

Bernd Fechler

## „Ich will nicht mehr, ich kann nicht mehr, ihr könnt mich mal!“ – Oder: Was Mediation zur Burnout-Bewältigung beizutragen hätte

**„Für jedes Problem gibt es eine Lösung, die einfach, klar und falsch ist.“**

Henry Louis Mencken (1880-1956)

In unserer Mediationspraxis mehren sich Fälle, in denen „Workload“ bzw. der Umgang mit der zunehmenden Arbeitsverdichtung und den daraus resultierenden Gesundheitsbelastungen zum Thema wird.

*Es ist Sommer, zwei leitende Entwicklungsingenieure eines von seiner fulminanten Auftragslage getriebenen Autozulieferers haben sich in der Wolle. A ist hochgradig abhängig von der Zuarbeit von B, rastet immer öfter aus – gerade auch vor B's Mannschaft – weil „nichts rechtzeitig beikommt“. Für ihren gemeinsamen Vorgesetzten wird es immer schwieriger, A wegen seiner cholерischen Anfälle im Unternehmen zu halten. In der Mediation offenbaren sich bei B Abgründe von Überarbeitung, unendliche Listen unerledigter To-Dos, die er jedoch stoisch als „normal“ und „ich hab's im Griff“ verteidigt. Was A völlig aus der Fassung bringt, ist B's Äußerung: „Wer bei mir einen Termin haben möchte, kann gerne im Dezember wiederkommen.“*

*Klausur des ReferentInnen-Teams eines Bildungsträgers, Tagesthema „Umgang mit der Workload“. Eine Kollegin steht wegen ihres „unsolidarischen Verhaltens“ unter Beschuss. Der Grund: ihr konsequentes Pausenregime und Festhalten am Zuschnitt ihres Verantwortungsbereichs, was die anderen als „Rosinenpicken“ kritisieren. Die Auseinandersetzung eskaliert. Nachdem sie einen Mobbing-Vorwurf in die Runde gesetzt hat, verlässt die Kollegin die Klausur und meldet sich für mehrere Wochen krank.*

*In einer städtischen Behörde herrscht Notstand. Die Amtsleiterin und ihre Abteilungsleiter bestellen sich eine Burnout- und Konfliktberatung. Neben der eigenen, extremen Arbeitsbelastung haben sie ein akutes Problem: Eine mit der Diagnose Burnout aus dem Leitungsteam gefallene Kollegin drängt – nach halbjähriger Krankschreibung und ausgedehntem Klinikaufenthalt – wieder zurück an ihren Arbeitsplatz. Man ist sich einig, dass das noch zu früh sei. Die Kollegin scheint jedoch uneinsichtig. Unterstützt durch eine positive Stellungnahme der Amtsärztin pocht sie auf Regeleinhaltung und fordert ein „sofortiges Zurück“ an ihren angestammten Wirkungsbereich.*

Drei Beispiele für eine wachsende Krisenstimmung in Unternehmen, Behörden und sozialen Einrichtungen. Nicht nur in den Medien ist Burnout und die dramatisch steigenden Zahlen Stress bedingter, seelischer Erkrankungen Dauerthema. Auch die Unternehmen haben das Problem als systemrelevant erkannt. Demografischer Wandel, Fachkräftemangel und die hohen betriebs- und volkswirtschaftlichen Folgekosten von Stress sind die Trigger-Themen. Die humanen Ressourcen werden zum knappen Gut, das es zu pflegen und zu erhalten gilt. Die Antworten reichen von Maßnahmen zur individuellen Stressbewältigung, über Kurse zu „gesunder Führung“ bis hin zur Einführung eines BGM – eines Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

All das klingt gut – doch wirken viele Maßnahmen noch wie aufgesetzt. Auch die eingangs geschilderten Organisationen „hatten“ bereits ein BGM. Es gibt eine große Diskrepanz zwischen dem Geist gesundheitssensibler Angebote und der rauen Wirklichkeit in der Arbeitswelt.

