

## ZU DIESEM BUCH

Nicht nur einzelne Menschen sind von Burnout bedroht, auch Teams können »ausbrennen«. Dieser bisher wenig beachteten Tatsache begegnet das Buch mit der Beschreibung und Analyse des Phänomens in verschiedenen Arbeitsfeldern der Gesellschaft. Der Schwerpunkt des Buches liegt auf konkreten Maßnahmen zur Bewältigung und auf der Prävention.

- Es beschreibt typische Merkmale ausgebrannter Teams und benennt Risikofaktoren.
- Es führt in die verschiedenen Methoden der Team-Burnout-Interventionen ein.
- Es enthält wirkungsvolle Konzepte der Vorbeugung.
- Es schildert Fallbeispiele aus der Arbeit mit gefährdeten oder von Burnout betroffenen Teams.

*Prof. Dr. Jörg Fengler*, Diplom-Psychologe, ist emeritierter Professor an der Humanwissenschaftlichen Fakultät der Universität Köln, Trainer für Gruppendynamik sowie Mitherausgeber der Zeitschrift »Gruppendynamik«.

*Andrea Sanz*, Mag., Diplom-Soziologin, arbeitet als Gruppendynamiktrainerin in der Führungskräfte- und Teamentwicklung als Organisationsberaterin, Supervisorin und Coach in Wien.

Alle Bücher aus der Reihe »Leben Lernen« finden Sie unter:  
[www.klett-cotta.de/lebenlernen](http://www.klett-cotta.de/lebenlernen)

Jörg Fengler  
Andrea Sanz (Hrsg.)

# Ausgebrannte Teams

Burnout-Prävention und Salutogenese

Klett-Cotta

Klett-Cotta

[www.klett-cotta.de](http://www.klett-cotta.de)

© 2011 by J. G. Cotta'sche Buchhandlung

Nachfolger GmbH, gegr. 1659, Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

Umschlag: Hemm & Mader, Stuttgart

Titelbild: Wolfgang Lettl: »Pintepios« (1984)

© Lettl-Museum für surreale Kunst, Augsburg-Lindau ([www.lettl.de](http://www.lettl.de))

Gesetzt aus der Minion von Kösel, Krugzell

Auf säure- und holzfreiem Werkdruckpapier gedruckt

und gebunden von Kösel, Krugzell

ISBN 978-3-608-89097-6

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der

Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten

sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

# Inhalt

Vorwort und Einleitung .....	13
I. Ausgebrannte Teams: Diagnostik .....	15
Einführung .....	15
1. Merkmale ausgebrannter Teams .....	16
<i>Jörg Fengler</i>	
1.1 Chronische Überforderungsgefühle .....	20
1.2 Kraftlosigkeit .....	21
1.3 Entschlusslosigkeit .....	23
1.4 Leistungseinbußen .....	24
1.5 Konsens ohne Folgen .....	27
1.6 Kollektive Selbstentwertung .....	29
1.7 Freude über Misserfolge – Sarkasmus-Stimmung .....	29
1.8 Beschuldigungsmuster .....	32
1.9 Demontage verfügbarer Ressourcen .....	33
1.10 Reizbarkeit im Binnenkontakt .....	34
1.11 Subgruppen-Polarisierung und Teamspaltung .....	35
1.12 Feindseligkeit gegen andere Subsysteme .....	36
1.13 Reflexionsverweigerung .....	37
1.14 Risikoeinschätzung des Team-Burnout .....	38
2. Das Etappenmodell der Burnout-Entwicklung im Team ..	42
<i>Andrea Sanz</i>	
2.1 Burnout – eine Bestandsaufnahme .....	42
2.2 Burnout-Etappenmodell für Teams .....	44
2.3 Burnout im Kontext des Wandels der Arbeit .....	53

