

Jörg Fengler, Andrea Sanz (Hg.). Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese. Verlag Klett-Cotta, 1. Auflage 2011. ISBN: 978-3-608-89097-6

Burnout ist nicht nur Angelegenheit einzelner Personen. Oft sind diese lediglich Symptomträger eines kranken Systems. Dass auch Teams in Institutionen, Organisationen und Unternehmen am Burnout leiden können beschreiben die Autoren sehr gut nachvollziehbar. Orientiert an den sechs Faktoren des Risikomodells werden auch für die Prävention hilfreiche Hinweise gegeben. Ein in jeder Hinsicht lesenswertes und wichtiges Buch.

Die Publikation geht einen wichtigen Schritt über die bisherige vielfältige Literatur zum Thema Burnout hinaus: Sie betrachtet das System, in der eine am Burnout-Symptom leidende Person lebt. Dabei wird der weitgehende Einfluss einiger Stellgrößen deutlich. Die Autoren, Jörg Fengler ist Diplom-Psychologe und Andrea Sanz Diplom-Soziologin, können aus einer reichen Praxis berichten. Auffällig ist dabei eine Häufung aus dem therapeutischen Bereich. Dennoch darf eine Übertragung auch auf andere berufliche Situationen vorgenommen werden. Zunächst stellt Jörg Fengler die Dimensionen des Burnout dar und überträgt sie auf Teams. Dabei wird eine vierte Dimension notwendig.

- Erschöpfung
- Leistungsminderung
- Entfremdung
- Neu: Kohäsionsverlust (Verlust der Bindungskraft)

Mit dreizehn Merkmalen belegt Fengler, dass diese dem Burnout zugeschriebenen Dimensionen auch in Teams zu beobachten sind:

1. Chronische Überforderungsgefühle
2. Kraftlosigkeit
3. Entschlusslosigkeit
4. Leistungseinbußen
5. Konsens ohne Folgen
6. Kollektive Selbstentwertung
7. Freude über Misserfolge
8. Beschuldigungsmuster
9. Demontage verfügbarer Ressourcen
10. Reizbarkeit im Binnenkontakt
11. Subgruppen-Polarisierung und Teamspaltung
12. Feindseligkeit gegen andere Subsysteme
13. Reflexionsverweigerung

Andrea Sanz beschreibt im zweiten Kapitel die Entstehung von Burnout in Teams. Dazu stellt sie ihr Etappenmodell vor:

Enthusiasmus führt zu Überforderung und Schuldsuche. Daraus resultiert Angestrengtheit verbunden mit Misserfolg, Hilflosigkeit und Erschöpfung. Geht es einfach so weiter, wie es oft der Fall ist, folgt der Burnout. Sehr übersichtlich werden die Ausführungen mit Kennzeichen, Mustern, Warnsignalen und Interventions-Optionen in einer Tabelle präsentiert. Bei der Analyse der aktuell herrschenden Arbeitsbedingungen stellt sie der Arbeitswelt ein „sehr betrübliches Zeugnis“ aus. Verantwortlich sind in erster Linie Führungskräfte, aber auch Berater oder Supervisoren, die mit einem Blick auf die Strukturen dazu beitragen könnten, dass die Situation nicht unerträglich bleiben/werden muss.

Im Zentrum des Buches steht das Risikomodell mit seinen sechs Faktoren

- Person

- Privatleben
- Zielgruppe
- Team
- Vorgesetzter
- Institution und Gesellschaft

Alleine die dazu gefundenen Themen reichen aus, sich ein klares Bild von den Einflussmöglichkeiten dieser Faktoren auf die Ausbildung eines Burnout im Team zu machen. Wer das Buch in die Hand nimmt und die jeweiligen Kapitel liest, erhält schöne Beispiele erzählt.

Person

- Fehlentscheidung bei der Berufswahl
- Schlechte persönliche Arbeitsorganisation
- Geringe Belastbarkeit und niedriger Output
- Dysfunktionale Affekte
- Ausstieg aus dem Grundkonsens des Teams
- Innere Kündigung
- Das Helfen-„Müssen“

Privatleben

- Dauerfehde zwischen Pflicht und Neigung
- Reale private Sorgen
- Reale berufliche Sorgen
- Einsamkeit

Zielgruppe

- Ungeliebte Zielgruppen und Tätigkeiten
- Kommunikationsbarrieren gegenüber der Zielgruppe
- Zwang zur Teilnahme
- Geringe Compliance der Zielgruppe
- Sisyphusarbeit
- Flüchtige Begegnungen
- Massenabfertigung
- Feedback-Mangel im Team

