

**Mathias Hofmann, Susanne Recknagel,  
Louisa Reisert, Friederike Michel (Hrsg.)**

# **Stress-Kompass**

**Strategisches Stress-Management für Ihr Unternehmen  
aufbauen – Konzepte und Umsetzung**

Vorwort ..... 7

## **I. Stress-Management und Change-Management .....12**

1.1 Strategisches Stress-Management – was macht es aus? .....14  
*von Mathias Hofmann*

1.2 Modelle zum strategischen Stress-Management .....20  
*von Susanne Recknagel, Friederike Michel, Louisa Reisert*

1.3.1 Change-Management ist selten stressfrei ..... 36  
*von Frank Strikker*

1.3.2 Gemeinsam gegen Stress – ein Fallbeschreibung zur  
Partizipation in Change-Prozessen .....41  
*von Rainer Radloff und Ralph Lauhoff-Baker*

1.4 Strategisches Stress-Management als Projekt einführen .....50  
*von Mathias Hofmann, Henning Matthes und Frank Strikker*

1.4.1 Projekt-Controlling – Planung heißt  
vom Ende her denken .....59  
*von Mathias Hofmann*

1.4.2 Hospitation – die Situation vor Ort erfassen .....66  
*von Mathias Hofmann und Louisa Reisert*

1.5 Evaluation von Stress-Management-Trainings .....71  
*von Carmen Gronau*

1.6 Konzeptentwicklung für ein nachhaltiges Stress-Management .....82  
*von Volker Walpulski und Sebastian Grab*

<b>II. Großgruppenformate – Vielfältigkeit und Beteiligung</b> .....	94
2.1 ChangeCentive .....	95
<i>von Susanne Recknagel</i>	
2.2 Die Zukunftskonferenz als Analyseinstrument .....	98
<i>von Thomas Sehlen und Andreas Dünow</i>	
2.2.1 Konzept und Ablauf der Zukunftskonferenz .....	104
<i>von Thomas Sehlen und Andreas Dünow</i>	
2.2.2 Tool: Trends und Faktoren .....	118
<i>von Thomas Sehlen und Andreas Dünow</i>	
2.2.3 Tool: Zukunft erleben .....	123
<i>von Thomas Sehlen und Andreas Dünow</i>	
2.2.4 Tool: Konsens einmal anders .....	128
<i>von Thomas Sehlen und Andreas Dünow</i>	
Zusammenfassung Zukunftskonferenz .....	133
2.3 Aufbau und Konzept der Transferkonferenz .....	134
<i>von Susanne Recknagel, Heidrun Strikker und Juliane Bohnsack</i>	
<b>III. Stress-Management-Trainings für Führungskräfte</b> .....	144
3.1 Führungskräfte – Schlüsselpersonen im Stress-Management .....	145
<i>von Mathias Hofmann</i>	
3.2 Konzept für Führungskräfte-Trainings .....	151
<i>Gerlind Pracht und Louisa Reisert</i>	
3.3 Tool: Die Führungskraft als Krisenpilot .....	167
<i>von Mathias Hofmann und Frank Strikker</i>	
3.4 Tool: (Stress-)Umleitung – Think positive! .....	176
<i>von Gerlind Pracht und Friederike Michel</i>	
3.5 Tool: Stress – Erschöpfung – Burnout .....	185
<i>von Mathias Hofmann, Friederike Michel und Louisa Reisert</i>	
3.6 Tool: Was ist das Wertvolle am Sandwich? .....	193
<i>von Gerlind Pracht und Mathias Hofmann</i>	
Zusammenfassung .....	206

<b>IV. Stress-Management-Trainings für Mitarbeitende</b> .....	208
4.1 Erfolgsfaktor Mensch – Mitarbeitende und Stress .....	209
<i>von Friederike Michel</i>	
4.2 Konzept für Mitarbeiter-Trainings .....	213
<i>von Friederike Michel</i>	
4.3 Tool: Strategien zum kurzfristigen Stressabbau .....	228
<i>von Louisa Reisert</i>	
4.4 Tool: Just say „No“ .....	234
<i>von Melanie Hyll und Mathias Hofmann</i>	
4.5 Tool: Ressourcen und Selbstkompetenz im Stress .....	240
<i>von Friederike Michel</i>	
4.6 Tool: Sinnesfreuden – Ausgleich und Genuss .....	246
<i>von Friederike Michel</i>	
Zusammenfassung .....	252

