

Hans Kernen • Gerda Meier

Achtung Burn-out!

**Leistungsfähig
und gesund durch
Ressourcenmanagement**

! Haupt

Hans Kernen • Gerda Meier

Achtung Burn-out!

Leistungsfähig und gesund durch Ressourcenmanagement

3. Auflage

Haupt Verlag

Dr. Hans Kernen studierte nach einer Berufslehre Psychologie, Pädagogik und Präventivmedizin an der Universität Zürich. Seine Dissertation zum Thema *Burnout-Prophylaxe im Management* erschien als Buch 1997 bei Haupt und erreichte eine dritte Auflage.

Gerda Meier Kernen, lic. phil., studierte nach einer Kaufmännischen Berufslehre Psychologie, Betriebswirtschaftslehre und Präventivmedizin an der Universität Zürich. Sie verfasste eine Forschungsarbeit zum Thema «Organisationsklima und Kohärenzgefühl».

Die beiden Autoren führen ein selbständiges Beratungsunternehmen und begleiten und gestalten Organisations- und Unternehmensentwicklungsprozesse, wobei das Ressourcenmanagement eine zentrale Rolle spielt.

www.kernenag.ch

3. Auflage: 2014

2. Auflage: 2012

1. Auflage: 2008

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-258-07887-8

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2014 Haupt Bern

Umschlaggestaltung: René Tschirren

Gestaltungskonzept und Satz: pooldesign.ch

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.
Printed in Germany

www.haupt.ch

Inhalt

	Vorwort von Prof. Dr. Felix Gutzwiller	9
	Worum es geht	11
1	Facetten der Arbeit	15
1.1	Die Erwerbsarbeit im Fokus	17
1.2	Arbeit – notwendiges Übel oder Erfüllung?	19
1.3	Der Mensch ist auf Aktivität ausgelegt	23
1.4	Der Wert der Arbeit	26
2	Gesundheit: Unser wertvollstes Gut	31
2.1	«Die Gesundheit» gibt es nicht	33
2.2	Gesundheit ist ein lebenslanger Prozess	35
2.3	Gesundheit als dynamisches Fließgleichgewicht	36
2.4	Positive Herausforderungen	40
2.5	Instabilität zulassen	45
2.6	Gesundheit und Sinnhaftigkeit	46
2.7	Gesundheitserleben im Alltag	49
2.7.1	Gesundheitsvorstellungen und individuell unterschiedliche Dynamikmodelle	50
2.7.2	Leistungserbringung bei der Arbeit – ein Kriterium für Gesundheit	54

3	Gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung – eine Forderung	57
3.1	Arbeit kann auch krank machen – Burn-out als Beispiel	59
3.2	Stressoren im Arbeitsfeld – der ganz normale Alltag	66
3.3	Ressourcen im Arbeitsfeld	72
4	Ressourcen, Ressourcenmodelle und Indikatoren	77
4.1	Belastung, Stresstoleranz und unsere Ressourcenbasis	79
4.2	Das Ressourcen-Belastungs-Regulations-Modell (RBR)	84
4.3	Ressourcen des Alltags – das Ressourcenmodell	91
4.4	Ressourcen des Arbeitsfeldes	97
4.4.1	Anwendung des Ressourcenmodells auf den betrieblichen Alltag	97
4.4.2	Ausgewählte, spezifisch wirkende Ressourcen im Arbeitsfeld	101
4.5	Wechselwirkungen von personalen und betrieblichen Ressourcen	113
5	Ressourcenmanagement – Instrumente und Kriterien	115
5.1	Umfassendes Erschließen des Gesundheitsförderungsportfolios	121
5.2	Instrumente für ein wirkungsvolles Fördern relevanter Ressourcen	124
5.2.1	Das Betriebs-Ressourcenprofil (B-RP) als diagnostisches Mittel	124
5.2.2	Das Kultur-Ressourcenprofil (K-RP) als diagnostisches Mittel	127
5.2.3	Das Individual-Ressourcenprofil (I-RP) und Förderungskriterien	132
5.2.4	Ausgewählte Aspekte eines wirksamen individuellen Ressourcenmanagements	140

