekte der Umwelt weg, vor allem Zusammenhänge, die sie als negativ erlebt. Zumeist werden diese Erlebnisse »umdefiniert«, damit das eigene Weltbild wieder paßt. Bei Freudenberg ([1], S. 96ff) finden sich folgende Hauptformen:

- Verdrängen des Versagens
»Ich darf keine Fehler machen« bspw. ist so ein Antreiber, Fehler wahrzunehmen. Echte oder scheinbare Vorwürfe werden in Zusammenhang mit überhöhten Ansprüchen an sich selbst zum negativen Sog.
- Verdrängen der Angst
Frühzeitig eingebrannte Normen, wie bspw. »ein Indianer kennt keinen Schmerz«, erhöhen die Gefühlsverdrängung. Sich darüber lustig machen oder scharfes Verbieten schaffen es, Ängste teilweise bis völlig wegzudrücken. Überhöhungen wie Heldenhaftigkeit oder extremes Zaudern zeigen den Realitätsverlust besonders auf.
- Verdrängen des Alters bzw. Älterwerdens
Das Klischee der Jugendlichkeit ist eine weitverbreitete gesellschaftliche Wirklichkeit, die auch zu innerer Zwanghaftigkeit führen kann. Bspw. eine »Zweitfrau, die um 30 Jahre jünger ist« oder sich betont jugendlich geben durch Sportarten, Kleidung, Autos usw. sind Merkmale des Verdrängens.
- Verdrängen des Todes
Diese Thematik kann als »quälend« erlebt werden und daher weggeschoben werden. So wie Lebenskräfte, können auch ständige Gedanken an das Sterben beherrschen, was wieder vieles in der Person lähmt. Dies führt auch meist zu einer zentripetalen Spirale. Bspw. ein 60-jähriger, der von seiner »perfekten Gesundheit« redet und sich noch alle Strapazen zutraut ...

3. Ausbrennen von Gruppen, Familien, Organisationen

Das »burnout-Syndrom« ist nicht nur auf Einzelpersonen beschränkt. Hintergrund für diese Form sind problembehaftete »Mythen« bzw. starkes Werte- oder Normen-Auseinanderklaffen.

Gruppen mit hohem kreativem Potential und idealistischen Zügen (wie Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, Projektgruppen an vorderster Front u.ä.m.) sind gefährdet. Wenn die Wirklichkeit eigener Anforderungen als unwichtig, unbedeutend erlebt wird, oder bei Familien, wenn so

ein Skript, ein »Drehbuch«, etwa wie »wir Maiers agieren immer mit Volldampf, wir schaffen alles«, als nicht umgesetzt erlebt wird...

Die Folge sind dann etwa Pauschalkündigungen, hohe Krankheitsraten, starker Leistungsabfall oder hohes Konfliktniveau, steigendes Auftreten psychosomatischer Krankheiten.

4. Was sind erste Anzeichen von Ausbrennen und welche Folgen sind erkennbar?

»Ausbrennen beginnt dann, wenn der Einsatz der Person in umgekehrter Proportion zum dafür empfangenen Lohn steht« ([1], S. 198). Freudenberg spricht von vier Symptomen, an denen man Ausbrennen erkennen kann:

- Abschalten (nichts wahrhaben wollen, seien es Fehler, Situationen, Verhaltensweisen o.ä.)
- Distanzieren (sich zurückziehen, abschotten, Kopf in den Sand stecken)
- Abstumpfen (resignativ Wahrgenommenes an Problemen über sich ergehen lassen und kaum bis keine Reaktion zeigen)
- Abgestorben sein (»innere Kündigung«, sich dahinschleppen und rundherum alles als gleichgültig empfinden, sich an kaum mehr etwas freuen, Reiz-Unempfindlichkeit)

Die Sofort- und Primitivreaktion vieler ist die »falsche Kur«. Alkohol, Drogen, Wetten, Sex, exzessive Sport- und Arbeitseinsätze oder Glücksspiele erhöhen die Ausbrennen-Gefährdung.

