

Inhaltsverzeichnis

Persönliches Vorwort	13
1 Einleitung	15
2 Persönliche Burnoutprävention – dauerhaft erfolgreicher als Führungskraft	25
2.1 Burnout erkennen und verstehen	29
2.1.1 Erkennen und Verstehen von Burnout, Erschöpfung und Depression	29
2.1.1.1 „Burnout“: Begriff und Diagnose	29
2.1.1.2 Verstehen und Erkennen von Burnout	31
2.1.1.3 Burnout anerkennen durch den Betroffenen selbst	33
2.1.1.4 Symptome	36
2.1.2 Burnoutphasen und individuelle Verläufe	39
2.1.2.1 Phasenmodelle zu Burnout	39
2.1.2.2 Individuelle Verläufe und was man daraus lernen kann	42
2.1.3 Verschiedene Sichtweisen und Erklärungsversuche zu Burnout	53
2.1.3.1 Der systemische Lösungsansatz	53
2.1.3.2 Der Ansatz der Stressforscher	56
2.1.3.3 Der Blick auf Arbeitsplatz und Gratifikation	60
2.2 Burnoutprävention: Salutogenese mit verbesserten Lebensbalancen	62
2.2.1 Lebensbalancen entdecken und gestalten für eine sinnreiche Lebensführung	62
2.2.1.1 Lebensbalancen: Geben und Nehmen	64
2.2.1.2 Anspannung und Entspannung: Individuelle Balance	65
2.2.2 Lebensbalancen konkret verbessern	69
2.2.3 Antreiber erkennen und verändern	75
2.2.4 Persönliche Kraftquellen nutzen	80
2.2.4.1 Gesund und erfolgreich	80
2.2.4.2 Kraftquellen und Krafträuber benennen und steuern	82
2.2.5 Ängste annehmen und bewältigen	88
2.2.6 Unterstützung bei der Salutogenese: Umgang mit Ärzten, Therapeuten und Versicherungen	94
2.2.6.1 Umgang mit Therapie und Therapeuten	95
2.2.6.2 Umgang mit Krankenkassen und Versicherungen	96

2.3	Wirksame Burnoutprävention: Aufleuchten statt Ausbrennen	99
2.3.1	Mentales Aufleuchten	103
2.3.1.1	Aufmerksamkeitsfokussierung und Gedankensteuerung	104
2.3.1.2	Achtsamkeit leben	110
2.3.1.3	Resilienz aufbauen	113
2.3.2	Organisatorisches Aufleuchten	118
2.3.2.1	Gut organisieren, um „die Batterie zu schonen“	119
2.3.2.2	Zeitmanagement nutzen	120
2.3.2.3	Realistische Ziele setzen	121
2.3.3	Emotionales Aufleuchten	122
2.3.3.1	Verantwortung für die eigenen Gefühle übernehmen	122
2.3.3.2	Loslassen	124
2.3.3.3	Emotionale Belastungen aufheben	125
2.3.3.4	Burnoutprävention und Selbstführung mit positiver Selbstbewertung	127
2.3.3.5	Erwartungen senken	129
2.3.3.6	Genusstraining und die Entdeckung des Müßiggangs	132
2.3.4	Körperliches Aufleuchten	133
2.3.4.1	Entspannung	133
2.3.4.2	Ernährung	139
2.3.4.3	Gesunde Ausgleichsbewegung	144
2.3.5	Projektleiter der eigenen Gesundheit – die persönliche Landkarte	146
3	Mitarbeiterführung und Burnoutprävention	152
3.1	Bedeutung und Möglichkeiten der Führungskraft	152
3.1.1	Gesunde Führung – drei Einflüssebenen	152
3.1.2	Relevanz der Führungskräfte für Burnoutprävention in ihrem Verantwortungsbereich	154
3.1.2.1	Schlüsselrolle Führungskraft	155
3.1.2.2	Vorleben von gesundheitsorientierter Selbstführung	157
3.1.3	Führungsstil als Einflussfaktor	160
3.1.3.1	Gesundheitsförderlicher Führungsstil	162
3.1.3.2	Gesundheits- und entwicklungsförderliches Führungsverhalten	165
3.1.3.3	Ergebnisorientierter und inspirierender Führungsstil	169
3.1.3.4	Salutogene Rollen der Führungskraft	172
3.2	Erfolgsfaktoren für gesunden Erfolg	177
3.2.1	Anerkennung und Wertschätzung	187
3.2.1.1	Aufmerksamkeit für den Mensch Mitarbeiter	188
3.2.1.2	Anerkennung durch Einbeziehung des Mitarbeiters	189
3.2.1.3	Wertschätzende Kommunikation	191
3.2.2	Orientierung und Sicherheit	195
3.2.3	Autonomie – Gemeinschaft – vertrauensvolles Teamklima – Fairplay	201

