

Jörg Fengler
Andrea Sanz (Hrsg.)

Ausgebrannte Teams

Burnout-Prävention und Salutogenese



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

Jörg Fengler
Andrea Sanz (Hrsg.)

Ausgebrannte Teams

Burnout-Prävention und Salutogenese

Klett-Cotta

Klett-Cotta
www.klett-cotta.de
© 2011 by J. G. Cotta'sche Buchhandlung
Nachfolger GmbH, gegr. 1659, Stuttgart
Alle Rechte vorbehalten

Printausgabe: ISBN 978-3-608-89097-6
E-Book: ISBN 978-3-608-10209-3
PDF-E-Book: ISBN 978-3-608-20024-9

Dieses E-Book entspricht der 2. Auflage 2012 der Printausgabe.

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](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
	III: Ausgebrannte Teams: Prävention	145
	Einleitung	145
6.	Ausgebrannte Teams: Das 6-Faktoren-Präventionsmodell	147
	<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.	Burnout-Prävention im Spiegel des Klientels – Ein Einzel- supervisionsprozess im arbeitsmarktpolitischen Kontext	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
8.	Psychodynamische Interventionen in ausgebrannten Teams	207
	<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
9.	Coaching in ausgebrannten Teams: Rollen, Stress und Lösungssuche	223
	<i>Jörg Fengler</i>	
9.1	Adressatenkreis des Team-Coaching	223
9.2	Riskante Rollen des Coach	225
9.3	Angemessene Rollengestaltung des Coach	228
10.	Das Laufrad der Hamster: Unternehmensstrategien für ausgebrannte Teams	234
	<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

Vorwort und Einleitung

Während der Begriff »Burnout« vor einigen Jahren noch eine vorsichtige Hypothese über Belastungsprozesse einzelner Personen darstellte, ist er mittlerweile in aller Munde und wird nachgerade inflationär verwendet.

Allzu oft erfahren Menschen, die Symptome der Erschöpfung zeigen, heute eine Form der Aufmerksamkeit, die sie eher stigmatisiert denn stützt. Selbstverständlich bedarf die einzelne Person im Fall von Burnout der sozialen Unterstützung sowie ärztlichen oder supervisoryrischen Hilfe. Jedoch erscheint uns dies – als Herausgeber dieses Buches – nicht ausreichend, um dem Phänomen »Burnout« gerecht zu werden. Der Fokus auf die Person vernachlässigte bisher weitgehend den Blick auf das Gesamtsystem und blendete aus, dass Überlastung stets auch Symptomcharakter hat und auf aktuelle Brennpunkte von Arbeitswelt und Gesellschaft hinweist.

Wir greifen nun als Herausgeber dieses Bandes auf unsere Wurzeln in Gruppendynamik, Soziologie und Klinischer Psychologie zurück. Es ist uns ein Anliegen, das Konzept »Burnout« aus der einseitigen Fokussierung auf das Individuum zu lösen und zu einer Perspektiven-Erweiterung auf das Team vorzudringen.

Das Konzept »Ausgebrannte Teams« ist zunächst eine deskriptive Größe. Die Analogie zum individuellen Burnout soll dabei zurückhaltend vorgenommen werden, und einer Pathologisierung einzelner Personen sowie der Individualisierung des Phänomens ist jedenfalls entgegenzuwirken. Im Fall der Überforderung machen Teams eigene Entwicklungen durch, die eine spezifische Diagnostik wie auch Hilfestellung notwendig machen. Es verbindet die Autoren und Autorinnen, dass ihre Ansätze stets teamspezifisch konzipiert werden.

Der erste Hauptabschnitt des Buches ist der Diagnostik ausgebrannter Teams gewidmet. Im zweiten Hauptabschnitt geht es um Ursachen des Team-Burnout: Die Ängste der Deutschen nahmen laut einer repräsentativen Umfrage der R+V Versicherung im Jahr 2010 auf vielen Gebieten zu: Lebenshaltungskosten, Wirtschaftslage, Naturkatastrophen, Überforderung der Politiker, Pflegefall im Alter werden,

höhere Arbeitslosigkeit, schwerere Erkrankungen, Terrorismus, eigene Arbeitslosigkeit. Für einen Teil dieser Ängste mögen Globalisierung, Beschleunigung der Arbeitswelt, Leiharbeit im Niedriglohnssektor, Zunahme der befristeten Arbeitsverhältnisse sowie Wandel der (Team-) Arbeit mitverantwortlich sein und sich als Beiträge zur Entwicklung des Team-Burnout erweisen. Diese Risikofaktoren werden in drei Beiträgen herausgestellt.

