

Jörg Fengler

# Burnout-Prävention im Arbeitsleben

Das Salamander-Modell

Klett-Cotta

# Inhalt

Vorwort .....	13
<b>I. Burnout-Prävention: Geschichte, Messung, Perspektiven. ....</b>	<b>15</b>
Stress, Burnout und Klinische Diagnosen .....	15
Schicksale des Burnout-Konzepts .....	16
Ferndiagnosen und posthume Diagnosen .....	19
Einzelsymptome des Burnout .....	20
Messung des Burnout .....	21
Verbreitung des Burnout .....	21
Fragebogen zum Selbsttest .....	23
Selbstverbrenner und Opfer der Umstände .....	25
Burnout und Persönlichkeitsmerkmale.....	25
Bedingungsgefüge des Burnout .....	27
Das Salamander-Modell .....	29
Burnout-Prävention als Stufenmodell .....	32
Perspektiven für Forschung und Praxis .....	34
<b>II. Burnout-Prävention im Salamander-Modell! .....</b>	<b>36</b>
<b>1. Burnout-Prävention der Person .....</b>	<b>36</b>
Lockerung der Stressbiographie .....	37
Überprüfung von Idealen .....	37
Relativierung von Amt und Arbeit .....	41
Dosierung der beruflichen Identifikation .....	44
Die sogenannte Arbeitssucht .....	45
Kurzkonferenz mit dem Über-Ich .....	46
Vom Ehrgeiz zum Anspruch .....	47
Die Geschichte vom rechten Winkel .....	47
Auskunft unserer Stressorgane .....	49
Würdigung von Erkrankungen .....	50
Selbstwürdigung .....	51
Hilfsbereitschaft mit Augenmaß .....	52

	Die vier Buchstaben der Selbstfürsorge: N-E-I-N. . . . .	53
	Sinnbesinnung. . . . .	54
	Life-Planning. . . . .	56
	Kunsterfahrung und künstlerische Ausdruck. . . . . *	56
	Introversion und Extraversion. . . . .	58
	Begegnung mit der Natur. . . . .	59
	Flow-Erlebnisse. . . . .	60
	Entspannung. Aktivierung und Harmonisierung. . . . .	61
	Kurzurlaube. . . . .	61
	Fachliche Kompetenz. . . . .	62
	Spiritualität. . . . .	63
	Brief, Tagebuch, gute Gedanken und Gebet. . . . .	63
	Hilfen zur Regeneration. . . . .	64
	Gedankenstopp. . . . .	65
	Selbstbelohnung. . . . .	65
	Lektüre. . . . .	65
	Tages-Rcsumee. . . . .	66
	Bewältigungskompetenzen. . . . .	66
2.	Burnout-Prävention im Privatleben. . . . .	68
	Liebe und Vertrauen. . . . . "	69
	Selektive Authentizität. . . . . \	70
	Nähe- und Distanzregulierung. . . . .	71
	Stabilität und Wandel. . . . .	72
	Balancierte Verantwortung. . . . .	72
	Zuverlässigkeit im Kleinen. . . . .	78
	Würdigung der Tätigkeiten. . . . .	78
	Die 1:5-Regel. . . . .	79
	Faires Streiten. . . . .	80
	Risiken beim Aussprechen von Differenzen. . . . .	85
	Helfende Institutionen bei privaten Problemen. . . . .	97
3.	Burnout-Prävention in den Zielgruppen-Kontakten. . . . .	99
	Klärung eigener Empfindlichkeiten. . . . .	101
	" Aneignung geeigneter Bewältigungsstrategien. . . . .	102
	Bejahte Zielgruppen. . . . .	107
	Diversifikation der Aufgaben. . . . .	108
	Lösbare Aufgaben. . . . .	109
	Differenzierte Rückmeldung. . . . .	110

