

InKonstellation

Lucy T.

Themenbereich: Gesundheit

Burnout und systemisches Coaching:

Analyse und Wirksamkeitsnachweis auf der Basis theoretischer Modelle

Datum: 9. Februar 2024

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Liste der Abbildungen | iii |
| 1. Einleitung | 1 |
| 2. Burnout | 1 |
| 2.1 Was ist Burnout? | 1 |
| 2.2 Modelle des Burnouts | 2 |
| 2.3 Was verursacht Burnout? Aktuelle Theorien | 4 |
| 3. Burnout-Theorien und Coaching | 7 |
| 3.1 Stressbewältigung | 8 |
| 3.2 Grenzen setzen | 9 |
| 3.3 Reflexion | 9 |
| 3.4 Identifizierung und Nutzung von Ressourcen / Lösungsfindung | 9 |
| 3.5 Werte klären und leben | 10 |
| 3.6 Klärung und Erreichung von Zielen | 10 |
| 4. Zusammenfassung und Schluss | 10 |
| Literatur | 12 |

Liste der Abbildungen

| | |
|--|---|
| Abbildung 1: Adaptiertes Cherness-Modell des Burnouts | 2 |
| Abbildung 2: Das Leiter-Maslach-Prozessmodell des Burnouts | 3 |
| Abbildung 3: Leiters überarbeitetes Prozessmodell des Burnouts | 4 |
| Abbildung 4: JD-R-Modell des Burnouts | 6 |
| Abbildung 5: Das Burnout-Modell von Maslach..... | 7 |

1. Einleitung

Coaching hat sich als wirksame Intervention erwiesen, um negative Folgen für Betroffene am Arbeitsplatz, wie z. B. Burnout, in frühen Stadien der Erkrankung zu reduzieren (Grant, 2017; Edú-Valsania et al., 2022).

Darüber hinaus hat die Forschung zum Coaching von Führungskräften gezeigt, dass die berufliche Motivation des Coachees steigt und sein Stressniveau sinkt (Sonesh et al., 2015). Vorläufige Forschungsergebnisse zum Coaching von Führungskräften deuten zudem darauf hin, dass Führungskräfte, die das Gefühl haben, eine qualitativ hochwertige Coaching-Beziehung zu haben, ihr Arbeitsengagement verbessern können (Van Oosten et al., 2019).

In der vorliegenden Arbeit soll anhand einer Analyse der gängigen Burnout-Modelle erläutert werden, warum systemische Coaching-Methoden bei der Prävention und Behandlung von Burnout wirksam sind. Darüber hinaus werden Vorschläge für die effektivsten Coaching-Formate gemacht.

2. Burnout

2.1 Was ist Burnout?

Burnout ist ein Zustand, der durch langfristigen und unbehandelten Stress am Arbeitsplatz entsteht und aus drei Dimensionen besteht: Erschöpfung, mentale Distanz und verminderte berufliche Effizienz (WHO, 2022). Burnout wurde mit einem höheren Risiko für erhöhten Blutdruck, Herzkrankheiten (Dimsdale, 2008), schlechten Schlaf (Metlaine et al., 2018), Schmerzen am Bewegungsapparat (Melamed, 2009), Menstruationsstörungen (Koutedakis, 2000), Depressionen (Malik et al., 2017), Drogenmissbrauch, Resignation (Schattner et al., 2010; Sinsky et al., 2021) und sogar Suizidgedanken (Wada et al., 2011) in Verbindung gebracht.

Die Forschung legt nahe, dass Burnout mit Stressfaktoren am Arbeitsplatz zusammenhängt (Maslach et al., 2001). Doch obwohl Burnout seine Wurzeln im Stress hat, ist es ein eigenständiges Konstrukt (Bianchi et al., 2015). Darüber hinaus betont Maslach (1993), dass Burnout mit negativen Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber der Arbeit und anderen einhergeht, was jedoch für sich genommen nicht unbedingt ein Symptom für beruflichen Stress ist. Obwohl Burnout mit Depressionen zusammenhängt, ist es arbeits- und situationsbezogen, während Depressionen in allen Lebensbereichen auftreten (Freudenberger & Richelson, 1980).

Die Burnout-Theorie hat ihre Wurzeln in der Theorie des organisatorischen Stresses (Edú-Valsania et al., 2022) und betrifft in erster Linie das Individuum in einem Umfeld mit Anforderungen und Ressourcen und der Fähigkeit, diese entweder zu bewältigen oder nicht.

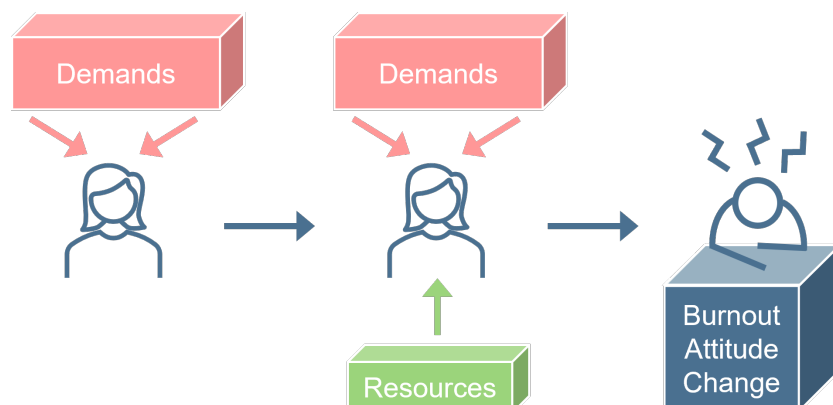
Es handelt sich jedoch um ein komplexes Konzept, und es gibt immer noch keinen globalen Konsens darüber, was Burnout ausmacht (Heinemann & Heinemann, 2017).