3.2.3.1	Autonomie	202
3.2.3.2	Gemeinschaft und Zugehörigkeit	203
3.2.3.3	Vertrauensvolles Teamklima und Fairplay	206
3.2.4	Arbeitsorganisation	207
3.2.4.1	Mögliche Belastungsfaktoren aus dem Arbeitsumfeld	210
3.2.4.2	Arbeitszeit	212
3.2.5	Ressourcen beachten und unterstützen	213
3.2.5.1	Mit eigenen Ressourcen fremde Ressourcen unterstützen – Selbstführung vor Fremdführung	213
3.2.5.2	Persönliche Einstellungen und Erwartungen zur Ressourcen-Unterstützung	214
3.2.5.3	Ressourcen-Unterstützung zur Burnoutprävention durch Qualifizierung und Coaching bzw. Supervision	216
3.3	Dem Wert Gesundheit Bedeutung geben	217
3.3.1	Leistungssteigernde Herausforderungen und erschöpfende Überforderungen	219
3.3.2	Die Führungskraft als Gesundheitsgefahr oder als Gesundheitsförderer	222
3.3.3	Das Spiel mit der eigenen Gesundheit: Selbstgefährdung von Führungskräften	223
3.4	Verankerung von Burnoutprävention und Gesunder Führung im Berufsalltag	224
3.4.1	Aufgabengestaltung und Burnoutprävention	224
3.4.2	Praktische Maßnahmen: vom aktiven Konfliktmanagement bis zum zuverlässigen Pausenmanagement	226
3.4.2.1	Arbeitsfreude, Erschöpfung und Gesundheit zum Thema machen	226
3.4.2.2	Klare Orientierung, offene Kommunikation und Transparenz bieten	226
3.4.2.3	Führen von Mensch zu Mensch	227
3.4.2.4	Der ansprechbare Chef	228
3.4.2.5	Arbeitsprozesse gemeinsam optimieren	228
3.4.2.6	Pausenmanagement verbessern	229
3.4.2.7	Informationsmanagement	231
3.4.2.8	Aktives Konfliktmanagement	232
3.4.2.9	Gesundheit organisieren	234
3.4.2.10	Über- und Unterforderung vermeiden	235
3.4.3	Burnoutprävention auf Tuchfühlung: Umgang mit Burnout-gefährdeten Mitarbeiter	238
3.5	Unterstützungs- und Analyseinstrumente	245
3.5.1	Gesundheitsorientierte Mitarbeiterbefragung	245
3.5.2	Die Krankenstandsanalyse	246
3.5.3	Arbeitssituationsanalyse	247
3.5.4	Motivationsanalyse	248
3.5.5	Gesundheitszirkel	249
3.5.6	Die Gefährdungsbeurteilung	250

3.6	Burnoutprävention als Organisationsentwicklungsmaßnahme	252
3.6.1	Mit den Mitarbeitern Burnout vorbeugen und Salutogenese entwickeln	253
3.6.1.1	Vertrauen und Offenheit	254
3.6.1.2	Mitarbeiterpartizipation in der Praxis	255
3.6.1.3	Einbeziehung und Förderung der Wissens- und Handlungskompetenzen der Mitarbeiter	257
3.6.1.4	Gemeinsam mit den Mitarbeitern Beziehungen fokussieren	259
3.6.1.5	Das Team als Katalysator der Gesundheitsentwicklung	260
3.6.2	Wirksame Führungskraft	262
3.6.2.1	Einflussmöglichkeiten der Führungskraft für die Umsetzung von gesundheitsorientierter Führung	263
3.6.2.2	Führen nach oben	264
3.6.2.3	Burnout vorbeugende und Gesundheit fördernde Führung im Organisationsnetzwerk	265
3.6.2.4	Vorbildfunktion Topmanagement	268
3.6.3	Burnoutprävention in Zusammenhang mit Reorganisation von Unternehmen	269
4	Ganzheitliches Gesundheitsmanagement in der Organisation	277
4.1	Burnoutprävention – eine Aufgabe für die gesamte Organisation	277
4.1.1	Chancen und Grenzen der Einflussnahme	278
4.1.1.1	Belastbare Mitarbeiter für den Wettbewerb	279
4.1.1.2	Vorbeugung von Burnout im Interesse von Organisationen	280
4.1.2	Arbeitsbedingungen in der Organisation	281
4.1.2.1	Burnoutprävention als Verhältnisprävention und als Verhaltensprävention	283
4.1.2.2	Untersuchungsergebnisse und kombinierte Ansätze zur Burnoutprävention	284
4.1.2.3	Zusammenfassung einiger Empfehlungen zur betrieblichen Burnoutprävention	288
4.1.3	Organisationale Rahmenbedingungen für gesundheitsorientierte Führung	289
4.2	Gemeinsam Burnout vorbeugen – Verantwortung teilen	292
4.2.1	Selbstverantwortung für die eigene Gesundheit	295
4.2.2	Eigenverantwortung der Mitarbeiter	296
4.3	Möglichkeiten psychische Gesundheit zu stärken und Burnout vorzubeugen	298
4.3.1	Arbeitsbedingungen und psychische Belastung: Der Stressreport	298
4.3.1.1	Psychische Anforderungen	299
4.3.1.2	Belastungsfaktoren	300
4.3.1.3	Belastungswerte im EU-Vergleich	301
4.3.1.4	Fazit	302