<b>V. Stress-Management-Workshops für Teams</b> .....	254
5.1 Teams und Stress .....	255
<i>von Sebastian Grab und Melanie Hyll</i>	
5.2 Konzept für Team-Workshops .....	261
<i>von Melanie Hyll</i>	
5.3 Tool: Bild der Zusammenarbeit .....	272
<i>von Melanie Hyll</i>	
5.4 Tool: Ist denn heut' schon Weihnachten? .....	276
<i>von Mathias Hofmann</i>	
5.5 Tool: Aufgabentisch .....	281
<i>von Mathias Hofmann</i>	
5.6 Tool: Krisen im Team .....	285
<i>von Louisa Reisert und Lena Jeckel</i>	
5.7 Tool: Regeln und Rituale .....	290
<i>von Sebastian Grab und Melanie Hyll</i>	
Zusammenfassung .....	294

<b>VI. Multiplikatoren-Trainings: Stress-Lotsen in Unternehmen qualifizieren</b> .....	296
6.1 Wir sind da und kümmern uns! .....	297
<i>von Klaus Schuler, Sandra Masemann, Susanne Recknagel und Mathias Hofmann</i>	
6.2 Konzept zum Stress-Lotsen-Training .....	308
<i>von Sandra Masemann und Gerlind Pracht</i>	
6.3 Tool: Kritische Trainingssituationen .....	325
<i>von Susanne Recknagel und Louisa Reisert</i>	
6.4 Tool: Reingeschaut und angepackt .....	334
<i>von Sandra Masemann</i>	
6.5 Tool: „Ich sehe was, was Du nicht siehst“ .....	342
<i>von Gerlind Pracht und Sandra Masemann</i>	
6.6 Tool: Lerntandems .....	350
<i>von Juliane Bohnsack und Susanne Recknagel</i>	
Zusammenfassung.....	357
Die Autorinnen und Autoren.....	360
Stichwortverzeichnis .....	367

# Vorwort

Ein Kompass bietet dem Wanderer Orientierung im unübersichtlichen Gelände. Er – oder sie – kann mithilfe des Kompass' die eigene Position bestimmen und die umliegenden Wegmarken nach Ansicht oder mit einer Landkarte identifizieren. Er kann nachvollziehen, woher er kommt, und die nächste Wegstrecke planen. Selbst bei schlechter Sicht ist es möglich, die eingeschlagene Richtung einzuhalten und auch im nebligen Umfeld schließlich ein Ziel zu erreichen. Ist eine Gruppe unterwegs und ist sich über die Richtung nicht sicher: Der Kompass reduziert den Stress. Wollen sich mehrere Gruppen koordiniert bewegen: Mit dem Kompass lassen sich gemeinsame Ziele anvisieren und Wege kommunizieren. Ein Kompass dient der Orientierung und stiftet einzelnen Personen und Gruppen Sicherheit. Ein Kompass hilft, sich im System zu verorten.

Für das strategische Stress-Management ist uns der Kompass daher das passende Leit-Motiv, das den individuellen Umgang der Beschäftigten mit Stress immer in Verbindung sieht: mit dem Kontext der Zusammenarbeit im Team, mit dem Handeln der Führungskräfte und mit der strategischen Aufstellung der Organisation. Für uns Herausgeber ist es als Berater und Trainer von SHS CONSULT selbstverständlich, Mensch und System komplementär zu verbinden – und dies spiegelt sich im vorliegenden Buch. Wir fokussieren den Umgang mit Stress genauso auf der Ebene der Beschäftigten (4. Kapitel) wie bezüglich der Zusammenarbeit in Teams (5. Kapitel). Wir richten den Blick ebenso auf die Führungskräfte (3. Kapitel) wie auf die Gesamtorganisation (1. und 2. Kapitel). Auch die für das Buch grundlegenden Modelle und Theorien zu Stress im ersten Kapitel beziehen wir zum einen auf das individuelle und zum anderen auf das organisationale Stress-Management.

Mit dem Begriff des strategischen Stress-Managements verbinden wir unser Anliegen, über den Tag hinaus zu denken und ökonomisch wie kulturell nachhaltig zu handeln. Der Nutzen des strategischen Stress-Managements für die einzelnen Beschäftigten wie für die Organisation realisiert sich in höherer Arbeitszufriedenheit wie einer Optimierung der Unternehmenskultur und besseren Mitarbeiterbindung, in einer

erhöhten Veränderungsbereitschaft und -kompetenz und einer langfristigen Qualitätsentwicklung. In diesem Buch stellen wir Instrumente hierfür bereit: die Projektierung und Konzipierung von strategischem Stress-Management als Organisationsentwicklung mit Change-Management (1. Kapitel), die Moderation von Großgruppen (2. Kapitel) und die Qualifizierung und der Einsatz von Stress-Lotsen (6. Kapitel).