II. Ausgebrannte Teams: Risikofaktoren .....	59
Einleitung .....	59
3. Ausgebrannte Teams: Das 6-Faktoren-Risikomodell .....	61
<i>Jörg Fengler</i>	
3.1 Risikofaktor: Person .....	63
3.1.1 Fehlentscheidungen bei der Berufswahl .....	64
3.1.2 Schlechte persönliche Arbeitsorganisation .....	64
3.1.3 Geringe Belastbarkeit und niedriger Output .....	65
3.1.4 Dysfunktionale Affekte .....	66
3.1.5 Ausstieg aus dem Grundkonsens des Teams .....	67
3.1.6 Innere Kündigung .....	68
3.1.7 Das Helfen-»Müssen« .....	68
3.2 Risikofaktor: Privatleben .....	70
3.2.1 Dauerfehde zwischen Pflicht und Neigung .....	70
3.2.2 Reale private Sorgen .....	71
3.2.3 Reale berufliche Sorgen .....	71
3.2.4 Einsamkeit .....	72
3.3 Risikofaktor: Zielgruppe .....	73
3.3.1 Ungeliebte Zielgruppen und Tätigkeiten .....	73
3.3.2 Kommunikationsbarrieren gegenüber der Zielgruppe .....	75
3.3.3 Zwang zur Teilnahme .....	76
3.3.4 Geringe Compliance der Zielgruppe .....	77
3.3.5 Sisyphusarbeit .....	78
3.3.6 Flüchtige Begegnungen .....	79
3.3.7 Massenabfertigung .....	79
3.3.8 Feedback-Mangel im Team .....	80
3.4 Risikofaktor: Team .....	81
3.4.1 Interdisziplinäres Wissen .....	82
3.4.2 Destruktive Konkurrenz .....	82
3.4.3 Vorwurfshaltung .....	83
3.4.4 Herabsetzung und Stereotypisierung .....	83
3.4.5 Einzelkämpfer-Existenzen .....	84
3.4.6 Rückzug und Verstummen .....	84
3.4.7 Lüge und Intrige .....	85
3.4.8 Mobbing .....	86

3.5	Risikofaktor: Vorgesetzter .....	87
3.5.1	Uninformiertheit und Durchsetzungsschwäche ...	88
3.5.2	Konfliktscheu .....	88
3.5.3	Unberechenbarkeit .....	89
3.5.4	Übermäßige Kontrolle .....	90
3.5.5	Grenzüberschreitungen .....	91
3.5.6	Überforderung .....	91
3.5.7	Unterdrückung von Mitarbeiter-Initiativen .....	92
3.5.8	Menschenverachtung .....	93
3.5.9	Klüngel und Seilschaften .....	95
3.6	Risikofaktor: Institution und Gesellschaft .....	96
3.6.1	Distanzierte Leitung und Verwaltung .....	98
3.6.2	Unsinnige Leistungsvorgaben .....	99
3.6.3	Fehlende Würdigung der Teamleistung .....	99
3.6.4	Täuschung, Lüge und Vertuschung .....	100
3.6.5	Spiegelphänomene zwischen den Ebenen .....	101
3.6.6	Chronische Konflikte zwischen Team und Institution .....	102
3.6.7	Ungeliebte Tätigkeiten .....	103
3.6.8	Negative gesellschaftliche Bewertung des Berufsstands .....	105
4.	Selbstaubeutung im Team .....	109
	<i>Jeanette Moosbrugger</i>	
4.1	Einleitung .....	109
4.1.1	Hochqualifizierte im Spannungsfeld flexibler Arbeit .....	109
4.1.2	Hintergrundbilder: Vertrautes, neue Zusammenhänge und Forschungsdefizite .....	111
4.1.3	Burnout: Einzelschicksal oder Gesellschaftsphänomen? .....	112
4.2	Freiwillige Selbstaubeutung: ein sub-intentionaler Prozess .....	112
4.2.1	Vom Sachzwang zum Perfektionismus .....	113
4.2.2	Der »innere« Arbeitsprozess .....	114
4.3	Vom individuellen Burnout zum Team-Burnout .....	115
4.3.1	Der soziale Kontrollmechanismus: Teamgeist ...	116

