

Teamentwicklung, Burn-out verhindern

Angestelltentag der PTK Bayern

05.10.2012

Isabella Deuerlein

Teamentwicklung Burn-out verhindern

1. Begrifflichkeit / Definition
2. Phasen von Burn- out Gefährdung in Teams
3. Risikodimensionen für Burn- out in Teams
4. Prävention für Teamkrisen und Burn-out
5. Ausblick

1. Begrifflichkeit: Teamentwicklung

- **Teamentwicklung:** Sind meist extern begleitete Maßnahmen, die ein Team in der Erledigung seiner primären Aufgabe fördern. Teamentwicklungsmaßnahmen umfassen alle Bereiche der strategischen Neuausrichtung Maßnahmen der Organisationsberatung bis hin zur Teamsupervision.
- **Psychodynamische Teamentwicklung:** zeichnet sich durch ein Verständnis von Teams und Organisationen aus, bei dem unbewusste Prozesse (wie z.B. Ängste, Tabus und Konflikte die andere Organisationsteile spiegeln oder von der Umwelt ablenken, sowie Psychopathologie von Mitarbeitern und Führung) eine wichtige Rolle für die Gestaltung der Arbeitsprozesse haben. Sie greift auf spezielle Diagnoseformen zurück (wie z.B. geschichtliche Orientierung, Gegenübertragung, Spiegelung) um Interventionen zu generieren.

1. Begrifflichkeit: Burn-out

- Der Begriff des Burn-outs wurde von dem deutsch-amerikanischen Psychologen und Psychoanalytiker Herbert Freudenberger 1974 geprägt. Er verstand die Ursache seines späteren Konzept nicht als Krankheit sondern als Folge von Arbeitsüberlastung.
(*Graham Greene: A burn-out case*)
- Als besonders gefährdete sah er
 - Angehörige sozialer Berufe (Pflegeberufe, Lehrer etc.)
 - Personen mit hohem Leistungsprofil sog. Highachiever (Hochleister)
 - Teams
- Maslach eine amerikanische Sozialpsychologin, erforschte die Burn-out Phänome
- mit Hilfe von Instrumenten und ermittelte außer den bekannten individuellen Faktoren (emotionale Erschöpfung, Selbstzweifel, negative Haltung zur beruflichen Tätigkeit) auch strukturelle Aspekte, die Faktoren der Arbeit per se als krankmachend erfassen.

2. Phasen von Burn-out in Teams

Auswirkungen des Burn-out Syndrom auf der individuellen Ebene

- Motivationslosigkeit
- Desorganisation
- Sozialer Rückzug
- Depression und Aggression
- Angst, Panik
- Existenzielle Verzweiflung
- Desillusionierung (Aufgabe von Lebenszielen)
- Schwächung des Immunsystems mit somatischen Folgeerkrankungen
- Suchterkrankungen
- Handlungs-/Berufsunfähigkeit

2. Phasen von Burn-out in Teams

- In Anlehnung an die bereits von Freudenbergler formulierten 12 Phasen, die von der Überlastung zum Burn-out führen , lässt sich auch für Teams ein Etappenmodell des Burn-out beschreiben.
- Belastungs und Erschöpfungsmerkmale sind analog zum Burn-out-Syndrom auf der individuellen Ebene im gesamten Team feststellbar.
- Gruppendynamisch reagiert das gesamte Team wie ein Einzelner bei individuell variierender Ausprägung.

2. Phasen von Burn-out in Teams / 1

1. Enthusiasmus (Idealisierung der eigenen Stärke)

Das Team ist hochmotiviert, hochleistungsfähig und hat einen enormen Arbeitseinsatz. Ideologien und Visionen tragen das Team, das von der eigenen Stärke beeindruckt ist nach dem Motto: Nichts kann uns aufhalten ...

2. Stagnation/Überforderung (Beginn der Entidealisierung)

Die anfängliche vermeintliche Gemeinsamkeit bröckelt und jeder rennt nach seinem Projekt. Der Mangel an emotionaler Verbindlichkeit im Team wird deutlich und die bisher wenig ausgeprägte Kommunikationskultur. Aufkeimende Konflikte werden „vermieden“. Die beginnende Überforderung wird tabuisiert und mit Mehrarbeit (bis arbeiten rund um die Uhr) kompensiert.

2. Phasen von Burn-out in Teams / 2

3. Schuldsuche

Das Team ist angespannt und irritiert, Teamevents werden kaum mehr als unterstützend sondern als belastend erlebt. Es kommt zu einer zunehmenden Vereinzelung. Teamaktivitäten werden reduziert und ein Schuldiger wird im Außen wird gesucht.

4. Angestrenztheit

Die Teammitglieder reduzieren ihr Engagement und werden fahrig (gehäufte Missverständnisse). Zunehmende Einengung des Blickwinkels, chronische Überlastung („Ich mag mir keine Geschichten mehr anhören“, „ich will keine Klienten mehr sehen“), Freude am Zynismus entsteht.

5. Mißerfolg

Die Arbeitsfähigkeit ist zunehmend bedroht. Fehlleistungen und Fehleinschätzungen nehmen zu. Auch die Leitung ist mit beteiligt. Die Arbeit stapelt sich, Erkrankungen häufen sich, einige gehen. Spaltungen im Team.