4.3.2	Arbeitsprogramm und empfohlene Maßnahmen	303
4.3.3	Besondere Situation Reorganisation	304
4.4	Kultur nachhaltig verankern	305
4.4.1	Unternehmenskultur für Burnoutprävention	305
4.4.2	Hierarchieübergreifende gesundheitsförderliche Führungskultur	308
4.4.3	Schaffung und Stabilisierung einer salutogenen Kultur	309
4.4.4	Gesundheitskultur und Burnoutprävention	310
4.4.5	Burnoutprävention im Unternehmen nachhaltig entwickeln	311
4.5	Organisation von Erschöpfung bzw. dauerhaft gesundem Erfolg	313
4.5.1	Kultur der Auszeit verankern: Mehr leisten mit weniger Arbeitszeit	315
4.5.2	Erschöpfende Organisation	316
4.5.3	Erschöpfung durch berufsbedingte räumliche Mobilität vermindern	318
4.6	Maßnahmen zur Burnoutprävention in Unternehmen	320
4.6.1	BASF AG	320
4.6.2	Robert Bosch GmbH	324
4.6.3	Unternehmensbeispiel HiPP mit Schwerpunkt Prävention	324
4.6.4	Kleinunternehmer Klages empfiehlt Ehrlichkeit und Vertrauen	325
4.6.5	Unterstützung der Auszubildenden bei Deutsche Bahn und Deutsche Flugsicherung in Stress- und Konfliktbewältigung	326
4.6.6	Fallbeispiele aus Unternehmen zu flexiblen Arbeitszeitmodellen	326
4.7	Kooperationen schmieden zur Burnoutprävention	328
4.7.1	Kooperation mit anderen Führungskräften	328
4.7.2	Ressourcenunterstützung durch die Unternehmensführung für Burnoutprävention	329
4.7.3	Kooperation mit dem Bereich Personal/Human Resources	330
4.7.3.1	Zusammenarbeit mit dem Bereich Human Resources bei der Personalauswahl	333
4.7.3.2	Führungskräfte trainings	334
4.7.3.3	Qualifizierung von Kooperationspartnern	335
4.7.3.4	Human Resources als hilfreicher Unterstützer mit geeigneten Instrumenten	337
4.7.4	Kooperation mit dem betriebsärztlichen Dienst	339
4.8	Betriebliches Gesundheitsmanagement und Burnoutprävention	339
4.8.1	Burnoutprävention im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM): Rentabilität und Handlungsbedarf	342
4.8.2	Psychoziale Prävention braucht Zielorientierung und Struktur	343
4.8.3	Psychische Belastungen in Veränderungsprozessen	345
4.8.4	Betriebliches Eingliederungsmanagement zur Burnoutprävention	348
4.8.5	Nachhaltig ganzheitliches BGM und Gesundheit als Topwert im Value Management der Organisation	350

4.9	Hilfreiche Services nutzen zur Burnoutprävention	352
4.9.1	EAP – professionelle externe Mitarbeiterberatung	352
4.9.1.1	EAP in Deutschland	354
4.9.1.2	Qualitätsunterschiede bei EAP	357
4.9.2	Burnoutprävention durch die Entlastung von pflegenden Mitarbeitern	358
4.9.2.1	Hilfreiche Services zur Burnoutprävention: Das Projekt Pflege und Beruf	360
4.9.2.2	Familienservice zur Entlastung von Mitarbeitern und Führungskräften	362
	Dankeschön	365
	Glossar	367
	Literaturverzeichnis	375
	Stichwortverzeichnis	395