Team

- Interdisziplinäres Wissen
- Destruktive Konkurrenz
- Vorwurfshaltung
- Herabsetzung und Stereotypisierung
- Einzelkämpfer-Existenzen
- Rückzug und Verstummen
- Lüge und Intrige

- Mobbing

Vorgesetzter

- Uniformiertheit und Durchsetzungsschwäche
- Konfliktscheu
- Unberechenbarkeit
- Übermäßige Kontrolle
- Grenzüberschreitungen
- Überforderung
- Unterdrücken von Mitarbeiter-Initiativen
- Menschenverachtung
- Klüngel und Seilschaften

Institution und Gesellschaft

- Distanzierte Leitung und Verwaltung
- Unsinnige Leistungsvorgaben
- Fehlende Würdigung der Teamleistung
- Täuschung, Lüge und Vertuschung
- Spiegelphänomene zwischen den Ebenen
- Chronische Konflikte zwischen Team und Institution
- Negative gesellschaftliche Bewertung des Berufsstandes

Die Wiedergabe eines Ausschnitts des Inhaltsverzeichnisses lässt vermutlich bereits erahnen, wie die jeweiligen Präventionen aussehen können. In einem eigenen Kapitel werden die Interventionen ebenfalls anhand der sechs Faktoren dargestellt. Sicherlich kann man die nicht einfach in einem Satz zusammenfassen, doch entsteht der Eindruck, dass es auf die Übernahme der Verantwortung der Führungskräfte für ihre Mitarbeitenden ankommt. Dazu gehört eine Achtsamkeit auf die Strukturen und die Menschen. Damit einer Führungskraft das auch gelingen kann, braucht sie vermutlich eine unabhängige Reflexionsinstanz, zum Beispiel durch Coaching oder Supervision. Ein sehr nachvollziehbarer Ansatz.

Fengler stellt in einem eigenen Kapitel die Besonderheiten für ein Teamcoaching klar. Dazu ist vor allem auf die Rollengestaltung des Coaches zu achten. Nach einer Beschreibung der riskanten Rollen kommt er auf die gelingende Gestaltung zu sprechen. Selbstverständlich sollte sein, dass Allparteilichkeit gezeigt wird, darüber hinaus aber auch eine aktive Unterstützung der Kommunikation sowohl nach innen als auch zu externen Gruppen.

Neben den Herausgebern enthält das Werk weitere Kapitel anderer Autoren, die bis auf eine Ausnahme ebenfalls lesenswert sind. Die Untersuchung von Hubert Eichmann und Alfons Bauernfein zum Thema „Wie viel Team ist optimal? Teamarbeit und Belastungen in der Kreativwirtschaft“ hat mich nicht sonderlich überzeugen können. Etwas kurz wird hier ein Zusammenhang zwischen Alleinarbeit und Teameinbindung hinsichtlich der Krankheitshäufigkeit untersucht. Das Ergebnis zeigt, dass Alleinarbeiter eher gesundheitlich riskant arbeiten, Teamarbeit aber nur dann Vorteile aufweist, wenn der einzelnen Person ausreichend Handlungsspielräume gewährt werden und Unterstützung durch das Team zukommt.

Jeanette Moosbrugger widmet sich dem wichtigen Thema der „Selbstausschöpfung im Team“. An der bekannten Übung des Prisoner's Dilemma stellt sie vor, wie innerpersonale Abläufe die Selbstausschöpfung noch steigern. Teamgeist ist demnach nicht nur etwas nützliches, sondern kann auch, als soziale Kontrollinstanz, negative Wirkungen auf die einzelnen Mitglieder von Teams haben. Als präventive Maßnahme appelliert sie an Programme zum betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Abschließend thematisiert Willem Lammers Unternehmensstrategien für ausgebrannte Teams. Danach ist

Burnout in jedem Fall Chefsache. Ein sorgsamer Umgang mit Macht, Einfluss, Anerkennung, Gemeinschaft, Fairness und Werten ist unbedingt erforderlich. Ist ein Team-Burnout diagnostiziert, sind Schritte nötig, die die Themen Kultur, Fähigkeiten und Struktur beinhalten. Das äußert knapp beschriebene Modell basiert auf einer Projektgruppe, die den Prozess begleitet. Hier bleibt die Erarbeitung etwas oberflächlich und ohne Beispiele. Logisch nachvollziehbar ist es allerdings schon.

Dieses Buch lässt sich sehr gut lesen, was bei Wissenschaftlern gar nicht so selbstverständlich ist. Deshalb gehört es unbedingt in die Hände von Führungskräften, damit sie die Auswirkungen – positive wie negative – ihrer Leitungstätigkeit erkennen können.