2.2 Modelle des Burnouts

Obwohl einige Forscher die Ähnlichkeiten zwischen dem modernen Burnout und der Neurasthenie hervorheben (Schaufeli, 2017), sind sich die meisten einig, dass Burnout ein eigenständiges Konstrukt ist (Maslach, 2016). Freudenberg (1974) war einer der ersten Forscher, der den Begriff „Burnout“ verwendete, und betrachtete Erschöpfung als dessen einzige Dimension (Maslach, 2015). Er beschrieb es als Müdigkeit und Frustration, die daraus resultieren, dass die Arbeit nicht den eigenen Erwartungen entspricht. Er betrachtete das Helfersyndrom als einen der Gründe für Burnout (Hedderich, 2014), und nahm an, dass Menschen, die ein idealisiertes Bild von sich selbst haben, darum kämpfen, dieses Bild aufrechtzuerhalten, und dabei Strategien wie Disengagement, Distanzierung und Abstumpfung anwenden (Schaufeli & Buunk, 1996). Chernes (1980) sah die Ursache von Burnout in übermäßigen Arbeitsanforderungen, die von Bewältigungsstrategien wie Rückzug begleitet werden, und betrachtete Burnout als einen dreistufigen Prozess, der sich im Laufe der Zeit entwickelt und an dessen Ende eine negative Einstellung zur Arbeit (Disengagement) steht. Es gibt mehrere Mechanismen zur Bewältigung des Stresses, der sich aus Stressfaktoren am Arbeitsplatz, wie z. B. der Arbeitsbelastung, und individuellen Faktoren, wie z. B. persönlichen Merkmalen und beruflicher Orientierung, ergibt. Erstens wird der Einzelne mit Arbeitsanforderungen konfrontiert; zweitens versucht er, diese Anforderungen mit den verfügbaren Ressourcen (arbeitsbezogen oder individuell) auszugleichen. Gelingt dies nicht, setzt ein Burnout ein, das in einer dritten Phase die Einstellung des Einzelnen verändert.

Abbildung 1

Adaptiertes Chernes-Model des Burnouts



Anmerkung: Angepasst von Sharma & Cooper (2016)

Maslach und Leiter (1978) definierten Burnout zunächst als einen Prozess, der aus Erschöpfung, Zynismus und nachlassendem Engagement besteht. Nach weiteren Untersuchungen definierten Maslach und Jackson (1981) Burnout neu als einen Zustand bei Pflegekräften, der durch emotional anspruchsvolle Beziehungen hervorgerufen wird und aus drei Dimensionen besteht: emotionale Erschöpfung, Depersonalisierung und verminderte persönliche Leistung. Der Begriff "Pflegekräfte" wurde später auf Personen ausgeweitet, die "Menschenarbeit" leisten. Emotionale Erschöpfung ist durch ein drastisch reduziertes Energieniveau gekennzeichnet, Depersonalisierung durch eine Distanzierung von der Arbeit und den Kunden, die zu Gleichgültigkeit führt, und reduzierte persönliche Leistung durch ein vermindertes Kompetenzgefühl (Sharma & Cooper, 2016). Im Jahr 1981 veröffentlichten Maslach und Jackson das Maslach Burnout Inventory (MBI), einen 22 Fragen umfassenden Burnout-Fragebogen, der weithin als die maßgebliche Burnout-Bewertung gilt (Williamson et al., 2018) und in vielen Formen und Sprachen gut validiert wurde (Dolan et al., 2015).

Leiter und Maslach (1988) beschrieben den Prozess des Burnouts zunächst als einen Prozess, der mit Erschöpfung aufgrund übermäßiger Arbeitsanforderungen beginnt. Als Bewältigungsmechanismus distanziert sich die Person von Arbeit, Kollegen und Kunden, was zu Depersonalisierung oder Zynismus führt. Schließlich ist der Betroffene nicht mehr in der Lage, effektiv zu arbeiten und fühlt sich ineffizient oder weniger erfolgreich.