2. Phasen von Burn-out in Teams / 3

Phase 6-7 Apathie

6. Hilflosigkeit

Die Arbeitsfähigkeit des Teams steht auf dem Spiel. Das Team erlebt sich als sehr bedürftig und setzt die Hoffnung auf Rettung auf die nächste Leitungsebene. Es besteht eine innere Kündigung einzelner.

7. Erschöpfung

Das Team wird nicht mehr als Einheit wahrgenommen. Die Mitglieder geben auf. Die klassischen Krisensymptome wie Personalfuktuation, Fehlzeiten und Erkrankungen nehmen zu. Es wird Dienst nach Vorschrift gemacht. Großer Zweifel an der Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit wird geäußert. Enttäuschung aber auch Wut herrschen vor. Auflösungstendenzen, destruktive Kultur und Auflösung bestimmen das Klima.

3. Risikodimensionen für Burn-out in Teams

Strukturelle Veränderungen der Arbeitswelt sind mit Stress und möglichen Risikofaktoren belastet

- Hohe Veränderungsgeschwindigkeit, schneller, höher, weiter, die Suche nach Superlativen (mehr Klienten, mehr Projekte ...)
- Geringere Planungssicherheit, kurzfristigere Ziele
- Neue Arbeitszeitmodelle, die ein „Rund-um-die-Uhr-Tätig-Sein“ anbieten und auch erfordern – die Arbeitswelt greift so auch immer mehr in das private Umfeld ein.
- PCs und Handys ermöglichen eine ständige Erreichbarkeit für Arbeitsbelange.

3. Risikodimensionen für Burn-out in Teams

Teams die Personen und Serviceorientierte Tätigkeiten durchführen sind besonders gefährdet:

- Teams im Gesundheits und Bildungswesens, Psychotherapeuten, Ärzte, Krankenschwestern, Lehrer etc.
- Teams im Beschwerdemanagement und in Telefonhotlines
- Teams auf Kreuzfahrtschiffen etc.

Allen Tätigkeiten ist gemeinsam dass ein hohes emotionales Engagement (mit z. T. hoher Selbstaussbeutung) zu wenig narzisstische Gratifikation für den einzelnen bietet. Es entsteht eine Überbelastung und Resignation über die als stets unbefriedigte Beziehungsarbeit. Die Akkus sind leer ... es ist doch nie genug.

3. Risikodimensionen für Burn-out in Teams

Bereits Maslach entdeckte in ihren Befragungen strukturelle Merkmale des Arbeitslebens als ursächlich für Burn-out Entwicklungen

Missverhältnis von Arbeit und Mensch in 6 Dimensionen:

Arbeitsmaß	Arbeitsüberlastung
Kontrolle	Chaos
Belohnungen	zu wenig Anerkennung
Gemeinschaft	Zusammenbruch der Gemeinschaft
Fairness	Jeder gegen jeden (Fairness fehlt)
Werte	Keine gelebten Werte

4. Prävention für Teamkrisen und Burn-out

Teamentwicklung als Prophylaxe

- Jenseits der strukturellen Stressoren des Arbeitslebens erfordert Teamentwicklung einen Gesamtblick auf das System der Organisation.
- Jede Teamentwicklung erfordert eine Diagnose des Umfelds wie der Gesamtorganisation

Organisationsfelder und ihre Ressourcen und Stressoren

- **Mission** / die Idee und Grundlage der Organisation (was wollen wir erreichen)
- **Führung** als steuerndes Element (sorgt für die Balance)
- **Unterstützende Mechanismen** (Technologien und Koordination)

4. Prävention für Teamkrisen und Burn-out

Beziehungen

- sind wir ein Team, eine Gruppe ?
- Struktur des Teams (wie teilen wir unsere Arbeit , unsere Aufgaben auf?)
- Belohnungen und Sanktionen (Gibt es Anreize, Konsequenzen)
- (wie arbeiten wir zusammen? Wie gehen wir mit Konflikten um?)

Belohnungen

- Gibt es Anreize das nötige zu tun? Konsequenzen wenn nichts passiert?

5. Ausblick

Psychosoziale Organisationen benötigen in hohem Ausmaß ein hohes Containment um die Spannung zwischen Person, Rolle und Organisation aufrecht zu erhalten.

Psychohygiene des Teams

- Jedes effektive Team benötigt Reflektionsmöglichkeiten und Zeiten zum Austausch über gemeinsames und individuelles Handeln.
- Nur ein Team das gute Selbstfürsorge betreibt kann auf Dauer pfleglich und professionell Klienten und Klientensysteme versorgen.

Veränderungen auf der Teamebene in der Teamstruktur, durch neue oder scheidende Mitglieder bzw. neue Aufgabenbereiche erfordern zeitliche Ressourcen und Austausch. (Veränderung ist unbequem und löst Angst aus)

5. Ausblick

Teamkultur

Strukturelle Aspekte in der Organisation wie neuer Träger, neue Vorgesetztenstruktur, haben Auswirkungen auf die gesamte Organisation wie auf die Organisationskultur und erfordern Berücksichtigung im Teamgeschehen.

Teamentwicklungsmaßnahmen

Von der strategischen Maßnahme, die Strukturen fokussiert bis zur Supervision müssen immer beide Aspekte, weiche wie harte Faktoren berücksichtigt werden um als Team nachhaltig wirksam zu sein.