Der dritte Hauptabschnitt des Buches ist den Präventionsmaßnahmen für ausgebrannte Teams gewidmet. Hier werden Einzel-Interventionen wie auch Beratungsformate dargestellt, die dem Team-Burnout entgegenwirken und zur Selbsthilfe-Kompetenz ausgebrannter Teams beitragen.

Wir danken an erster Stelle Frau Dr. Christine Treml, die unser Buchprojekt mit viel Engagement, Geduld und Fachlichkeit begleitet hat. Wir danken weiter unseren Mitautorinnen und Mitautoren, die Aufsätze für das Buch beigetragen haben. Die Perspektiven-Vielfalt des Buches verdanken wir ihrer Bereitschaft, unter dem gemeinsamen Konzept »Ausgebrannte Teams« ihre eigenen Paradigmata, Interpretationen, Methoden und Praxisfelder sichtbar zu machen.

Ich (Andrea Sanz) möchte mich bei meiner Mitarbeiterin Annamaria Plichla für ihre wertvollen Hinweise und meinen KollegInnen der BeraterInnengruppe Naschmarkt, insbesondere Dominik Pesendorfer, für die kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem Thema danken. Nicht zuletzt möchte ich meinem Mann Christian Kohner-Kahler für seine Geduld und die kritische Lektüre meinen Dank aussprechen.

Ich (Jörg Fengler) danke auch meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Katja Bachmann, Daniel Deimel, Tanja Gross, Stephanie Natividad und Uwe Neuenfeld, die mich bei der Arbeit an den Manuskripten unermüdlich unterstützt haben. Besonnene Ratschläge gab mir meine Lebensgefährtin Andrea Patzer. Meine drei Töchter Fiona, Filia und Janne haben die gesamte Entstehung des Buches begleitet.

Auch wir als die beiden Herausgeber haben einander zu danken. Wir haben uns in vielerlei Hinsicht ergänzt und inspiriert. So können wir nun unser gemeinsames Buch den Leserinnen und Lesern übergeben, hoffen, damit zu einem angeregten Fachdiskurs beizutragen, und freuen uns über Rückmeldungen aus deren Feder.

I. Ausgebrannte Teams: Diagnostik

Einführung

In diesem ersten Hauptabschnitt des Buches nähern wir uns dem Thema »Ausgebrannte Teams« unter zwei diagnostischen Perspektiven:

Jörg Fengler (*Merkmale ausgebrannter Teams*) stellt zwölf Charakteristika ausgebrannter Teams dar, die in der Selbstreflexion von Teams wie auch in der Team-Beratung besonders hervortreten. Sie lassen sich den Hauptthemen Erschöpfung, Leistungsminderung, Entfremdung und Kohäsionsverlust zuordnen. Ein weiteres Merkmal macht die besondere Dramatik sichtbar, die in solchen Teams oft herrscht: Die Weigerung, die missliche Lage des Teams der gemeinsamen Reflexion auszusetzen. Anhand dieser Kriterien ist es möglich, sich einen raschen ersten Eindruck darüber zu verschaffen, ob ein bestimmtes Team einer gemeinsamen Burnout-Gefährdung ausgesetzt ist oder nicht.

Andrea Sanz (*Das Etappen-Modell der Burnout-Entwicklung im Team*) beschreibt den Prozess der Entstehung eines Team-Burnout vom anfänglichen Enthusiasmus bis zum Vollbild »Ausgebranntes Team«. Die Darstellung berücksichtigt Einzel-Indikatoren jeder Etappe, Muster, Warnsignale, aus denen Konsequenzen gezogen werden, und die Ebenen, auf denen Interventionen indiziert sind. Dieser Beitrag ermöglicht eine Prozess-Diagnostik und macht sichtbar, dass in jeder Phase der Fehlentwicklung im Team vielfältige präventive Interventionen wünschenswert und möglich sind. Der Beitrag gibt auch Schwerpunkte und die Richtungen an, die eine Intervention nehmen kann.

