

# Inhaltsverzeichnis

---

## I Grundlagen

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

## II Ursachen des Burnouts

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

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

### III Burnout adäquat anpacken

11	<b>»Irrwege« und »Auswege«</b> .....	71
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
11.1	<b>»Modell Burnout-Syndrom«: Fehlende Passung Person – Organisation</b> .....	72
11.1.1	Fokus Organisation: Belastung durch die Arbeitsaufgabe .....	74
11.1.2	Fokus Person: Gratifikationskrise .....	74
11.2	<b>Burnout aus systemischer Perspektive</b> .....	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	<b>Wie weiter?</b> .....	81
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
12.1	<b>Unternehmen zwischen Hochleistung und Erschöpfung</b> .....	82
12.2	<b>Herausforderungen in der Zukunft und neue Maßnahmen</b> .....	83
12.3	<b>Ein neues Paradigma von Gesundheit in Betrieben und Organisationen</b> .....	85
12.4	<b>Prophylaxe – Prävention – Intervention</b> .....	86
12.5	<b>Betriebliche Stress- und Burnout-Prophylaxe</b> .....	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	<b>Prophylaxe: Individueller Umgang mit Belastungen</b> .....	95
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
13.1	<b>Eustress – auch das gibt es!</b> .....	96
13.2	<b>Salutogenese: Gesunderhaltung durch Verstehbarkeit – Handhabbarkeit – Bedeutsamkeit</b> .....	97
13.3	<b>Die Sinnfrage als verborgener Antriebsmotor oder blockierte Energie in der Arbeitswelt</b> .....	97
13.4	<b>Leben (auch) in der Arbeit</b> .....	99
13.5	<b>Belastungsreduzierung – weitere Hilfen</b> .....	100
13.5.1	Fragebogen zur individuellen Belastung .....	101
13.5.2	Unterstützende Aktivitäten .....	101

14	<b>Prophylaxe: Führungskräfte in der Verantwortung</b> .....	105
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
14.1	<b>Sich selbst führen</b> .....	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	<b>Die Organisation bzw. das Unternehmen führen</b> .....	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	<b>Mitarbeiter führen</b> .....	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	<b>Prophylaxe in der Organisation bzw. im Unternehmen</b> .....	139
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
15.1	<b>Betriebliche Gesundheitsförderung</b> .....	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	<b>Verhaltensprophylaxe in Organisationen</b> .....	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	<b>Verhältnisprophylaxe in Organisationen</b> .....	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	<b>Gefahren für Organisationen bzw. Unternehmen</b> .....	163
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
16.1	<b>Präsentismus</b> .....	164
16.2	<b>Musterwiederholung bei organisational bedingtem Burnout</b> .....	165
17	<b>Unterstützung durch systemische Burnout-Beratung</b> .....	169
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
17.1	<b>Interner oder externer Berater?</b> .....	170
17.2	<b>Der Nutzen systemischer Burnout-Beratung</b> .....	171
17.3	<b>Forschungsergebnisse zu Interventionen</b> .....	172
17.4	<b>Prinzipien einer systemisch orientierten (Burnout-)Beratung</b> .....	173
17.5	<b>Wichtige Elemente einer systemisch orientierten Burnout-Beratung</b> .....	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	<b>Analyse und Diagnose der Ursachen</b> .....	185
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
18.1	<b>Personale Faktoren</b> .....	186
18.1.1	Erste Anzeichen von Erschöpfung – Warnzeichen wahrnehmen .....	186
18.1.2	Unterstützung durch die Führungskraft .....	188
18.2	<b>Organisationale Faktoren</b> .....	190
18.2.1	Ein Mitarbeiter als Symptomträger .....	190
18.2.2	Organisationale Faktoren im engeren Sinne .....	190
19	<b>Beratungsarchitekturen und –designs</b> .....	193
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
19.1	<b>Orientierungsphase</b> .....	195
19.2	<b>Phase der Situationsklärung und Zukunftsmodellierung</b> .....	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	<b>Phase der Zielfindung, -auswahl und -entscheidung</b> .....	209
19.4	<b>Installieren der Steuerungsstruktur</b> .....	210
19.5	<b>Information des Gesamtsystems</b> .....	211
19.6	<b>Bearbeiten der ausgewählten Ziele</b> .....	211
19.7	<b>Absichern des Prozesses</b> .....	212
<b>VI</b>	<b>Interventionen bei Burnout</b>	
20	<b>Unzulänglichkeiten und Gefahren</b> .....	217
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
21	<b>Der Umgang mit Betroffenen</b> .....	221
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
21.1	<b>Allgemeine Empfehlungen</b> .....	222
21.2	<b>Verhalten des Vorgesetzten</b> .....	222
21.3	<b>Kommunikation im Unternehmen und Überprüfung organisationaler Faktoren</b> .....	224
21.4	<b>Rückkehr in das Unternehmen</b> .....	226
21.5	<b>Erfahrungen aus der Beratungsarbeit</b> .....	228
21.5.1	Gute Situationsanalyse nötig .....	228
21.5.2	Arbeit mit Führungskräften .....	228
21.5.3	Arbeit mit Angestellten und Arbeitern .....	230
<b>VII</b>	<b>Fazit</b>	
22	<b>Wichtige Ergebnisse</b> .....	235
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
23	<b>Ausblick</b> .....	239
	<i>Ulrich Scherrmann</i>	
<b>Serviceteil</b>		
<b>Anhang: Burnout-Ampel-Fragebogen</b> .....		
<b>Literatur</b> .....		
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....		



<http://www.springer.com/978-3-662-45535-7>

Stress und Burnout in Organisationen  
Ein Praxisbuch für Führungskräfte, Personalentwickler  
und Berater

Scherrmann, U.

2015, XIII, 255 S. 32 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-662-45535-7