4.3.2	Das »Prisoner's Dilemma« freiwilliger Selbstaussbeutung .....	117
4.3.3	Perfektes Ergebnis? .....	118
4.4	Plädoyer für eine »Soziologie des Burnout« .....	119
4.5	Fazit .....	120
5.	Wie viel Team ist optimal? Teamarbeit und Belastungen in der Kreativwirtschaft .....	124
	<i>Hubert Eichmann und Alfons Bauernfeind</i>	
5.1	Einleitung .....	124
5.2	Projektivierung der Erwerbsarbeit: Teamarbeit ohne Teams? .....	125
5.3	Erwerbsarbeit in der Kreativwirtschaft .....	128
5.4	U-förmige Zusammenhänge zwischen Teameinbindung und Gesundheitsbeschwerden .....	132
5.5	»Coworking Spaces« als Beispiel für das Austarieren von Alleinarbeit und Gemeinschaftsbedürfnissen .....	139
5.6	Zusammenfassung .....	141
	<b>III: Ausgebrannte Teams: Prävention .....</b>	<b>145</b>
	<b>Einleitung .....</b>	<b>145</b>
6.	<b>Ausgebrannte Teams: Das 6-Faktoren-Präventionsmodell</b> .....	<b>147</b>
	<i>Jörg Fengler</i>	
6.1	Präventions-Faktor: Person .....	154
6.1.1	Aufgaben-Übernahme mit Augenmaß .....	154
6.1.2	Entwicklung von Expertisen .....	155
6.1.3	Kontinuierliche Fortbildung .....	155
6.1.4	Einzelsupervision .....	156
6.1.5	Klärung der Berufswahl-Motive .....	157
6.1.6	Life-Planning .....	158
6.2	Präventions-Faktor: Privater Lebenskontext .....	159
6.2.1	Schutz und Pflege des Privatlebens .....	159
6.2.2	Die VW-Regel .....	160
6.2.3	Realistische Relativierungen .....	160
6.2.4	Umgang mit Überstunden .....	161
6.2.5	Teilzeitstellen .....	162

6.3	Präventions-Faktor: Zielgruppen .....	163
6.3.1	Einarbeitung und Kompetenzerwerb .....	164
6.3.2	Re-Humanisierung der Zielgruppe .....	165
6.3.3	Geduld und Freude am kleinen Erfolg .....	165
6.3.4	Aussöhnung mit ungewissen Arbeitsergebnissen	167
6.3.5	Shit happens! .....	168
6.4	Präventions-Faktor: Team .....	168
6.4.1	Interne Teamfortbildung .....	169
6.4.2	Arbeitstechniken .....	170
6.4.3	Zeitmanagement .....	170
6.4.4	Etablierung von Stellvertreter-Funktionen .....	171
6.4.5	Kohäsion .....	172
6.4.6	Interteam-Intervention .....	173
6.5	Präventions-Faktor: Vorgesetzte .....	174
6.5.1	Funktionale Autorität – Freiräume mit Augenmaß	175
6.5.2	Etablierung von Gesprächsrunden .....	176
6.5.3	Kosten-Nutzen-Vergleich .....	176
6.5.4	Aktive Feedback-Praxis .....	178
6.5.5	Karriere-Unterstützung .....	180
6.5.6	Politik des Brückenkopfs .....	180
6.5.7	Kultur der Entschleunigung .....	181
6.6	Präventions-Faktor: Institution und Gesellschaft .....	182
6.6.1	Umgangsstil im Alltag .....	183
6.6.2	Kommunikationskultur .....	184
6.6.3	Kompetente dienstliche Gesprächspartner .....	184
6.6.4	Personalentwicklung und Karriereunterstützung	185
6.6.5	Lebendige, ermöglichte und praktizierte Mitbestimmung .....	185
6.6.6	Identifikation mit der Institution .....	186
6.7	Schlussbemerkung .....	187
7.	<b>Burnout-Prävention im Spiegel des Klientels – Ein Einzel-</b> <b>supervisionsprozess im arbeitsmarktpolitischen Kontext</b>	190
	<i>Andrea Sanz</i>	
7.1	Burnout im Einzelsetting .....	190
7.2	Fallvignette »Arbeitsmarkt« .....	191
7.2.1	Der Erstkontakt .....	191



