

Inhaltsverzeichnis

I Grundlagen

1	Einleitung: Relevanz des Themas	3
2	„Burnout“: Begriff – Definition – Terminologie und Diagnose	7
2.1	Entstehung des Begriffs	8
2.2	Definition, Terminologie und Symptome	8
2.3	Burnout – eine Krankheit?	11
2.4	Diagnose von Burnout	14
2.5	Burnout und Depression	15
2.6	Phasen des Burnout – die Burnout-Spirale?	17
3	Belastungen in Organisationen	19
3.1	Vielfältige Faktoren	20
3.2	Zusammenfassender Überblick	26

II Ursachen des Burnouts

4	Persönlichkeit oder Umwelt als Burnout-Ursachen?	31
5	Personale Faktoren	35
5.1	„Heroen der Arbeit“ als Persönlichkeitstyp für ein Burnout?	36
5.2	Die Bedeutung von Glaubenssätzen bzw. „Antreibern“	37
5.3	Personale Kompetenzen und Anforderungsdruck der Umwelt	40
5.4	Die Relevanz der eigenen Lebensgeschichte	42
6	Organisationale Faktoren	45
6.1	Burnout in psychosozialen Berufen: Herbert J. Freudenberger	46
6.2	Burnout als Zeichen einer Störung in der Organisation: Christina Maslach	47
6.3	Burnout als fehlende Passung zwischen Arbeitsumgebung und Mensch: Cary Cherniss	51
6.4	Organisationen und ausgebrannte Teams	53
7	Forschungsergebnisse zu Burnout	57
8	Burnout-Faktoren in einem Organisationsmodell der systemischen Organisationsentwicklung	61
8.1	Kurzdarstellung eines Organisationsmodells der systemischen Organisationsentwicklung	63
8.2	Zuordnung der Burnoutfaktoren in das Organisationsmodell	65
8.3	Abschliessender Überblick	69

III **Burnout adäquat anpacken**

9	„Irrwege“ und „Auswege“	73
9.1	„Modell Burnout-Syndrom“: Fehlende Passung Person – Organisation	75
9.1.1	Fokus Organisation: Belastung durch die Arbeitsaufgabe.....	76
9.1.2	Fokus Person: Gratifikationskrise.....	77
9.2	Burnout aus systemischer Perspektive	78
9.2.1	Der systemische Blick auf Organisationen	79
9.2.2	Die systemisch-konstruktivistische Perspektive: Die Bedeutung des Kontextes.....	82
9.2.3	Die systemtheoretische Perspektive: Zur Logik von Organisationen.....	82
10	Wie weiter?	83
10.1	Unternehmen zwischen Hochleistung und Erschöpfung	84
10.2	Herausforderungen in der Zukunft und neue Maßnahmen	86
10.3	Ein neues Paradigma von Gesundheit in Betrieben und Organisationen	87
10.4	Prophylaxe – Prävention – Intervention	89
10.5	Betriebliche Stress- und Burnout-Prophylaxe	90
10.5.1	Betriebliche Gesundheitsförderung als Wettbewerbsvorteil.....	91
10.5.2	Der „Return on Investment“ bei Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung	93
11	Agilität als Herausforderung	95
11.1	Warum Agilität?	96
11.1.1	Politische und wirtschaftliche Krisen	96
11.1.2	Veränderungen im Umfeld	97
11.1.3	„Der Mensch auf der Sinnsuche“	98
11.1.4	Agilität – mehr als eine Methode	99
11.2	Grundsätze im agilen Arbeiten	102
11.3	Anforderungen an Führungskräfte	103
11.3.1	Persönliche Leadership	104
11.3.2	Team- und Organisationsleadership	104
11.3.3	Führungskraft als Manager.....	106
11.3.4	Führungskraft als Entwickler.....	106
11.4	Anforderungen an Mitarbeiter	106
11.4.1	Selbstkompetenz	107
11.4.2	Sozialkompetenz.....	107
11.4.3	Methoden- und Fachkompetenz.....	108
11.5	Anforderungen an die Organisation – das Unternehmen	108
11.5.1	Existenzgrund.....	108
11.5.2	Kultur der Organisation	109
11.5.3	Ordnung der Organisation	109
11.6	Agile Arbeitsinstrumente	110