Weitere Symptome, die Freudenberg ([1], S. 82ff) zitiert, sind:

- a) Im Stadium des »Empfindens« chronische Müdigkeit und andere Formen eines stark reduzierten persönlichen Energiehaushaltes, wie sich nicht Aufraffen können oder daß bei Tätigkeiten die Energie, es zu tun, versickert.
- b) Im Stadium der »Empfindungslosigkeit« bspw. Merkmale, wie Erschöpfung, Gleichgültigkeit, Langeweile, Zynismus, Ungeduld und erhöhte Reizbar-

keit, Allmachtsgefühle, Angst vor Anerkennungsverweigerung, Wahnvorstellungen, Desorientiertheit, psychosomatische Beschwerden, Depressionen oder Gefühlsverdrängungen.

Lauderdale ([3], S. 47) faßt 5 individuelle Dimensionen des burnout zusammen (siehe Abb. 2).

Was sind Konsequenzen, die aus diesem Verhalten mit der Zeit entstehen? Drei Hauptfelder (mit ansteigender Intensität der Wirkung) sind zu nennen:

- (1) »Aussteigen« — Das Wegwollen aus der Realität hat nicht nur gesellschaftliche Bezüge. Im Berufs- und Privatalltag finden sich immer wieder Fälle des Aussteigens. Hauptpunkt ist das Nichtmehr-Aushalten persönlich erlebter problematischer Zusammenhänge (siehe u.a. Abb. 1 und 2). Dies führt zum Verlassen des bisherigen Lebensfeldes (»irgendwann bleib i dann dort« .. als Hymne!?).
- (2) Selbst-Aufgabe — eine weitere Dimension ist die Passivität, das Sich-Selbst-Aufgeben, etwas verändern zu können. Eine nach innen gerichtete Spirale, ein Rückzug ins »Schneckenhaus«. Eine der Fluchtarten des Menschen vor der Realität (der er zwar physisch nicht entkommt, aber psychisch glaubt, es zu tun).
- (3) Selbst-Mord — Die intensivste Form, mit der »Einstellungs-Erlebnis-Lücke« nicht fertig zu werden und keinen Ausweg aus der Situation wahrhaben und wahrnehmen zu wollen.

Gegen all diese Ursachen, Symptome und Folgewirkungen gibt es jedoch Strategien und Maßnahmen des persönlichen Überlebens und Lebens. Das Erkennen verschiedener Symptome kann schon ein erster Schritt zur Veränderung und Verbesserung sein.

5. Welche Intensitätsstufen des Ausbrennens gibt es? Wie kann ich erkennen, wo ich stehe? *)

- körperliche Indikatoren
- aufgabenbezogene Indikatoren
- wertmäßige Indikatoren
- soziale Indikatoren
- emotionale Indikatoren

ermüdet, überaktiv, Gewichtsprobleme, chronische Krankheiten, Übergeduld Langeweile bzw. Stumpfsinn, fehlende Kreativität, vielfältige Aufgaben zu bewältigen nicht in der Lage, unorganisiert, zaudernd »andere beuten mich aus ..«, Leben hat keinen Sinn, Existenzangst bzw. Verzweiflung, Selbstmordgedanken Reizbarkeit gegenüber Familie oder Freunden, keine Zeit für kurzes Geplausch oder Humor, Suche nach sich mehr interessierenden Freunden stures Denken, Konkurrenzhaltung, sich gespalten fühlen, chronische Kritik an anderen, alles schlecht machen, abrupte Gefühlsschwankungen

Abb. 2: Dimensionen des burnout



*) Zum genaueren Erkennen des persönlichen Standortes bietet der Autor einen »psychischen Gesundheits-Check« an. Wer Interesse daran hat, fordert die Unterlagen schriftlich (Himmelgasse 6, 3100 St. Pölten) oder telefonisch (02742-65757) an. Eine Auswertung mit persönlichen Hinweisen erhalten Sie nach Testeinsendung und Einzahlung einer Aufwandsvergütung von öS 300,—.

Um Ihnen einen kleinen Einblick in Ihre »Überdruß-Skala« zu geben, beantworten Sie bitte folgende Fragen jeweils mit »Ja« oder »Nein«.