Abbildung 2

Das Leiter-Maslach-Prozessmodell des Burnouts

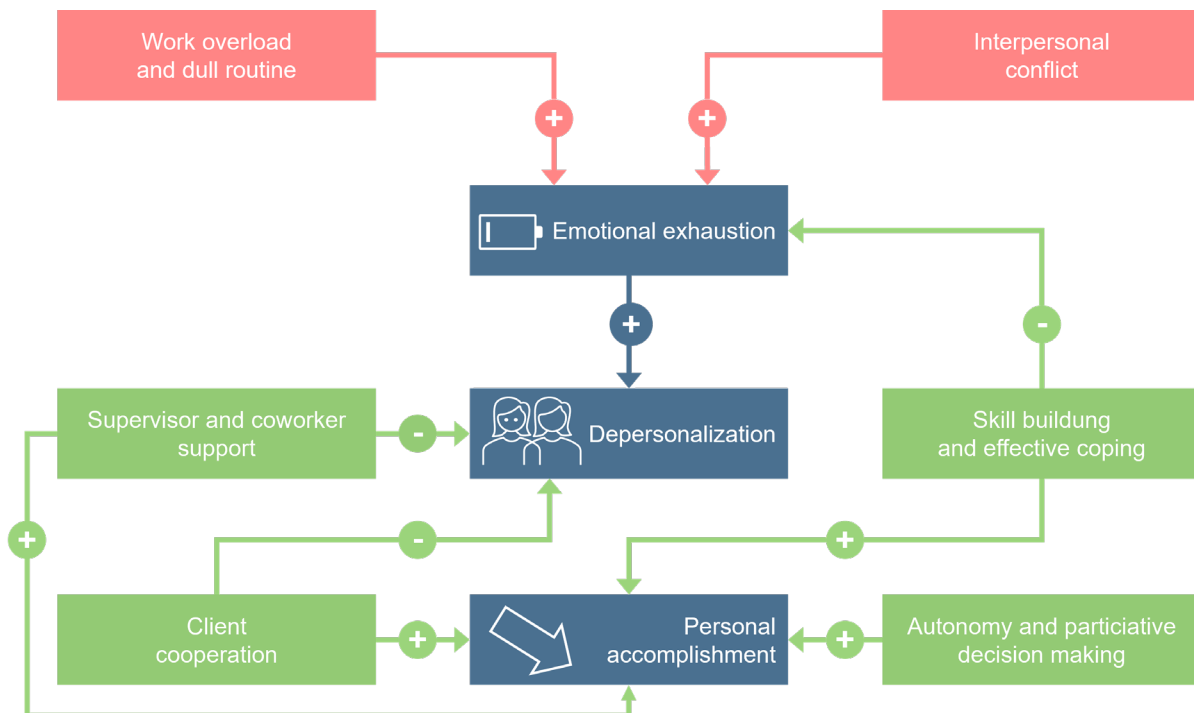


Anmerkung: Angepasst von Leiter & Maslach (1988)

Dieses frühe sequenzielle Modell, das sich auf eine interne Entwicklung des Burnouts konzentrierte, wurde später von Leiter (1993) modifiziert, der vorschlug, dass sich der Mangel an persönlicher Erfüllung parallel zur Depersonalisierung entwickelt.

Abbildung 2

Leiters überarbeitetes Prozessmodell des Burnouts



Anmerkung: Angepasst von Sharma und Cooper (2016)

2.3 Was verursacht Burnout? Aktuelle Theorien

Person-Environment-Fit-Theorie (P-E-Fit) - Caplan (1987). Die Person-Environment-Fit-Theorie (P-E-Fit) wurde auch angewendet, um Burnout zu erklären. Die Literatur umfasst viele Arten von Anpassung, einschließlich der Anpassung zwischen Person und Arbeitsplatz (die Beziehung zwischen den Eigenschaften einer Person und ihren Aufgaben) und der Anpassung zwischen Person und Organisation (in Bezug auf Werte, Klima oder Ziele). Die Forschung belegte (Tong et al., 2015), dass eine Fehlanpassung zwischen Person und Arbeitsplatz sowie zwischen Person und Organisation zu Burnout führen kann. Die neuesten Forschungsergebnisse zur Fehlanpassung zwischen individuellen und organisatorischen Werten, die zu Burnout führen, spiegeln eindeutig die P-E-Fit-Theorie wider (Tong et al., 2015).

Theorie der Conservation of Resources (COR) - Hobfoll (1989) und später Hobfoll und Freedy (1993) schlugen das Modell der Conservation of Resources (COR) vor, wonach Stress entsteht, wenn der Einzelne eine Bedrohung seiner Ressourcen spürt. Wenn dieser Stressor anhält, kommt es zum Burnout. Dieses COR-Modell, das von Halbesleben und Buckley (2004) empirisch getestet wurde, stellt die Hypothese auf, dass Menschen im Allgemeinen

eher dazu neigen, sich vor dem Verlust von Ressourcen zu schützen als Gewinne zu erzielen (Sharma & Cooper, 2016).

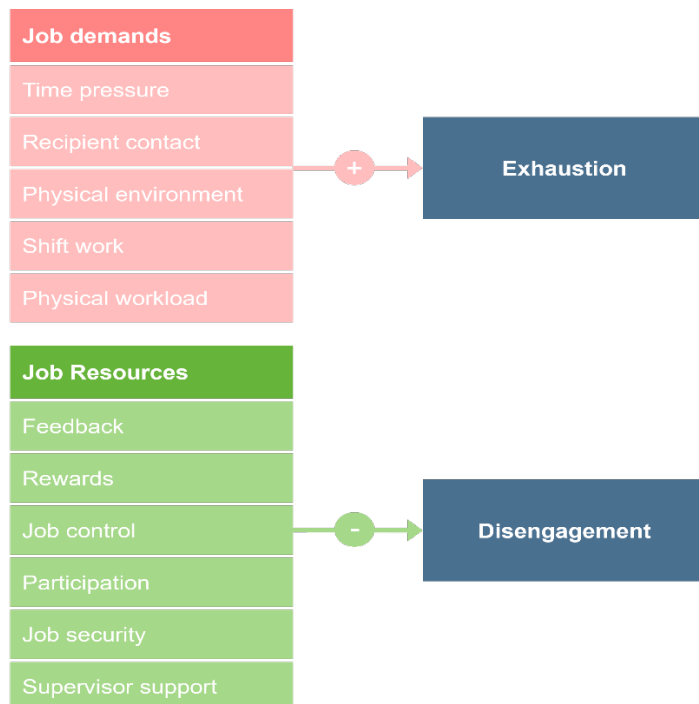
Job Demands-Control (JD-C) Theorie - Karasek & Theorell (1990). Das JD-C-Modell postuliert, dass Beschwerden wie Erschöpfung und Angst ein Produkt hoher psychologischer Anforderungen und geringer Autonomie (ursprünglich als Entscheidungsspielraum bezeichnet) sind. Burnout wird mit einem Mangel an Kontrolle und Bedeutung in Verbindung gebracht (Dunn et al., 2007). Umgekehrt wird geringe Belastung in einem Arbeitsumfeld mit geringen psychologischen Anforderungen und hoher Autonomie gekoppelt. Karasek und Theorell (1990) erweiterten das JD-C-Modell zum JD-C-Support-Modell (JDC-S), das die Theorie aufstellt, dass hohe Arbeitsanforderungen in Kombination mit geringer Arbeitskontrolle und fehlender sozialer Unterstützung zu einer höheren Belastung führen. Armon (2009) betrachtete dies später als ein Modell für Burnout und Schlaflosigkeit, und Linzer et al. (2022) bestätigten das Modell in ihren Erkenntnissen, dass ein chaotischer Arbeitsplatz, schlechte Teamarbeit und das Gefühl, unterbewertet zu sein, das Burnout-Niveau erhöhen.