Das erste Kapitel liefert Ihnen die Grundlagen zu Stress und Stress-Management, erläutert die Verbindung von Stress-Management und Change-Management und legt dar, wie die Einführung des strategischen Stress-Managements als Projekt angegangen wird. Die Kapitel II bis VI beschreiben die konkrete Umsetzung mit verschiedenen Zielgruppen und gleichen sich in ihrer Struktur: Einer grundlegenden Betrachtung folgt jeweils die ausführliche Darstellung der Konzepte, ergänzt durch Tools für die Durchführung. Neben den Print-Texten stehen Ihnen Online ergänzende Unterlagen zur Verfügung, auf die Sie über den Link in der Umschlagklappe Zugriff haben.

Stress-Kompass ist ein Buch für die Praktiker, seien sie extern beratend und trainierend unterwegs oder intern in der Personalentwicklung oder Mitarbeiterqualifizierung von Organisationen tätig. Alles, was wir hier darstellen, ist von uns mit SHS CONSULT in der Praxis erprobt. Jedes Training und jedes Tool ist, wie beschrieben, vielfach erfolgreich durchgeführt bzw. eingesetzt worden. Die Instrumente der Moderation und des Change-Managements haben sich im strategischen Stress-Management und darüber hinaus seit Jahren bewährt. Sechs Projekte, in denen wir von 2012 bis 2014 konsolidiert Stress-Management umgesetzt haben, waren der Prüfstein für den konzeptionellen Ansatz, die Methodik und Kommunikation sowie für die Nachhaltigkeit des Erfolges. Die Geschichte dieser Praxis finden Sie unter [www.shsconsult.de/kompass.html](http://www.shsconsult.de/kompass.html).

Wir möchten mit Stress-Kompass den Leserinnen und Lesern eine Grundlage für die Planung ihrer strategischen Stress-Management-Projekte bieten, sie beim Design von Großgruppenmoderationen und Trainings unterstützen und bei Bedarf auch die Möglichkeit bieten, schnell ein weiteres Tool für Trainings zu finden. Die Kapitel bauen aufeinander auf, gleichwohl ist das Buch auch gerne kreuz und quer zu lesen, denn die Inhalte liefern verschiedene Aspekte in einem Gesamtrahmen, der sich auch in einer anderen Reihenfolge erschließt. Zur Orientierung haben wir zu Beginn der Kapitel die Inhalte jeweils kurz zusammengefasst und viele Verweise eingefügt.

Bewusst haben wir für Stress-Kompass verschiedenste Personen zusammengebracht: das Buch vereint die Sicht von Beraterinnen, Geschäftsführerinnen, Trainerinnen, Projektleiterinnen, Moderatorinnen, Personalentwicklerinnen und Wissenschaftlerinnen. Und ebenso von Beratern, Geschäftsführern, Trainern, Projektleitern, Moderatoren, Personalentwicklern und Wissenschaftlern. Nicht alle, die Gedanken beigetragen haben, haben als Autorinnen und Autoren mitgewirkt; den vielen, deren Ideen und Hinweise zwischen den Zeilen stehen, danken wir ausdrücklich für die Zusammenarbeit in der Praxis und für die wertvolle Diskussion.

Die Herausgeberinnen und Herausgeber

*Ein wichtiger Hinweis:* Wir haben uns um eine weitgehend gendergerechte Sprache bemüht. Dem Lesefluss haben wir indes Vorrang eingeräumt und an all den Textstellen, die den Lesefluss oder die Verständlichkeit übermäßig behindert hätten, wahlweise die weibliche oder männliche Variante verwendet. Angesprochen sind in diesen Fällen selbstverständlich immer alle Leserinnen und Leser.

## Services und Orientierungshilfen

Ergänzend zu den Inhalten dieses Buches werden Ihnen weiterführende Beiträge, Arbeitshilfen, Handouts etc. als Download-Ressource angeboten. Über die Internet-Adresse

► [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de)



haben Sie darauf Zugriff und können sich diese Materialien herunterladen und ausdrucken. Im Buch weist das entsprechende Symbol links auf diese Möglichkeit hin.



Eine Kurzübersicht am Beginn jedes Kapitels beschreibt die zentralen Inhalte der einzelnen Beiträge und erlaubt Ihnen so eine schnelle Orientierungshilfe sowie ein gezieltes Nachschlagen.