1. Andere bestaunen ehrfürchtig Ihren dichten Zeitplan.
2. Andere schauen zu Ihnen auf, um Führung und »Richtung« zu sehen.
3. Andere verlassen sich auf Ihre Stärke und Ihre Beziehungen.
4. Für Sie ist sehr wichtig, geliebt und geachtet zu werden.
5. Sie sind Idealist.
6. Sie freuen sich, Führungskraft zu sein und suchen Verantwortung.
7. Sie erfüllen rascher und effizienter Aufgaben als andere.
8. Sie sind ungeduldig.
9. Sie arbeiten so richtig erst unter Druck.
10. Sie haben harten Wettbewerb und Abenteuer erst richtig gern.
11. Sie fühlen sich leicht gelangweilt und suchen ständig nach Abwechslung und Veränderung.
12. Sie finden es schwer, zugunsten anderer zurückzutreten. Sie lieben das Rampenlicht und die Macht, die Situation zu kontrollieren.
13. Sie nehmen Komplimente gerne stolz an und leisten weit mehr als andere Ihres Alters.
14. Sie finden es schwierig, sich zu entspannen oder gar nichts zu tun.
15. Sie messen sich an der Uhr und haben ein chronisches Zeitnot-Gefühl.
16. Sie legen mehr als durchschnittlichen Zeit- und Energieaufwand in Ihre Arbeit.
17. Sie sind besonders auf Aufrechterhaltung Ihres Images bedacht. Es ist wichtig für Sie, als kompetent angesehen zu werden.
18. Sie möchten alles »optimal« erledigen. Wenn Sie nun alle diese Fragen möglichst objektiv beantwortet haben, so können Sie an der Anzahl der »Ja« Ihr »Überdruß-Thermometer« erstellen. Bei mehr als 9 »Ja« übersteigt das Thermometer die Marke des »burnout-Syndroms« ([6], S. 26). Interessant zum Thema Intensität sind auch Lauderdales drei Stufen ([3], S. 30) (Abb. 3):

a) Konfusion und Verwirrung. Ein gelegentliches Gefühl der Angst, geringfügige Gesundheitsbeschwerden (Kopfweg, Spannung, Schlaflosigkeit) über einige Zeit hinweg sind Symptome. Bspw. ein Manager mit Mittelschulabschluss, der einen Job angenommen hat und »nebenbei« weiterstudiert. Mögliche Erlebnisse von ihm könnten sein, daß wenig weitergeht, daß er noch mehr

tun muß. Er wohnt auch vom Arbeitsplatz entfernt und fährt täglich durch Staus mit dem Auto. Spannungskopfweg tritt oft auf ...

b) Frustration. Beginnende Gefühle, sich irgendwie übernommen zu haben, negative Steuerung der Aktivitäten (Vermeidungsverhalten), stärkere Krankheiten, auch vermehrt Beruhigungsmittel, Alkohol u.ä. sind Merkmale. Bspw. besagter Manager, dessen Autofahrten morgens und abends zum »Rattenrennen« werden. Ein Unterschied zwischen seinen Erwartungen an den Job und dem was er erlebt, auch daß er wenig Hoffnung hat, daß es »anders« wird, er fühlt sich betrogen ...

c) Verzweiflung und Hoffnungslosigkeit. Gefühl, daß die Anstrengungen keine Bedeutung und keinen Wert mehr haben, Aktivitäten scheinen keine Wirkung mehr zu haben. Der einzelne fühlt sich benutzt wie ein »Ding«. Die Person wird apathisch. Um bei besagter Person zu bleiben, steigert er sich am Arbeitsplatz in Zynismus hinein, die Lästigkeit der Arbeit wird betont, Aussagen, wie »das Leben ist zum Teufel nichts wert« ...

Das Schwierige am Erkennen ist, daß im Alltag keinerlei Gefühl des »burnout« besteht. Man erlebt oben beschriebene beispielhafte Verhaltensweisen und Situationen als normal und »so ist es halt«. Dadurch entstehen auch keineswegs Veränderungsstrategien oder Gedanken, daß es anders werden kann.