In diesem Beitrag möchte ich beschreiben, was der originäre Beitrag von Mediation und mediativer Personal- und Organisationsberatung (Konfliktcoaching und Konfliktmanagement) zum Umgang mit diesem Thema sein könnte. Mediatoren werden als Feuerwehr gerufen – dann, wenn es brennt. In der Regel ist der Anlass für unser Wirken nicht „Burnout“, sondern nach wie vor „Konflikt“. Das ist völlig in Ordnung so. Dennoch gibt es einen Bedarf für Burnout-sensible Konfliktberatung, die bei der Implementierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements gute Dienste leistet. Mit solchen Angeboten machen wir bei inmedio ermutigende Erfahrungen.

### Zum Zusammenhang von Konflikt und Burnout

Die Wege vom Konflikt zum Burnout sind gut beschrieben. Konflikte machen negativen Stress und daher krank – jedenfalls so lange sie keiner Lösung zugeführt werden. Eine konstruktive Konfliktkultur könnte helfen, die Kosten stressbedingter, seelischer Erkrankungen zu reduzieren. Dies ist die grundsätzliche, strategische Seite, sozusagen das verkäuferische Argument, mit dem Mediatoren derzeit unterwegs sind, um die Nützlichkeit ihrer Dienstleistungen durch das Argument der Konflikt(Folgekosten)Reduzierung zu untermauern.

Als Berater für akute Krisen interessiert uns aber auch die umgekehrte Richtung – die Wege vom Burnout zum Konflikt. Es geht um die Untiefen und Fallstricke, die sich im Betriebsalltag im Umgang mit chronischer Arbeitsbelastung, Stress, Burnout und anderen seelischen Leiden zeigen:

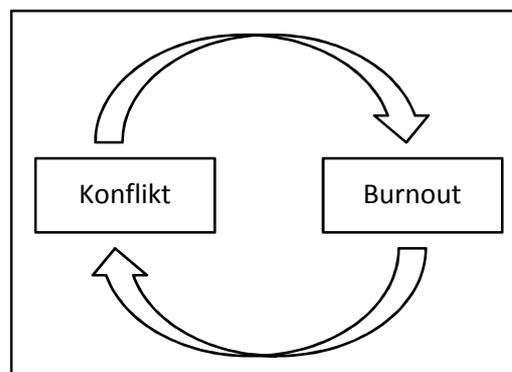


Abb. 1: Burnout und Konflikt

- Zu welchen Konflikten führt das Thematisieren wie auch das Verschleiern von Burnout?
- Was tun wir als Mediatoren, wenn Burnout in Konflikten explizit zum Thema wird?
- Und welchen Beitrag kann Mediation bzw. mediative Konflikt- und Organisationsberatung leisten, um einen angemessenen, gesünderen und fairen Umgang mit diesen Zusammenhängen zu fördern?

Uns interessieren Konstellationen, in denen eine gutwillige, „gesundheitsbewusste“ Führungskraft bzw. Organisation mit Problemen zu kämpfen hat, die trotz – oder gerade wegen? – eines propagierten Betrieblichen Gesundheitsmanagements auftreten.

### Burnout

Burnout ist eine durch chronischen Stress hervorgerufene Form körperlicher und psychischer Erschöpfung, die große Ähnlichkeiten zum depressiven Syndrom<sup>1</sup> aufweist. Burnout bedeutet Selbstausschöpfung bis zur Gesundheitsschädigung, die sich schleichend vollzieht. Im Endstadium ist Burnout eine ernstzunehmende Erkrankung, die eine dauerhafte Einschränkung der beruflichen Leistungsfähigkeit zur Folge haben kann. Die Symptome und Erkennungsmerkmale einer beginnenden Erkrankung sind nicht immer eindeutig. Zudem wird durch Leugnungs- und

<sup>1</sup> Einen guten Überblick über den aktuellen Stand der Forschung bietet die sog. DIMDI-Studie, die sämtliche Untersuchungen zu Burnout ausgewertet hat, vgl. Korczak, Dieter / Christine Kister / Beate Huber 2011

