



# **Evaluation der Durchführung von: 'Timeout statt burnout'**

**AusZeit + KräfteManagement für  
Führungskräfte in der Genossenschaft  
Migros Zürich**

**Schlussbericht  
Januar 2005**

**V e r e i n I E S  
I n t e g r a t i v e  
E v a l u a t i o n e n  
Terrassenweg 42  
CH-3110 Münsingen**

Auftraggeber: Radix Gesundheitsförderung, Bern  
Bereich „Betriebliche Gesundheitsförderung“  
Projektverantwortlicher: René Setz  
setz@radix.ch Tel: 031 312 75 75

Auftragnehmer: Verein IES, Integrative Evaluationen  
Projektverantwortliche:  
Bernadette Kadishi, Jürg W. Krebs

## INHALTSVERZEICHNIS

---

I. DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE .....	1
A    Evaluationsergebnisse.....	1
B    Zusammenfassende Analyse.....	2
C    Schlussfolgerungen .....	3
II. AUSGANGSLAGE.....	5
1.    Das Interesse von Radix an ‚Timeout statt burnout‘ .....	5
2.    Zielsetzungen und Zweck der Evaluation.....	5
3.    Grundsätze der Integrativen Evaluation nach IES.....	6
4.    Design und Instrumente der Evaluation .....	6
5.    Durchführung der Evaluation (Zielgruppen und Rücklauf).....	7
III. ERGEBNISSE DER EVALUATION .....	8
1.    Das Konzept von „Timeout statt burnout“ .....	8
1.1.    Hauptsächliche Zielsetzung von ‚Timeout statt burnout‘ .....	8
1.2.    Informationsveranstaltung und Module: Ziele, Inhalte, Methoden, Erfahrungen.....	9
1.3.    Die Seminarleitung.....	12
2.    Realisierung von Timeout statt burnout für die Genossenschaft Migros Zürich 14	
2.1.    Ausschreibung des Angebotes in der GMZ.....	14
2.2.    Zugang zu „Timeout statt burnout“ .....	15
2.3.    Nutzen von ‚Timeout statt burnout‘ für die Berufs-/Familien- und Eigenwelt der Teilnehmer und konkrete Veränderungen.....	17
2.4.    Zufriedenheit mit der Realisierung von ‚Timeout statt burnout‘ .....	23
2.5.    Weiterempfehlung an andere Männer und an andere Unternehmen ..	25
2.6.    Vorschläge zur Weiterentwicklung von ‚Timeout statt burnout‘ .....	26
III. Schlussfolgerungen bezüglich Erfolgsfaktoren .....	27
1.    Betriebliche Ebene .....	27
2.    Individuelle Ebene .....	27
3.    Ebene Seminarkonzept .....	28

## I. DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

---

### Vorbemerkung

Stress am Arbeitsplatz kostet die schweizerische Volkswirtschaft nach einer Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft in Form von medizinischer Versorgung und Arbeitsausfällen jährlich rund 4.2 Milliarden Franken.

Die Erfahrungen von Radix Gesundheitsförderung zeigen, dass erfolgreiche betriebliche Gesundheitsförderung zielgruppenspezifisch ausgerichtet sein muss. Radix hat deshalb IES Integrative Evaluation den Auftrag erteilt das männerspezifische Angebot „Timeout statt burnout, AusZeit+KräfteManagement für Führungskräfte und Mitarbeiter“<sup>1</sup> zu evaluieren. Im Zentrum steht das „Gesundbleiben“ von Männern im Spannungsfeld „Arbeit – Familie/Partnerschaft – Eigenwelt (Person)“.

Grundlage für die Evaluation bildet die Durchführung des Angebots in der Genossenschaft Migros Zürich.

### A Evaluationsergebnisse

Aus dem Leitbild der Migros: Der Mensch steht im Mittelpunkt: diesem Anliegen entsprechen die angebotenen Module von ‚Timeout statt burnout‘. Die Seminarleitenden bringen das von ihnen entwickelte Konzept „zum Leben“, und die Männer fühlen sich deutlich unterstützt in der Praxisumsetzung und erfahren in den Reflexionsräumen der verschiedenen Module eine beeindruckende Tiefe in der Zusammenarbeit mit den Kollegen – sowie in der Reflexion mit sich selbst und den an sie gestellten Erwartungen in Bezug auf die männliche „life-work balance“.

Die angestrebten Ziele der Module sind erreicht worden.

Die Module entsprechen einer überdurchschnittlich hohen Qualität. Die Zufriedenheit der Männer ist nachgewiesenermassen hoch. Die Authentizität der Seminarleitenden fördert die Tiefe der Wirkung – ohne in eine Überernsthaftigkeit zu fallen. Humor spielt eine wesentliche Rolle. Die Teilnehmenden erfuhren eine „hohe Verbundenheit in der Gruppe“ (Zitat, 29.9. Fischingen, Evaluation durch Teilnehmende). Der Nutzen der von ‚Timeout statt burnout‘ wird von den befragten Männern in allen drei Lebensbereichen als gross beurteilt. So schreibt beispielsweise ein Teilnehmer dazu: „Kann Beruf – Familie – Eigenwelt besser trennen. Erkenne Gefahren von Burnout früher und kann reagieren. Bin ruhiger geworden.“ Die Personalverantwortliche der Genossenschaft Migros Zürich bestätigt ihrerseits, dass „sich dies im Arbeitsalltag in der gesteigerten Leistungsfähigkeit und Motivation der Führungskräfte zeige“.

---

<sup>1</sup> ‚Timeout statt burnout‘ ist aufgeteilt in eine Informationsveranstaltung und drei Module:

Timeout I: Grundlagenseminar, Timeout II: Vertiefungsseminar, Timeout +: Ausbauseminar

Die Seminarmodule sind konzeptuell-didaktisch sowie in der methodischen Umsetzung erfolgreich umgesetzt. Da ist Bildungsarbeit mit Männern überdurchschnittlich erfolgreich realisiert worden.

## **B Zusammenfassende Analyse**

Eine bewusst gestaltete Ganzheitlichkeit zeichnet diese Seminararbeit aus. Dies beginnt mit unscheinbaren „Details“, wie Pausen, die von den Seminarleitenden als „Verdauungszeiten“ bezeichnet werden und entsprechend gewichtet werden, bis zum erarbeiten eines Massnahmenplan für Veränderungen im Spannungsfeld von Arbeit – Familie/Partnerschaft – eigene Person.

Der Aufbau der Gesamtthemen ist beeindruckend und gibt den Eindruck wieder, der sich auch nach einer inhaltlich gründlichen Evaluation einstellt: die Themen ermöglichen den Männern gemäss ihren Aussagen „... das Timeout wirklich zu erleben“, und „verschiedene Spielräume zu eröffnen“. Auch im Arbeitsalltag wird die Wirkung des Seminarbesuchs spürbar - „Bessere Leistung auch unter Druck“ - und burnout-präventive Verhaltensweisen wie das „Einhalten von Pausen (konsequent)“ konkret umgesetzt. Der Transfer der bearbeiteten Themen in Familie- und Partnerschaft zeigt sich u.a. in Bemerkungen wie „Besser zuhören bei Partner und Kindern“ und „Zeit für die Kinder ausgebaut. Partnerabend 1 x im Monat.“ Die Männer haben ihre Teilnahme als sehr wertvoll erlebt und empfehlen das Seminar anderen Männern und weiteren Unternehmen weiter: „Timeout-Seminare sind für männliche Kaderangestellte sehr wichtig“, „Alle können profitieren: Ich, Beruf, Familie“.

Als Schlüsselfaktoren für den Erfolg dieses Seminars sind folgende Inhalte relevant:

Inhalte rund um das **Unternehmen**:

- Eine Firmenkultur, welche zielgruppenspezifische (und geschlechtsspezifische) Angebote im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung und/oder Personalentwicklung ermöglicht
- Bewusst gestaltete Vorlaufphase des Seminars (Info-Veranstaltung, Einladung usw.) um die Motivation zur Teilnahme der Männer aufzubauen
- Gute Beziehung und konstruktive Zusammenarbeit zwischen der externen Seminarleitung und dem auftraggebenden Unternehmen
- Schlüsselpersonen (Geschäftsleitungsmitglieder, erfahrene und geschätzte Führungskräfte, gut vernetzte Personalverantwortliche) im Unternehmen, welche das Anliegen aufnehmen und weiter verfolgen
- Nach Seminarabschluss interne Kommunikation als „Mutmacher“ für andere Männer.

Vom Seminarinhalt können folgende Schlüsselfaktoren abgeleitet werden:

- Inhalte stehen im Bezug zur männerspezifischen Ausgestaltung des Spannungsfeld „ Arbeit – Familie/Partnerschaft – eigene Person“

- Zielgruppenspezifisches Angebot (Sprache, Tonalität, Inhalte und Methoden)
- Kontextwechsel (bewusst und gekonnt gewählte Orte)
- Greift männerspezifische Anliegen auf (Spannung, Dramaturgie) und arbeitet mit Überraschenden Elementen und tieferen Ebenen (Mannsein in der Moderne, Stille, Männerfreundschaft)
- Neues in vertrauten Themen, wie z.B. Stressmanagement zu integrieren
- Gelungene Kombination von Coaching und Seminarformen
- Persönlichkeiten und Methodenkompetenz der Leitenden

## **C Schlussfolgerungen**

Die vorliegende Evaluation zieht den Schluss, dass hier eine Bildungsarbeit mit Männern erfolgt, die als „best practise“ bezeichnet werden kann.

Ein bewusst auf die drei Lebenswelten „Arbeit – Familie/Partnerschaft – Eigenwelt“ gestaltetes Seminarconcept, hervorragende Seminarleitende, und die gute Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber ermöglichten die Zielerreichung. Eine Multiplikation von ‚Timeout statt burnout‘ ist sehr wünschens- und empfehlenswert – idealerweise auch in weiteren Unternehmen. Dies würde gleichzeitig dazu beitragen, das vorhandene Potential für weitere Entwicklungsmöglichkeiten des Angebotes auszuschöpfen: Erweiterung der Zielgruppen und gezieltes unternehmensinternes und -externes Marketing.