Dieses Icon verweist auf einen Beitrag oder auch Textabschnitt, der ein Tool bzw. Werkzeug beschreibt, das Sie unmittelbar im Training oder Workshop einsetzen können.



Dieses Icon steht für die Beschreibung eines detaillierten und umfassenden Trainings- bzw. Workshop-Konzepts.



Dieses Icon steht für ein Handout, eine Checkliste oder Arbeitshilfe.



Dieses Icon verweist auf Kommentare und Erfahrungen aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.



Neben diesem Icon sind zentrale Inhalte und Erkenntnisse zusammengefasst.



# Tool: Stress – Erschöpfung – Burnout

Wann führt Stress zum Burnout? Und wie spreche ich Betroffene an?

Von Mathias Hofmann, Friederike Michel und Louisa Reisert

<i>Dauer</i>	<i>60–120 Minuten</i>
<i>Gruppengröße</i>	<i>bis 12 Personen, bei mehr TN besser zum Austausch in Gruppen übergehen</i>
<i>Technischer Aufwand</i>	<i>mittel bei Pinnwand und vorbereiteten Moderationskarten; gering bei der Variante mit vorbereiteter Pinnwand bzw. Flipchart</i>



Die Teilnehmenden werden für das Thema Burnout sensibilisiert und lernen Merkmale eines typischen Verlaufs kennen. Dadurch stärken sie ihre Wahrnehmung und Aufmerksamkeit für das Thema. Sie reflektieren ihre Rolle als Führungskraft im Falle burnout-gefährdeter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und machen sich bewusst, welche Möglichkeiten der Unterstützung sie haben, wo die Grenzen sind und wann sie die Verantwortung abgeben müssen. Um mit Personen in den verschiedenen Phasen des Burnouts umgehen zu können, entwickeln die Teilnehmenden entsprechende Strategien.

**Ziel**

Das Tool kann dabei unterstützen, frühe Anzeichen eines möglichen Burnouts sensibel wahrzunehmen und gegenzusteuern. Es eignet sich, um die eigene Stressbelastung und die Belastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu reflektieren und Strategien zum Umgang zu entwickeln. Für das Tool sind keinerlei Vorkenntnisse zum Thema Burnout nötig, es lässt sich allerdings auch in Gruppen anwenden, die bereits mit dem Thema vertraut sind. In diesem Fall ist es hilfreich, die Vorerfahrungen zu Beginn des Themas einzuholen, um das Tool flexibel daran anzupassen. Im Falle persönlicher Betroffenheit kann gemeinsam entschieden werden, ob das Thema bearbeitet werden soll. Sowohl eine homogene als auch eine heterogene Gruppenzusammensetzung hat für diese Übung Vorteile. Teilnehmende in homogenen Gruppen

**Anlässe und Anwendungsbereiche**

teilen Themen ggf. gerne, weil sie die anderen Personen kennen oder in ähnlichen Positionen sind und es ihnen so leichter fällt, sich in die Situationen der anderen hinzusetzen. Teilnehmende in heterogenen Gruppen trauen sich eventuell, Themen zu benennen, die sie sonst für sich behalten würden, weil sie durch unterschiedliche Arbeitskontexte wenige bis keine Berührungspunkte haben. Das Tool eignet sich für die ersten beiden Tage, weil es eine Grundlage zum Thema Stress bietet, oder als Wahlmodul für den Transfertag. Es kann hilfreich sein, das Tool am Vormittag einzusetzen, da es aufgrund des theoretischen Inputs und der anschließenden Diskussion eine hohe Aufnahmefähigkeit der Teilnehmenden erfordert.

---

*Methode* Zum Einstieg ist zunächst eine Begriffsklärung hilfreich: „Burnout“ ist ein Thema, welches in den vergangenen Jahren zunehmend an Beachtung gefunden hat, obwohl es dafür keine allgemeingültige Definition gibt und es medizinisch nicht als eigentliche Krankheit (nach ICD-10) gilt. Vielmehr beschreibt „Burnout“ ein Zustandsbild mit bisher uneinheitlicher Definition. Der Begriff geht auf Freudenberg zurück, der damit 1973 die emotionale Erschöpfung und reduzierte Leistungsfähigkeit nach langer beruflicher Überlastung beschrieb. Burnout wurde zunächst in Verbindung mit helfenden Berufen gebraucht, das Konzept wurde dann jedoch zunehmend auf andere Berufsgruppen angewendet.