Verdrängungsmechanismen ein schneller Ausstieg aus der Burnout-Spirale verhindert. Hier spielt der durch Führungsverhalten und Unternehmenskultur geprägte Umgang mit Leistung(Schwäche) eine entscheidende Rolle. Andererseits stellt eine durchgestandene Burnout-Krise für viele Betroffene den biografischen Wendepunkt zu einem gesünderen und sinnerfüllteren Leben dar.<sup>2</sup>

Burnout ist ein dynamischer Prozess. Bis zum totalen Zusammenbruch – dem sog. Burnout-Syndrom – kann es Jahre dauern, in denen sich das Leiden bereits in seinen unterschiedlichen Vorstufen ankündigt. Für unser Thema besonders interessant sind die letzten Stufen vor dem Zusammenbruch, treffend beschrieben als „Erschöpfungsmanagement“ – ein ständiges Lavieren zwischen „geht schon“ und „ich kann nicht mehr“.

### **Gibt es typische Burnout-Kandidaten?**

Was viele persönlich bewegt und auch im betrieblichen Umgang mit seelischem Leiden eine Rolle spielt: Ist jeder gleich gefährdet? Die Antwort: ein klares JEIN. Stressbedingte Erkrankungen haben viele Ursachen. Neben beruflicher Überarbeitung spielt auch die private Situation eine wichtige Rolle: Doppelt- und Dreifachbelastung durch Erziehungsstress, Hausbau, Ehe- und Beziehungskrisen, pflegebedürftige Angehörige. Dazu fehlender Ausgleich und die informative Überwältigung durch Email und Multitasking – unter widrigen Umständen kann Burnout jeden treffen.

Allerdings gibt es Menschen, die es eher trifft. Zu den persönlichkeitsbedingten Faktoren zählen:

- Hang zum Perfektionismus
- hohes Verantwortungsgefühl (für andere / die Sache)
- zu hohe Leistungsansprüche an sich selbst und andere
- nicht NEIN sagen können
- schlecht planen und sich verzetteln

Das ist unstrittig – und in jeder Burnout-Behandlung und Stressprävention stellt die Auseinandersetzung mit der persönlichen Biografie und den sich dort zeigenden Mustern und Grundhaltungen (innere Leitsätze / Antreiber) einen zentralen Ansatzpunkt dar.

Auf der anderen Seite führt dieser evidente Zusammenhang in vielen Betrieben zu einer verkürzten, aufs Individuum reduzierten Problemsicht und bildet die Legitimierung einer diskriminierenden Haltung gegenüber Menschen, die unter psychischen Erkrankungen leiden.<sup>3</sup> Bei aller Enttabuisierung und Normalisierung des Themas dominiert in vielen Unternehmen weiterhin das Bild vom „Psycho“, „Versager“ und „Weichei“, das seine Aufgaben „falsch anpackt“ bzw. ihnen „einfach nicht gewachsen ist“. Je höher in der Hierarchieleiter, umso stärker Scham besetzt ist dieses Thema. Das beeinflusst auch die Situation der Führungskräfte und Personalentwickler, die sich darum kümmern wollen.

### **Führungsverantwortung: Anforderungen an Gesunde Führung**

Der Einfluss von Führungsverhalten auf das soziale Klima – die Organisationskultur im weitesten Sinne – ist hinlänglich bekannt. Die Empfehlungen, die Gesundheits- und Organisationsexperten für

---

<sup>2</sup> Dieser Punkt kann für Mediatoren – gerade in ihrer Rolle als Konfliktcoach – zu einem Zielkonflikt führen. Der Auftraggeber ist primär an der Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit interessiert. Die von Burnout betroffene Person soll wieder fit gemacht werden und sich in die Arbeitsabläufe „wiedereingliedern“. Anders die Situation aus Sicht des/der Betroffenen. Hier kann sich herausstellen, dass der Weggang aus dem Unternehmen die beste Lösung für ihn bzw. sie darstellt.