Job Demands-Resources (JD-R) Theorie - Demerouti et al. (2001) passten das JD-C-Modell an die Arbeitswelt an und stellten die Hypothese auf, dass erhöhte Arbeitsanforderungen und eine verminderte Arbeitsplatzkontrolle zu Stress und Burnout führen. In der Tat fanden Salanova et al. (2002) heraus, dass Selbstwirksamkeit der moderierende Faktor in der Beziehung zwischen Arbeitsanforderungen, Arbeitskontrolle und Burnout-Niveau ist. Demerouti et al. (2001) stellten das Job Demands-Resources (JD-R) Modell des Burnouts vor, das postuliert, dass ein anhaltendes Missverhältnis zwischen Arbeitsanforderungen und Ressourcen die Ursache für Burnout ist. Zu den Arbeitsanforderungen können Arbeitsüberlastung, Zeitdruck und Konflikte gehören, während zu den Arbeitsressourcen individuelle Ressourcen wie Selbstwirksamkeit und organisatorische Ressourcen (z. B. zeitliche Flexibilität) zählen (Edú-Valsania et al., 2022).

Dieses Modell des Burnouts befasst sich in erster Linie mit den Dimensionen der Erschöpfung, die direkt durch übermäßige Arbeitsanforderungen verursacht wird, sowie mit dem Disengagement, das eine Bewältigungsstrategie infolge zu geringer Arbeitsressourcen darstellt (Demerouti et al., 2001). Die Autoren merkten an, dass die von Maslach (1998) beschriebene Dimension der Depersonalisierung (oder des Zynismus) nur ein Beispiel für Disengagement ist und dass Gefühle der verminderten persönlichen Leistung (oder Ineffizienz) nicht als separate Dimension betrachtet werden können, sondern, wie Shirom (1989) feststellte, eine mögliche Folge von Burnout sind (Demerouti et al., 2001).

Abbildung 4

JD-R Modell des Burnouts

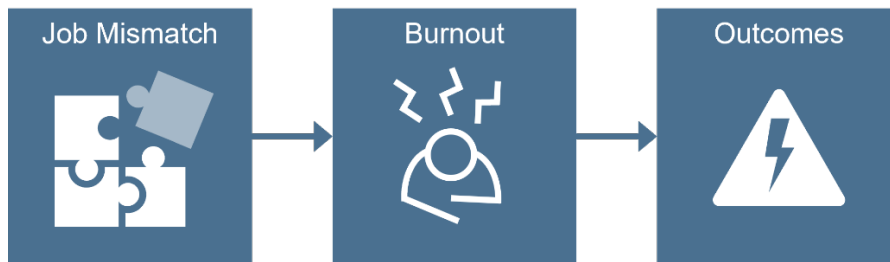


Anmerkung: Angepasst von Demerouti et al. (2001)

Areas of Worklife (AW)-Theorie – Leiter und Maslach (2004) bauten später auf dem JD-C-Modell für Arbeitsstress auf und entwickelten das Areas of Worklife (AW)-Modell, das Burnout sechs Parameter zuschreibt: Arbeit, Kontrolle, Belohnung, Gemeinschaft, Fairness und Werte. Eine hohe Arbeitsbelastung führt insbesondere zu Erschöpfung. Belohnung bezieht sich auf intrinsische oder extrinsische motivierende Faktoren (Geld, Anerkennung usw.). Unzureichende Anerkennung führt beispielsweise dazu, dass eine Person eine geringe Meinung von der eigenen Arbeit hat, d. h., Ineffizienz und geringe Kontrolle beziehen sich auf den Mangel an beruflicher Autonomie, den eine Person wahrnimmt. Gemeinschaft umfasst alle Bereiche der sozialen Interaktion am Arbeitsplatz, einschließlich mangelndem Vertrauen und Unterstützung bis hin zu Unhöflichkeit und Konflikten. Fairness beruht auf den Theorien der sozialen Gerechtigkeit und des sozialen Austauschs (Schaufeli et al., 2011), wobei Burn-out eher bei denjenigen auftritt, die ein Ungleichgewicht zwischen Aufwand und Belohnung wahrnehmen. Werte schließlich beziehen sich auf den Konflikt zwischen individuellen und Unternehmenswerten und wirken sich nachweislich auf alle Dimensionen des Burnouts aus (Maslach, 2015). Maslachs Modell umfasst auch die Folgen von Burnout (z. B. Unhöflichkeit, Abwesenheit, Kundenunzufriedenheit und schlechte Arbeit), die bisher von anderen Modellen ausgeschlossen waren.

