
Inhaltsverzeichnis

1	Einführung und Überblick	1
2	Burnout: Alter Wein in neuen Schläuchen?	7
2.1	Burnout als Krankheit?	8
2.2	Was macht den Begriff Burnout so attraktiv?	10
2.3	Eine brauchbare Definition	13
	Literatur	14
3	Warum gerade jetzt? Änderungen in der Arbeits- und Lebenswelt	15
3.1	Das Projekt „Humanisierung der Arbeitswelt“ (HdA)	16
3.2	Atypische Beschäftigungsverhältnisse	18
3.3	Leistung und Performance	18
3.4	Einkommen und Arbeitszeit	19
3.5	Meritokratie	21
3.6	Multitasking	22
3.7	Inflation der „Kompetenzen“	23
3.8	Unendliche Prozesse	24
3.9	Hyperidentifikation	25
3.10	Die Krankheiten des „Zuviel“	26
3.11	Soziale Beschleunigung – veränderte Raum- und Zeitwahrnehmung	27
3.12	Die Bedeutung dieser Rahmenbedingungen	29
	Literatur	30
4	Beschreibung der Stressreaktion	31
4.1	Wie verändert sich unser Körper bei Bedrohungen?	32
4.2	Bedrohungen früher und heute	34
4.3	Kurz- und langfristige Konsequenzen der Nichtpassung	36
4.3.1	Unmittelbare Folgen	36
4.3.2	Langfristige Folgen	39
4.4	Welche Ereignisse wirken besonders im beruflichen Kontext als Stressoren?	41

4.5	Psychische Belastung und psychische Beanspruchung	45
4.5.1	Eine Analogie	48
4.6	Anwendung auf die Arbeitssituation	49
4.6.1	Quantitative Überlastung	49
4.6.2	Qualitative Überlastung durch Nichtpassung	50
	Literatur	51
5	Die Passung zwischen Tätigkeitsstruktur und persönlicher Orientierung	53
5.1	Die Struktur allgemeiner Aufgaben und allgemeiner Orientierungen	53
5.1.1	Die RIASEC-Faktoren	54
5.1.2	Der RIASEC-Code der Person	58
5.1.3	Der RIASEC-Code der Tätigkeit	60
5.1.4	Vergleich von persönlicher Orientierung und der Struktur der Tätigkeit	65
5.1.5	Fehlpassungen der RIASEC-Struktur	65
5.1.6	Was bedeutet das für das Thema Burnout?	67
5.2	Führungstätigkeit	67
5.2.1	Die idealistische und die deskriptiv-triviale Auffassung von Führung	68
5.2.2	Dilemmata im Führungsalltag	70
5.2.3	Das Konzept der Karriereanker	75
5.2.4	Was bedeutet das für das Thema „Burnout“?	82
5.3	Strukturell unterschiedliche Anforderungen auf verschiedenen Führungsebenen	83
5.3.1	Beschreibung der strukturellen Anforderungen der Ebenen	85
5.3.2	Was bedeutet das für das Thema Burnout?	88
	Literatur	89
6	Idealtypische Gruppenmodelle	91
6.1	Grundtypen von Gruppenmodellen	91
6.1.1	Das Modell „Truppe“	92
6.1.2	Das Modell „Gemeinschaft“	92
6.1.3	Das Modell „New Economy“	92
6.1.4	Das Modell „Haufen“	93
6.2	Diagnose: Was ist Ihre Idealvorstellung von einem Team?	93
6.3	Stärken und Schwächen der jeweiligen Gruppenarten	98
6.4	Was heißt „teamfähig“?	101
6.5	Was bedeutet das für das Thema Burnout?	102
6.5.1	Das Team hat keine homogenen Vorstellungen vom idealen Team	102
6.5.2	Die (homogene) Vorstellung des Teams passt nicht zur eigenen Person	102