### ➤ **Zielgruppen**

Zu letzterem Punkt drückte sich ein Teilnehmer folgendermassen aus: „Auch die Vorgesetzten von uns Vorgesetzten sollten solche Seminare besuchen“.

- Vorgesetzte des oberen Managements
- Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung – wird in der Ausbildungsbroschüre der Genossenschaft Migros dieses Jahr bereits angeboten

Gemischte Seminare für Frauen und Männer mit integriertem Bezug zu den geschlechterspezifischen Fragestellungen. Ein entsprechendes Angebot wird zur Zeit vom der Seminarleitung entwickelt.

### ➤ **Internes Marketing**

Die Teilnehmenden hatten bei der Evaluation klare Statements abgegeben zu folgenden Themen:

- Es wurde die Wertschätzung ausgedrückt, dass das Unternehmen Migros diese Module anbietet.

- Teilnehmende regen an, die Zielgruppen zu erweitern: auch erfahrene Berufsleute sollten an solchen Seminarinhalten teilnehmen können.
- Eine weitere Anregung lautet: diese Seminarmodule sollten als Ganzes besucht werden.
- Als wichtig wird von vielen Seminarteilnehmenden auch erachtet, dass das Unternehmen selber und vor allem auch die Vorgesetzten hinter diesen Seminaren stehen. Es sollten zudem Zeit und Ressourcen für diese Inhalte weiterhin zur Verfügung gestellt werden.
- Die Vertraulichkeit innerhalb des Seminars (Diskretion nach aussen – auch innerhalb des Unternehmens) wird als wichtiger Wert angegeben.
- Die Freiwilligkeit der Teilnahme ist ein wesentliches Element für den Erfolg.

### ➤ **Weiterführende Empfehlungen**

Ansprüche an Kader und erfahrene Mitarbeitende nehmen zu. Wir empfehlen das qualitativ hochstehende Angebot nicht nur im Ausbildungsangebot zu führen – und damit den zahlreichen verschiedensten Angeboten gleichzustellen – sondern als strategisches Entwicklungsthema in der Linie zu diskutieren. Denn diese Module fördern Kompetenzen wie:

- Emotionale Intelligenz
- Soziale Kompetenz (Umgang in und mit Gruppen, Fähigkeit zu Offenheit u.a.)
- Authentizität (durch Feedback von Peers)
- Fähigkeit zu ganzheitlicher Wahrnehmung (Sensibilität gefördert, Hören nicht nur in der Funktion als Vorgesetzter – sondern vertieft auch als Mensch. )

Interessant sind dazu die Ergebnisse über Nutzen in der Arbeitswelt (s.u.): Zuwachs an Ausgeglichenheit, Ruhe und Gelassenheit. Dies zeigt sich im ruhigeren, weniger hektischen Tagesablauf und in der verstärkten Motivation. Die Arbeitseffizienz steigert sich bei einigen durch klareres Setzen von Prioritäten, vermehrtes Delegieren von Aufgaben und gelassenerem Umgang mit Druck. Mehrere nennen auch das bewusstere Energiemanagement und das gesteigerte Körperbewusstsein als konkreten Nutzen.

Aussagen von Teilnehmenden zeigen zudem auf, dass die Identifikation mit dem Unternehmen zunimmt. Es kann angenommen werden, dass, sozusagen als Nebeneffekt, die Leistungsfähigkeit der einzelnen tendenziell zunimmt, weil die erfahrene Offenheit, die gewachsene Fähigkeit zur Kommunikation (nach innen und aussen) Ressourcen freisetzen kann. Voraussetzung für einen vertieften Nutzen ist eine weitgehende positive Haltung des Kadern der Arbeitgeber-Organisation, was wiederum eine grossflächige und adressatengerechte Information über die Seminarmodule und deren Ziele voraussetzen würde.

Nebst der Genossenschaft Migros Zürich haben in der Zwischenzeit auch weitere Migros (Luzern, Aare, Ostschweiz) einzelne Module von ‚Timeout statt burnout‘ realisiert. Das Angebot kann als Innovation im Profit-Umfeld als persönlichkeitsbildende und führungsentwicklerische Ausbildungsmassnahme für zahlreiche Männer wertvoll sein. Wie auch für das Unternehmen.

## II. AUSGANGSLAGE

---

### 1. Das Interesse von Radix an ‚Timeout statt burnout‘

Im RADIX Gesundheitsförderung evaluiert im Bereich Betriebliche Gesundheitsförderung unter anderem erfolgreiche Projekte und Angebote mit der Fragestellung: Was kann man aus gelingenden Bildungsprojekten lernen? Dieser ressourcenorientierte Ansatz erlaubt anderen künftigen Projekten an Erfahrung und Wissen der „best practise-Beispiele“ teilzuhaben. Ein Projekt von RADIX ist das Thema Männergesundheit. Auf der Suche nach erfolgreich funktionierenden Projekten in diesem Bereich kam es zum Kontakt mit den Leitern von ‚Timeout statt burnout‘. Dieses Angebot begleitet in Unternehmen Männer in führenden Positionen darin, eine persönliche ‚Timeout-Kultur‘ zu entwickeln um so körperlich, mental und psychisch fit zu bleiben und burnout vorzubeugen. Im Zentrum steht das „Gesundbleiben“ von Männern im Spannungsfeld „Arbeit – Familie/Partnerschaft – Eigenwelt (Person)“.

RADIX ist interessiert mehr über die Schlüsselfaktoren des Erfolgs dieses Projektes zu erfahren. Unter ‚Erfolg‘ versteht RADIX die Tatsachen, dass das Angebot in einer Unternehmung ausgeschrieben, die spezifische Zielgruppe ‚männliche Führungskräfte‘ erreicht, die zentralen Themen nachhaltig vermittelt und im Alltag umgesetzt werden konnten. Mit der Identifikation dieser Schlüsselfaktoren will RADIX im Bereich ‚Männer und Gesundheit‘ einen Beitrag zur Weiterführung dieses Pionierprojektes leisten, indem es so die Multiplikation (z.B. Durchführung in weiteren Unternehmungen) und zur Weiterentwicklung (z.B. Durchführung in anderen Kontexten, neue Zielgruppen) dieses Pionierprojektes unterstützt.

### 2. Zielsetzungen und Zweck der Evaluation

Die Evaluation soll die Schlüsselfaktoren erheben, welche den Erfolg von ‚Timeout statt burnout‘ seit 1999 ermöglicht haben. Zudem soll sie den Nutzen des Projektes für die teilnehmenden Männer und deren subjektiv wahrgenommenen Veränderungen erfassen. Konkret heisst das, dass aufgrund der Evaluation ...die Erfolgsfaktoren dieses Männerprojektes identifiziert sind. der Nutzen der Veranstaltungen für die Teilnehmenden erfragt ist: persönlich, beruflich und bezüglich Partnerschaft. konkrete Veränderungen in den obgenannten drei Lebenswelten der Teilnehmer festgehalten sind. die Grenzen der Wirkung auf die einzelnen Teilnehmenden anhand konkreter Beispiele aufgezeigt (Ebenen Person und Struktur) sind. die Bedeutung des Stellenwertes des „unter Männerseins“ geklärt ist. die Relevanz der Themen, der Methoden sowie auch der hauptsächlichen Wirkfaktoren aus Sicht der Teilnehmenden erhoben sind. die Einschätzung der Qualität der Seminarleitung bekannt ist. die Verbesserungsvorschläge von Teilnehmenden und Seminarleitung aufgenommen sind.



### 3. Grundsätze der Integrativen Evaluation nach IES

Das Integrative Evaluationssystem IES versteht sich als ein ganzheitlicher Ansatz zur Qualitätsentwicklung:

- Evaluation der Voraussetzungen, der Durchführung und des Praxistransfers einer Bildungsmaßnahme
- Miteinbezug aller am Bildungsprozess beteiligten Personen
- Anwendung verschiedener Methoden (Interview, Fragebogen, Beobachtung, Workshop)
- Analyse und Synthese der gesammelten Informationen

Das jeweilige Evaluationsdesign ermöglicht es, das zu evaluierende Projekt aus der Perspektive der jeweilig beteiligten Personengruppen zu beleuchten. Damit sollte ein möglichst umfassendes und konturenreiches Gesamtbild des Projektes entstehen.

### 4. Design und Instrumente der Evaluation

Im Rahmen der Evaluation wurden diejenigen Führungskräfte der Genossenschaft Migros Zürich (GMZ) befragt, die alle Module von ‚Timeout statt burnout‘ besucht haben. Ebenfalls miteinbezogen wurden die Leiterin Personalentwicklung/Bildung der GMZ, die beiden externen Seminarleiter sowie der Fachberater von RADIX.