Abbildung 5

Das Burnout-Modell von Maslach



Anmerkung: Angepasst von Maslach (2015)

Effort-Reward Imbalance (ERI) Theorie - Siegrist & Li (2016). Dieses Modell erklärt die Erwartungen an die Gegenseitigkeit, die Menschen an ihrem Arbeitsplatz haben. Ein Umfeld mit hohem Aufwand und geringer Belohnung kann langfristig zu Stress und Burnout führen (Yuan et al., 2021).

Fünf-Schichten-Theorie - Burisch (2015) betonte, dass anhaltender Stress nicht der einzige Grund für Burnout ist, und entwickelte ein fünfschichtiges "Zwiebel"-Modell, um es zu erklären:

1. Die erste Ebene ist die individuelle Ebene und der Kern, der sich aus Wünschen, Bedürfnissen, Fähigkeiten, Persönlichkeit und Einstellungen (z. B. Fixierung auf Leistungsziele) zusammensetzt,
2. Die Beziehungsebene (z. B. hohe Erwartungen an den Vorgesetzten),
3. Die institutionelle Ebene (z. B. eine toxische oder respektlose Kultur)
4. Die kulturelle Ebene (z. B. gesellschaftliche Konflikte), und
5. Die globale Ebene (z. B. globale Krisen, die die Arbeit betreffen).

Psychologische Sicherheit - Neuere Forschungen haben sich auf die Auswirkungen von psychologischer Sicherheit und Burnout konzentriert (Sherf et al., 2021). Statistische Analysen haben gezeigt, dass Befragte mit einem hohen Maß an Erschöpfung und Zynismus ein deutlich geringeres Maß an psychologischer Sicherheit aufwiesen (Vevoda et al., 2016).

3. Burnout-Theorien und Coaching

Die meisten Forscher folgen dem Leiter-Maslach-Modell (1988), das drei Dimensionen des Burnouts identifiziert: Emotionale Erschöpfung, Depersonalisierung und Mangel an persönlicher Erfüllung.

Emotionale Erschöpfung ist die Dimension des Burnouts, die am stärksten mit Stress in Verbindung gebracht wird (Maslach & Leiter, 2016). Daher können wir davon ausgehen,

dass Maßnahmen zur Stressreduzierung dazu beitragen, diese Dimension zu verringern. Empathie ist der Schlüsselfaktor, der bei der Dimension Depersonalisierung/Zynismus fehlt (Maslach, 2015), und ein Coaching, das sich auf diesen Aspekt konzentriert, kann die zweite Dimension reduzieren.

Im Einklang mit der JD-R-Theorie sind Autonomie und Selbstwirksamkeit, die in der Dimension Depersonalisation fehlen, berufliche Ressourcen, die durch Coaching gestärkt werden könnten. Depersonalisation ist jedoch häufig mit Vertrauen verbunden (Whitener et al., 1998), was darauf hindeutet, dass organisatorische Interventionen notwendig sind, um Depersonalisation langfristig zu reduzieren. Reichers et al. (1997) berichten, dass Depersonalisierung häufig eine Reaktion auf Veränderungen ist, was nahelegt, dass wirksame Maßnahmen zum Veränderungsmanagement hilfreich sein können. Hier könnte sich Coaching als besonders wirksam erweisen.

Im Allgemeinen besteht grundsätzlich Konsens darüber, dass ein Ungleichgewicht oder eine Fehlanpassung zu Burnout führt (Weber & Jaekel-Reinhard, 2000). Das AW-Modell (Leiter & Maslach, 2004) ist besonders umfassend und kombiniert die Ungleichgewichte des JD-R- und JD-C-Modells (Arbeitsbelastung, Kontrolle und Gemeinschaft), des ERI-Modells (Belohnung und Fairness) sowie des P-E-Fit (Gemeinschaft und Werte).

Folgende Bereiche lassen sich für die Prävention oder Behandlung von Burnout durch systemisches Coaching identifizieren:

1. Stressbewältigung
2. Grenzen setzen
3. Reflexion
4. Identifizierung und Nutzung von Ressourcen/ Lösungsfindung
5. Werte klären und leben
6. Klärung und Erreichung von Zielen

In einem nächsten Schritt sollen hilfreiche Formate des systemischen Coachings für Burnout-Betroffene oder -Gefährdete identifiziert und in Beziehung gebracht werden.

3.1 Stressbewältigung

Im Allgemeinen kann das Coaching dazu beitragen, Stressfaktoren zu identifizieren, was ein erster Schritt für die spätere Strategiearbeit ist. Emotions-Coaching und Ressourcen-Coaching können unangenehme Emotionen lindern und neue Hoffnung auf einen Ausweg aus einer (bisher) aussichtslosen Situation geben.