6.5.3	Die Art des wahrscheinlichsten Konfliktes	103
6.5.4	Normale und paradoxe Selektion	103
Literatur		105
7	Die Rolle der eigenen Persönlichkeit	107
7.1	Die Funktionssysteme der Persönlichkeit	107
7.1.1	Bewusstsein	108
7.1.2	Autonomes Nervensystem	109
7.1.3	Autonome Kognition	110
7.1.4	Autonome Emotion	110
7.2	Was ist ein Verhaltens- und Kommunikationsstil?	113
7.3	Beschreibung der Verhaltens- und Kommunikationsstile	120
7.3.1	Der im Zweifelsfall eher zu selbstbezogene Verhaltens- und Kommunikationsstil	120
7.3.2	Der im Zweifelsfall eher zu dramatisierende Verhaltens- und Kommunikationsstil	134
7.3.3	Der im Zweifelsfall eher zu gewissenhafte Verhaltens- und Kommunikationsstil	140
7.3.4	Der im Zweifelsfall eher zu lässig-kritische Verhaltens- und Kommunikationsstil	145
7.3.5	Der im Zweifelsfall eher zu rational-distanzierte Verhaltens- und Kommunikationsstil	151
7.3.6	Menschen mit einem rational-distanzierte Verhaltens- und Kommunikationsstil und Burnout	152
7.3.7	Der im Zweifelsfall eher zu kooperative Verhaltens- und Kommunikationsstil	154
7.3.8	Der im Zweifelsfall eher zu sensibel-vermeidende Verhaltens- und Kommunikationsstil	158
7.3.9	Abgrenzungen der Stile zueinander	163
7.4	Praktische Anwendung	164
Literatur		165
8	Soziale Konstellationen und Geführtwerden	167
8.1	Das Stresspotenzial von Zweierkonstellationen	167
8.1.1	Einschränkung der Verhaltensvariabilität in Konfliktsituationen	167
8.1.2	Vorhersehbare Sollbruchstellen in sozialen Konstellationen	168
8.1.3	Geführtwerden bedeutet Kontrollverlust für die Geführten	172
8.1.4	Was bedeutet das für das Thema Burnout?	174
8.2	Was kann man nun tun, um die Qualität einer schwierigen Konstellation zu entschärfen?	177

8.2.1	Möglichkeiten der Einflussnahme in schwierigen Konstellationen	177
8.2.2	Was bedeutet das für das Thema Burnout?	181
8.3	Geführt werden – die Legitimation von Führung und Macht	182
8.3.1	Die Begründungen des Führungsanspruchs	182
8.3.2	Die Rolle der Integrität	184
8.3.3	Macht durch Ohnmacht	187
8.3.4	Erwerb der Legitimationsquellen	189
8.3.5	Was bedeutet dies für das Thema Burnout?	190
	Literatur	191
9	Die Organisation als Rahmenbedingung	193
9.1	Die Wesenselemente einer Organisation	193
9.2	Die Kultur einer Organisation	195
9.2.1	Machtdistanz	196
9.2.2	Individualismus	196
9.2.3	Unsicherheitsvermeidung	197
9.2.4	Maskulinität	198
9.2.5	Was bedeutet das für das Thema Burnout?	199
9.2.6	Informationen zur Kultur fremder Organisationen	199
9.3	Die Rolle der Mikropolitik in der Organisation	201
9.3.1	Was ist Mikropolitik?	201
9.3.2	Warum gibt es Mikropolitik?	202
9.3.3	Beschreibung mikropolitischen Handelns	203
9.3.4	Was bedeutet das für das Thema Burnout?	205
9.4	Die Kontingenz der Rückmeldung der Umwelt an die Organisation	205
9.4.1	Was bedeutet das für das Thema Burnout?	206
9.5	Die Stellung der Organisation in ihrem Lebenszyklus	206
9.5.1	Was bedeutet das für das Thema Burnout?	208
9.6	Die gesellschaftliche Perspektive	208
	Literatur	211
10	Zusammenfassung und Handlungsmöglichkeiten	213
10.1	Burnout als Folge von Nichtpassungen	214
10.2	Stress- bzw. Burnout-Quellen	216
10.3	Ein lebenslanger Prozess der Optimierung der Passung	217
10.3.1	Vorgesetztenwechsel	217
10.3.2	Beförderung	218
10.3.3	Neue Tätigkeit durch Aufkauf, Umstrukturierung etc.	218
10.4	Schwierigkeiten bei der klaren Sicht der Dinge	219
10.4.1	„Internes“ und „externes“ Denken	219
10.4.2	Bewusste und unbewusste Prozesse	220

10.5	Versteckte Gewinne	220
10.6	Burnout und Selbstwertberechnung	222
10.7	Burnout und Glücksforschung	224
10.7.1	Faktor Gesundheit	224
10.7.2	Faktor Geselligkeit/Integration	225
10.7.3	Faktor Arbeit/materielle Sicherheit	225
10.7.4	Das Optimierungsproblem	226
10.7.5	Maximum und Optimum	227
10.7.6	Menschen ändern sich eher nicht	228
	Literatur	228
	Epilog	229

Wo brennt es beim Burnout?

Eine passungspräventive Sichtweise zur Analyse und
Vermeidung von Burnout

Hofmann, E.

2015, IX, 229 S. 61 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-08591-9