Die Herausgeber

1. Merkmale ausgebrannter Teams

Jörg Fengler

Ausgangspunkt dieses Kapitels ist der Begriff Stress (Seyle 1976). Ich werde ihn in Verbindung mit dem Burnout-Konzept und den Risiken einer psychischen Erkrankung im Folgenden kurz rekapitulieren:

(1) *Stress ist eine Reaktion physiologischer und psychischer Erregung.* Wir beobachten, dass in Situationen, die Menschen als potenziell bedrohlich einschätzen und die ihnen besondere situationsbewältigende Verhaltensweisen abfordern, hormonell, muskulär, sensorisch, motorisch, physiologisch, psychisch und interaktionell in besonderer Weise reagieren. Stress ist dabei weder gut noch schlecht, sondern zunächst ausschließlich ein beschreibender Begriff für eine Reaktion auf Herausforderungen, die primär unserem Überleben dient. Stress tritt im Zusammenhang mit unangenehmen und angenehmen Ereignissen auf. Wir sprechen deshalb von Distress, wenn der Stress uns bedroht und belastet, und von Eustress, wenn es um angenehme Situationen geht, die uns in freudige Aufregung versetzen.

Der Begriff Stress ist in die Alltagssprache übergegangen. Wenn wir ihn benutzen, meinen wir meist seine negativen Aspekte, nämlich Sorge, Hetze, Last und Ärger. Aber wir sprechen – halb im Scherz – auch von Freizeitstress, Urlaubsstress und Beziehungsstress: Ganz so schlimm scheint es also mit dem Stress nicht immer zu sein. Es heißt sogar: »Ohne Stress kann ich gar nicht arbeiten!« Stress scheint für manche Menschen Antriebsmittel oder Lebenselixier zu sein, ein durchaus heilsamer Druck, der der Arbeitsleistung förderlich ist. Unter Studentinnen und Studenten ist es eine durchaus verbreitete und oft erfolgreiche Praxis, Texte und Prüfungen erst in letzter Minute vorzubereiten bzw. anzufertigen.

(2) *Stress verläuft in drei Phasen: Alarmphase, Aktivierungsphase und Erschöpfungsphase.* Stress weist einen charakteristischen Verlauf auf. Wenn ein intensiv bedrohlicher Stressreiz auftaucht, sind wir *alarmiert*. Unsere Leistungsfähigkeit sinkt im Vergleich zu unserem mittleren Leistungsniveau zunächst rasch ab. Es kommt zu Zittern am ganzen Körper,

Schweißausbruch, Herzklopfen, Konfusion, Blackout, sinnlosem hektischen Fuchteln mit den Armen, zusammenhanglosen Gedanken und dem Gefühl der Hilflosigkeit. Diese erste Phase der Stressabfolge wird dementsprechend *Alarmphase* genannt.

Aber schon nach wenigen Sekunden oder Minuten haben wir uns in der Regel wieder gefangen: Der Körper schüttet Adrenalin aus; das klare Denken stellt sich wieder ein; die Gefühle ordnen sich; Planen und Handeln werden wieder umsichtig und zielgerichtet. Diese Phase wird *Aktivierungsphase* genannt. Die Aktivierung auf ein weit überdurchschnittliches Leistungsniveau kann, wenn der Stressor weiterhin besteht, durchaus eine ganze Weile lang aufrechterhalten werden: über Stunden, Tage, Wochen, vielleicht sogar über Monate hinweg.