IV **Prophylaxe: Bevor das Feuer erlischt**

12	Prophylaxe: Individueller Umgang mit Belastungen	113
12.1	Eustress – auch das gibt es!.....	114
12.2	Salutogenese: Gesunderhaltung durch Verstehbarkeit – Handhabbarkeit – Bedeutsamkeit	115
12.3	Die Sinnfrage als verborgener Antriebsmotor oder blockierte Energie in der Arbeitswelt.....	116
12.4	Leben (auch) in der Arbeit.....	117
12.5	Belastungsreduzierung – weitere Hilfen.....	119
12.5.1	Fragebogen zur individuellen Belastung	119
12.5.2	Unterstützende Aktivitäten	121
13	Prophylaxe: Führungskräfte in der Verantwortung	123
13.1	Sich selbst führen	126
13.1.1	Selbstreflexion als Führungskraft.....	126
13.1.2	„Was Sterbende am meisten bereuen“	126
13.1.3	„Wie lebe ich den Rest meines Lebens?“	128
13.1.4	„Blick auf meine Persönlichkeit“	129
13.1.5	Rollenklarheit, -konflikte und -überlastung	130
13.1.6	Selbstmanagement als Führungskraft	131
13.2	Die Organisation bzw. das Unternehmen führen	134
13.2.1	Überschätzung der Feldkompetenz und Einmischung in fremde Bereiche.....	135
13.2.2	Mangelnde Managementkompetenz: unzureichende Wahrnehmung der zentralen Aufgaben Verbinden und Entscheiden	136
13.2.3	Managementkompetenz konkret: Herausforderungen des normativen, strategischen und operativen Managements	138
13.2.4	Kernfunktionen und -aufgaben im Management.....	142
13.2.5	Grundsätze und Werkzeuge des Führens.....	144
13.3	Mitarbeiter führen	147
13.3.1	„Führung als Kunst“ – wider triviale Annahmen	148
13.3.2	Der Beitrag der Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg.....	149
13.3.3	Führung im Kommunikationsprozess	151
13.3.4	Grundlegende Themen im Führungsprozess	153
13.3.5	Gesundheitsförderliche Führung – einige Stichworte	158
13.3.6	Früherkennung von Burnout	159
13.4	Transaktionale und transformationale Führung	160
13.4.1	Transaktionale Führung	161
13.4.2	Transformationale Führung.....	162
13.5	Führen in Krisen	164
13.5.1	Unterscheidungen und Krisenphänomene.....	165
13.5.2	Führen in einer Krise – was hilft?	165

14	Prophylaxe in der Organisation bzw. im Unternehmen	169
14.1	Betriebliche Gesundheitsförderung	170
14.1.1	Grundsatzüberlegungen	170
14.1.2	Einführung des betrieblichen Gesundheitsmanagements	171
14.1.3	Mögliche Angebote und Maßnahmen im BGM	173
14.2	Verhaltensprophylaxe in Organisationen	174
14.2.1	Modul „Motivationale Anreize“	175
14.2.2	Modul Stress	176
14.2.3	Modul: „Ein Blick auf meinen Arbeitsplatz“	177
14.3	Verhältnisprophylaxe in Organisationen	178
14.3.1	Resilienz in Organisationen	178
14.3.2	Prophylaxe „Unternehmenscheck“	180
14.3.3	Analyse und Diagnose von Disstress im Unternehmen	181
14.3.4	Kreative Methoden	183
14.3.5	Infoworkshop für Führungskräfte	184
14.3.6	Infoworkshop Belegschaft	187
14.3.7	Beispiel: Stressmanagement in der Abteilung eines Krankenhauses	188