Befragte	Schwerpunkte	Vorgehen
<i>Teilnehmer ‚Timeout statt burnout‘</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Motivation, förderliche/hinderliche Faktoren für die Teilnahme</li> <li>– Nutzen, konkrete Veränderungen</li> <li>– Erfolgsfaktoren f. Veränderungen</li> <li>– Zufriedenheit</li> <li>– Hauptsächliche Wirkfaktoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Workshop</li> <li>– Fragebogen</li> </ul>
<i>Seminarleiter ‚Timeout statt burnout‘</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ziele von ‚Timeout statt burnout‘</li> <li>– Konzept insgesamt / pro Modul:</li> <li>– Themen: welche, warum?</li> <li>– Methoden: welche, warum</li> <li>– Erfahrungen mit den gewählten Themen und Methoden</li> <li>– Nutzen und Zufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Teilstrukturiertes Interview</li> <li>– Kurz-Fragebogen</li> </ul>
<i>Leiterin Personalentwicklung/Bildung GMZ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lancierung des Projektes</li> <li>– Unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Teilstrukturiertes Interview</li> </ul>
<i>Fachberater RADIX</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Interesse am Projekt</li> <li>– Klärung ‚erfolgreiches Projekt‘</li> <li>– Hypothesen zum Erfolg von ‚Timeout statt burnout‘</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Teilstrukturiertes Interview</li> </ul>

## 5. Durchführung der Evaluation (Zielgruppen und Rücklauf)

Die Evaluation von ‚Timeout statt burnout‘ wurde in folgenden Etappen und Zeiträumen durchgeführt:

Zeitraum	Inhalte
Juli 04	Vorbereitung Interviews
August 04	Durchführung Interviews: Seminarleiter; Leiterin PE/B der GMZ; RADIX-Vertreter
September 04	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Entwicklung des Fragebogens für die Teilnehmer und die Seminarleiter</li> <li>– Vorbereitung des Workshops mit den Teilnehmern</li> <li>– Workshop-Durchführung und Abgabe des Fragebogens</li> </ul>
Oktober 04	Vorbereitung der Dateneingabemaske
November 04	Dateneingabe
Dezember 04	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Auswertung, Interpretation und Ausführungen zu den quantitativen Daten</li> <li>– Integration der qualitativen Daten aus dem Workshop, den Interviews und der Antworten auf offene Fragen in den Fragebogen</li> </ul>
Mitte Januar 05	Abgabe Vorentwurf Schlussbericht
Ende Januar 05	Synthese und Empfehlungen, Abgabe definitiver Schlussbericht
Februar 05	Optional: Workshop mit RADIX-internen Fachleuten bzgl. Evaluationsergebnissen

Der Workshop wurde mit denjenigen männlichen Führungskräften der GMZ durchgeführt, die an allen Modulen von ‚Timeout statt burnout‘ teilgenommen haben, d.h. an Timeout I, II, +. Durchgeführt wurde er im Rahmen des Timeout - Zusatztages, der auf Wunsch der Teilnehmer organisiert worden war. Von den insgesamt etwas mehr als zwanzig potentiellen Teilnehmern hatten sich vierzehn für diesen Zusatztag angemeldet. Vor Ort fanden sich neun Teilnehmer ein.

Diesen neun Männern wurde der Fragebogen (vgl. Anhang III) direkt abgegeben, die übrigen 14 erhielten diesen von der Ausbildungsabteilung der GMZ zugeschickt. Das heisst, insgesamt wurden 23 Fragebogen verteilt. Davon kamen 14 ausgefüllt zurück

Direkt abgegebene Fragebogen:	9
Per Post zugestellte Fragebogen:	14
Total	25
Rücklauf:	14

Den beiden Seminarleitern wurden nach dem Interview die Fragebogen (Kurzversion TN-Fragebogen und Fragebogen zum Konzept; vgl. Anhang III) je per Mail zugestellt. Beide haben diese ausgefüllt zurückgeschickt.

### III. ERGEBNISSE DER EVALUATION

---

#### 1. Das Konzept von „Timeout statt burnout“

Das modulare Konzept von ‚Timeout statt burnout‘ wurde 1999 von den Seminarleitern Martin Buchmann (Team- und OE-Berater, Supervisor BSO, Gestalttherapeut FPI) und Christoph Walser (Theologe, Erwachsenenbildner, Coach ZiS) als Seminar für die Kadermänner der Genossenschaft Migros Zürich (GMZ) entwickelt. In den darauffolgenden Jahren hat sich der Kreis von Kooperationspartnern stark ausgeweitet. So haben sich beispielsweise Migros‘ aus anderen Landesteilen, Ämter aus verschiedenen Stadtverwaltungen oder auch Versicherungen dazugesellt. Interessierte Personen und Institutionen finden im vorliegende Prospekt (vgl. Anhang I) die wichtigsten Informationen zum Angebot in übersichtlicher Form dargestellt: Zielsetzungen, Vorgehensweise, Zielpublikum, die drei Module mit den jeweiligen Kernthemen sowie Informationen zu den beiden Leitern. Letztere sind hauptsächlich Martin Buchmann und Christoph Walser. Je nach Bedarf werden weitere Fachleute beigezogen.

‚Timeout statt burnout‘ ist aufgeteilt in eine Informationsveranstaltung und drei Module:

- Timeout I: Grundlagenseminar
- Timeout II: Vertiefungsseminar
- Timeout +: Ausbauseminar

Auf die Frage, warum das Konzept modular aufgebaut worden sei, halten die beiden Seminarleiter fest: *‚Module bieten sich an, da das ganze Wissen und der Lernweg nicht in einem Block vermittelt werden kann. Die Module ermöglichen es den Kooperationspartnern, die Bausteine zu wählen, die sie brauchen<sup>2</sup>.‘* Gleichzeitig ermögliche dieser Aufbau mit den Teilnehmern einen gut nachvollziehbaren Lernweg zu begehen, geprägt von einer fortwährenden Vertiefung *‚bis hin zu eigenverantworteter Tageseinteilung im Timeout +‘*.

Der rote Faden, der sich durch die Module durchzieht ist das Konzept der drei Lebenswelten des Alltags (vgl. Anhang I): Arbeitswelt (Arbeit/Beruf), Familienwelt (Partnerschaft/ Familie) und Eigenwelt (Raum für sich selbst/andere-s).

#### 1.1. Hauptsächlichliche Zielsetzung von ‚Timeout statt burnout‘

Die prägnanten Slogans auf der Front- und Rückseite des Prospektes ‚Seminare für führende Männer‘, ‚AusZeit und KräfteManagement für Führungskräfte und Mitarbeiter‘ sowie ‚Timeout statt burnout. Ihre Vorsorge damit führende Männer gesund bleiben!‘ spiegeln die Hauptziele und das Zielpublikum des Angebotes wieder. Im Rahmen der Evaluation kommentieren die beiden Seminarleiter: *‚Die Teilnehmer sollen durch die Schritte Grundlagen/Wahrnehmen, Vertiefen/Erleben und Ausbau/Gestaltung zu einer persönlichen Timeout-Kompetenz finden. Wir verstehen dies im Sinne der Vorsorge, gerade auch für Führungskräfte und sind der Meinung, dass dies Bestandteil einer guten Führungsausbildung sein sollte.‘*

---

<sup>2</sup> Originalzitate aus Interviews und schriftlichen Bemerkungen werden jeweils kursiv geschrieben.

## 1.2. Informationsveranstaltung und Module: Ziele, Inhalte, Methoden, Erfahrungen

Um die Erfolgsfaktoren von ‚Timeout statt burnout‘ so konkret als möglich zu identifizieren und somit einen Beitrag zur Multiplikation des Angebotes zu leisten, wurden die Seminarleiter gebeten, ihre Überlegungen zu den Zielen, den Inhalten, den Methoden und den bisherigen Erfahrungen bezüglich der einzelnen Elemente von ‚Timeout statt burnout‘ explizit schriftlich zu formulieren. Ihre Angaben sind in den folgenden Abschnitten festgehalten.

### ➤ Informationsveranstaltung

<b>Ziele</b>	<i>Organisation und potentielle Teilnehmer (-innen) werden mit dem Konzept „Timeout statt burnout“ vertraut gemacht. Die Ziele und Arbeitsweise werden erläutert und von uns soweit möglich auf die Zielgruppe und die Rahmenbedingungen des Unternehmens abgestimmt. Modellhaft versuchen wir schon in diesem Info-Halbtage (evt. Info-Tag) ein kleines Timeout (eine Art „Mümpfeli“ oder „Versucherli“ sollen „gluschtig“ machen) zu vermitteln und damit uns Seminarleiter und unsere Arbeitsweise konkret erlebbar zu machen.</i>
--------------	---

Themenschwerpunkte	Ziel
▪ Seminarleiter vorstellen	– Uns als Fach-Männer „transparent zeigen“ = Kompetenz und Mannsein (Sorge tragen zu mir selbst) ist uns ein Anliegen.
▪ Auseinandersetzung mit Begriffen Timeout + burnout, verbunden mit Vorstellungsrunde	– Bewusstwerden, was mit diesen Begriffen verbunden wird und dies dazu nutzen, dass Teilnehmer selbst aktiv werden und sich vorstellen.
▪ Seminarkonzept vorstellen	– Vorgeschichte: Wie kam es dazu? Konzeptgrundsätze: Um was geht es genau? (Unsere Sichtweise als Seminarleiter) Seminarziele: Was soll erreicht werden? Arbeitsweise: Wie kann dies erreicht werden?
▪ Timeout	– Zeit lassen für Rückfragen und Diskussion

Eingesetzte Methoden	Begründung
<i>Wir Seminarleiter erzählen etwas von uns und wie wir zu diesem Projekt gekommen sind (im Rahmen unserer Weiterbildung in männerspezifischer Bildungsarbeit). Zentrierung auf die beiden Begriffe (Was lösen diese bei mir als TeilnehmerIn aus?) Partnergespräch (evt. auf Spaziergang in der Umgebung) und festhalten der Essenz auf Pinzettel z.Hd. Plenum. Falls gemischte Zielgruppe: Möglichkeit einer Frauenrunde // zu einer Männerrunde (Zusammenarbeit mit Seminarleiterin wichtig) mit Frage von geschlechtstypischen Unterschieden resp. Gemeinsamkeiten. Kleines Timeout als Methode zur „Verdauung“ nutzen (statt das Programm „vollzustopfen“).</i>	<i>Wir Seminarleiter „leben selbst etwas vor“, was wir von der Zielsetzung her anstreben. Externalisierung / Aussengeleitet sein ist bei Männern stark vorhanden und dem setzen wir mit Zentrierung / Besinnlichkeit schon hier die Wichtigkeit der „Innensicht“ entgegen. Natur, Umfeld und Verschnaufpausen nutzen, um Timeout konkret erfahrbar zu machen (Kann zudem schon sofort im Alltag hilfreich sein).  Motto: „Ein Mensch nimmt guten Glaubens an, er hab das Äusserste getan. Doch leider Gott's vergisst er nun, auch noch das Innerste zu tun!“</i>

<b>Erfahrungen</b>	<i>Bisher haben wir kaum Info-Veranstaltungen durchgeführt und haben wenig Erfahrung. Vielleicht wird dies zukünftig mehr nötig sein, damit wir einen weitem und neuen Kundenkreis erreichen können.</i>
--------------------	--