Aber auf die Dauer machen Körper und Seele diese Hochtouren nicht mit. Es kommt also zu einem gravierenden Leistungsabfall. Diese Phase heißt *Erschöpfungsphase*. Der Leistungsabfall kann schleichend oder plötzlich einsetzen und dramatisch ausfallen, bis weit unter das durchschnittliche Leistungsniveau, das wir an uns kennen, oft verbunden mit Gefühlen von Erschöpfung und Resignation. Dies entspricht in fortgeschrittenem Stadium recht gut dem, was als Burnout beschrieben wird (Fengler 2006). Es kommt, wenn auch dann nicht interveniert wird, zu einer körperlichen Schwächung, manchmal begleitet von psychosomatischen Symptomen, Depressionen und Ängsten, Neurasthenie, Abhängigkeitserkrankungen und Selbsttötungsversuchen, manchmal verbunden mit organischen Erkrankungen. Es gilt: »Steter Tropfen höhlt den Stein«, d. h. wenn aus der punktuellen Belastung eine Dauerbelastung wird, so droht Gefahr. Es gilt auch: »Viele Hunde sind des Hasen Tod«, d. h. wenn viele Belastungen zusammenkommen, so ist eine Schädigung wahrscheinlicher, als wenn nur ein Stressor einwirkt. Soweit der kleine Rekurs auf Stress, Stressverlauf und Burnout, wie wir sie an der einzelnen Person wahrnehmen. Eine fundierte umfassende Darstellung von Stress und Prävention findet sich bei Kaluza (2007).

Die Burnout-Gefährdung von Personen in Helferberufen, aber auch in anderen Berufen ist umfassend erforscht und in vielen Publikationen dargestellt (Maslach 1982; Cherniss 1989; Burisch 2006; Freudenberger und North 1994; Fengler 2008). Das Burnout wird u. a. durch drei Merkmale charakterisiert, nämlich Erschöpfungserlebnis, Leistungsminderung und Entfremdung. Es ist als Modul Bestandteil vieler Curricula in Helferberufen.

Viele Publikationen behandeln das Thema Burnout-Prävention für spezifische Zielgruppen:

- Für Ärzte und Psychologische Therapeuten und Klinikpersonal: Bergner (2008, 2009 a, 2009 b), Schmidt (2004), Hölzer (2003)
- Für Pädagogen: Barth (1997), Houben (1999), Jaggi (2008), Hagemann (2009), Besser-Scholz (2007), Hillert (2004),
- Frauen und Familien: Ruhwandel (2007), Mähler und Musall (2006), Volland (2007), Fabach (2007), Hesselors Persson (2004), Pines, Aronson und Kafry (1991), Schmiedel (2010), Strobach (2007)
- Patienten mit psychosomatischen Erkrankungen: Meckel (2010)
- Sucht-Therapeuten: Missel und Braukmann (1995), Fengler (1994, 2002)
- Führungskräfte: Hockenbecker-Belke (2006), Rothlin und Werder (2007)
- Sozialarbeiter: Reiners-Krönke (2009), Poulsen (2008)

Aber mittlerweile ist das Burnout auch in zahlreichen anderen Berufen diagnostiziert worden, auch bei Arbeitslosen, Hausfrauen und Studenten.

Das individuelle Burnout ist messbar, und zwar über die drei oben erwähnten Parameter (Maslach und Leiter 2007) wie auch über einer Resilienz-Skala (Hagemann und Geuenich 2009). Dabei ist Resilienz als gesunder Zustand gegenüber der schwach ausgeprägten Resilienz konzipiert und letztere entspricht einem Burnout.

Als Ziel und Korrektur gegenüber einer Burnout-Gefährdung wurde in den letzten Jahren das Konzept Work-Life-Balance ins Spiel gebracht (z. B. Harvard Business School Publishing 2000).

Der Burnout-Begriff wird häufig unangemessen benutzt (Hillert und Marwitz 2006). Eine Unsitte mancher Journalisten besteht darin, Prominente aus Politik, Sport und Unterhaltung öffentlich als ausgebrannt zu diagnostizieren, sobald diese in ihrem Auftreten irgendeine flüchtige Schwäche zu erkennen geben.