1. Kraftort (mit Trance)
2. Emotionscoaching mit EMDR/ Klopfen

3. 4. 5-4-3-2-1 (Notfallkiste)
4. Strategien der Selbstfürsorge

3.2 Grenzen setzen

Burnout-Betroffene haben oft Schwierigkeiten, Grenzen zu setzen. Dies führt oftmals zu einem Gefühl der Überforderung, Hilflosigkeit und mangelnder Autonomie. Hier ist die Strategiearbeit besonders hilfreich.

1. Strategiearbeit für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie
2. Konfliktstrategien

3.3 Reflexion

Eine zentrale Herausforderung für Burnout-Betroffene besteht darin, ihre Bedürfnisse und Gefühle zu erkennen. Hier kann das systemische Coaching mit dem Fokus auf Reflexion helfen. Interventionen wie das Innere Team und das Seiten-Modell können Klienten helfen, schwierigere Teile ihrer Identität zu akzeptieren.

1. Emotionskarten, alternativ GSK-Emotionskreis
2. Landkarte der Befindlichkeiten
3. Skalieren
4. Metapher
5. Das innere Team
6. Seiten-Modell
7. Riemann-Thomann-Modell für Konfliktreflexion; OK, OK Modell

3.4 Identifizierung und Nutzung von Ressourcen / Lösungsfindung

Das systemische Coaching geht davon aus, dass der Klient bereits über alle Ressourcen verfügt, die er braucht. Dies ist für Burnout-Betroffene besonders hilfreich, da es eine plausible, optimistische Perspektive bietet, die vor dem Coaching oft fehlt.

1. Systemische Fragetechniken, insbesondere Wunderfragen, zirkuläre Fragen
2. Timeline
3. AI-Interview
4. Feedback-Techniken
5. Powerfragen

6. Reframing
7. Circle of Control
8. Das innere Team
9. Problemlösungs-Gymnastik

3.5 Werte klären und leben

Viele Burnout-Theorien weisen auf ein Missverhältnis zwischen den Werten als Hauptgrund hin. Den Betroffenen Klarheit über ihre Werte zu verschaffen ist ein erster Schritt zur Ermittlung von Strategien für ein effektiveres Umfeld und für wertorientierte Entscheidungsprozesse.

1. Werte- und Entwicklungsquadrat
2. Tetralemma
3. Affektbilanz
4. Entscheidungsmatrix
5. Dilts Logische Ebenen

3.6 Klärung und Erreichung von Zielen

Viele Burnout-Betroffene kämpfen mit zu ehrgeizigen Zielen oder wissen nicht, wo sie anfangen sollen. Alle Coachingsitzungen haben ein Ziel, da es für ein lösungsorientiertes Coaching unerlässlich ist, den Coachee aus der Opferrolle zu holen und ihn in den Handlungsmodus zu bringen.

1. GROW Model
2. Coaching Haus
3. INKONST1
4. Everestziele
5. Restriktionsmodell

4. Zusammenfassung und Schluss

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Burnout ein hochkomplexes Phänomen ist, dessen Ursprünge vielfältig sind (Stewart et al., 2019). Dies bedeutet, dass sich das Syndrom in jeder Dimension in unterschiedlichem Maße manifestiert (Malesic, 2022). Dies macht es besonders schwierig oder wahrscheinlich sogar unmöglich, einen standardisierten Ansatz zur Vorbeugung oder Reduzierung von Burnout zu entwickeln. Da die Zahl der nachgewiesenen Burnout-Fälle in vielen Berufen so hoch ist wie nie zuvor (Abramson, 2022), sind ethische und

nachhaltige Interventionen erforderlich, um wirklich etwas zu bewirken (Stankevičiūtė & Savanevičienė, 2019). Während Panagioti et al. (2017) feststellten, dass organisationsbezogene Interventionen besonders wirksam sind, kamen West et al. (2016) zu dem Schluss, dass eine Synthese aus individuellen und organisationsbezogenen Interventionen erforderlich ist, um Burnout umfassend anzugehen. Zu den individuellen Interventionen könnte ein systemisches Coaching gehören. Die oben genannten Formate können zur Stressbewältigung, zur Grenzsetzung, zur Reflexion, zur Identifizierung und Nutzung von Ressourcen, zur Klärung und zum Leben von Werten sowie zur Klärung und Erreichung von Zielen beitragen. In Kombination könnten diese Maßnahmen alle drei Dimensionen des Burnouts angehen: emotionale Erschöpfung, Depersonalisierung und mangelnde persönliche Erfüllung.

Weitere Forschung auf der Grundlage etablierter oder weiterentwickelter Theorien ist erforderlich, um mehr organisationsbasierte Modelle von Burnout zu konzipieren; diese Studien erfordern entsprechende Messinstrumente, um bei der Entwicklung ganzheitlicherer Lösungen zu helfen.

Künftig sollten Forscher Burnout-Theorien (weiter-)entwickeln, die den Arbeitsplatz und intrinsische Faktoren wie Werte, Ideale, Erwartungen und psychologische Sicherheit einbeziehen. Qualitativ hochwertige Studien sollten genutzt werden, um Coaching-Interventionen zur Bekämpfung des wachsenden Problems des Burnouts in unserer Gesellschaft zu bewerten und zur Anwendung zu bringen.