➤ **Timeout I: Grundlagenseminar**

<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auseinandersetzung mit der Entstehung und den Folgen von Stress und burnout</li> <li>▪ Management eigener Kräfte überdenken: neue Prioritäten setzen</li> <li>▪ Erlernen von Strategien für echte Erholung</li> </ul>
--------------	--

Themenschwerpunkt	Ziel
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Männeralltag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Standortbestimmung im Spannungsfeld „Arbeitswelt – Familienwelt – Eigenwelt“</li> <li>– Verarbeitung der Informationen aus der Burnout- und Männerforschung</li> <li>– Auseinandersetzung mit dem Konzept der „Inneren Antreiber“</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kraftquellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kennenlernen verschiedener Timeout-Formen – auch in der Natur</li> <li>– Eigene Ressourcen wahrnehmen und einsetzen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auszeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Timeout-Ideen Sammlung im Plenum</li> <li>– Umsetzung in den Alltag mit der eigens entwickelten Methode „Kräfte-Management“</li> <li>– Entwicklung eines Netzwerkes von Auszeiten für den Alltag</li> </ul>

Eingesetzte Methoden	Begründung
<p><i>Begrüssungsapéro, Soziogramm zur Herkunft und Arbeitsort der Teilnehmer, Impulsreferate, Spiel mit der Stange, Coaching in der Halbgruppe, Körper- und Atemübungen, Körperspiele, Lernpartnerarbeit mit dem Dreieck „Arbeitswelt-Familienwelt-Eigenwelt“, Selbst-Test zu den inneren Antreibern, Aufenthalt im Wald (1 Std. allein ohne Aufgabe als Herausforderung), Thermalbaden, Kräfte-Management-Methode (Umsetzung der Timeout-Ideen mit Agenda – Monatsplanung), Austausch in Gruppen, Feedbackrunden, Befindlichkeitsrunden</i></p>	<p><i>Mit Apéro und gemeinsamem Mittagessen zum Einstieg, lassen wir bewusst Zeit zum Einstieg und informellen Austausch, was der Entschleunigung dient. Ein TN formulierte es einmal so: „Das Ankommen hier ist wie eine Autobahnaus-fahrt!“ Gerade im 1. Seminar bieten wir eine Vielfalt von Methoden, die zur Selbstwahrnehmung und Besinnung anleiten. Zudem ist es uns besonders wichtig, dass alle TN mit einer konkreten Planung (mit Agenda!) in Sachen Timeout nach Hause gehen (Führungskräfte sind Planungsexperten, diese Ressource gilt es zu nutzen).</i></p>

<b>Erfahrungen</b>	<p><i>Da es für viele der erste Kontakt mit unserer Arbeitsweise ist, gibt es oft einige (meist unausgesprochene) Widerstände. Wir müssen die Teilnehmer für die Verlangsamung und den offenen Austausch gewinnen, was später gerade als das Besondere dieser Seminare geschätzt wird. Die Wald-Übung ist zentral und wird oft als grosse Herausforderung erlebt. Wenn es gelingt, dass die Männer da einsteigen, läuft es nachher rund.</i></p> <p><i>Von Anfang an geschätzt werden spielerische Zugänge und das Modell „Arbeitswelt-Familienwelt-Eigenwelt“ und die damit verbundene Analyse des eigenen Alltags. Ebenso die Infos aus der Forschung zu burnout und Männerfragen.</i></p>
--------------------	--

➤ **Timeout II: Vertiefungsseminar**

<b>Ziele</b>	<p><i>Reflektieren der Erfahrung im Timeout I und der Umsetzung in der Zwischenzeit im Alltag. Dem Verhältnis von Absicht und Wirkung nachgehen. Bilanz: Was konnte umgesetzt werden und was nicht? Vertiefen der Erfahrung auf drei Ebenen: Geistige Ebene = Sinnfrage nachgehen / Körper-ebene = Mit Körpersignalen arbeiten / Beziehungsebene = Männerfreundschaft pflegen. Ansätze zu einer persönlichen Timeout-Kompetenz entwickeln.</i></p>
--------------	--

Themenschwerpunkt	Ziel
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sinnfrage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Motto: „Was Sinn macht, gibt Kraft!“ Den Zusammenhang von Sinn und Kraft im eigenen Alltag wahrnehmen. Die aktuelle Lebensphase im Horizont des ganzen Lebens einordnen.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Körpersignale</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Motto: „Körper als Freund kennen lernen!“ Körpersymptome als hilfreiches „Frühwarnsystem“ verstehen. Entspannungs- und Atemübungen als Kraftspender kennen lernen.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Männerfreundschaft</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Motto: „Mit Bruder unterwegs sein!“ Qualitäten einer guten Männerfreundschaft erkennen und erfahren. Freundschaftliche Vernetzung im Arbeitsalltag fördern.</i></li> </ul>

<b>Eingesetzte Methoden</b>	<b>Begründung</b>
<p><i>Zentrierungen im Sinne der Selbstreflexion / Erfahrungsaustausch in Kleingruppen / „Gespräche mit Bruder“ (Eine Lernpartnerschaft während dem ganzem Seminar) / Ritual „Lebensweg“ (Sinnliche Erfahrung: Woher komme ich? Wo stehe ich jetzt? Wohin gehe ich?) / Zentrierung auf Körpersignale (als Freund, statt als Feind) mit Bearbeitung in Halbgruppe / Arbeit in „Kraftgruppen“ (= mir das holen, was ich zur Erholung brauche) / „Verdauungsspaziergang“ mit Bruder = Reflexions- und Transferarbeit mit Lernpartner (Unterstützung und Anleitung für den Alltag – persönlich + beruflich)</i></p>	<p><i>Weil wir sie im Timeout-Seminaralltag entwickelt haben und sie sich bewähren. Je nach Gruppe und Umfeld, wandeln wir diese Methoden leicht ab, damit sie besser passen. Wir holen damit die Teilnehmer bei ihren konkreten Erfahrungen (mit Erfolg + Misserfolg im Alltag) ab und nutzen das Potenzial einer Lernpartnerschaft (Brudergespräche). Mit der Ritualarbeit ermöglichen wir ein Erlebnislernen, das über Denken und kognitives Erfassen hinausgeht. In der Halbgruppe (mit ca. 6-8 TN) ist ein intensiver Begleitprozess möglich (dank Zweierleitung) in der Auseinandersetzung mit Körpersignalen (Männer kennen ihren Körper in der Regel schlecht).</i></p>

<b>Erfahrungen</b>	<p><i>Die drei Themenschwerpunkte bewähren sich (sind auch organisch aus der Weiterentwicklung von Timeout I entstanden) und wir gewichten sie je nach Gruppe unterschiedlich, aber bringen sie immer bewusst zur Sprache im Timeout II. Das Ritual „Unterwegs auf meinem Lebensweg“ (z.B. mit Kerzen in einem Kirchenraum oder mit Fackeln in der Natur erfahrbar gemacht), hat sich zu einem „Kernstück“ von Timeout II entwickelt, was viele Rückmeldungen zeigen. Vor kurzem hatten wir eine Seminargruppe, bei der nur die Hälfte der TN eine Timeout I – Erfahrung mitbrachte. Wir haben dann in den Halbgruppen mehr im Sinne von Coaching an Alltagsfragen gearbeitet, was sich bewährt hat (= Anpassung an jeweilige Umstände notwendig).</i></p>
--------------------	--

➤ **Timeout +: Ausbauseminar**

<b>Ziele</b>	<p><i>Für uns ist das Timeout+ nicht ein weiteres Vertiefungsseminar im Sinne von Timeout III und dann folgt IV, V usf. Die Teilnehmer übernehmen in diesem Seminar mehr Selbstverantwortung für ihr Lernen und ihre Erholung, d.h. sie holen sich das, was sie für ihre Erholung brauchen. Das Timeout+ ist der letzte Baustein dieser „Vorsorge – Reihe“ von Timeout Seminaren und für uns bedeutet „Ausbau“ hier vor allem ein Schritt zur Verankerung im konkreten Alltag der Teilnehmer. Diese Seminare führen wir daher an Orten durch, wo es im Nahraum verschiedene Timeoutmöglichkeiten (Seebad, Sport, Fitness, Thermalbad, Wellness, Massage usf.) gibt, welche genutzt werden können. Der Balance von Arbeit und Freizeit und der persönlichen Gestaltung dieser Freizeit, schenken wir hier besondere Aufmerksamkeit. Ausbauseminar im Sinne von Arbeit am „Ausbau der eigenen Timeout – Kompetenz“.</i></p>
--------------	---

<b>Themenschwerpunkt</b>	<b>Ziel</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Gesundheitsförderung</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Impulse zum Thema „Mann und Gesundheit“ aufnehmen und angepasst auf eigene Lebenswelten umsetzen können. Im Seminar selbst Timeout – Angebote sinnvoll nutzen: Wellness, Entspannung, Sport usf.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Beziehungsgestaltung</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Für die zentralen Beziehungen im Alltag neue Ziele setzen, oder die Erreichung der bisherigen Ziele sicherstellen. Im Seminar selbst „aktive Beziehungsgestaltung“ erleben und einüben.</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Bewusstsein zur Lebensphase</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Persönliche Entwicklungsziele (in Berufswelt, Familienwelt und Eigenwelt) mit Unterstützung durch Coach vertiefen. Vision und Konzept für eine aktive Freizeitgestaltung im Alltag erarbeiten.</i></li> </ul>

Eingesetzte Methoden	Begründung
<p><i>Da die eigene Timeout –Kompetenz in diesem Ausbauseminar „ausgebaut“ werden soll, setzen wir bewusst wenig Methoden ein. Neben kurzen Impulsen zum Thema „Mann und Gesundheit“, gibt es Kleingruppengespräche und Lernpartnerarbeit. Für einen Halbtage kommt ein Arzt dazu und an einem andern Halbtage steht ein Fachmann für Männergesundheit zur Verfügung (von RADIX Gesundheitsförderung). Mit 4,5 Tagen ist dies der längste Seminarblock in der Reihe. Besonderes Gewicht bezüglich Zeitaufwand und Methodik haben die persönlichen Coachinggespräche.</i></p>	<p><i>Vision und Konzept für eine persönliche, aktive Freizeitgestaltung im Alltag stehen im Vordergrund. Da helfen Impulse und dann braucht es Zeit und Raum zur Entwicklung, welche mit gutem Coaching noch gefördert werden kann.</i></p> <p><i>Wenn wir vom WEG – Dreischritt ausgehen...</i></p> <p><i>W = Wahrnehmen = Grundlagenseminar / Timeout I</i></p> <p><i>E = Erleben = Vertiefungsseminar / Timeout II</i></p> <p><i>G = Gestalten = Ausbauseminar / Timeout +</i></p> <p><i>...wird deutlich, dass wir die Teilnehmer herausfordern, dieses Seminar stark mitzugestalten und damit Erfahrung sammeln in Sachen persönliche Timeout – Kompetenz.</i></p>