Die Burnout-Forschung ist verschiedentlich kritischen Revisionen unterzogen worden (z. B. durch Enzmann und Kleiber 1989; Rösing 2003; Burisch 2006; Fengler 2008). Mittlerweile ist das Burnout-Konzept in der Gesellschaft angekommen. Dies ist an Hand vieler Einzelindikatoren zu belegen:

1. Der Begriff Burnout wird in der Tagespresse nicht mehr übersetzt oder definiert. Es wird also von Journalisten offenbar davon ausgegangen, das Leserin und Leser wissen, was damit gemeint ist.
2. Es existiert eine umfangreiche Burnout-Forschungsliteratur.
3. Das Thema Burnout ist Bestandteil von Curricula in Ausbildungsgängen, zum Beispiel in Psychotherapie und Sucht-Therapie, Palliative Care, Pflege, Telefonseelsorge und Supervision.
4. Bei Kongressen wird das Thema Burnout-Prophylaxe als Seminar angeboten.
5. Viele Einrichtungen, zum Beispiel Kliniken, Telefonseelsorge, Landes- und Bundeskammern von Verbänden laden zu Vorträgen und Seminaren über dieses Thema ein.
6. In das ICD-11 soll, wie zu hören ist, die Diagnose Burnout nicht mehr als Z-Diagnose (Zusatz-Diagnose Z 76), sondern als psychische Störung aufgenommen werden.
7. Eine harmlose, aber doch auch peinliche und lästige Nebenwirkung: Journalisten fühlen sich bemüßigt, über Prominente aus Kunst, Politik, Sport und Gesellschaft Burnout-Ferndiagnosen auszusprechen. Dies scheint immer eine Schlagzeile wert zu sein.

Bei der Darstellung von Team-Stress und Team-Burnout müssen wir über diese individualisierte, ganz auf die einzelne Person konzentrierte Betrachtungsweise hinausgehen. Im Team können wir weder physiologische Belastungsparameter erheben noch Störungsdiagnosen im klinischen Sinne aussprechen. Vielmehr haben wir die Aufgabe, uns auf solche Merkmale zu konzentrieren, die im Erscheinungsbild des Teams besonders auffällig sind, zwischen den Mitgliedern zu Belastungen führen und im ganzen Team sichtbar werden.

Im Folgenden werde ich dreizehn Merkmale ausgebrannter Teams darstellen. Sie sind mir in Supervision und Coaching, Teambberatung und Erwachsenenbildung begegnet; Gewiss sind sie miteinander verbunden. Sie sollen als Grundlage für die weiteren Darstellungen in diesem Buch dienen, gewissermaßen als gemeinsame Orientierung. Sie stecken im Großen und Ganzen den thematischen Rahmen des Buches ab.

Die drei Dimensionen Erschöpfung, Leistungsminderung und Entfremdung, die das individuelle Burnout operationalisieren, werden dabei um eine wichtige Dimension erweitert: den Kohäsionsverlust. Er

tritt in ausgebrannten Teams neben den anderen drei Dimensionen in entscheidender Weise in Erscheinung und trägt wesentlich dazu bei, dass es zu der Feststellung »Ausgebranntes Team« kommt.

1. Dimension: *Team-Erschöpfung*: An erster Stelle steht in den Schilderungen von Mitarbeitern das kollektive Erlebnis der Erschöpfung. Sie gehen müde zur Arbeit und sind am Abend erschöpft. Die Erholung gelingt weder am Abend noch am Wochenende oder in den Ferien. Die Arbeit erscheint wie ein Fass ohne Boden. Im Einzelnen geht es um chronische Überforderungsgefühle, unüberwindliche Hürden sowie Kraftlosigkeit und Entschlusslosigkeit.

1.1 Chronische Überforderungsgefühle

In ausgebrannten Teams wird oft wie im Chor die alltägliche Überforderung beklagt. Sie wird wiederkehrend auf vielen Ebenen erlebt:

- Von Seiten der Klienten und ihrer Angehörigen.
- Im zeitraubenden Berichtswesen.
- Durch inkompetente und ungerechte Vorgesetzte.
- In einer Öffentlichkeit, die die Arbeit des Teams nicht würdigt.
- Wegen schikanöser Leitungs-Entscheidungen.

