

Ulrich Scherrmann

Stress und Burnout in Organisationen

Ein Praxisbuch für Führungskräfte, Personalentwickler
und Berater

Mit 32 Abbildungen

 Springer

Inhaltsverzeichnis

I Grundlagen

1	Einleitung: Relevanz des Themas	3
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
2	»Burnout«: Begriff – Definition – Terminologie und Diagnose	7
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
2.1	Entstehung des Begriffs	8
2.2	Definition, Terminologie und Symptome	8
2.3	Burnout – eine Krankheit?.....	11
2.4	Diagnose von Burnout	13
2.5	Burnout und Depression	15
2.6	Phasen des Burnout – die Burnout-Spirale?.....	16
3	Ein mehrdimensionales Burnout-Modell	19
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
4	Zusammenfassung	27
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	

II Ursachen des Burnouts

5	Persönlichkeit oder Umwelt als Burnout-Ursachen?	31
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
6	Personale Faktoren	33
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
6.1	»Heros der Arbeit« als Persönlichkeitstyp für ein Burnout?.....	34
6.2	Die Bedeutung von Glaubenssätzen bzw. »Antreibern«	35
6.3	Personale Kompetenzen und Anforderungsdruck der Umwelt.....	38
6.4	Die Relevanz der eigenen Lebensgeschichte	39
7	Organisationale Faktoren	43
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
7.1	Burnout in psychosozialen Berufen: Herbert J. Freudenberger.....	44
7.2	Burnout als Zeichen einer Störung in der Organisation: Christina Maslach.....	45
7.3	Burnout als fehlende Passung zwischen Arbeitsumgebung und Mensch: Cary Cherniss	48
7.4	Organisationen und ausgebrannte Teams: Jörg Fengler	50
8	Forschungsergebnisse zu Burnout	53
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	

9	Burnout-Faktoren in einem Organisationsmodell der systemischen Organisationsentwicklung	57
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
9.1	Kurzdarstellung eines Organisationsmodells der systemischen Organisationsentwicklung	58
9.2	Zuordnung der Burnoutfaktoren in das Organisationsmodell	58
10	Zusammenfassung	67
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	

III Burnout adäquat anpacken

11	»Irrwege« und »Auswege«	71
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
11.1	»Modell Burnout-Syndrom«: Fehlende Passung Person – Organisation	72
11.1.1	Fokus Organisation: Belastung durch die Arbeitsaufgabe	74
11.1.2	Fokus Person: Gratifikationskrise	74
11.2	Burnout aus systemischer Perspektive	76
11.2.1	Der systemische Blick auf Organisationen	77
11.2.2	Die systemisch-konstruktivistische Perspektive: Die Bedeutung des Kontextes	79
11.2.3	Die systemtheoretische Perspektive: Zur Logik von Organisationen	79
12	Wie weiter?	81
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
12.1	Unternehmen zwischen Hochleistung und Erschöpfung	82
12.2	Herausforderungen in der Zukunft und neue Maßnahmen	83
12.3	Ein neues Paradigma von Gesundheit in Betrieben und Organisationen	85
12.4	Prophylaxe – Prävention – Intervention	86
12.5	Betriebliche Stress- und Burnout-Prophylaxe	87
12.5.1	Betriebliche Gesundheitsförderung als Wettbewerbsvorteil	88
12.5.2	Der »Return on Investment« bei Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung ...	90

IV Prophylaxe: Bevor das Feuer erlischt

13	Prophylaxe: Individueller Umgang mit Belastungen	95
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
13.1	Eustress – auch das gibt es!	96
13.2	Salutogenese: Gesunderhaltung durch Verstehbarkeit – Handhabbarkeit – Bedeutsamkeit	97
13.3	Die Sinnfrage als verborgener Antriebsmotor oder blockierte Energie in der Arbeitswelt	97
13.4	Leben (auch) in der Arbeit	99
13.5	Belastungsreduzierung – weitere Hilfen	100
13.5.1	Fragebogen zur individuellen Belastung	101
13.5.2	Unterstützende Aktivitäten	101