<p><b>Erfahrungen</b></p>	<p><i>Die bisherigen Durchführungen wurden sehr geschätzt und als lehrreich erlebt von Seiten der Teilnehmer. Von Arbeitgeberseite her fällt es z.T. schwer, den Zeitaufwand zu verstehen. Bisher haben wir es so gelöst, dass die Arbeitnehmer einen Freizeitteil an die Seminarzeit beisteuern (z.B. Semindauer: Dienstagabend – Samstagnachmittag). Fortgeschrittene „Timeouter“ sind aus unserer Erfahrung genügend motiviert, um diesen persönlichen Zeitbeitrag zu leisten.</i></p>
---------------------------	---

### 1.3. Die Seminarleitung

Beide Seminarleitende zeichnen sich aus durch eine hohe Fähigkeit zur Reflexion; sie sind in der Lage Ihre fachlichen und persönlichen Rollen selbstkritisch auszutauschen, zu reflektieren – und wo notwendig auch spontan – sich den Gegebenheiten rasch neu anzupassen. Die Zusammenarbeit der Seminarleitenden wird von ihnen selber thematisiert auf humorvoll-selbstkritische Art.

Sinnfragen, Interesse an der Meta-Ebene und das eigene Mann-Sein sind Kernthemen für die Leiter dieser Weiterbildungen. Dieses innere Engagement zu den vermittelten Themen wird für die Teilnehmenden spürbar und führt zu einer hohen Glaubwürdigkeit bei den Zielgruppen.

Das Seminarkonzept zeichnet sich aus durch hohe Ansprüche; die Leiter legen Wert auf gute und bewusst gestaltete Balance von Spannung und Entspannung sowie von Lebensfreude und Kraft. Im Drei-Weltenmodell wird unter dem Titel „Eigenwelt“ auch der spirituellen Dimension Raum gegeben. Ein ganzheitlicher Zugang zum Menschen zeichnet das von den Seminarleitenden entwickelte Konzept aus.

Glaubhaft beschreiben die beiden Seminarentwickler und Leiter Ihre Haltung zu Qualitätsentwicklung und die eigene Rolle darin: „Wenn ich in Fahrt komme („zwäg bin“), dann läuft es, und es besteht die Gefahr, dass ich zuviel will...“, oder: „Wenn Du präsentierst, geht es meistens mehr in die Zeit“. Die Aussagen belegen den unkomplizierten Umgang miteinander, dabei wird auch der Altersunterschied von rund sechzehn Jahren thematisiert.

Die Biografie beider Seminarleitender ermöglicht ihnen mit der notwendigen Feldkompetenz auch Führungskräfte der Wirtschaft in Sprache und Tonalität zu erreichen. Wenn dies auch nicht zu jedem Zeitpunkt beiden gleich gut gelingt, so schaffen sie es, ihre auch ausglei-

chenden Kompetenzen ergänzend einzubringen und gemeinsam eine überdurchschnittlich hohe Teilnehmerzufriedenheit zu erreichen. Die Leitenden stellen in dieser Konstellation für diese Aufgabe ein Top-Team dar.

Das Bewusstsein für die ganz eigene Dimension dieser Männerarbeit ist bei beiden vorhanden und wird mit dem Bezug zur Sinnfrage zur Qualität dieser Arbeit. Es ist eine erfolgreiche Synthese von menschlich-professionellem Zugang der Leitenden in dieser Arbeit.

Auch Themen wie Transfer in den Alltag, Nachhaltigkeit und ein radikal ressourcenorientierter Zugang sind diskutierte Themen und Anliegen der beiden; auffallend ist weiter der Mut auch ungewöhnliche Wege zu beschreiten: Stille, Spaziergänge, liturgische Elemente oder auch eine „verlangsamte Didaktik“ als Gegenbewegung zum herrschenden Zeitgeist. Diese Elemente lösen durchaus auch Widerstand aus – gehören dann aber bei der Evaluation zu den beeindruckendsten und wirkungsvollsten Elementen der erfahrenden Methoden (gemäss Aussagen von Teilnehmenden). Diese didaktischen Herausforderungen können nur erfolgreich sein, wenn Seminarleitende kongruent dazu und dahinter stehen. Aus externer Sicht ist dies hier gegeben – eine „08.15“ – Haltung ist ihnen fremd.



## 2. Realisierung von Timeout statt burnout für die Genossenschaft Migros Zürich

### 2.1. Ausschreibung des Angebotes in der GMZ

In den Interviews wurden die Leiterin Personalentwicklung/Bildung (PE/B) und die Seminarleitern gefragt, wie es zum Angebot von ‚Timeout statt burnout‘ in der Genossenschaft Migros Zürich (GMZ) gekommen sei. Es zeigte sich, dass die Leiterin PE/B durch einen Prospekt in einem Bildungshaus auf das Thema ‚Timeout für Männer‘ aufmerksam geworden ist. Im Gespräch mit den beiden Seminarleitern – von denen einer bereits für die Migros Führungsseminare leitete - entstand der Impuls, dieses Thema auch im betrieblichen Kontext anzubieten. Somit war der erste Schritt zu diesem Pionierprojekt initiiert. In einem nächsten Treffen wurde diskutiert, welche spezifischen Aspekte beim Transfer des Themas in die Unternehmung berücksichtigt werden müssen. Die Leiterin PE/B weist unter anderem darauf hin, dass die Führungskräfte im Arbeitsalltag zusammenarbeiten und deshalb im Seminar mit einer gewissen Zurückhaltung gerechnet werden müsse. Entsprechend wichtig sei es die Vertraulichkeit zu gewährleisten. Angesichts der ‚Machermentalität‘ der Zielgruppe müsse das Angebot sehr praktisch sein und unter anderem auch umsetzbare Instrumente vermitteln.

Wichtige betriebsinterne Voraussetzungen für die Aufnahme von ‚Timeout statt burnout‘ in das Ausbildungsangebot der GMZ sind aus Sicht der Leiterin PE/B folgende Punkte:

- Leitbild der Migros: Der Mensch steht im Mittelpunkt.
- Migroskultur: Führungsbegleitseminare, Standortbestimmungen haben Tradition
- Führungskultur der Migros: Führen heisst Gestalten von Beziehungen.
- Auftrag der Ausbildungsabteilung: Mehrheitlich strategiefolgende ‚just in time‘ Angebote, aber auch Balance-Angebote (Haltung, roter Faden im Denken und Handeln der Führungskräfte).
- Grundhaltung des HR-Leiters (Vorgesetzter der Leiterin PE/B; Mitglied der Geschäftsleitung): Er stellt immer den Menschen ins Zentrum. Mit seinem guten Ruf hat dies eine entsprechende Marketingwirkung in der Geschäftsleitung.
- Ausbildungsausschuss mit Mitgliedern der Geschäftsleitung, die für die Kerngeschäfte (Verkauf, Marketing, HR) zuständig und somit die wichtigsten internen ‚Kunden‘ sind.
- Einbettung in bestehendes Ausbildungsangebot

Der letzte Punkt ist nach ihrer Meinung in mehrerer Hinsicht sehr förderlich für die Teilnahme der Führungskräfte an ‚Timeout statt burnout‘. Sie weist darauf hin, dass beispielsweise durch das Angebot von ‚Seitenwechsel‘ bei einigen Führungskräften bereits eine Sensibilisierung bezüglich work-life Balance und ganzheitlicher Lebenssicht bestanden habe. Die meisten Führungskräfte, die damals an ‚Seitenwechsel‘ teilgenommen hatten, seien auch unter den ersten Teilnehmern von ‚Timeout statt burnout‘ zu finden. Die erste Teilnehmergruppe sei aufgrund ihrer Vorbildwirkung zudem ein Schlüsselfaktor für die weiterführenden Seminare gewesen. Das heisst, die Vorgesetzten erzählten offen über ihre Teilnahme und über das, was es ihnen gebracht hat.

Zusätzlich förderlich für das Interesse von Kaderleuten an ‚Timeout statt burnout‘ sei der Umstand, dass nach dem klassischen Werdegang ein Vakuum in der Begleitung der Führungskräfte bestanden hat. Entsprechend wurde das Angebot für Kader ab 45 Jahren ausgeschrieben. Auch habe bereits ein frauenspezifisches Angebot für die Begleitung von weib-

lichen Führungskräften bestanden (permanentes Coaching und einzelne Seminare zu spezifischen Themen). Von Männern wurde in bilateralen Gesprächen der Wunsch nach einem entsprechenden mänderspezifischen Angebot geäussert.

Die einzelnen Module von ‚Timeout statt burnout‘ konnten für die Genossenschaft Migros Zürich mehrmals durchgeführt werden:

- Modul I: 5 x;
- Modul II: 3 x;
- Modul +: 2 x (plus 1 Zusatztag bei der zweiten Durchführung).

Mehr als ein Drittel des männlichen Kaders der GMZ hat seit 1999 an Timeout I teilgenommen. Von diesen knapp 70 Teilnehmern haben rund 40 Männer Timeout II und davon wiederum 25 Männer Timeout + besucht. Mit 9 der timeout + - Teilnehmern wurde noch der Zusatztag realisiert, der zudem auch der Evaluation diene.

Nebst der GMZ haben in der Zwischenzeit auch weitere Migros (Luzern, Aare, Otschw einzelne Module von ‚Timeout statt burnout‘ realisiert. Neu bietet die GMZ in ihrem Ausbildungsprogramm das Modul I auch für Nichtkadermänner an.