<sup>3</sup> Lesenswert dazu: Kramer 2011

„gesunde Führung“ geben, werden Mediatoren und andere Berater mit humanistischer Grundausrichtung nicht sonderlich überraschen. In ihrem erfahrungsgesättigten Buch „Führung und Gesundheit“ behandelt Anne Katrin Matyssek<sup>4</sup> die Essentials gesunder Führung, die sie den korrespondierenden Dimensionen krankmachender Führung gegenüber stellt (Abb. 2).

<b>Gesunde Führung</b>	<b>Krankmachende Führung</b>
Anerkennung / Lob / Wertschätzung	Destruktive Kritik / Fokus auf Fehler
Interesse / Aufmerksamkeit / Kontakt	Ignorieren / Bevorzugung einzelner MitarbeiterInnen
Aktive Gesprächsführung / Einbeziehen	Engmaschige Kontrollen / Entreißen von Aufträgen
Transparenz / Offenheit	Pokerface / willkürliche Entscheidungen
Führung durch Vertrauen / Ressourcen-Orientierung	Führung durch Misstrauen / Defizit-Orientierung
Stressbewältigung / Belastungsabbau / Ressourcenaufbau	Zusätzliche Druckerhöhung (enge Zeitvorgaben)
<u>Umgang mit sich selbst:</u> Wertschätzung als Haltung „Self Care“	<u>Umgang mit sich selbst:</u> Mangelnde Wertschätzung und Selbstfürsorge

Abb. 2: Gesunde bzw. krankmachende Führung, nach Matyssek 2010, S. 35ff

Diese Faktoren sind Essentials der Primärprävention: Welcher Geist soll in einer Organisation herrschen, damit die Beschäftigten gesund bleiben? Auch die Entwürfe für Betriebliches Gesundheitsmanagement basieren auf diesen Prinzipien.

Was aber tun, wenn trotz eines propagierten BGM dennoch nicht alles rund läuft? Wenn trotz guten Willens zu einem wertschätzenden Führungsstil die Kraft oder die Skills nicht ausreichen, um den Widrigkeiten des Betriebsalltags erfolgreich zu trotzen? Und welchen Part können Mediatoren und mediative OE-Berater übernehmen, um diese Kluft zwischen Programm und Wirklichkeit zu überbrücken?

### „Burnout-Konflikte“ – die Führungskraft in der Zwickmühle

Nehmen wir an, ein Unternehmen macht sich auf den Weg zu einem gesünderen Betriebsklima. Die Führungskräfte wurden sensibilisiert. In einem „Resilienztraining“<sup>5</sup> haben sie die Zusammenhänge zwischen Gesundheit und Ressourcen orientierter Führung verstanden – und sie haben auch verstanden, dass ohne ein gewisses Maß an „self care“ (Matyssek), d.h. einer Sorge um die eigene Gesundheit, kein Blumentopf zu gewinnen ist. Sie kehren zurück in den Betrieb. Nach ersten Erfolgen hat sie der Alltag wieder: zynische Sprüche von Kollegen, Rückfall in alte Muster – und wieder jagt eine Stressspitze die nächste.

Aber ein Stück Sensibilisierung ist geblieben. Die Führungskraft wird aufmerksam auf eine Mitarbeiterin, die in ihrem Leistungs- und Aufopferungswillen ihre Grenzen zu überschreiten droht. Das sind oft die Leistungsträger, die Säulen des Teams, die „plötzlich“ in der Klinik landen. Oder die Führungskraft wird von einem Mitarbeiter angesprochen, der sich „in letzter Zeit so schlapp und ausgelaugt fühlt“ und dringend um eine Auszeit bittet – dummerweise mitten im Projektendstress. Was soll die Führungskraft tun?

<sup>4</sup> Matyssek 2010

<sup>5</sup> Eine gute Einführung in den „State of the Art“ der arbeitsweltbezogenen Resilienz bietet Wellensiek 2011

Die folgende Abbildung (Abb. 3) versucht, diesen „Klassiker“, der uns in Burnout-Fortbildungen, Fallberatungen oder Mediationen immer wieder begegnet, zu illustrieren. Sie gibt einige der Selbstgespräche (Wolken), Stauseemotionen (Kästchen) und sozialen Zündstoffe (Sterne) wieder, die es im Beziehungsgeflecht einer Organisation – hier reduziert auf die drei Positionen Führungskraft, Mitarbeiter/in und Teamkollegen/innen – anzuschauen gilt.