6. Strategien und Lösungswege, um dem Ausbrennen zu entgehen

Das Erkennen einer Situation und die Bereitschaft, der Wille, etwas für sich zu tun, sind Voraussetzungen. Ein Gesprächspartner, eine Seminar- oder Selbsterfahrungsgruppe, ein Psychologe usw. können gute »Katalysatoren« derartiger Entwicklungen sein.

»Leben ist das, was einem zustößt, wenn man die Zukunft plant«, könnte ein positiver Merkspruch sein.

Die Abb. 4 geht einerseits von der Intensitätsstufe des Ausbrennens aus (je höher, umso stärkere Beeinflussung notwendig), andererseits von den fünf Hauptstrategien, wie sie Lauderdale ([3], S. 56) als Antwort auf »burnout« sieht.

a) unmittelbare, kurzfristige Strategien und Aktivitäten

Die Strategie I (rasche Umkehr) setzt geringe Anzeichen von burnout voraus. Hier können noch persönliche Gegenmaßnahmen zu einer neuen positiven Gewohnheit zum Stop des Ausbrennens führen (»Freundesrunden einladen und nettes Plauschen«, »sich etwas gönnen«, von Pausen angefangen über einen Film, der mir gefällt, bis hin zu Urlaub machen).

Ein wichtiger erster Schritt kann auch »sich abkühlen« ([3], S. 126) sein. Bspw. Autogenes Training, Meditation, Mus-

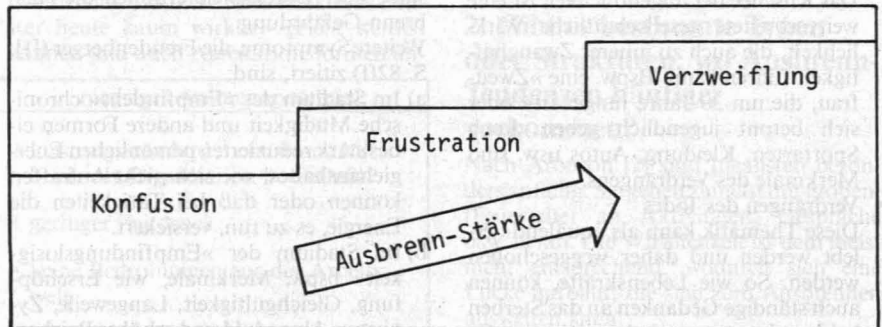


Abb. 3: Lauderdales drei Stufen der Ausbrennstärke

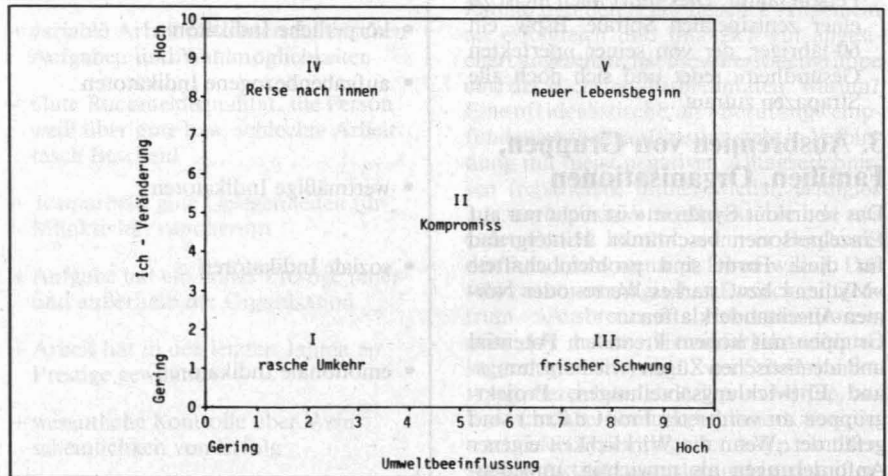


Abb. 4: Strategiematrix



kelentensionstraining und körperliche Bewegung können helfen. Ein anderes Bewußtsein und Reduzieren nervöser Ängstlichkeit kann die Folge sein. Kurzfristige Möglichkeiten bestehen auch in der positiven (d.h. andersgerichteten) Anwendung der Testfragen (siehe Pkt. 5). Wichtig dabei ist Prioritätensetzung. Nur einen oder wenige Punkte aktiv als Handlungsschritte planen!