Das Burnout-Syndrom bezeichnet eine Vielzahl von Symptomen und kann sich in verschiedenen Arten äußern (z.B. Verlust der Fähigkeit, sich zu erholen; Leistungs- und Antriebsschwäche; zynische Grundstimmung; Gleichgültigkeit/Mutlosigkeit und Depersonalisation). „Burnout“ ist über die reine alltägliche Erschöpfung hinaus eine psychische Erkrankung, die bei fortgeschrittenem Stadium einer medizinischen oder psychiatrischen Behandlung bedarf, da ansonsten die Gefahr besteht, dass die Betroffenen in ihren Mustern verharren, bis sie völlig erschöpft sind; daher wird es auch häufig als „Erschöpfungssyndrom“ bezeichnet. In dem hier besprochenen Zusammenhang ist der berufliche Kontext augenfällig. Häufig sind auch Doppelbelastungen oder besondere private Belastungen (Pflege von Angehörigen etc.) Auslöser von Burnout.

Das Tool bezieht sich auf die Theorie von Freudenberg und North (1992), die die Entwicklung des Burnout-Syndroms in einem zwölfstufigen Zyklus beschreiben (siehe Tab. 1, S. 187). Freudenberg und North zeigen in ihrem Modell die Phasen auf, die in einem Burnout häufig vorkommen. In der Praxis treten die Stadien nicht immer in derselben Reihenfolge auf und lassen sich aufgrund von Überlage-

	Thema	Beispiel	Was kann Führung tun?	
Stadium	1	Der Zwang, sich zu beweisen	Sehr engagiert, perfektionistisch	Beobachten und loben
	2	Verstärkter Einsatz	Sonderaufgaben trotz Auslastung übernehmen	Delegieren und Grenzen setzen
	3	Vernachlässigung eigener Bedürfnisse	Pausen ausfallen lassen	Pausen anweisen, aktiv ansprechen
	4	Verdrängung von Konflikten	Entzieht sich drohenden Konfliktsituationen	Konflikte konstruktiv angehen
	5	Umdeutung von Werten	Abwertende Äußerungen über Dinge, die vorher geschätzt wurden, z.B. Kunden	Perspektivwechsel anregen, Interesse zeigen, Zeit nehmen für Gespräche
	6	Leugnung der Probleme	Keine Einsicht zeigen und abwiegeln	Feedback geben, Feedback von anderen einbeziehen
	7	Rückzug	Keine Teilnahme an gemeinsamen Aktivitäten	Kontakte aktivieren, Beratung vermitteln
	8	Beobachtbare Verhaltensänderung	Jede Zuwendung der Umwelt wird als Angriff empfunden	Hilfe suchen, gewohnte Muster durchbrechen, nächste Führungsebene einbeziehen
	9	Depersonalisation	Was ist bloß mit dem Menschen passiert? Person nicht wiederzuerkennen	Therapeutische und medizinische Begleitung
	10	Innere Leere	Panikattacken und Angstzustände	
	11	Depression	Suizidgedanken	
	12	Völlige Erschöpfung	Zusammenbruch	Notsituation, stationäre Behandlung initiieren

Tab. 1: Phasen des Burnout nach Freudenberger und North

rungen nicht klar voneinander abgrenzen. Einzelne Phasen können sowohl übersprungen werden als auch gleichzeitig stattfinden. Ein Kritikpunkt an der Phasentheorie ist, dass sie nicht auf empirischen Studien beruht. Die Abgrenzung der Stadien untereinander ist zudem meist willkürlich gewählt, was von den Forschern auch selbst betont wird. Für den Einsatz im Training eignet sich das Modell dennoch gut, um einen möglichen Verlauf von Burnout anschaulich darzustellen und nachzuvollziehen. Im Training geht es darum, Gedankengänge anzustoßen und als Führungskraft ins Gespräch zu kommen. Es geht auf keinen Fall darum, Diagnosen für Personen zu stellen.

Zum Einstieg in das Thema ist es hilfreich, Vorkenntnisse und Erfahrungen der Teilnehmenden abzufragen: Wer kennt sich mit Burnout aus? Um die Teilnehmenden ins Boot zu holen und ggf. Betroffene



Abb. 1: Burnout-Rad

angemessen zu integrieren, lohnt es sich, zunächst zu klären, ob es für alle in Ordnung ist, Burnout zu thematisieren.