Abb. 3: Konfliktbaustellen um das Thema „Entlastung von Mitarbeiter/innen“ © Bernd Fechler

Die Erfahrung zeigt: In solchen Fällen braucht es unabhängige, allparteiliche Berater und Vermittler, die den Beteiligten Wege aufzeigen, aus ihren Sackgassen heraus zu kommen. Ähnlich ihrer Aufgabe, Konflikte besprechbar zu machen, können Mediatoren die Betroffenen darin unterstützen, die Probleme, deren Lösung durch Tabus im Umgang mit Leistungsabfall, Burnout und seelischen Erkrankungen blockiert werden, besprechbar zu machen.

### Burnout-sensible Mediation in der Praxis

Auch in den eingangs gestreiften Fällen war Mediation das Mittel der Wahl.

#### Fall 1: „Ich hab's im Griff“

*Der „gute“ weil stille Kollege des „bösen“ Cholerikers leugnet seine strukturelle Überforderung – aus Angst, als „Underperformer“ dazustehen. Ein klassischer Fall von Erschöpfungsmanagement. Dieses gelingt ihm so gut, dass die negativen Folgen seiner Erschöpfung – Aufschieberitis, „leck mich-Haltung“, Blockierung von Lösungskommunikation – so lange Nebensache bleiben, wie sein zum Ausrasten neigender Kollege sich selbst ins schlechte Licht rückt.*

*Der Lösungsansatz: In der Mediation ging es darum, dem Ingenieur einen Weg zu ebnen, seine innere Not ohne Gesichtverlust mitzuteilen. Ermutigt durch ein „Burnout-normalisierendes“ Konfliktcoaching, fand er zu einem Satz, der für seinen Kollegen die Wende brachte: „Ich will nicht mehr, ich kann nicht mehr – ihr könnt mich mal!“ Die Schwelle zu einer*

Erarbeitung praktischer Lösungen (Klärung von Zuständigkeiten, Informationsfluss, Auszeiten etc.) war überwunden.<sup>6</sup>

### Fall 2: „Rosinenpicken“

Wer Stressreduzierung ernst nimmt, erntet nicht immer Beifall bei seinen Kollegen. Selbst wenn der „Output“ stimmt – wenn Pausen machen, Schwätzchen halten, Grenzen setzen nicht den Standards der Teamkultur entspricht, läuft man Gefahr, zur Zielscheibe sublimierender und offener Anfeindungen zu werden.

Der Lösungsansatz: In einer weiteren Teamklausur arbeiteten wir an den impliziten Grundannahmen und Regeln rund um das Thema Belastungsgerechtigkeit. Eine grafische Rückmeldung (Abb. 4) brachte vielen den Aha-Effekt. Sie machte deutlich, wie viel unnötige Empörung Energie durch die Fokussierung auf die „Dissidentin“ (links auf der Insel) und den zugrunde liegenden Leitsatz „Allen muss es gleich schlecht gehen“ verpulvert wurde, und wie wenig kollektive Intelligenz für die Unterstützung einer anderen, tatsächlich notleidenden Teamkollegin (rechts im Wasser) dann noch übrig blieb. Diese hatte ihren Notstand zwar einige Male zur Sprache gebracht. Ihre zaghaften Hilferufe waren aber bis dato im kollegialen Shitstorm gegen die „Faulenzerin“ untergegangen.



