

## Vorwort und Einleitung

---

»Stress«, »Burnout«, »Arbeitsüberlastung« – die Fülle der Wörter, mit denen viele Arbeitnehmer ihre persönliche Situation und ihr Befinden am Arbeitsplatz beschreiben, ist (zumindest in der veröffentlichten Meinung) von negativen Attributen geprägt. Die Genugtuung bei einer erbrachten Leistung und die Sinnerfüllung, die viele Tätigkeiten den Menschen bringen, werden scheinbar nicht beachtet. Auch die vielfältigen Begegnungsmöglichkeiten mit anderen Menschen, die in international tätigen Unternehmen möglich sind und eine Horizonterweiterung mit sich bringen, sind kaum eine Meldung oder eine größere Reportage wert.

Dieses Buch kann diesen Mainstream der Berichterstattung über Belastungen und Erfolge am Arbeitsplatz wohl kaum beeinflussen. Es will allerdings einen Beitrag dazu leisten, dass Führungskräfte, Organisationen bzw. Unternehmen und die Arbeitnehmer selbst mit anderen Perspektiven, Einstellungen und Verhaltensweisen mit den Belastungen an ihrem Arbeitsplatz umgehen können.

Eine differenzierte Auseinandersetzung mit Burnout ist u. a. deshalb nötig, weil in den letzten Jahren die Zahl der von Burnout betroffenen Menschen sprunghaft gestiegen ist. Viele scheinen den Anforderungen der modernen Arbeitswelt nicht mehr gewachsen zu sein. Die Ursache für Burnout wird in der öffentlichen Diskussion hauptsächlich an personalen Faktoren der Betroffenen festgemacht.

Diese einseitige Sichtweise ist wissenschaftlich nicht haltbar und hilft vielen Betroffenen nicht weiter. Deshalb wird diese traditionelle Sicht um mögliche organisationale Faktoren von Burnout erweitert und in einem systemischen Organisationsmodell transparent gemacht.

In diesem Buch werden nach der Darlegung elementarer Grundlagen zur Burnout-Problematik (z. B. Abgrenzung zur Depression) Ursachen des Burnouts entfaltet. Darauf aufbauend wird für einen adäquaten Umgang mit diesem Phänomen plädiert, der u. a. ein neues Paradigma von Gesundheit in Betrieben und Organisationen und eine gute betriebliche Stress- und Burnout-Prophylaxe umfasst.

Im Praxisteil werden Möglichkeiten der Prophylaxe sowohl für einzelne Mitarbeiter als auch für Führungskräfte und die ganze Organisation mit vielen Checklisten dargestellt.

Die Prävention fokussiert auf die Gefahren für Unternehmen (Musterwiederholung, Präsentismus) und erläutert darauf aufbauend zahlreiche bewährte Beratungsmodelle, die von Beratern, Führungskräften oder Personalentwicklern in der Praxis angewandt werden können.

Konkrete Möglichkeiten der Intervention für Betroffene und Führungskräfte sowie Erfahrungen aus der Beratungsarbeit runden dieses Praxisbuch ab.

Die Begriffe »Organisation« und »Unternehmen« werden in diesem Buch sowohl gemeinsam als auch separat verwandt. Damit soll darauf aufmerksam gemacht werden, dass Stress und Burnout sowohl in gewinnorientierten als auch nicht gewinnorientierten Einrichtungen auftreten.

In einer Organisation findet man Personen, die für ein bestimmtes Ziel arbeiten und dabei in einer bestimmten Struktur organisiert sind. Damit zählen sowohl traditionelle Unternehmen als auch soziale Einrichtungen, Sportvereine, Krankenhäuser, Kirchen oder Behörden als Organisation und sind potenziell wegen ihrer Eigenheiten für Disstress und Burnout anfällig (Robbins, Coulter & Fischer, 2014, S. 25).

Hintergrund für die Entstehung dieses Buches sind einerseits vielfältige Erfahrungen als Organisationsberater mit Organisationen und Unternehmen, die weniger Disstress und Belastungen für die Mitarbeiter und die ganze Organisation erreichen wollten. Andererseits durfte ich in den letzten Jahren als Coach Menschen begleiten, die nach einem Burnout bzw. einer Depression meist einen stationären Aufenthalt in einer Rehabilitationsklinik verbracht hatten und anschließend zu mir ins Coaching kamen.

In diesen Beratungen erfuhr ich immer wieder, dass bei vielen Führungskräften in Unternehmen und Organisationen die Meinung vorherrscht, dass Burnout auf die mangelnde Stresskompetenz des Mitarbeitenden zurückzuführen ist. Dies ist die eine Seite der Medaille: Es gibt Faktoren in der Biographie und Persönlichkeitsstruktur des Coachees, die zu den »klassischen Burnout-Dispositionen« zählen, z. B. nicht Nein sagen können oder Perfektionismus. Die andere Seite der Medaille will aber auch gesehen werden: Es gibt darüber hinaus viele äußere Faktoren, z. B. übermäßige Arbeitsanforderungen, schlechtes Betriebsklima oder unklare Prozesse, die zu einer erhöhten Belastung der Coachees führen.

Da Burnout in der Vergangenheit meist als persönliches Schicksal der Betroffenen dargestellt wurde, begann ich mich immer mehr dafür zu interessieren, wie neben den personalen auch die interpersonalen und organisationalen Faktoren von Burnout in der öffentlichen Diskussion und v. a. im betrieblichen Gesundheitsmanagement berücksichtigt werden können.

Eine Schlüsselerkenntnis aus meiner Coaching-Tätigkeit ist, dass Führungskräfte durch organisationale Interventionen eine große Entlastung im Prozess der Wiedereingliederung ins Arbeitsleben erfuhren. Auch nach dieser Phase konnte die Entlastung durch regelmäßiges Coaching aufrechterhalten werden, weil besonders die organisationalen Faktoren im Coaching-Prozess fokussiert und verändert werden konnten.

Zur besseren Lesbarkeit wird im Text die geschlechtsneutrale Schreibweise angewandt. Soweit personenbezogene Bezeichnungen nur in männlicher oder weiblicher Form angeführt sind, beziehen sie sich auf Frauen und Männer in gleicher Weise.

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