Im nächsten Schritt erläutert die Trainerin bzw. der Trainer den Begriff des Burnouts und stellt anschließend das Burnout-Rad und seinen Verlauf vor. Hierfür können die einzelnen Phasen beispielsweise auf vorbereiteten Moderationskarten an einer Pinnwand, auf der das Rad und die Stadien markiert sind, im Plenum präsentiert und kurz erläutert werden (siehe Abb. 1).

Damit die Stadien für die Teilnehmenden klar und unterscheidbar sind, können im nächsten Schritt mit den Führungskräften

Alltagsbeispiele erarbeitet werden, die die einzelnen Phasen verdeutlichen. Dafür eignen sich folgende Fragestellungen:

- ▶ Wie zeigt sich dieses Stadium im Alltag?
- ▶ Woran können Sie erkennen, dass sich eine Person in diesem Stadium befindet?

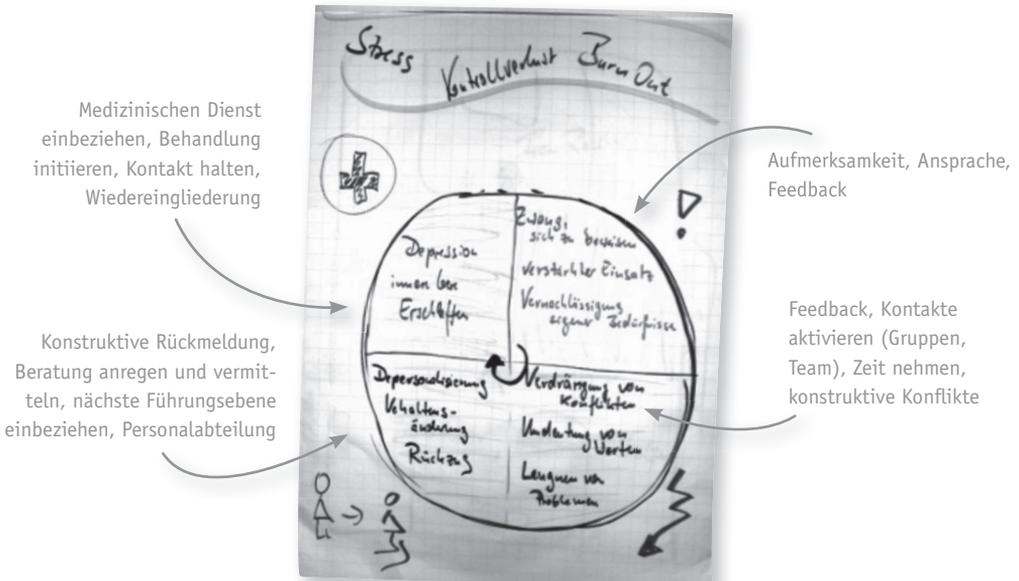
Die Beispiele werden dann auf Moderationskarten mitgeschrieben und ebenfalls an die Pinnwand geheftet. Als zeitsparende Alternative kann die Trainerin oder der Trainer die Beispiele auf Moderationskarten vorbereiten und direkt vor der Gruppe präsentieren.

Anhand der folgenden Leitfragen kann sich eine Diskussionsrunde anschließen, welche Möglichkeiten die Führungskräfte für sich selbst in den verschiedenen Stadien sehen und welche Einflussmöglichkeiten sie haben, um auf ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzuwirken:

- ▶ Was können Sie für sich selbst und als Führungskraft in den einzelnen Stadien tun?
- ▶ An welchen Stellen ist es wichtig, die Verantwortung abzugeben?
- ▶ Wo sind Ihre Grenzen?
- ▶ Wo können Sie sich Unterstützung holen?

Um die Teilnehmenden stärker in den Austausch zu bringen, können die Beispiele für die Stadien und die Einflussmöglichkeiten auch in Kleingruppen diskutiert, dokumentiert und anschließend im Plenum

### 3.5 Tool: Stress – Erschöpfung – Burnout



präsentiert werden. Bei dieser Variante kann beispielsweise sichergestellt werden, dass auch in größeren Gruppen (13+) alle Teilnehmenden die Möglichkeit haben, sich zu beteiligen.

Abb. 2: Vereinfachtes Burnout-Rad mit vier Phasen

Wenn die Einheit weniger Zeit in Anspruch nehmen soll, kann das Burnout-Rad auf einer Pinnwand oder einem Flipchart vorbereitet und im Überblick präsentiert werden. Gleichzeitig ist es möglich, die Komplexität der vielen verschiedenen Stadien etwas zu senken, indem die Stadien in vier Blöcke aufgeteilt werden (siehe Abb. 2).