Abb. 5: Feedbackskizze

### Fall 3: Als Führungskraft „verbrannt“?

Selbst wo neue Einstellungen und Werte propagiert werden, erweist sich der Grundsatz, „Eine Führungskraft ist man entweder ganz oder gar nicht“, als zäh und langlebig. Das gilt auch für Behörden, die in Bezug auf die Achtung von Arbeitnehmerrechten (Überstundenausgleich, Nichtdiskriminierung, Gleichstellung/Inklusion etc.) extrem sensibilisiert sind. Im vorliegenden Fall war es jedoch gerade das engmaschig geknüpft Netz an Sozialmaßnahmen, festgehalten im BEM, dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement, das in der Wahrnehmung der Abteilungsleiterin zur größten Karrierebedrohung geworden war. Ungeschickt kommuniziert, hatte sich aus dem Hilfsangebot ein Konflikt mit Mobbing-Vorwurf und entsprechender Frontenbildung (Eskalation bis zur Dezernentin, Einschalten von Anwälten) entwickelt.

Die Lösungsansätze waren in diesem Fall einigermaßen komplex. Konflikt- und Mobbingberatung, Mediation nach Fallenlassen des Mobbingvorwurfs, Coaching der Amtsleitung und ein Teamworkshop der betroffenen Abteilung, weil auch dort allen das

<sup>6</sup> Die weiteren Schritte: Der „Systemische Burnout“ der ganzen Organisationseinheit wird erkannt und der Führungsebene rückgemeldet. Ad hoc Maßnahmen zur Minderung der Überlast werden genehmigt. Der „Choleriker“ lädt zu einem von uns moderierten Feedback-Workshop ein, in dem er sich zu den durch ihn angerichteten Verletzungen bei den MitarbeiterInnen bekennt und dadurch zu seiner Rehabilitation im Unternehmen beiträgt.

Wasser längst bis zum Hals stand. Der Konflikt machte aber auch deutlich, wie begrenzt die Ressourcen für eine „sachliche“ Lösung waren. Auch im Öffentlichen Dienst – der nur noch Ignoranten als Biotop für Müßiggänger („Lehrer in der Hängematte“) gilt – werden die Spielräume und Ressourcen für eine humane Gestaltung der Arbeitsbedingungen immer kleiner.

## Mediation als Entwicklungshilfe für ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement

*„Gesundheit im Unternehmen hat weniger mit Medizin als mit Führung zu tun. Sind die Mitarbeiter krank, ist die Firma der Patient.“*

(Kromm/Frank: Unternehmensressource Gesundheit 2009)

Im betrieblichen Dramadreieck kommt das Thema „Burnout“ in unterschiedlichsten Inszenierungen zur Aufführung. Die Betroffenen spielen „Opfer“- und „Täter“-Rollen wild durcheinander, echte „Helfer“ machen sich rar. Eine Führungskraft im Erschöpfungsmanagement ist zum einen selbst Opfer der Verhältnisse und ihrer Unfähigkeit, aus dem Hamsterrad auszusteigen. Ihr droht massiver Statusverlust. In ihrer Überforderung ist sie aber auch – resigniert, unachtsam, zynisch – selbst Verursacher von Unmut, Stress und seelischen Verletzungen. Darüber hinaus hat sie keine Ressourcen mehr, um sich mit „Burnout-Konflikten“ ihrer Mitarbeiter auseinanderzusetzen. Aber auch überambitionierte „Highperformer“, die sich selbst und andere chronisch überfordern, können für ihre Kollegen zu einer Plage werden. In den Teams schließlich führt der fehlende Mut im Management, die Grenzen der Belastbarkeit anzuerkennen, zu Stellungskriegen und Ränkespielen rund um das Thema Belastungsgerechtigkeit.

Burnout ist Teamwork. Auch wenn ein zentraler Ansatzpunkt zum Ausstieg bei den Einzelnen liegt, wird die Dynamik von Burnout als Beziehungsgeschehen von den gängigen Hilfsangeboten bislang noch zu wenig reflektiert. Dabei ist die Diskussion über „strukturellen“ bzw. „systemischen Burnout“ längst im Gang.<sup>7</sup> Es sind die unausgesprochenen Regeln, Werte und Tabus der Organisationskultur, die einer Veränderung im Wege stehen. Sie verhindern eine ehrliche und offene Auseinandersetzung mit der Erkenntnis, dass es Grenzen des Wachstums, des Multitasking und der Selbstaussbeutung gibt.