Literatur

- Abramson, A. (2022, Januar 1). *Burnout and stress are everywhere*. The American Psychological Association. <https://www.apa.org/monitor/2022/01/special-burnout-stress>
- Armon, G. (2009). Do burnout and insomnia predict each other's levels of change over time independently of the Job Demand Control–Support model (JDC–S model)? *Stress and Health, 25*(4), 333–34. <https://doi.org/10.1002/smi.1266>
- Bianchi, R., Schonfeld, I.S., & Laurent, E. (2015). Burnout-depression overlap: A review. *Clinical Psychology Review, 36*, 28–41. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2015.01.004>
- Burisch, M. (2002). A longitudinal study of burnout: The relative importance of dispositions and experiences. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organizations, 16*(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/02678370110112506>
- Burisch, M. (2015). Dr. Burischs Burnout-Kur – für alle Fälle. Springer-Verlag GmbH, Heidelberg.
- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior, 31*, 248-267. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90042-X](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90042-X)
- Cherniss, C. (1980). *Staff Burnout. Job Stress in the Human Services*. Sage Publications.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dimsdale J. E. (2008). Psychological stress and cardiovascular disease. *Journal of the American College of Cardiology, 51*, 1237–1246. <https://doi.org/10.1016/j.jacc.2007.12.024>
- Dolan, E.D., Mohr, D., Lempa, M., Joos, S., Fihn, S., Nelson, K., & Helfrich, C. (2015). Using a single item to measure burnout in primary care staff: A psychometric evaluation. *Journal of General Internal Medicine 30*, 582–587. <https://doi.org/10.1007/s11606-014-3112-6>
- Dunn, P. M., Arnetz, B. B., Christensen, J. F., & Homer, L. (2007). Meeting the imperative to improve physician well-being: Assessment of an innovative program. *Journal of General Internal Medicine, 22*(11), 1544–1552. <https://doi.org/10.1007/s11606-007-0363-5>
- Edú-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(3), 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
- Freudenberger, H. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues, 30*, 159–165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>

- Freudenberger, H. J., & Richelson, G. (1980). *Burn-out: The high cost of high achievement*. Anchor Press.
- Grant, A. M. (2017). Solution-focused cognitive-behavioral coaching for sustainable high performance and circumventing stress, fatigue, and burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(2), 98–111. <https://doi.org/10.1037/cpb0000086>
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 859–879. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.004>
- Hedderich, I. (2014). Das Burnout-Syndrom: Theorie, Forschung, Intervention. *Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik*, 112(7-8), 5–11.
- Heinemann, L. V., & Heinemann, T. (2017). Burnout research: Emergence and scientific investigation of a contested diagnosis. *SAGE Open*, 7(1). <https://doi.org/10.1177/2158244017697154>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., & Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (pp. 115–129). Taylor and Francis.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Koutedakis, Y. (2000) “Burnout” in dance: The physiological viewpoint. *Journal of Dance Medicine & Science*, 4(4):122–127. <https://doi.org/10.1177/1089313X0000400402>
- Leiter, M. P. (1993). Burnout as a developmental process: Consideration of models. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 33–51). Taylor & Francis.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297–308. <https://doi.org/10.1002/job.4030090402>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. Perrewé, & D. C. Ganster (Eds.), *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies*, 3, 91–134. Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(03\)03003-8](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(03)03003-8)
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2016). Latent burnout profiles: A new approach to understanding the burnout experience. *Burnout Research*, 3(4), 89–100. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2016.09.001>
- Linzer, M., Jin, J. O., Shah, P., Stillman, M., Brown, R., Poplau, S., Nankivil, N., Cappelucci, K., & Sinsky, C. A. (2022). Trends in clinician burnout with associated mitigating and

- aggravating factors during the COVID-19 pandemic. *JAMA Health Forum*, 3(11), e224163. <https://doi.org/10.1001/jamahealthforum.2022.4163>
- Malesic, J. (2022). *The end of burnout: Why work drains us and how to build better lives*. University of California Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv20dsb43>
- Malik, H., Mandeel, M., Al-Zamil, R., Mohammed, M., Dawood, A., & Hassan, H. (2017). Prevalence of depression, anxiety, and stress among primary care physicians in the Kingdom of Bahrain. *Journal of the Bahrain Medical Society*, 29(3), 19–27. <https://doi.org/10.26715/jbms.29.3.2017.39a>
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 19–32). Taylor & Francis.
- Maslach, C. (2015). Psychology of burnout. In J. D. Wright (Ed.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, (2). Elsevier.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 99–113. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15, 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Melamed, S. (2009). Burnout and risk of regional musculoskeletal pain: A prospective study of apparently healthy employed adults. *Stress and Health*, 25(5), 313–321. <https://doi.org/10.1002/smi.1265>
- Metlaine, A., Sauvet, F., Gomez-Merino, D., Boucher, T., Elbaz, M., Delafosse, J. Y., Leger, D., & Chennaoui, M. (2018). Sleep and biological parameters in professional burnout: A psychophysiological characterization. *PLOS One*, 13(1), e0190607. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0190607>
- Panagioti, M., Panagopoulou, E., Bower, P., Lewith, G., Kontopantelis, E., Chew-Graham, C., Dawson, S., van Marwijk, H., Geraghty, K., & Esmail, A. (2017). Controlled interventions to reduce burnout in physicians: A systematic review and meta-analysis. *JAMA Internal Medicine*, 177(2), 195–205. <https://doi.org/10.1001/jamainternmed.2016.7674>
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 11(1), 48–59. <https://doi.org/10.5465/AME.1997.9707100659>