6	Praxis des Ressourcenmanagements an Fallbeispielen	157
6.1	Bedarfserfassung, Konzeptentwicklung und Wirkungscontrolling in der Praxis	159
6.1.1	Bedarfserfassung	160
6.1.2	Konzeptentwicklung und Interventionsplanung	163
6.1.3	Durchführung der Interventionen	165
6.1.4	Wirkungscontrolling	166
6.2	Individuelles Ressourcenmanagement unter Einbezug des Umfeldes – Fallbeispiel A	167
6.3	Team-Ressourcenmanagement – Fallbeispiele B und C	178
6.3.1	Ressourcen-Transferprozess von Individuum zu Individuum	179
6.3.2	Ressourcenmanagement im Team	184
6.4	Beeinflussung struktureller und kultureller Faktoren des betrieblichen Alltags – Fallbeispiel D	193
7	Burn-out-Interventionen	199
7.1	Burn-out und Burn-out-Phasen – ein Kurz-Überblick	202
7.2	Soziokulturelle, personale und betriebliche Einflussfaktoren des Burn-out-Geschehens	210
7.3	Interventionsebenen: Von der Gesundheitsförderung bis zur Wiedereingliederung	218
7.4	Burn-out-Intervention: Das breite Spektrum an Interventionsansätzen in Betracht ziehen und nutzen	230
7.5	Zusammenfassende Kriterien für das Planen und Umsetzen von Burn-out-Interventionen	253
8	Schlusspunkt: Das Primat der Strategieumsetzung	257
	Anhang: Die Betriebskulturen dreier Organisationen im Vergleich (Fallbeispiel)	263
	Literatur	273

Vorwort

Eine entscheidende Erkenntnis der letzten zwanzig Jahre in der Gesundheitsforschung liegt darin, dass Gesundheit und Gesundheitsverhalten maßgeblich in der Interaktion mit den jeweiligen Lebenswelten geprägt werden. Zu den zentralen Bereichen dieser Lebenswelten gehört die Erwerbsarbeit, die einerseits Ressource, andererseits aber auch Belastung sein kann.

Unter den globalisierten Bedingungen des wirtschaftlichen Wettbewerbs haben sich zudem umfassende Veränderungen in der Unternehmenswelt ergeben. Ein hoher Veränderungsdruck, beschleunigte Reorganisationen und Anpassung an die wirtschaftliche Situation prägen das Umfeld der Erwerbsarbeit. Rasant halten unterschiedliche Technologien Einzug. Geschäftsabläufe werden laufend beschleunigt. Neue Strukturen und Organisationsformen entstehen.

Aus all den geschilderten Gründen ist die moderne Gesundheitsförderung zunehmend mit der Arbeitswelt befasst. Es ist auf diesem Hintergrund außerordentlich verdienstvoll, dass das vorliegende Werk bisherige theoretische Erkenntnisse und praktische Erfahrungen zusammenfasst und einer breiten Leserschaft zugänglich macht.

So geht es im zentralen Teil des Werkes um die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF). Bei dem beschriebenen Ansatz handelt es sich um einen arbeitsbezogenen BGF-Ansatz, der *sowohl* Gesundheitsförderung als auch befriedigende Arbeitsleistungen unterstützt und alle relevanten BGF-Kriterien abdeckt. Insofern wird dadurch eine um die Arbeits- und Organisationsgestaltung ergänzte BGF-Sicht geboten. Der Autor geht zudem nicht von einem normativen Arbeitsgestaltungsansatz aus, der den individuellen und arbeitsspezifischen Situationen nicht gerecht werden könnte. Vielmehr wird der Ausgangspunkt im gesundheitlich subjektiven Erleben genommen, unter Berücksichtigung wissenschaftlich abgestützter und über zehn Jahre hinweg praktisch erprobter Ergebnisse zum Thema Ressourcen. Dabei werden sowohl die Verhältnisse wie das

Verhalten einbezogen, Aspekte der Belastungsreduktion- wie der Ressourcenförderung integriert. Sehr wichtig ist dabei die Tatsache, dass mit den gesundheitsfördernden arbeitsgestaltenden Ansatzpunkten die Leistungserbringung z. B. durch die Förderung der Prozessabläufe, des Sozialklimas und -verhaltens zugleich unterstützt wird. Da haben beide, Arbeitnehmende wie Arbeitgebende, einen Gewinn: Durch BGF entsteht nicht nur ein direkter gesundheitlicher Nutzen für die Mitarbeitenden und das Unternehmen, zusätzlich entsteht auch ein indirekter Nutzen dadurch, dass sich eine wachsende Vertrauenskultur zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden entwickelt. Im Unternehmen entsteht ein Kompetenzzuwachs bezüglich Belastungen und Problemlösungen. Dies trägt zur Optimierung von Arbeit und Organisation bei.

Das vorliegende Werk sei deshalb all denjenigen empfohlen, die sich mit der Frage von Gesundheit und Arbeit auseinander setzen.

Prof. Dr. med. Felix Gutzwiller
*Direktor des Instituts
für Sozial- und Präventivmedizin
der Universität Zürich*