

Burnout als Herausforderung für das Personalmanagement (PM) von sozialen Organisationen

-EURODIR- Präsentation am 10.10.2008-
von Nadja Wolf

-
-
-

Gliederung

1. Terminologische Grundlagen und Forschungsstand
2. Ansätze zur Prävention von Burnout
3. Besondere Bedingungen und Ansatzpunkte für das Personalmanagement sozialer Organisationen
4. Resümee und Ausblick

-
- Terminologische Grundlagen und Forschungsstand - Das Phänomen Burnout
-

Übersicht

- Definition
- Symptomatik
- Erklärungsmodelle und Ursachen von Burnout aus Sicht der Burnout-Forschung
- Auswirkungen

-
- Terminologische Grundlagen und Forschungsstand - Das Phänomen Burnout
-

Versuch einer Definition

- “Burnout ist ein Zustand emotionaler Erschöpfung am Beruf. Er geht einher mit negativen Einstellungen zum Beruf, zu den Inhalten oder den Mitteln des Berufs (Zynismus) oder zu den Partnern oder Klienten im Beruf (Depersonalisation). Hinzu kommt ein erheblich reduziertes Selbstwertgefühl in bezug auf die eigene berufsbezogene Leistungsfähigkeit. Burnout ist ein sich langsam entwickelndes Belastungssyndrom, das nicht selten wegen der kreisförmigen, gegenseitigen Verstärkung der einzelnen Komponenten (emotionale Erschöpfung führt zu geringerem Selbstwertgefühl, welches nur zu mehr emotionaler Erschöpfung führt usw.) zur Chronifizierung neigt” (Rösing, 2003).

-
- Terminologische Grundlagen und Forschungsstand - Das Phänomen Burnout
-

Symptomatik

- Körperliche, geistige und vor allem emotionale Erschöpfung
- Depersonalisation
- Gefühl reduzierter persönlicher Leistungsfähigkeit

-
- Terminologische Grundlagen und Forschungsstand - Das Phänomen Burnout
-

Erklärungsmodelle und Ursachen

- Intrapersonale Ursachen
- Organisationsbedingte Ursachen
- Umweltfaktoren / gesellschaftliche Ursachen

-
- Terminologische Grundlagen und Forschungsstand - Das Phänomen Burnout - Erklärungsmodelle und Ursachen
-

Intrapersonale Ursachen

Besonders gefährdete Personen sind demnach solche, die

- Eine große Begeisterungsfähigkeit für die Arbeit aufweisen
- erhöhte Erwartungen an sich selbst stellen
- ihre eigenen Belastbarkeitsgrenzen negieren
- ihre persönlichen Bedürfnisse und Interessen zurückstellen
- willig neue Arbeitsaufträge übernehmen
- ein niedriges Kohärenzgefühl und wenige generalisierte Widerstandsressourcen aufweisen

-
- Terminologische Grundlagen und Forschungsstand - Das Phänomen Burnout - Erklärungsmodelle und Ursachen
-

Organisationsbedingte Ursachen

Besonders bei den Helferberufen sind es **spezifische Arbeitsplatzmerkmale**, die Burnout begünstigend wirken können:

- fehlendes Gefühl der Arbeitsvollendung
- vergleichsweise geringer Verdienst
- belastende Arbeit
- Fehlende oder nicht ausreichende Einarbeitung / Vorbereitung auf den Beruf

-
- Terminologische Grundlagen und Forschungsstand - Das Phänomen Burnout - Erklärungsmodelle und Ursachen
-

Organisationsbedingte Ursachen

Modell der Diskrepanzen (Maslach / Leiter):

- Arbeitsüberlastung
- Mangel an Kontrolle
- Unzureichende Belohnung
- Mangel an Gemeinschaft
- Mangel an Fairness
- Widersprüchliche Werte

-
- Terminologische Grundlagen und Forschungsstand - Das Phänomen Burnout - Erklärungsmodelle und Ursachen
-

Umweltfaktoren/gesellschaftliche Ursachen

- Globalisierung
- wirtschaftlicher Strukturwandel
- Diskontinuität der Erwerbsbiographien
- Individuelle Unsicherheit
- Arbeitsplatzabbau und Entlassungen bei unveränderter oder gar gesteigerter Arbeitsbelastung

-
- Terminologische Grundlagen und Forschungsstand - Das Phänomen Burnout - Erklärungsmodelle und Ursachen
-

Ergebnis

- Es sollte von einem multifaktoriellem Phänomen ausgegangen werden, bei dem alle drei Einflussfaktoren (Person, Organisation, Umwelt) beachtet werden sollten.