V Prävention: Rechtzeitig handeln

15	Gefahren für Organisationen bzw. Unternehmen	197
15.1	Präsentismus	198
15.2	Musterwiederholung bei organisational bedingtem Burnout	199
16	Unterstützung durch systemische Burnout-Beratung	203
16.1	Interner oder externer Berater?	204
16.2	Der Nutzen systemischer Burnout-Beratung	205
16.3	Forschungsergebnisse zu Interventionen	206
16.4	Prinzipien einer systemisch orientierten (Burnout-)Beratung	208
16.5	Wichtige Elemente einer systemisch orientierten Burnout-Beratung	209
16.5.1	Sorgfältige Analyse und Diagnose	210
16.5.2	Ziele bzw. Visionen bestimmen: Salutogenese als neues Paradigma für Organisationen?	212
16.5.3	Information bzw. Bewusstseinsbildung	213
16.5.4	Beteiligung der Mitarbeiter	215
16.5.5	Aktive Mitarbeit der Führungskräfte	216
16.5.6	Kommunikation	216
16.5.7	Einbezug wissenschaftlicher Erkenntnisse	217
16.5.8	Bezugsrahmen: Systemisches Organisationsmodell	217
16.5.9	Nutzung der bestehenden Ressourcen	218
16.5.10	Die Wichtigkeit einer sorgfältigen Auftragsklärung	218

17 **Analyse und Diagnose der Ursachen** 219

17.1 **Personale Faktoren** 221

17.1.1 Erste Anzeichen von Erschöpfung – Warnzeichen wahrnehmen..... 221

17.1.2 Unterstützung durch die Führungskraft..... 222

17.2 **Organisationale Faktoren**..... 224

17.2.1 Ein Mitarbeiter als Symptomträger..... 224

17.2.2 Organisationale Faktoren im engeren Sinne..... 225

18 **Beratungsarchitekturen und -designs**..... 229

18.1 **Orientierungsphase**..... 232

18.2 **Phase der Situationsklärung und Zukunftsmodellierung** 233

18.2.1 Schnelltest: Wie belastet sind meine Mitarbeiter? 234

18.2.2 Die „Burnout-Ampel“ 236

18.2.3 Pinnwand-Abfrage zu relevanten Burnout-Faktoren..... 237

18.2.4 Online-Mitarbeiterbefragungen..... 238

18.2.5 Qualitative Interviews mit Führungspersonen..... 239

18.2.6 Workshops mit der Geschäftsleitung bzw. mit Führungskräften 240

18.2.7 Workshops mit (möglichst vielen) Mitarbeitenden 241

18.2.8 Zukunftsmodellierung 1: Unsere Organisation in x Jahren 243

18.2.9 Zukunftsmodellierung 2: Herausforderung gesundheitsförderliche Organisation..... 245

18.2.10 Zukunftsmodellierung 3: Film „gesundheitsförderliches Unternehmen“ 246

18.3 **Phase der Zielfindung, -auswahl und -entscheidung** 247

18.4 **Installieren der Steuerungsstruktur** 248

18.5 **Information des Gesamtsystems** 249

18.6 **Bearbeiten der ausgewählten Ziele**..... 249

18.7 **Absichern des Prozesses** 250

VI Interventionen bei Burnout

19 **Unzulänglichkeiten und Gefahren** 255

20 **Der Umgang mit Betroffenen** 259

20.1 **Allgemeine Empfehlungen** 260

20.2 **Verhalten des Vorgesetzten** 260

20.3 **Kommunikation im Unternehmen und Überprüfung organisationaler Faktoren**..... 262

20.4 **Rückkehr in das Unternehmen** 264

20.5 **Erfahrungen aus der Beratungsarbeit** 266

20.5.1 Gute Situationsanalyse nötig..... 266

20.5.2 Arbeit mit Führungskräften..... 267

20.5.3 Arbeit mit Angestellten und Arbeitern 269

XIV Inhaltsverzeichnis

21	„Zurück ins Leben“ – Situationen von Betroffenen	273
21.1	Ende des Klinikaufenthalts	274
21.2	Wieder zuhause	275
21.3	Rückkehr an den Arbeitsplatz	275
21.4	Tiefere Begegnung mit mir selbst	276
22	Wichtige Ergebnisse und Ausblick	277
22.1	Wichtige Ergebnisse	278
22.2	Ausblick	280
	Serviceteil	
	Anhang: Burnout-Ampel-Fragebogen.....	286
	Literatur	295
	Stichwortverzeichnis.....	301