Im Anschluss an das Burnout-Rad bietet sich eine Übung an, bei der die Führungskräfte reflektieren, wie sie Mitarbeiter ansprechen können, wenn sie befürchten, dass diese burnout-gefährdet sind. Hierfür werden gemeinsam Tipps erarbeitet und aktiv im Rollenspiel geübt. Im Plenumsgespräch wird zunächst ein Leitfaden für ein Gespräch mit einer vermeintlich massiv überlasteten Person entwickelt und am Flipchart festgehalten. Die wesentlichen Elemente sind in Abbildung 3 (siehe S. 190) dargestellt.

Ein Gespräch kann sehr gut in Form einer Rollenübung zu zweit durchgeführt werden. Jede Person geht einmal in die Rolle der Führungskraft und einmal in die Rolle des Mitarbeiters. Es empfiehlt sich, die Rollenübung an realen Situationen zu orientieren und einmal in die Rolle einer Person zu gehen, von der man selbst vermutet, dass sie

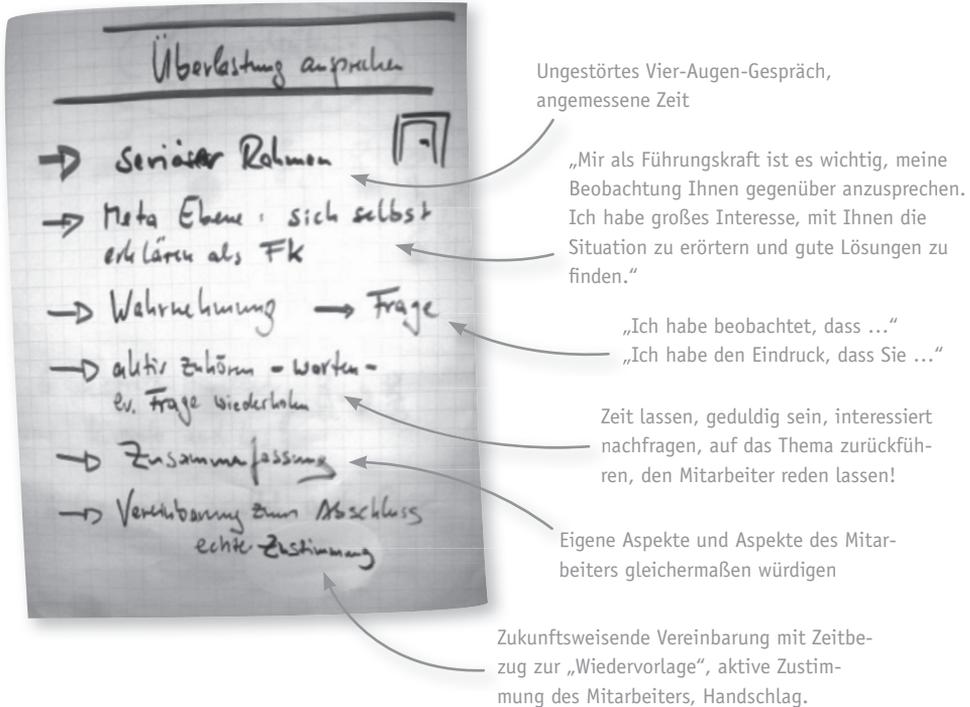


Abb. 3: Elemente eines Burnout-Gesprächs

stark überlastet ist, und die man eigentlich einmal ansprechen sollte. Die Übung kann folgendermaßen strukturiert werden:

1. Paare von Führungskräften finden sich.
2. Jedes Paar entscheidet, wer als erstes die Rolle der Führungskraft übernimmt, wer als erstes in die Rolle des Mitarbeiters schlüpft.
3. Die Führungskraft in der Mitarbeiterrolle stellt sich (als Fallgeber) eine Person vor, die ihrer Meinung nach starke Überlastungssymptome zeigt, sie schildert (kurz!) dem Kollegen, der die Rolle der Führungskraft übernimmt, einige Fakten und Beobachtungen zu der Person (Bitte nur, was faktisch bekannt ist, keine Mutmaßungen!).
4. Nun startet das Gespräch. Die Führungskraft übernimmt die Initiative und hat die Ziele:
  - ▶ Den Mitarbeiter zum Sprechen zu bringen und aktiv zuzuhören (Redeanteil der Führungskraft weit unter 50 Prozent),
  - ▶ Eine zukunftsweisende, echte Vereinbarung zu treffen.
5. Das Gespräch dauert in der Rollenübung üblicherweise etwa 10 Minuten.