Die Strategie III (frischer Schwung) kann als Neubeginn, bspw. durch einen anderen Arbeitsplatz, eine Tätigkeit bei einer anderen Firma, einen neuen Wohnort, ein Neubestimmen zentraler Beziehungen ebenfalls Möglichkeiten bieten. Zu achten ist dabei jedoch, wie weit eigene Einstellungen oder Verhaltensweisen verändert werden. Bei Belassen kann das Ausbrennen nur zeitlich verzögert werden!

Als Maßnahme kann der »Rollenbestimmungs- und -gestaltungsprozeß« bedeutsam sein. Bei dieser Methode, die selbst leicht durchgeführt werden kann, sind folgende Schritte zu berücksichtigen:

1. Alle meine Rollen aufschreiben (wie bspw. Mutter/Vater, Angestellter, Freund, Nachbar, Vereinsmitglied, Sohn/Tochter usw.)
2. Die Zufriedenheit mit dieser Rolle bestimmen (1 = sehr unzufrieden, 5 = sehr zufrieden), am besten in übersichtlicher Form.
3. Die gesamte Liste der Rollen in eine Rangordnung der Wichtigkeit bringen (und daneben die Zufriedenheitseinschätzung vermerken).
4. Zu den wichtigsten Rollen seine eigenen Erwartungen kurz beschreiben sowie die Erwartungen der betreffenden Person, die in dieser Rolle Hauptbezugsperson ist (bspw. Chef, Ehefrau/-mann) sowie auch die eigenen Annahmen über Erwartungen des anderen. Der Vergleich dieser 3 Beschreibungen kann einen Schlüssel für Veränderungsstrategien bieten.

b) mittel- bis langfristige Strategien und Lösungswege
Mit dem Rollengestaltungsprozeß wur-

de ein Teil einer auch mittelfristigen Veränderungsmöglichkeit kurz dargestellt. Die Strategie IV (Reise nach innen) setzt eine wesentliche innere Veränderung voraus, die nicht mehr kurzfristig erzielbar ist. Hauptpunkt dabei ist, die Außeneinflüsse zu akzeptieren, die Einstellung dazu jedoch zu verändern. Idealistische Vorstellungen und überhöhte Erwartungen (bspw. Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz, Top-Einkommen, Ehe als siebenter Himmel u.a.) können sich realistischer innerlich festigen. Bspw. sich einbringen und sich in wichtigen Punkten behaupten, Ehe als Freundschaft und Partnerschaft, Einkommen als Ausgleich seiner wirklichen (nicht idealen) Bedürfnisse.

Die Strategie II (Kompromiß) scheint eine eher kurzfristig machbare zu sein. Da jedoch Erwartungsänderungen und Akzeptanz neuer Situationen notwendig sind (die aus dem inneren, psychologischen Teil der Person kommen), sind solche Strategien auch erst mittelfristig wirksam. Kurzfristig können bewußte Einzelmaßnahmen wie »gegenüber bestimmten Personen werde ich mich in Zukunft so ... verhalten« oder »wenn der ... auf mich das nächste Mal ... zukommt, werde ich ... (anders, eingehender auf die Beziehungssituation!) reagieren« u.a.m.

Die Strategie V (neuer Lebensbeginn) ist ein Wechsel mit starken internen und externen Veränderungen. Bspw. neuer Job mit ganz anderer Einstellung dazu. Neue Beziehung an anderem Ort sowie bewußt anders leben und erleben wollen usw. Hier steckt naturgemäß eine höhere Chance, auch ein höheres Risiko. »Aussteiger« als »Einsteiger« woanders! Bei diesen längerfristigen und tiefgreifenden Veränderungen sei jedoch auf die Unterstützung wichtiger und kompetenter Bezugspersonen verwiesen. Hier kann »self-made« ein Vorbereiten des Scheiterns sein. Münchhausen, der sich selbst aus dem Sumpf zieht, ist kein Vorbild.