## 2.2. Zugang zu „Timeout statt burnout“

Die Mehrzahl der befragten Teilnehmer haben zum ersten Mal durch das Ausbildungsprogramm der GMZ (vgl. Anhang II) und Einzelne durch KollegInnen von Timeout statt burnout erfahren, (Tabelle 1).

Ausbildungsprogramm GMZ	interne Personal-fachleute	KollegInnen	Vorgesetzte	Andere
11 (79%)	0	3 (21%)	0	0

Tabelle 1 Antworten auf die Frage: „Wie haben Sie zum ersten Mal von Timeout statt burnout erfahren?“

### ➤ Persönliche Motivation zur Teilnahme

Die Antworten auf die Frage ‚Was hat Sie hauptsächlich dazu motiviert an Timeout I teilzunehmen‘ weisen auf vier zentrale Aspekte der persönlichen Motivation hin (vgl. Anhang IV: Bemerkungen zu Frage 2). Im Vordergrund steht dabei das Interesse am Thema sowie die eigene Betroffenheit:

#### Interesse am Seminarthema

- *Persönliche Weiterbildung. Interesse*
- *Persönliches Interesse*
- *Gehöre ich auch zu der Gruppe „Burnout“?*
- *Der Timeout Gedanke an und für sich.*
- *Neugier*
- *Die Realität und Erfahrung des Seminares zu spüren*
- *Thema Burnout*
- *Life – Balance*
- *Gwunder: Was läuft in diesem Kurs ab*

Eigene Betroffenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Druck / Stress / Routine bei der Arbeit</i></li> <li>- <i>Berufs-Alltag</i></li> <li>- <i>Abbau von Stress. Wie kann ich Stress abbauen</i></li> <li>- <i>Dem Burnout entgegen zu wirken</i></li> <li>- <i>Meine persönliche Situation</i></li> </ul>
Zeit für sich selber haben	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Sich selber besser kennen lernen, eigene Ressourcen</i></li> <li>- <i>Das „Bewusstsein“ und „Erkennen“, dass es wichtig ist auch zu mir zu schauen</i></li> <li>- <i>Zeit haben für die eigene Situation zu überdenken: Geschäft, Familie und Ich</i></li> <li>- <i>Zeit haben</i></li> </ul>
Unter Männern sein	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Gespräche unter Männer.</i></li> <li>- <i>Männerkurs mit Inhalt</i></li> </ul>

Weiter interessierte die Frage, was die Männer nach ihrer Teilnahme an Timeout I dazu motiviert hat, an weiteren Timeout-Angeboten teilzunehmen (vgl. Anhang IV: Bemerkungen zu Frage 3). Die häufigsten Nennungen beziehen sich auf die Vertiefung der Themen und den Austausch mit Kollegen:

Vertiefung der Themen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Noch mehr zu erfahren / vertiefen</i></li> <li>- <i>Resonanz für Themen.</i></li> <li>- <i>Themen</i></li> <li>- <i>Gedankenaustausch</i></li> <li>- <i>Interessante Themen.</i></li> <li>- <i>Gedankenaustausch. Ich und mein Umfeld. Tipps für Stärken, Schwächen ernst zu nehmen.</i></li> <li>- <i>Es hat Prozesse ausgelöst. Was wird noch ausgelöst</i></li> <li>- <i>Offenheit</i></li> <li>- <i>Zeitfaktor / man hat Zeit.</i></li> </ul>
Austausch mit Kollegen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Gruppe</i></li> <li>- <i>Offenheit unter Berufskollegen</i></li> <li>- <i>Mitglied der Gruppe.</i></li> <li>- <i>Kameradschaft</i></li> <li>- <i>Die teilnehmenden Kollegen.</i></li> <li>- <i>Kameradschaft</i></li> <li>- <i>Kollege</i></li> <li>- <i>Erfahrungsaustausch mit Kurskollegen.</i></li> <li>- <i>Weitere Gespräche mit Kameraden</i></li> </ul>
Kompetente Seminarleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Kompetente Kursleitung</i></li> <li>- <i>Ausbilder</i></li> <li>- <i>Die 2 Seminarleiter.</i></li> <li>- <i>Sehr gute Kursleiter (Coaches). / Standort</i></li> <li>- <i>Spannender Kurs. Gute Kursleiter</i></li> <li>- <i>Ambiance Kurs</i></li> </ul>
Persönlich erfahrener Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Gespürter Nutzen und Erfahrungen wieder aus dem Alltag</i></li> <li>- <i>Praktisch orientiert.</i></li> <li>- <i>Der Erfolg. Verbessertes Wohlbefinden</i></li> </ul>

### ➤ Förderliche und hinderliche Faktoren für die Teilnahme

Auf betriebsinterner Ebene (vgl. Anhang IV: Bemerkungen zu Frage 4a,b): führen die befragten Männer vor allem die positive Einstellung der Vorgesetzten und die Unterstützung durch die Ausbildungsabteilung als förderliche Faktoren für ihre Teilnahme auf. Es wird darauf hingewiesen, dass das Unternehmen ‚hinter dem Seminar steht‘ und das Seminar seinen Kamerdmännern offeriert (‚Zeit und Kostenübernahme‘). Einige Befragte betonen, dass ihre Teilnahme durch die Möglichkeit einer Vertretung vor Ort und/oder durch selbständig arbeitende

MitarbeiterInnen erleichtert worden ist. Demgegenüber sind es vor allem Schwierigkeiten bei der Arbeitsorganisation während der Absenz vom Arbeitsplatz und mangelnde Zeit, die als hinderlich Faktoren für die Teilnahme genannt werden.

Vor der Hintergrund der Familienwelt (vgl. Anhang IV: Bemerkungen zu Frage 5a,b): wird mehrmals die Unterstützung und das Interesse der Ehefrau als ein förderlicher Aspekt beschrieben. Positiv für die weitere Teilnahme war auch, der direkte Gewinn für die Familie (‚bessere Planung Freizeit/Kinder,/Frau‘; neue Ideen, andere Gesichtspunkte‘) und der Austausch mit der Partnerin über die gemachten Erfahrungen im Seminar (‚habe Feedback auch meiner Partnerin aus dem Kurs gegeben‘). Von den Einzelnen werden Auseinandersetzungen zu Hause oder das ‚verändert nach Hause kommen‘ als hinderlich genannt. Die Hälfte der Befragten sehen keine erschwerenden Aspekte in der Familienwelt.

Im Rahmen der Eigenwelt (vgl. Anhang IV: Bemerkungen zu Frage 6a,b): sind es vor allem persönliche Einsichten, die für die Teilnahme förderlich waren: ‚Eigenwelt als eigenständige Welt akzeptieren‘; ‚offen sein für das was kommt‘; ‚die Frage bin ich auch einer von denen?‘. Auch äussere Faktoren haben die Teilnahme erleichtert. Genannt werden hier ‚zuwenig Zeit für mich‘; ‚Alter‘; ‚mit Kollegen ernsthaft über Probleme sprechen‘. Die Mehrzahl der Antwortenden haben keine erschwerenden Aspekte in ihrer Eigenwelt feststellen können. Einzelne haben die Tatsache, mit sich selber ehrlich sein zu müssen und sich selber genügend Zeit einzuräumen als anspruchsvoll empfunden. Eine Person weist darauf hin, dass sie den Begriff ‚burnout‘ als hinderlich erlebt habe.

### 2.3. Nutzen von ‚Timeout statt burnout‘ für die Berufs-/Familien- und Eigenwelt der Teilnehmer und konkrete Veränderungen

Der Nutzen von ‚Timeout statt burnout‘ wird von den befragten Männern über alle drei Lebenswelten (Arbeits-, Familien- und Eigenwelt) insgesamt als eher gross bis gross eingeschätzt.

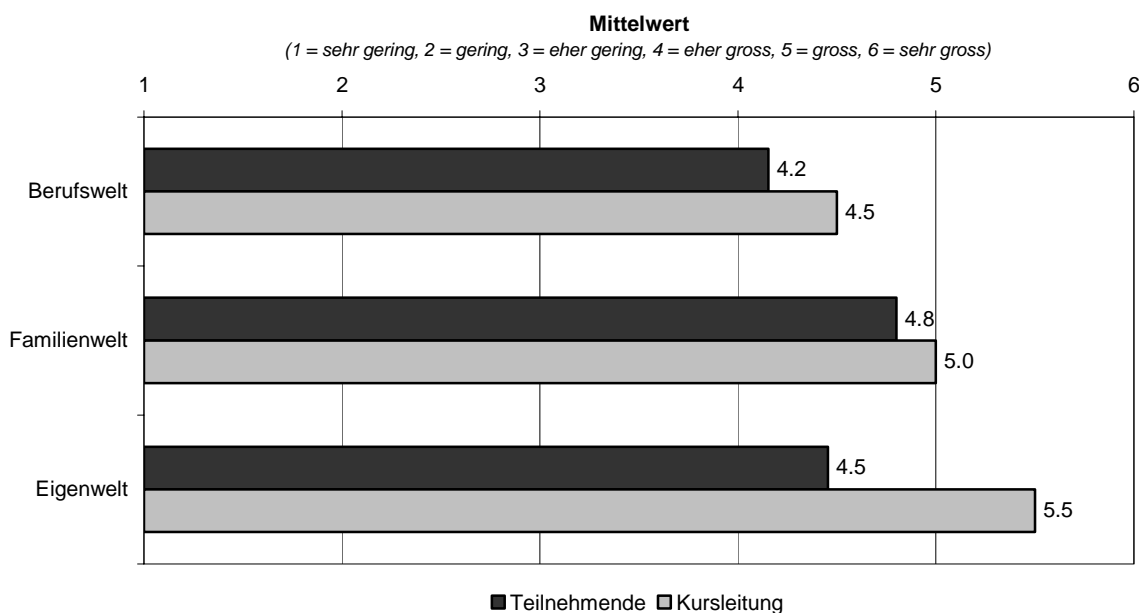


Abbildung 1 Beurteilung des Nutzens für Berufswelt, Familienwelt und Eigenwelt

Ihre Einschätzung deckt sich weitgehend mit derjenigen der Seminarleitung. Letztere sieht bei der Eigenwelt den Nutzen noch grösser. Dies hänge mit ihrer Erfahrung zusammen, dass Wirkungen in der Eigenwelt auch die deutlich die Arbeits- und Familienwelt beeinflussen. Aus den Bemerkungen der Teilnehmer wird deutlich, dass es ihnen einfacher gelingt, die drei Lebenswelten klarer voneinander zu trennen und die Balance bewusster zu setzen.