-
- Terminologische Grundlagen und Forschungsstand - Das Phänomen Burnout
-

Auswirkungen

- auf die Betroffenen
- auf die Organisation
- auf die Adressaten sozialer Organisationen

-
- Terminologische Grundlagen und Forschungsstand
-

Soziale Organisationen

- Definition soziale Organisation
- Arbeitsfelder
- Organisationsformen und Trägerstrukturen
- Rahmenbedingungen und Besondere Merkmale sozialer Organisationen
- Personalmanagement in sozialen Organisationen

-
- Terminologische Grundlagen und Forschungsstand - Soziale Organisationen
-

Personalmanagement

- Soziale Organisationen sind in hohem Maße von der Motivation und Qualifikation ihrer Mitarbeiter abhängig
- Verschiedene Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen oder sich widersprechende Zielvorstellungen
- Möglichkeit zur Arbeitsvollendung fehlt häufig
- Adressaten der sozialen Arbeit haben einen großen Anteil am Ergebnis der Interventionen
- Hohe Anforderungen an Führungskräfte in soz. Organisationen

-
-
-

Ansätze zur Prävention von Burnout

- Individuelle Ansätze
- organisationsbezogene Ansätze (Möglichkeiten des PM)
- Gesamtgesellschaftliche Ansätze

-
- Ansätze zur Prävention von Burnout
-

Organisationsbezogene Ansätze

- Möglichkeiten des Personalmanagements (PM)
 - Steuernde Aktivitäten
 - Operative Aktivitäten

-
- Ansätze zur Prävention von Burnout - organisationsbezogene Ansätze
-

Steuernde Aktivitäten des PM

- Personalumfragen
- Aufbau der Identifikation der Mitarbeiter zum Unternehmen (Leitlinien/ -bilder, Wertediskussion)
- Kultur des Miteinanders, der sozialen Unterstützung der Mitarbeiter untereinander
- Einarbeitung
- Supervision / Coaching / Stressmanagementtrainings
- Zielvereinbarungen / Leistungsbeurteilungen
- Regelmäßige Mitarbeitergespräche
- Anerkennung, Feedback und das aktive Interesse der Führungskraft

-
- Ansätze zur Prävention von Burnout - organisationsbezogene Ansätze
-

Operative Aktivitäten des PM

- Bessere Personalausstattung
- Organisatorische Flexibilität und Autonomie
- Begrenzung der Arbeitszeit und Arbeitsunterbrechungen

Besondere Bedingungen und Ansatzpunkte

Für das Personalmanagement sozialer Organisationen

Kleine soziale Organisationen: Vereine, Stiftungen etc. (≤ 50 MA):

- Belastungen der MA werden schnell sichtbar
 - Besonders abhängig von der Leistungsfähigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters
 - Meist keine eigene Personalabteilung
 - Größere Flexibilität und Autonomie
 - Gefahr: unklare Zuständigkeiten, keine Überstundenregelungen
- > Burnout-Prävention: Zielvorgaben, Aufgabenbeschreibungen, regelmäßige Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche

-
-
-

Besondere Bedingungen und Ansatzpunkte

Für das Personalmanagement sozialer Organisationen

Große Organisationen, Wohlfahrtsverbände, öffentl. Träger (≥ 50 MA):

- Mehr Ressourcen
 - Oft eigene Personalabteilung
 - Schwer Burnout-Prävention überall mit Leben zu füllen
 - Ausmaß und Art von Belastungen werden nicht so schnell deutlich
- > sämtliche Strategien zur Burnout-Prävention sinnvoll und umsetzbar

-
-
-

Resümee und Ausblick

- Es besteht erheblicher Forschungsbedarf
- Soziale Organisationen haben Verantwortung nach „innen“ und nach „außen“
- Personalmanagement muss das Thema Burnout-Prävention berücksichtigen und diese umsetzen
- Führungskräfte müssen darin unterstützt werden, auf eigene Belastungen und die ihrer MA angemessen und sensibel zu reagieren
- Die Mitarbeitenden sind die wichtigste Ressource der Organisation!

-
-
-

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!