Dabei weist die Darstellung viele Facetten auf: schonungslose Analysen der Situation, aber auch Verzweiflung, Ohnmachtsgefühle, diffuse Anklagen und Selbstmitleid. Wenn der Berater diesen Berichten allzu viel Raum gibt, mag die ganze Sitzung damit vergehen. Versuche des Beraters hingegen, in einem günstigen Augenblick die Eigenwirksamkeit des Teams ins Spiel zu bringen, werden mit neuen Horrorschilderungen getoppt. Das Angebot des Beraters wird dabei unter die anderen Belastungen eingereiht und stellt eine zusätzliche Überforderung dar. Gibt er aber Raum für weitere Klagen des Teams, so sagt vielleicht einer der Teilnehmer am Ende der Sitzung sarkastisch: »Schön, dass wir darüber gesprochen haben.«

1.2 Kraftlosigkeit

Über ausgebrannten Teams liegt oft etwas Schweres, wie Mehltau auf Pflanzen; es herrscht eine Stimmung von Unbeweglichkeit und Resignation. Jede Aufgabe erscheint schwer und unlösbar; schon Bemühen und Beginnen sind mit großer Anstrengung verbunden. Coaches und Supervisoren finden sich in solchen Teams manchmal als Alleinunterhalter oder als unermüdliche Ideenlieferanten, deren angestrenzte Munterkeit und Ideen-Produktion immer wieder zum Scheitern gebracht werden:

- Einen neuen Termin zu finden kostet Mühe und Zeit, die der Beratungsarbeit abgeht.
- Ideen des Beraters werden regelmäßig als untauglich verworfen.
- Oder sie werden begrüßt, für gut befunden und nie in die Tat umgesetzt (vgl. Demontage verfügbarer Ressourcen in diesem Beitrag).

In einem Team, das ich einmal in Fragen der Burnout-Prophylaxe beriet, bat ich in einer Sitzung ein Flip-Chart zu beschaffen, um komplexe Sachverhalte rasch visualisieren zu können. Dabei entspann sich folgender Dialog:

Ich: »Ein Flip-Chart würde unsere Arbeit erleichtern und bereichern.«

Team: »Ja.«

Ich: »Lässt sich das zur nächsten Sitzung beschaffen?«

Team: »Nein.«

Ich: »Gibt es in Ihrer Firma eine zentrale Beschaffungsstelle?«

Team: »Ja.«

Ich: »Ist die dafür zuständig?«

Team: »Nein.«

Ich: »Wer ist denn dafür zuständig?«

Team: »Wissen wir nicht.«

Ich: »Lässt sich das herausfinden?«

Team: »Ja.«

Ich: »Wer übernimmt das?«

Team: Keine Wortmeldung.

Ich: »Halten Sie denn die Beschaffung eines Flip-Charts für unsere Belange für sinnvoll?«

Team: »Ja.«

Ich: »Halten Sie es für möglich, dass Sie Geld zusammenlegen? Ein Zeichenblock kostet ca. 5 €.«

Team: »Das wird ja immer schöner, dass wir für die Beratung jetzt auch noch bezahlen müssen.« (!)

Ich: Kaufe den Zeichenblock selbst und bringe ihn zusammen mit mehreren Filzstiften zur nächsten Sitzung mit.

Team: Freut sich darüber.

In der darauf folgenden Sitzung sind Zeichenblock und Filzstifte verschwunden und auch nicht mehr aufzufinden.

Solche Teams erscheinen also oft wie gelähmt. In scherzhafter Form sagen wir manchmal, wenn jemand seine Aufgaben in keiner Weise mit eigenem Nachdruck erledigt: »Wir müssen den Hund zum Jagen tragen!« Das gilt auch für Teams, Supervisanden- und Patientengruppen: Alles, aber auch alles wird ihnen zu viel. – In der individuellen Störungs-Diagnostik ist manches von dem, was wir hier darstellen, in der ICD-Ziffer F. 48 Neurasthenie dargestellt. Im ICD-10 (Dilling, Mombour und Schmidt 2008) wird letzteres folgendermaßen definiert:

1. Anhaltende und quälende Klagen entweder über gesteigerte Ermüdbarkeit nach geistiger Anstrengung oder über körperliche Schwäche und Erschöpfung nach geringsten Anstrengungen.
2. Mindestens zwei der folgenden Empfindungen: Muskelschmerzen und -beschwerden, Schwindelgefühle, Spannungskopfschmerzen, Schlafstörungen, Unfähigkeit zu entspannen, Reizbarkeit, Dyspepsie.
3. Die vorliegenden autonomen oder depressiven Symptome sind nicht anhaltend und schwer genug, um Kriterien für eine der spezifischeren Störungen in dieser Klassifikation zu erfüllen.