### ➤ **Konkreter Nutzen und Veränderungen in den drei Lebenswelten**

Der häufigst genannte Nutzen in Bezug auf die Berufswelt (vgl. Anhang IV: Bemerkungen zu Frage 7a) ist aus Sicht der Befragten Teilnehmer der Zuwachs an Ausgeglichenheit, Ruhe und Gelassenheit. Dies zeigt sich im ruhigeren, weniger hektischen Tagesablauf und in der verstärkten Motivation. Die Arbeitseffizienz steigert sich bei Einigen durch klareres Setzen von Prioritäten, vermehrtes Delegieren von Aufgaben und gelassenerem Umgang mit Druck. Mehrere nennen auch das bewusstere Energiemanagement und das gesteigerte Körperbewusstsein als konkreten Nutzen. Konkret zeigt sich das u.a. im festen Einplanen von ‚Auszeiten‘, im konsequenten Einhalten von Pausen und im Wachsam sein auf Körpersignale.

Die beiden Seminarleiter unterstreichen ihrerseits die Wichtigkeit und die positiven Auswirkungen von regelmässigen kleinen Timeout's im Arbeitsalltag. Diese steigern gemäss ihrer Erfahrung die Aufmerksamkeit, die Motivation und die Qualität der Zusammenarbeit, was sich wiederum positiv auf die Leistungsfähigkeit auswirkt. Gleichzeitig sind diese kleinen Unterbrüche im Arbeitsalltag ein wichtiges und gleichzeitig einfaches Mittel zur Prävention von Burnout.

Im Interview bezeichnet die Leiterin Personalentwicklung/Bildung ‚Timeout und burnout‘ als ‚ein präventives Gefäss für die Führungskräfte, um sich körperlich, mental und psychisch besser kennen zu lernen, zu spüren und zu benennen was sie brauchen‘. Dies zeige sich im Arbeitsalltag in der gesteigerten Leistungsfähigkeit und Motivation der Führungskräfte. Entsprechende Rückmeldungen von Mitarbeitenden an ihre Vorgesetzten bestätigten diesen Eindruck. Gleichzeitig werde durch die Teilnahme am Seminar ein Netzwerk aufgebaut, das den Austausch und die gegenseitige Unterstützung fördert. Diese Kontakte seien auch im Alltag sichtbar.

Auch der Fachberater von RADIX sieht den Nutzen von ‚Timeout statt burnout‘ im beruflichen Umfeld hauptsächlich in der Prävention von Burnout und in der Sensibilisierung und praktischen Umsetzung bezüglich der work-life-Balance.

Für die Familienwelt ergeben sich aus den Antworten der Teilnehmer zwei hauptsächliche Nutzen (vgl. Anhang IV: Bemerkungen zu Frage 8a): Die bewusstere Gestaltung der Partnerschaft (öfter gemeinsam etwas unternehmen; häufigerer Gedankenaustausch; ernst nehmen, auf Bedürfnisse des Anderen stärker eingehen) sowie die vermehrte Verfügbarkeit für die Familie (bewusster Zeit nehmen und auch geniessen, besser zuhören, offener für Fragen). Konkret zeigt sich das beispielsweise darin, dass Seminarthemen mit der Partnerin besprochen, Partnerabende vereinbart oder auch die Freizeit gemeinsam geplant wurde. Einzelne reflektieren ihre Vaterrolle stärker und nehmen sich bewusst mehr Zeit für die Kinder.

Diese konkreten Erfahrungen der Teilnehmer unterstützen die Ansicht der beiden Seminarleiter, die davon ausgehen, dass die Männer durch die vertiefte Wahrnehmung und die Pflege der Eigenwelt die Familienwelt weniger mit Berufsstress belasten. Der Fachberater von RADIX sieht darin einen Beitrag zur Scheidungsprävention. Dies vor allem in jenen Fällen, wo die Partnerin die Entwicklungsschritte ihres Mannes nachvollziehen kann.

Den Nutzen für die Eigenwelt (vgl. Anhang IV: Bemerkungen zu Frage 9a) zeigt sich insgesamt in einer grösseren Zufriedenheit mit dem Leben. Zahlreiche Nennungen beziehen sich auf die verstärkte Wahrnehmung und Realisierung der eigenen Bedürfnisse (,sich und seine Bedürfnisse kennen lernen'; ,wieder mal das zu machen, wonach ich wirklich Lust habe') sowie auf die vermehrte Abgrenzung zu Anderen (,ich bestehe auch auf meine Rechte'; ,meinen Freiraum beanspruchen ohne schlechtes Gewissen'). Zum Beispiel hat sich einer der Befragten pro Woche einen halben Tag für sich reserviert, ein Anderer zieht sich nun zurück, wenn es für ihn nötig ist.

Gerade dieser im Seminar vermittelte Ansatz, die Eigenwelt als Ressource für die work-life balance zu erkennen und zu nutzen ist aus Sicht der beiden Seminarleiter zentral. Die unverplante Eigenzeit wird dabei besonders hervorgehoben, da diese gemäss Freizeitforschung den grössten Erholungswert habe. Gerade die Ermutigung zur Abgrenzung und in kleinen Schritten ,dran zu bleiben' bezeichnet der Fachberater von RADIX als einen wichtigen Aspekt von ,Timeout statt burnout'.

### ➤ Förderliche und hinderliche Faktoren für die Veränderungen in der Berufs-/Familien-/Eigenwelt

Förderlich für das Gelingen der Veränderungen in allen Lebensbereichen sind gemäss der Angaben der Befragten in erster Linie die Hilfestellungen aus dem Seminar. An zweiter Stelle sehen sie sich selber und schliesslich andere Personen im Umfeld (Tabelle 2).

	Hilfestellungen aus den Seminaren	Betriebsinterne Rahmenbedingungen	Anderer Personen im Umfeld	selbst	Anderes	Anzahl Antwortende
Berufswelt	13	1	5	9	0	14
Familienwelt	10	1	6	9	0	13
Eigenwelt	7	0	4	12	0	13
Total	30	2	15	30	0	

Tabelle 2 Hauptsächliche Gründe dafür, dass eine gewollte Veränderung gelungen ist (Mehrfachantworten möglich).

Als konkrete Hilfestellungen aus dem Seminar führen die Teilnehmer folgende Aspekte auf (vgl. Anhang IV: Bemerkungen zu Frage 7d, 8d, 9d):

- Coaching durch die Seminarleiter
- Viele Gespräche in den Gruppen, mit Kollegen
- Zeit haben an den Seminaren um mehr über sich selber zu erfahren und zu vergleichen mit anderen Kollegen
- Nicht alleine sein mit seinen Problemen
- Themenbereiche, Beispiele, Unterlagen aus den Seminaren
- Seminar-Erlebnisse

- Das ganze Timeout-Seminar über die 4 Jahre hinweg

Im eigenen Verhalten sehen die Befragten ebenfalls eine Reihe von förderlichen Aspekten für das Gelingen von Veränderungen:

- Sich Zeit nehmen, um über sich und seine Situation nachzudenken
- Das Dreieck (die drei Lebenswelten) wahrnehmen
- Gespräch suchen, über Probleme reden
- Ehrlich sein auch mit sich selbst
- Änderungsmöglichkeiten erkennen
- Bewusstes Wollen, Bereitschaft zur Veränderung
- Positive Auswirkungen bewusst Wahrnehmen

Andere Personen (Partnerin, Kollegen, Ärzte) waren für die Veränderungen bei den Befragten hauptsächlich im Rahmen von Gespräche förderlich.

In allen drei Lebenswelten gab es auch beabsichtigte, aber nur teilweise oder nicht gelungene Veränderungen. Gemäss den Angaben der Befragten sind in erster Linie sie selber hinderlich für das Gelingen. In der Berufswelt sind jedoch die betriebsinternen Rahmenbedingungen ebenso häufig behindernd (Tabelle 3).

	Hilfestellungen aus den Seminaren	Betriebsinterne Rahmenbedingungen	Andere Personen im Umfeld	selbst	Anderes	Anzahl Antwortende
Berufswelt	0	6	5	7	0	11
Familienwelt	0	2	3	5	0	6
Eigenwelt	0	1	1	6	0	7
Total	0	9	9	18	0	

**Tabelle 3** Hauptsächliche Gründe für das Nichtgelingen einer gewollte Veränderung (Mehrfachantworten möglich).

Die eine Hälfte der Befragten machen keine Angaben dazu, worin konkret das Hindernis für die Umsetzung der gewollten Veränderung gelegen hat. Die andere Hälfte nennt als häufigsten Grund für das Nichtgelingen in allen drei Lebensbereichen die eigene Tendenz, wieder ins ‚alte Fahrwasser‘ zurückzufallen. In der Familienwelt werden die Bedürfnisse der Familie und der Partnerin, in der Eigenwelt die Fremdbestimmung und die mangelnde Zeit als Hinderungsgründe für das Umsetzen aufgeführt. Im Rahmen der Berufswelt unterschiedliche Punkte wie ‚Fremdsteuerung, Personalsituation, Weisungen und Vorschriften, Verständnis Anderer, kein Zugang zu Vorgesetzten und Druck durch immer wieder Neues‘ genannt (vgl. Anhang IV: Bemerkungen zu Frage 10b, 11b, 12b).