	Erfolgserfahrungen . . . . .	112
	Bejahung von Erholungszeiten . . . . .	114
	Minipausen . . . . .	115
	Supervision und Coaching . . . . .	117
	Arbeitszufriedenheit . . . . .	118
4.	Burnout-Prävention im Team . . . . . v. . . . .	119
	Merkmale ausgebrannter Teams . . . . .	120
	Merkmale guter Teams . . . . .	121
	Kleinere Arbeitseinheiten . . . . .	123
	Nähe-Regulierung im Team . . . . .	124
	Solidaritätserfahrung . . . . .	126
	Feedback zur Arbeit . . . . .	126
	Heterogene Team-Zusammensetzung . . . . .	128
	Stressquellen im Mitarbeiterverhalten . . . . .	128
	Kommunikation im Team . . . . .	130
	Lockerung von Subgruppen-Polarisierungen . . . . .	133
	Guter Ruf des Teams . . . . .	135
	Messbare Team-Erfolge . . . . .	136
	Veröffentlichung funktionierender Vernetzungen . . . . .	137
	Überlastungs-Anzeige . . . . .	137
	Balancierte Hilfsbereitschaft . . . . .	138
	Spontanes kollegiales Coaching . . . . .	139
	Team-Reflexion der Leitungsfunktion . . . . .	141
	Unterstützungssitzungen im Team . . . . .	142
5.	Burnout-Prävention durch Vorgesetzte . . . . .	143
	Belastungs-Selbsttest für Vorgesetzte . . . . .	145
	Team-Belastungsdiagnostik durch Vorgesetzte . . . . .	146
	Vorbildfunktion . . . . .	147
	Gemeinsamer Arbeitsbeginn . . . . .	149
	Förderung und Forderung in der Probezeit . . . . .	150
	Anerkennung von Leistungen . . . . .	152
	Gerechtigkeitsbemühen . . . . .	153
	Die I:5-Regel für Vorgesetzte . . . . .	153
	Monitoring der Gesprächskultur . . . . .	154
	Rollen-Klärung der Mitarbeiter . . . . .	155
	Selbstbestimmung im beruflichen Handeln . . . . .	157
	Verbindliche Arbeitsabläufe . . . . .	159

SubStrukturen in großen Teams . . . . .	160
Wissens-Management im Team . . . . .	160
Zielgruppenbezogenes Coaching durch Vorgesetzte. . . . .	161
Balance von Konkurrenz und Kooperation. . . . .	162
Vorgesetzten-Bin düng an jeden Mitarbeiter.....	163
Förderung der Team-Kohäsion. . . . .	164
Belastungsanalyse. . . . .	165
Belastung als Konferenz-Thema . . . . .	167
Gratifikationsanalyse. . . . .	168
Eigene Standortbestimmung. . . . .	169
Zirkuläres Selbstfeedback . . . . .	170
Allseitige Loyalität . . . . .	172
Mitarbeitergespräch zur Burnout-Prävention. . . . .	173
Leitungs-Coaching und Team-Coaching . . . . .	177
<b>6. Burnout-Prävention in der Institution. . . . .</b>	<b>179</b>
Selbstanalyse in der Institution. . . . .	181
Guter Ruf von Institution und Branche. . . . .	181
Bejahung und Unterstützung der betrieblichen Mitbestimmung	182
Mitbestimmung. . . . .	182
Organigramm-Analyse. . . . .	184
Betriebsklima als Leitungsaufgabe. . . . .	184
Soziale Ansprechpartner. . . . .	185
Variable Arbeitszeit . . . . .	186
Kindergarten- und Kita-Plätze im Unternehmen. . . . .	187
Sicherheit der Arbeitsplätze. . . . .	188
Betriebsinterne psychosomatische Ambulanz. . . . .	188
Klärung von Stress erzeugenden Arbeitsbedingungen. . . . .	189
Etablierung einer Burnout-Richtlinie. . . . .	191
Räumliche Nähe. . . . .	192
Begegnungs-, Sport- und Ruheräume. . . . .	192
360°-Feedback . . . . .	193
Eigenständige Coaching-Abteilung. . . . .	194
Anfängermentorat . . . . .	195
Coaching bei internem Stellenwechsel . . . . .	197
Einarbeitung von Nachfolgern. . . . .	198
Selektive Transparenz bei Prozessen der Umstrukturierung. . . . .	199
Gemeinsinn und Hilfsbereitschaft . . . . .	200

IT-Hygiene . . . . .	201
Förderung von Fortbildung . . . . .	202
Teilnahme an Fachkongressen. . . . .	203
Realistische Zeitvorgaben. . . . .	204
Etablierung von Springerfunktionen. . . . .	205
Gewaltprävention . . . . . ^ . . . .	207
<b>7. Burnout-Prävention in der Gesellschaft . . . . .</b>	<b>208</b>
Legislative, Exekutive und Jurisdiktion. . . . .	209
Primat der Prävention vor der Krankenbehandlung . . . . .	209
Protestbewegungen . . . . .	210
Regionale Institutionen . . . . .	210
Parameter der gesellschaftlichen Lebensqualität . . . . .	211
<b>Schlussbemerkung. . . . .</b>	<b>211</b>
<b>Literatur. . . . .</b>	<b>213</b>