6. Es folgt eine kurze Auswertung, wie sich der Mitarbeitende gefühlt hat und welche Intervention der Führungskraft für einen guten Gesprächsverlauf wirkungsvoll war.
7. Das Paar wechselt die Rollen und startet wieder bei Punkt 3.

Im Anschluss wird im Plenum die Erfahrung mit den Gesprächen reflektiert und die wirkungsvolle Kommunikation auf einem Ergebnis-Chart festgehalten.

- Abschließend kann eine Meta-Diskussion zum Tool angeleitet werden:
- ▶ Welchen Nutzen hat das Burnout-Rad für uns als Führungskräfte?
  - ▶ Wie können wir die Erkenntnisse in unserem Arbeitsalltag einsetzen?
  - ▶ Welche Grenzen sehen wir?

*Auswertung*

Für das Tool werden eine vorbereitete Pinnwand mit dem Burnout-Rad und den verschiedenen Stadien sowie Moderationskarten mit den Themen und ggf. Beispielen benötigt. Darüber hinaus sollten Moderationskarten in verschiedenen Farben, Stifte und Pinn-Nadeln vorrätig sein (Bei einer Gruppenarbeit sind hiervon mehr erforderlich als bei einer Plenumsarbeit). Alternativ kann das Burnout-Rad auf einer Pinnwand oder einem Flipchart komplett vorbereitet werden.

*Technische Hinweise*

Die Bedeutung des Themas wird von vielen Führungskräften als sehr relevant zurückgemeldet. Eigene Beispiele können dabei helfen, das Thema zu öffnen: „Wo stehe ich als Trainerin oder Trainer? Welche Erfahrungen habe ich mit dem Thema gemacht? Worauf achte ich? Was hilft mir?“ Dabei ist es wichtig, die Beispiele so zu rahmen, dass sie mich und jeden angehen können. Beispielsweise kann für das Stadium 3, bei dem es um die Vernachlässigung eigener Bedürfnisse geht, genannt werden, dass ich sehr aufmerksam werde, wenn ich anfangs, Arztbesuche vor mir her zu schieben.

*Kommentar*

Auf folgende Stolperfallen ist zu achten:

- ▶ **Stolperfalle 1:** Eine von Burnout betroffene Person ist im Kreis der Teilnehmenden. → Deswegen ist es so wichtig, den Teilnehmenden zu Beginn Raum zu geben, um anzusprechen, ob sie bereits entsprechende Erfahrungen haben, und zu klären, ob das Thema bearbeitet werden soll. Betroffene Personen können dann angemessen integriert werden.

- ▶ **Stolperfalle 2:** Die eigene Betroffenheit oder die Betroffenheit einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters einer anwesenden Führungskraft wird im Verlauf der Übung deutlich. → Auf eine solche Situation bereitet sich die Trainerin bzw. der Trainer am besten vor, indem sie bzw. er für alle Fälle Handlungshinweise und Tipps zur Verfügung hat.
- ▶ **Stolperfalle 3:** Es wurde im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements zum Thema bereits geschult und es gibt klare Fahrpläne. → Um die organisationspezifischen Vorgehensweisen wiederzugeben, ist es empfehlenswert, sich im Vorfeld des Trainings zu erkundigen, wie das Thema in der Organisation gehandhabt wird. Anschließend kann das Training angepasst und eventuell eine Fachperson dazugeholt werden.



#### Typisches Feedback von Kunden

- ▶ „Gut, dass wir mal darüber gesprochen haben. Das ist wirklich ein wichtiges Thema, was man oft nicht wahrnehmen möchte, weil es nicht anerkannt ist. Da muss sich echt was ändern.“
- ▶ „Das Thema hat mich ins Denken gebracht. Da muss ich noch mal genauer hinschauen.“
- ▶ „Ich tue mich etwas schwer mit der Abgrenzung der Phasen und finde die Interventionsmöglichkeiten sehr gering.“

---

#### Quellen, Literaturhinweise

- ▶ Burisch, M. (2006): Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. New York, Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- ▶ Freudenberger, H. (1974): Staff Burnout. In: Journal of Social Issues 30 (1974): S. 159–165.
- ▶ Freudenberger, H./North, G. (1992): Burnout bei Frauen. Über das Gefühl des Ausgebranntseins. Frankfurt/M.: Krüger.

# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

## Training *aktuell* einen Monat lang testen



### Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen