

# Neue Bücher



*Ingeborg Hedderich: Burnout. Ursachen, Formen, Auswege. C. H. Beck Verlag, München 2009. 111 Seiten. 7,90 Euro. ISBN 978-3-406-56265-5.*

Ingeborg Hedderich stellt in Ihrem Buch mit wohlthuender Nüchternheit die Erkenntnisse der empirischen Wissenschaft zum Thema »Burnout« zusammen. Dabei muss sie feststellen: Es gibt keine befriedigenden und ausreichenden empirischen Erkenntnisse (statistische Erhebungen, Längsschnittuntersuchungen), um eine verlässliche Aussage dazu machen zu können, wann, wo und bei wem ein Burnout auftritt und wie er zu verhindern oder gar zu heilen wäre. Die theoretische Basis wie auch die Untersuchungen haben teilweise ein beachtliches Alter, aus Untersuchungen resultierende Konzepte werden in aller Ausführlichkeit zitiert. Es scheint nun mal nicht sehr viel »Fleisch am Knochen zu geben«, so dass als Beispiele für Bewältigungsstrategien schon mal Beschäftigten wie »Briefmarken sammeln« zitiert werden (müssen). Die Umstrittenheit der Thematik in der Praxis wird somit auf einleuchtende Weise auch wissenschaftlich nachvollzogen. Überraschend scheint die Aussage, dass von dem als solches definierten Phänomen Burnout ausschließlich soziale Berufe oder Berufe betroffen sind, die viel Umgang mit Klienten, Patienten, Schülern oder Kunden haben. Bei anderen Berufsgruppen wird generell nur von Arbeitsunzufriedenheit gesprochen. Dies legt den Verdacht nahe, dass insbesondere solche Berufe wie Lehrerinnen und Lehrer mit ihrer Belastungssituation ins Hellfeld des öffentlichen Bewusstseins gelangt sind und dadurch eine eigene Definition ihrer Phänomene erlangt haben. Burnout ist eine spezifische Reaktion von Menschen auf Stressphänomene. Mit derselben Portion Stress unter denselben Bedingungen bilden manche diese Reaktion aus, andere aber

nicht. Diese Tatsache ist mittlerweile zentraler Gegenstand der Resilienzforschung. Die meisten Strategien und Versuche, den Burnout zu bekämpfen oder zu verhindern, zielen derzeit bei den Betroffenen auf eine Erleichterung der Rahmenbedingungen der Arbeit und auf eine Schonung der eigenen Ressourcen ab. Dies führt aber nicht zu einer wirklichen Verbesserung, sondern oft nur zu einer kurzfristigen Linderung des Phänomens. Entscheidend scheint die innere Einstellung, der persönliche Zugang, das Selbstverständnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ihrer Arbeit. Wer sich selbst in seiner Arbeit als Opfer sieht und begreift, befindet sich bereits auf fataler halber Strecke zum Burnout. Ein entscheidender Teil der Prävention besteht also darin, die Selbstverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stärken, um sich im Arbeitsprozess - für den sich jede und jeder ja täglich neu entscheidet - nicht als »Opfer«, sondern als Handelnde und Verantwortliche zu begreifen. Für Führungskräfte wird so ein Verständnis von Mitarbeiterführung deutlich, das neben vielen anderen Vorteilen auch Prophylaxe vor Burnout bietet: Nicht Schonung, sondern Stärkung ist angesagt.

Daniel Ham

*Daniel Ham ist Dozent an der Fortbildungsakademie des Deutschen Caritasverbandes e. V. in Freiburg im Breisgau.*



*Hans Glatz, Friedrich Graf-Götz: Handbuch Organisation gestalten. Für Praktiker aus Profit- und Non-Profit-Unternehmen, Trainer und Berater. Beltz Verlag, Weinheim 2007. 368 Seiten.*

*44,90 Euro. ISBN 978-3-407-36449-4.*

Das einzig Beständige ist der Wandel. Es bedarf daher zunehmend der Entwicklung von Fähigkeiten zur Veränderung der eigenen Organisation,

der Entwicklung des Selbstveränderungspotenzials. Je mehr man von Veränderungen in Organisationen weiß, desto eher kann der Leser zu diesen komplexen Vorgängen eine positive Grundhaltung einnehmen. Genau das ist das Ziel des Buches. Es unterstützt damit alle Personen, die mit Veränderungen in Organisationen zu tun haben oder von diesen betroffen sind. Das Buch ist in drei Abschnitte gegliedert. Das erste Kapitel startet mit dem Klären des Begriffs der Organisation, wobei auch auf die Geschichte der Organisationslehre eingegangen wird. Im Zentrum steht die Organisation als soziales System. Die beiden Autoren stellen das Organisationsmodell von Friedrich Glasl vor, das den Entwicklungsaspekt von Organisationen von Beginn an mitliefert. Sie zeigen die Unterschiede von Produkt-, Dienstleistungs- und Beratungsorganisationen und gehen auf die Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen und von Nichtregierungsorganisationen ein. Im zweiten Kapitel geht es um die Optimierung von Geschäftsprozessen, die Kundenorientierung, die Teamentwicklung sowie um das Projektmanagement als Führungsaufgabe und die Verankerung von Innovationen. Im dritten Kapitel liegt der Schwerpunkt auf dem Veränderungsmanagement und seinen Ansätzen. Resümee: Insgesamt ein Buch, das die Hilfestellung der Theorie mit vielen praktischen Beispielen sichtbar macht. Spannend erscheint der Ansatz, die Führungskraft als Change Manager in den Mittelpunkt der Betrachtungen zu stellen und dies als Aufgabe neben der Routinetätigkeit sichtbar werden zu lassen. Viele praktische Beispiele zeigen einen Weg und machen Lust zum Change Management.

Paul Brandl

*Prof. (FH) Dr. Paul Brandl lehrt an der Fachhochschule Oberösterreich am Campus Linz im Studiengang Sozialmanagement.*

*E-Mail paul.brandl@fh-linz.at*