c) Vorgehensplan
Eine gute Strategie und eine wirkliche

Veränderung mit positivem anderem Ergebnis setzt auch einen klaren Weg und eine konkrete Vereinbarung mit sich selbst (eventuell auch mit anderen) voraus. Lauderdale ([3], S. 125ff) beschreibt 6 Schritte, wovon die drei ersten (»Abkühlen«, »Rollenmappe«, »Erwartungsmappe«) bereits beschrieben wurden. Aus der »Erwartungsmappe« sollen sich persönlich beschriebene Wahlwege entwickeln lassen, die dann im vierten Schritt konkretisiert werden (was will ich davon verwirklichen?). Daraus kann sich als fünfter Schritt ein Veränderungsplan (Abb. 5) ergeben.

Der letzte und sechste Schritt heißt nur mehr »Ausführen«!

7.»Laß Dein Licht leuchten, brenne es aber nicht vorzeitig ab...«

Wer sich in verschiedenen Punkten dieses Artikels wiedererkannt oder manches von sich entdeckt hat, soll damit nicht nur einen Spiegel in die Hand bekommen haben. Ausbrennen rechtzeitig und konkret erkennen, heißt auch gleichzeitig, Chancen für Veränderungsmöglichkeiten wahrnehmen können. Manche dieser Strategien und Veränderungsmaßnahmen gelingen mit Selbstdisziplin und bewußtem aktivem Willen. Wichtig dabei ist, an sich zu glauben, die Veränderung wirklich zu wollen und auch Geduld mit sich selbst zu haben (nicht in Tagen zählen, sondern besser die Wirkung in Monats- oder Quartalsabständen überprüfen!). Für andere Personen und speziell bei tiefergehenden Strategien ist es empfehlenswert, einen kompetenten Gesprächspartner, Seminare, Workshops mit einschlägigem Titel oder auch Selbsterfahrungs- und Therapiegruppen zu Rate zu ziehen. Sie können das eigene Vorhaben nicht nur positiv unterstützen, sondern weisen auch untereinander Ähnlichkeiten der Situationen nach. Nun denn, laß Dein Licht (wieder) leuchten ...

Literatur:

- [1] FREUDENBERGER, H.J.: Ausgebrannt. Die Krise der Erfolgreichen — Gefahren erkennen und vermeiden, Kindler-Verlag, München o.J.
- [2] ARONSON, E.; PINES, A.M.; KAFRY, D.: Ausgebrannt. Vom Überdruß zur Selbstentfaltung, Klett-Verlag, Stuttgart 1983.
- [3] LAUDERDALE, M.: Burnout. University Associates, San Diego 1982.
- [4] FRIEDMAN, M.; ROSEMAN, R.M.: Der A-Typ und der B-Typ, Rowohlt-Verlag, 1. Aufl., Reinbek 1975.
- [5] ARONSON, E.; PINES, A.M.; KAFRY, D.: Ausgebrannt, in: Psychologie heute, Oktober 1983, S. 21 — 27.
- [6] HELLIWELL, T.: Are you a potential burnout?, in: Training and Development Journal, October 1981, S. 25 — 29.
- [7] LEVINSON, H.: When executives burnout, in: Harvard Business Review, May-June 1981, S. 73 — 81.
- [8] GLICKEN, M.K.; JANKA, K.: Coming to grips with executive burnout, in: International Management, October 1981, S. 27 — 30.

Strategie »Neustart«		»Neustart«	
Hauptziel neue Kernaufgaben	mögl. Zeitablauf	»Quellen«	
+ Möglichkeiten sondieren	1. Quartal	Freunde, Bekannte ... (konkretisieren)	
+ Daten zusammentragen	2. Quartal	selbst, ev. mit Berater	
+ interne wie externe Situationen prüfen	3. Quartal	mit Kernpersonen (sprechen)	
+ Erwartungen mit Judith nochmals besprechen; überprüfen	1. Quartal 3. Quartal	wir zwei	
usw.	usw.	usw.	

Abb. 5: Kurzbeispiel »Veränderungsplan«