- Salanova, M., Peiro, J., & Schaufeli, W. (2002). Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: An extension of the job demand-control model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 1–25. <https://doi.org/10.1080/13594320143000735>
- Schattner, P., Mazalin, D., Pier, C., Wainer, J., & Ling, M. (2010). GP registrar well-being: A cross-sectional survey. *Asia Pacific Family Medicine*, 9(2). <https://doi.org/10.1186/1447-056x-9-2>
- Schaufeli, W. B. (2017). Burnout: A short socio-cultural history. In S. Neckel, A. K. Schaffner, & G. Wagner (Eds.), *Burnout, Fatigue, Exhaustion: An Interdisciplinary Perspective on a Modern Affliction* (pp. 105–127). Palgrave Macmillan/Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-319-52887-8_5
- Schaufeli, W. B., Buunk, A. B. (1996). Professional burnout. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of Work and Health Psychology* (pp.311–346). Wiley.
- Schaufeli, W. B., Maassen, G., Bakker, A.B., & Sixma, H. (2011). Stability and change in burnout: A 10-year follow-up study among primary care physicians. *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 84(2), 248–267. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02013.x>
- Sharma, R. R., & Cooper, S. C. (2016). Models of burnout. In *Executive Burnout* (pp. 143–161). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78635-286-620161004>
- Sherf, E. N., Parke, M. R., & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout. *Academy of Management Journal*, 64(1), 114–148. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1428>
- Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. In C. L. Cooper, & I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 25–48). Wiley.
- Siegrist, J., & Li, J. (2016). Associations of extrinsic and intrinsic components of work stress with health: A systematic review of evidence on the effort-reward imbalance model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(4), 432. <https://doi.org/10.3390/ijerph13040432>
- Sinsky, C. A., Brown, R. L., Stillman, M. J., & Linzer, M. (2021). COVID-related stress and work intentions in a sample of US health care workers. *Mayo Clinic Proceedings, Innovations, Quality & Outcomes*, 5(6), 1165–1173. <https://doi.org/10.1016/j.mayocpiqo.2021.08.007>
- Sonesh, S., Coultas, C., Lacerenza, C., Marlow, S., Benishek, L., & Salas, E. (2015). The power of coaching: a meta-analytic investigation. *Coaching: An International Journal*

of Theory, Research and Practice. 8. 1-23.
<https://doi.org/10.1080/17521882.2015.1071418>.

- Stankevičiūtė, Ž. & Savanevičienė, A. (2019). Can sustainable HRM reduce work-related stress, work-family conflict, and burnout? *International Studies of Management & Organization*, 49(2), 1–20. <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1565095>
- Stewart, M. T., Reed, S., Reese, J., Galligan, M. M., & Mahan, J. D. (2019). Conceptual models for understanding physician burnout, professional fulfillment, and well-being. *Current Problems in Pediatric and Adolescent Health Care*, 49(11), 100658. <https://doi.org/10.1016/j.cppeds.2019.100658>
- Tong, J., Wang, L., & Peng, K. (2015). From person-environment misfit to job burnout: Theoretical extensions. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 169–182. <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-12-2012-0404>
- Van Oosten, E. B., McBride-Walker, S. M., & Taylor, S. N. (2019). Investing in what matters: The impact of emotional and social competency development and executive coaching on leader outcomes. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(4), 249–269. <https://doi.org/10.1037/cpb0000141>
- Vevoda, J., Vévodová, Š., Nakladalová, M., Grygová, B., Kisvetrová, H., Niedworok, E., Chrastina, J., Svobodová, D., Králová, P., & Merz, L. (2016). The relationship between psychological safety and burnout among nurses. *Pracovní lékařství*, 68, 40–46.
- Wada, K., Yoshikawa, T., Goto, T., Hirai, A., Matsushima, E., Nakashima, Y., Akaho, R., Kido, M., & Hosaka, T. (2011). Association of depression and suicidal ideation with unreasonable patient demands and complaints among Japanese physicians: A national cross-sectional survey. *International Journal of Behavioral Medicine*, 18(4), 384–390. <https://doi.org/10.1007/s12529-010-9132-7>
- Weber, A., & Jaekel-Reinhard, A. (2000). Burnout syndrome: A disease of modern societies? *Occupational Medicine*, 50(7), 512–517. <https://doi.org/10.1093/occmed/50.7.512>
- West, C. P., Dyrbye, L. N., Erwin, P. J., & Shanafelt, T. D. (2016). Interventions to prevent and reduce physician burnout: A systematic review and meta-analysis. *Lancet*, 388 (10057), 2272–2281. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(16\)31279-X](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(16)31279-X)
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *The Academy of Management Review*, 23(3), 513–530. <https://doi.org/10.2307/259292>
- Williamson, K., Lank, P. M., Cheema, N., Hartman, N., Lovell, E. O., & Emergency Medicine Education Research Alliance (EMERA). (2018). Comparing the Maslach Burnout Inventory to Other Well-Being Instruments in Emergency Medicine Residents. *Journal*

of *Graduate Medical Education*, 10(5), 532–536. <https://doi.org/10.4300/JGME-D-18-00155.1>

World Health Organization. (2022). *ICD-11: International classification of diseases* (11th revision). <https://icd.who.int/>

Yuan, Z., Yu, D., Zhao, H., Wang, Y., Jiang, W., Chen, D., Liu, X., & Li, X. (2021). Burnout of healthcare workers based on the effort-reward imbalance model: A cross-sectional study in China. *International Journal of Public Health*, 66, 599831. <https://doi.org/10.3389/ijph.2021.599831>