Aber auch in Teams sind, natürlich unter Verzicht auf die psychosomatischen Parameter, solche Kraftlosigkeiten zwischen Unfähigkeit und Untätigkeit gehäuft zu beobachten.

1.3 Entschlusslosigkeit

In ausgebrannten Teams fällt oft eine doppelte Kluft auf:

1. Eine Diskrepanz zwischen zunehmendem Leiden und der Unfähigkeit, gemeinsam hilfreiche Konsequenzen daraus zu ziehen.
2. Eine Diskrepanz zwischen der gemeinsamen Entscheidung, die Verhältnisse zu bessern, und der Handlung, die alle herbeisehnen – aber nur einerseits, während sie andererseits alles tun, um sie zu verhindern.

Beginnen wir mit der Kluft zwischen Leiden und Änderungswunsch einerseits und der Schwierigkeit des Teams, daraus gemeinsame Entscheidungen herzuleiten.

Alle Mitglieder eines Teams in einer Psychiatrischen Universitätsklinik leiden darunter, dass sie keine gemeinsame Konzeption für die Arbeit haben. Nun schauen sie mich als Berater des Teams erwartungsvoll an. »Nichts leichter als das« sage ich vergnügt, »Sie entwickeln unter meiner Moderation eine gemeinsame Konzeption und erklären sie für verbindlich. Dann soll sie ab sofort für alle gelten.« Die Teammitglieder sehen mich verdutzt an. Die Debatte beginnt kontrovers:

- Soll die Behandlung vorrangig tiefenpsychologisch oder verhaltenstherapeutisch erfolgen?
- Sollen die organmedizinische und die pharmazeutische Behandlung der psychotherapeutischen Behandlung gegenüber im Zweifelsfall vorrangig, gleichrangig oder nachrangig positioniert werden?
- Oder sollen – natürlich – die Besonderheiten des Einzelfalles ausschlaggebend sein? Aber wem wird dann die Definitionshoheit zustehen? Und kann man dann noch von einer gemeinsamen Konzeption sprechen?
- Sollen Musiktherapie, Kunsttherapie und Gestalttherapie ohne Approbation als gleichwertig betrachtet werden? Dann könnten sich diese Kolleginnen und Kollegen eventuell auch gegenseitig vertreten. Oder sind sie nicht als gleichwertig zu verstehen? Dann könnte der eine den anderen vertreten, nicht aber der andere den einen. Welches Gremium ist befugt, dies zu entscheiden? Kann eine solche Entscheidung vom Team getroffen werden oder ausschließlich von der Leitung? Wird dem von der Entscheidung Betroffenen ein Veto-Recht

eingräumt oder nicht? Und würde wiederum die Beantwortung dieser letzteren Frage – also gewissermaßen die Frage von der Frage, sich einem Veto durch die Betroffenen beugen müssen?

- Sind die Krankenschwestern Co-Therapeuten der Therapeuten mit voller Befugnis? Dann können sie die Gruppe auch eigenverantwortlich allein leiten. Oder dient die Aufwertung der Krankenschwestern insgeheim dazu, dass die Ärztlichen und Psychologischen Psychotherapeuten sich aus Gründen der Bequemlichkeit leichter aus der Psychotherapiearbeit zurückziehen können?