7.2.2	Das Erstgespräch .....	191
7.2.3	Theoretische Implikationen und erste Hypothesen für den bevorstehenden Prozess ...	194
7.2.4	Der Supervisionsprozess .....	198
7.3	Auswertung und persönliches Resumée .....	203
<b>8.</b>	<b>Psychodynamische Interventionen in ausgebrannten Teams .....</b>	<b>207</b>
	<i>Isabella Deuerlein</i>	
8.1	Grundlagen psychodynamischer Interventionen .....	207
8.2	Historische Entwicklungen und Grundlagen psychodynamischen Verstehens .....	208
8.3	Interventionen auf der strukturellen Ebene der Organisation .....	209
8.4	Primäraufgabe und primäres Risiko der Organisation .....	213
8.5	Die Funktion der psychosozialen Abwehr .....	214
8.6	Team-Burnout und Führungsfunktion .....	215
8.7	Psychodynamische Interventionen im Business und ihre Grenzen .....	219
<b>9.</b>	<b>Coaching in ausgebrannten Teams: Rollen, Stress und Lösungssuche .....</b>	<b>223</b>
	<i>Jörg Fengler</i>	
9.1	Adressatenkreis des Team-Coaching .....	223
9.2	Risikante Rollen des Coach .....	225
9.3	Angemessene Rollengestaltung des Coach .....	228
<b>10.</b>	<b>Das Laufrad der Hamster: Unternehmensstrategien für ausgebrannte Teams .....</b>	<b>234</b>
	<i>Willem Lammers</i>	
10.1	Einführung .....	234
10.2	Kreativität und Produktivität von Menschen: Kompetenz oder Überleben? .....	236
10.3	Faktoren in Team und Organisation, die Stress verursachen oder vergrößern .....	238

10.4	Team-Burnout ist Tatsache .....	239
10.5	Team-Burnout ist Chefsache .....	240
10.6	Die Unstimmigkeiten zwischen Mensch und Arbeitsplatz .....	241
10.7	Burnout-Prävention in Team und Organisation .....	241
10.7.1	Arbeitsüberlastung .....	241
10.7.2	Mangel an Macht und Einfluss .....	242
10.7.3	Mangel an Anerkennung .....	242
10.7.4	Mangel an Gemeinschaft .....	243
10.7.5	Mangel an Fairness .....	243
10.7.6	Wertekonflikte .....	244
10.7.7	Schlussfolgerungen von Maslach und Leiter ...	244
10.8	Strategisches Management im Bereich von Burnout- Prävention im Team .....	245
10.9	Ein Modell der Burnout-Prävention für ausgebrannte Teams .....	246
10.9.1	Die erste Dimension: Fähigkeiten .....	246
10.9.2	Die zweite Dimension: Struktur .....	247
10.9.3	Die dritte Dimension: Kultur .....	248
10.10	Die Entwicklung der Organisation auf der Basis dieses Modells .....	249
10.10.1	Diagnose .....	250
10.10.2	Planung .....	250
10.10.3	Projektgruppe .....	251
10.10.4	Etablierung von Kernkompetenzen .....	251
10.10.5	Strukturveränderung .....	251
10.10.6	Kulturveränderung .....	252
10.11	Strategische Kernpunkte .....	252
	Über die Autorinnen und Autoren .....	254