14	Prophylaxe: Führungskräfte in der Verantwortung	105
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
14.1	Sich selbst führen	106
14.1.1	Selbstreflexion als Führungskraft	107
14.1.2	»Was Sterbende am meisten bereuen«	107
14.1.3	»Wie lebe ich den Rest meines Lebens?«	108
14.1.4	»Blick auf meine Persönlichkeit«	109
14.1.5	Rollenklarheit, -konflikte und -überlastung	110
14.1.6	Selbstmanagement als Führungskraft	111
14.2	Die Organisation bzw. das Unternehmen führen	112
14.2.1	Überschätzung der Feldkompetenz und Einmischung in fremde Bereiche	116
14.2.2	Mangelnde Managementkompetenz: unzureichende Wahrnehmung der zentralen Aufgaben Verbinden und Entscheiden	117
14.2.3	Managementkompetenz konkret: Herausforderungen des normativen, strategischen und operativen Managements	118
14.2.4	Kernfunktionen und -aufgaben im Management	122
14.2.5	Grundsätze und Werkzeuge des Führens	124
14.3	Mitarbeiter führen	125
14.3.1	»Führung als Kunst« – wider triviale Annahmen	127
14.3.2	Der Beitrag der Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg	128
14.3.3	Führung im Kommunikationsprozess	130
14.3.4	Grundlegende Themen im Führungsprozess	132
14.3.5	Beziehungen	136
14.3.6	Gesundheitsförderliche Führung – einige Stichworte	136
14.3.7	Früherkennung von Burnout	138
15	Prophylaxe in der Organisation bzw. im Unternehmen	139
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
15.1	Betriebliche Gesundheitsförderung	140
15.1.1	Grundsatzüberlegungen	140
15.1.2	Einführung des betrieblichen Gesundheitsmanagements	141
15.1.3	Mögliche Angebote und Maßnahmen im BGM	142
15.2	Verhaltensprophylaxe in Organisationen	144
15.2.1	Modul »Motivationale Anreize«	144
15.2.2	Modul Stress	145
15.2.3	Modul: »Ein Blick auf meinen Arbeitsplatz«	146
15.3	Verhältnisprophylaxe in Organisationen	147
15.3.1	Prophylaxe »Unternehmenscheck«	148
15.3.2	Analyse und Diagnose von Distress im Unternehmen	148
15.3.3	Kreative Methoden	150
15.3.4	Infoworkshop für Führungskräfte	151
15.3.5	Infoworkshop Belegschaft	153
15.3.6	Beispiel: Stressmanagement in der Abteilung eines Krankenhauses	155

V Prävention: Rechtzeitig handeln

16	Gefahren für Organisationen bzw. Unternehmen	163
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
16.1	Präsentismus	164
16.2	Musterwiederholung bei organisational bedingtem Burnout	165
17	Unterstützung durch systemische Burnout-Beratung	169
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
17.1	Interner oder externer Berater?	170
17.2	Der Nutzen systemischer Burnout-Beratung	171
17.3	Forschungsergebnisse zu Interventionen	172
17.4	Prinzipien einer systemisch orientierten (Burnout-)Beratung	173
17.5	Wichtige Elemente einer systemisch orientierten Burnout-Beratung	174
17.5.1	Sorgfältige Analyse und Diagnose	176
17.5.2	Ziele bzw. Visionen bestimmen: Salutogenese als neues Paradigma für Organisationen?	177
17.5.3	Information bzw. Bewusstseinsbildung	179
17.5.4	Beteiligung der Mitarbeiter	180
17.5.5	Aktive Mitarbeit der Führungskräfte	180
17.5.6	Kommunikation	181
17.5.7	Einbezug wissenschaftlicher Erkenntnisse	181,
17.5.8	Bezugsrahmen: Systemisches Organisationsmodell	182
17.5.9	Nutzung der bestehenden Ressourcen	182
17.5.10	Die Wichtigkeit einer sorgfältigen Auftragsklärung	183
18	Analyse und Diagnose der Ursachen	185
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
18.1	Personale Faktoren	186
18.1.1	Erste Anzeichen von Erschöpfung – Warnzeichen wahrnehmen	186
18.1.2	Unterstützung durch die Führungskraft	188
18.2	Organisationale Faktoren	190
18.2.1	Ein Mitarbeiter als Symptomträger	190
18.2.2	Organisationale Faktoren im engeren Sinne	190
19	Beratungsarchitekturen und -designs	193
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
19.1	Orientierungsphase	195
19.2	Phase der Situationsklärung und Zukunftsmodellierung	197
19.2.1	Schnelltest: Wie belastet sind meine Mitarbeiter?	198
19.2.2	Die »Burnout-Ampel«	199
19.2.3	Pinnwand-Abfrage zu relevanten Burnout-Faktoren	200
19.2.4	Online-Mitarbeiterbefragungen	202
19.2.5	Qualitative Interviews mit Führungspersonen	202
19.2.6	Workshops mit der Geschäftsleitung bzw. mit Führungskräften	203
19.2.7	Workshops mit (möglichst vielen) Mitarbeitenden	205
19.2.8	Zukunftsmodellierung 1: Unsere Organisation in x Jahren	206
19.2.9	Zukunftsmodellierung 2: Herausforderung gesundheitsförderliche Organisation	208
19.2.10	Zukunftsmodellierung 3: Film »gesundheitsförderliches Unternehmen«	209

19.3	Phase der Zielfindung, -auswahl und -entscheidung	209
19.4	Installieren der Steuerungsstruktur	210
19.5	Information des Gesamtsystems	211
19.6	Bearbeiten der ausgewählten Ziele	211
19.7	Absichern des Prozesses	212
VI	Interventionen bei Burnout	
20	Unzulänglichkeiten und Gefahren	217
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
21	Der Umgang mit Betroffenen	221
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
21.1	Allgemeine Empfehlungen	222
21.2	Verhalten des Vorgesetzten	222
21.3	Kommunikation im Unternehmen und Überprüfung organisationaler Faktoren	224
21.4	Rückkehr in das Unternehmen	226
21.5	Erfahrungen aus der Beratungsarbeit	228
21.5.1	Gute Situationsanalyse nötig	228
21.5.2	Arbeit mit Führungskräften	228
21.5.3	Arbeit mit Angestellten und Arbeitern	230
VII	Fazit	
22	Wichtige Ergebnisse	235
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
23	Ausblick	239
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
Serviceteil		
Anhang: Burnout-Ampel-Fragebogen		244
Literatur		251
Stichwortverzeichnis		254