Hier gibt es Fragen über Fragen, die von den Gruppentherapeuten teils offen, teils auch sehr verdruckt diskutiert werden. Keiner will dem anderen wehtun. Aber verdeckt werden zugleich Positionen und Privilegien verhandelt und verteidigt. Zu einer Einigung kommt es nicht. Am Ende der Sitzung frage ich: »Wie lautet die gemeinsame Konzeption jetzt?« Darauf gibt es fast keine Antwort. Im Grundzug ist die Tendenz unverkennbar, dass jedes Mitglied im Team seinen eigenen Stil praktizieren will. Vielleicht ist ja dies die Konzeption, die sich heimlich alle wünschen: Lauter freie Künstler, die sich gegenseitig nicht in die Karten schauen lassen, aber in der Außendarstellung den Eindruck einer gemeinsamen therapeutischen Konzeption vermitteln möchten.

2. Dimension: Tatsächliche Leistungsminderung: Die Leistungsminderung lässt sich an Hand zahlreicher Einzelmerkmale nachweisen: Im Einzelnen geht es um Leistungseinbußen, Konsens ohne Folgen und kollektive Selbstentwertung.

1.4 Leistungseinbußen

Ausgebrannte Teams berichten über Leistungseinbußen, die nicht als nur subjektiv konstruiert betrachtet werden können, sondern erkennbar Befremden, Ärger und Verachtung in der Institution hervorrufen:

- Gehäufte Beschwerden von Kooperationspartnern und Kunden innerhalb und außerhalb der Einrichtung.
- Vermehrte Beratungs- und Behandlungsabbrüche.
- Abnehmende Nachfrage und zu geringe Auslastung im Vergleich zu früher und im Vergleich zu vergleichbaren anderen Institutionen am Ort.

Alle diese Anzeichen sind, wenn man sie einzeln betrachtet und sie sich auf kürzere Zeiträume beschränken, nicht besorgniserregend. Aber in der Häufung und in der Dauer sind sie wichtige Indizien für eine Fehlentwicklung des Teams, im Sinne eines Team-Burnout.

Dabei ist gewiss mit Wechselwirkungen zu rechnen. »Aus einem traurigen Arsch kommt nie ein fröhlicher Furz« heißt es bei Martin Luther (Süßenguth 2006) etwas derb. Wer sich also im Team lustlos zum Dienst schleppt, wird seine Klienten oder Kunden kaum zu wichtigen Lernprozessen, Selbstklärungen, Handlungsinitiativen, Vertragsabschlüssen oder Kooperationen inspirieren können. Dies mag sich im Team summieren. Manche Klienten haben ein feines Gespür dafür,

- ob sie am Telefon freundlich angesprochen oder als Belästiger betrachtet werden,
- welche Stimmung oder Missstimmung im Team herrscht und
- ob die Mitarbeiter von dem, was sie tun, überzeugt sind oder nicht.

Entsprechend werden die Klienten oder Kunden wenig oder viel von den Gesprächen haben und eigenen Bekannten von dieser Erfahrung berichten. In Evaluations-Fragebögen erscheint mir dementsprechend das folgende Item besonders aussagekräftig: »Würden Sie dieses Team einem guten Freund in entsprechender Lage und bei vergleichbarem Bedarf nennen und empfehlen oder nicht?« – In der ersten Pisa-Studie 2000 (Schümer, Tillmann und Weiß 2004), die in Deutschland so viel Bestürzung auslöste, schnitten die deutschen Lehrerinnen und Lehrer besonders bei der Frage nach Enthusiasmus und Engagement für ihre Schüler schlechter ab als ihre Kollegen aus fast allen anderen europäischen Ländern.

Es wird heute oft von einer »Fehlerkultur« in Teams gesprochen bzw. es wird eine Fehlerkultur als Kennzeichen guter Teams herausgestellt. Eine »fehlerfreundliche« (!) Haltung von Vorgesetzten und Kollegen wird geradezu als zustimmungstauglicher Allgemeinplatz für das eigene Team reklamiert. Dazu muss man allerdings sagen, dass der Begriff eine törichte Unschärfe enthält. Denn natürlich sollen Fehler nicht freundlich wie Kinder, Tiere und gutes Wetter begrüßt, sondern vorsichtig und nachhaltig beantwortet und in Zukunft nach Möglichkeit vermieden werden. Denn sie bleiben ja Fehler, die rasch beseitigt werden müssen bzw. die sich nicht zu oft wiederholen oder nie mehr wiederholen dürfen. Es kommt also nicht darauf an, einen Fehler freund-