Dabei hilft ein Perspektivenwechsel. Burnout ist nicht nur Krise, Burnout kann auch als Ressource wahrgenommen werden. Gunther Schmidt spricht von „Burnout-Kompetenz“<sup>8</sup>: der Körper verweigert den Gehorsam, um Schlimmeres zu verhindern. So gesehen ist Burnout eine gesunde Reaktion auf kranke Arbeitsbedingungen – und ein untrüglicher Wegweiser hin zu den neuralgischen Punkten, an denen eine Organisation in struktureller Weise Effizienz und Intelligenz einbüßt.

Viele gutgemeinte Ansätze und Angebote greifen zu kurz, weil sie nicht mutig genug und mit ausreichendem Mandat an der Kultur, den internalisierten Haltungen und Alltagsroutinen der Organisation ansetzen dürfen. „Nur nicht zu grundsätzlich, nur nicht zu tief!“ als Maßgabe

### Mediation bei Burnout-Konflikten

- macht Konflikte – das Tabuisierte – besprechbar
- sensibilisiert für systemische Zusammenhänge
- klärt Verantwortung zwischen den richtigen Stellen
- führt zu konkreten Lösungen dort, wo es klemmt
- fördert den Mut, sich mit den Dilemmata einer aus den Fugen geratenen Arbeitswelt auseinanderzusetzen

<sup>7</sup> Vgl. Greve 2010; Kromm/Frank 2009

<sup>8</sup> Schmidt 2011

für präventive Angebote ist Augenwischerei. Spätestens wenn es kracht zeigt sich, dass das nicht reicht. Mediatoren können „tief“. Sie helfen den Betroffenen und Verantwortlichen, genau dort nachzuschauen und zuzuhören, wo es weht tut.

Mediation – oder weiter gefasst: Stress- und Burnout-sensible Formen konstruktiver Verständigung in Konflikten – ist ein wichtiger Verbündeter, um ein BGM durch die wertschätzende Auseinandersetzung mit den internen Verdrängungsmechanismen und Widerständen mit Leben zu füllen. Raus aus der Fassadenkommunikation. Die Betroffenen ernst nehmen. Anerkennen, dass es schwierig ist – das eröffnet Räume für Heilungsprozesse und neue Lösungen.

**Flankierende Maßnahmen eines Burnout-sensiblen  
Konfliktmanagements:**

- Vorträge und Tagesworkshops zur Information und Sensibilisierung
- Burnout-kompetentes Konfliktcoaching und Resilienz-Trainings für Führungskräfte und Teams
- Fortbildung für Führungskräfte im Umgang mit seelisch belasteten Mitarbeitern
- Erstellung eines Ressourcen- und Belastungs-Profiles der Organisation/Abteilung
- Einbettung in bestehende Programme zur Gesundheitsprävention

**Literatur**

Greve, Gustav: Organizational Burnout, Wiesbaden 2010

Korczak, Dieter / Christine Kister / Beate Huber: Differentialdiagnostik des Burnout-Syndroms. Hrsg. vom Deutschen Institut für Medizinische Dokumentation und Information (DIMDI) Köln 2011 ([http://portal.dimdi.de/de/hta/hta\\_berichte/hta278\\_bericht\\_de.pdf](http://portal.dimdi.de/de/hta/hta_berichte/hta278_bericht_de.pdf), Stand 26.8.2012)

Kramer, Monika: Umgang mit psychisch kranken Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in Organisationen, unveröffentlichte Diplomarbeit, Frankfurt am Main 2011

Kromm, Walter / Gunter Frank (Hg.): Unternehmensressource Gesundheit, Symposion Publishing 2009

Matyssek, Anne Katrin: Führung und Gesundheit, Books on demand, 2. Aufl. 2010

Schmidt, Gunther: Burnout-Kompetenz. Chance für optimale Lebensbalance. Vortrag auf den Petersberger Trainertagen 2011. DVD 55 Min, managerSeminare Verlags GmbH 2011

Wellensiek, Sylvia Kéré: Handbuch Resilienz-Training. Widerstandskraft und Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter, Weinheim und Basel 2011