### ➤ **Zentrale Wirkfaktoren von ‚Timeout statt burnout‘**

Bei der Frage, welcher Aspekt von ‚Timeout statt burnout‘ am meisten bewirkt hat, ergeben sich aus den Antworten der befragten Teilnehmer drei zentrale Wirkfaktoren: Zeit für Selbstreflexion, Unter Männern sein und Gespräche, Erfahrungsaustausch (vgl. Anhang IV: Bemerkungen zu Frage 14):

Zeit für Selbstreflexion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pers. „In-sich“ gehen</li> <li>- Selbstkritischer</li> <li>- Ehrlich sein mit mir selber.</li> <li>- Sich selber kennen zu lernen</li> <li>- Vernetzung mit sich selbst</li> <li>- Zeit und Ruhe zur Reflektion</li> </ul>
Unter Männern sein	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Männerfreundschaften</li> <li>- Männerprobleme unter Männern besprechen</li> <li>- Auch Männer dürfen und haben auch Schwächen und man kann darüber sogar offen diskutieren</li> <li>- Da ich eher Frauen-orientiert bin, war es eine aufschlussreiche Bereicherung auch unter Männern zu sein.</li> <li>- Beziehungsnetz stärken</li> </ul>
Gespräche und Erfahrungsaustausch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfahrungsaustausch</li> <li>- Erfahrungen anderer</li> <li>- Offene Gespräche</li> <li>- Zwischenmenschliches. Persönliche Gespräche</li> <li>- Über meine Probleme sprechen zu können</li> <li>- Erfahrung und Diskussion über das Dreieck</li> </ul>
Anderes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Referenten / Kursleiter</li> <li>- Weg von der Firma</li> </ul>

Die Umfrage im Evaluationsworkshop in Fischigen bestätigte das Bild (vgl. Anhang V: Foto-protokoll): Der Waldspaziergang wurde als zentrales Element erlebt sowie die erfahrenen Männerfreundschaften; das sogenannten Brudergespräch sowie die Vertrautheit innerhalb der Gruppe sind oft genannte wertvolle Erfahrungen. Auch die Möglichkeit, „in sich zu hören“ und aufeinander zu hören wird geschätzt.

➤ **Wichtigste persönliche Einsicht aus ‚Timeout statt burnout‘**

Die wichtigsten Einsichten der Teilnehmer aus ‚Timeout statt burnout‘ lassen sich hauptsächlich in zwei Bereiche zusammenfassen: Einsicht in den Nutzen von Timeouts und die bewusste Selbstwahrnehmung. Weiter beziehen sich je zwei Voten auf Zeitmanagement, Balance zwischen den Lebenswelten und Gelassenheit. In einem Statement wird die Selbstverantwortung betont (vgl. Anhang IV: Bemerkungen zu Frage 15).

Nutzen von Timeout's	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Planen von Timeout's in regelmässigen Abständen ist notwendig um Erfolg zu haben.</li> <li>- Timeout-Seminare sind für männliche Kaderangestellte sehr wichtig.</li> <li>- Sich Zeit nehmen, über sich Gedanken zu machen. Kleine Standortbestimmung.</li> <li>- Freiraum schaffen / Thema ist vielschichtig / bin nicht allein</li> <li>- Dass ich mich nach jedem Kurs sehr wohl gefühlt habe</li> </ul>
Bewusste Selbstwahrnehmung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bereitschaftsentwicklung Unbewusstes zu erkennen</li> <li>- Seine Sinne zu entwickeln und auch darauf zu „hören“</li> <li>- Nicht beachtete Körper Symptome</li> </ul>
Zeitmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeit besser einteilen.</li> <li>- Zeitmanagement</li> </ul>
Balance zwischen den Lebenswelten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeiten / Familie / Ich -&gt; Alle drei Punkte sind wichtig im gesunden Verhältnis</li> <li>- Man lebt nur 1 x</li> </ul>
Gelassenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Gelassenheit Dinge hinzunehmen, welche ich nicht ändern kann!</li> <li>- Ich und meine Umwelt wir werden alle zusammen alt</li> </ul>
Selbstverantwortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Ich</u> muss es machen, <u>ich</u> muss die Veränderungen realisieren.</li> </ul>



Spürbar wurde bei der Teilnehmer-Evaluation in Fischingen, die gute Stimmung sowie der Humor und die tragende gemeinsame Erfahrung dieser durchschnittlich ca. 50jährigen Männer. Alte Männerbilder wurden in Frage gestellt, Und als entscheidende Themen wurden auch genannt: die Sinnfrage – „quo vadis“, der Gesundheitscheck sowie den „Freiraum ohne schlechtes Gewissen“.

## 2.4. Zufriedenheit mit der Realisierung von ‚Timeout statt burnout‘

Die befragten Teilnehmer sind mit allen Evaluationskriterien zu ‚Timeout statt burnout‘ deutlich ‚zufrieden‘ bis ‚sehr zufrieden‘. Die höchste Zufriedenheit drücken sie bezüglich der Seminarleitung und der bearbeiteten Themen aus (Abbildung 2). Im Evaluations-Workshop äusserten sich die Teilnehmenden über die Seminarleitung folgendermassen: Kompetent, offene Art, lebensnah, unternehmungslustig, Teamharmonie, kritikfähig, nicht belehrend – sondern Coaches.

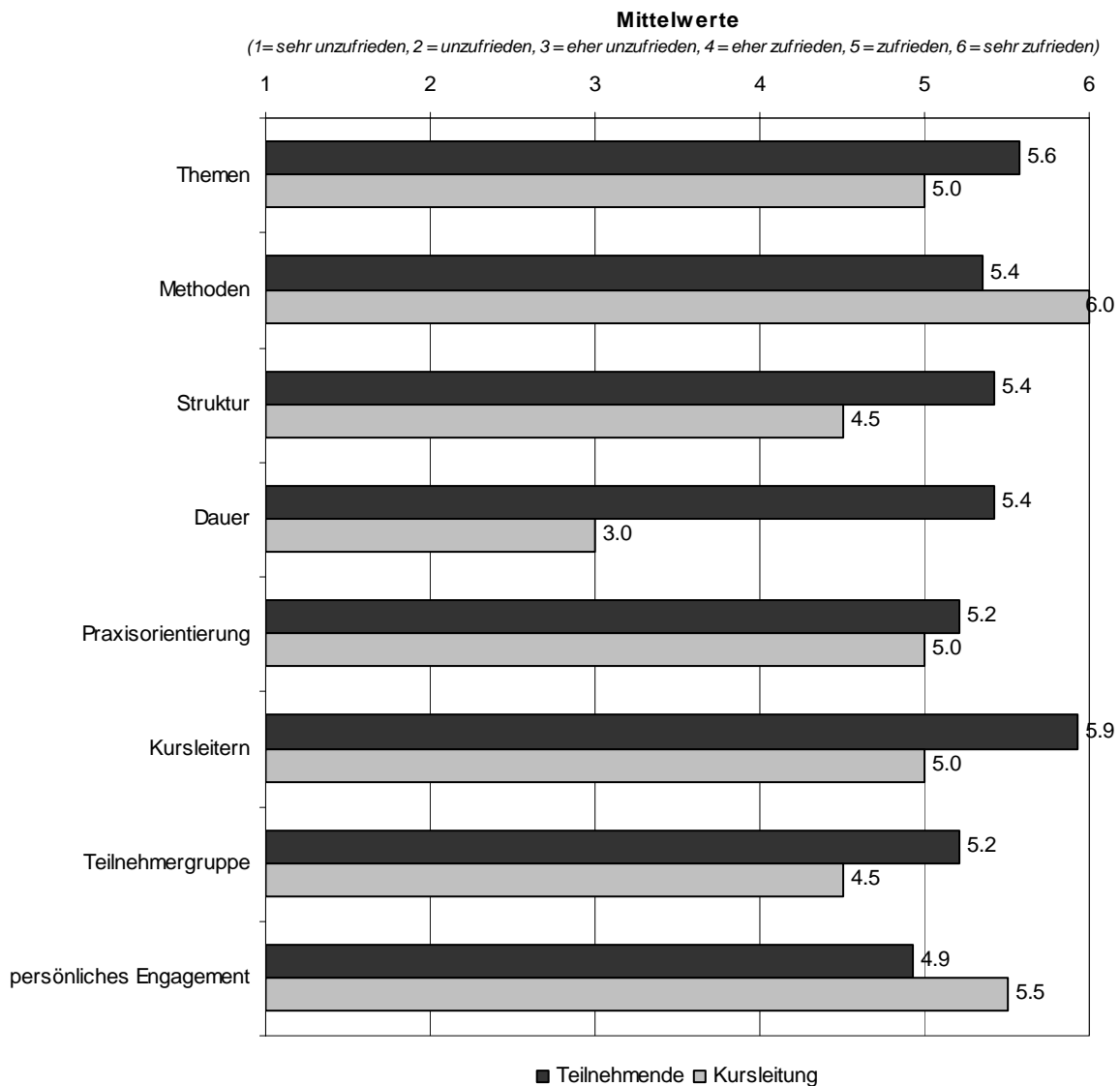


Abbildung 2 Zufriedenheit der Teilnehmenden und der Seminarleitung mit verschiedenen Aspekten des Seminars

Die Seminarleiter ihrerseits zeigen unterschiedliche Zufriedenheitsgrade mit den einzelnen Kriterien. Sehr zufrieden sind sie mit den eingesetzten Methoden (*innovative und kreative Anpassung der Methoden an die jeweilige Gruppe*) und dem eigenen persönlichen Engagement (*viel Herzblut, da ein Pionierprojekt*; *braucht viel Engagement*). Auch mit den angebotenen Themen (*Vielfalt zwischen Alltagsbezug und Forschung*; *Miteinbezug der Teil-*

nehmenden'), der Praxisorientierung (*Alltagsanalyse und Umsetzung der Timeout-Philosophie im Alltag*; *Coaching-Einheiten im Verlauf des Seminars*) und der eigenen Leitungstätigkeit ist sie zufrieden. Nur knapp befriedigend schätzen sie die Struktur (*wird aufgrund wirtschaftlicher Entwicklungen überarbeitet werden müssen*; *bietet Vorteil, dass Kooperationspartner wo und wie viel sie wollen einsteigen können*) und die Teilnehmergruppe (*sehr grosse Spannweite bezüglich Informationsstand, Vorerfahrung der Teilnehmer und Zusammensetzung der Gruppe*) ein. Eher unzufrieden ist sie mit der Dauer von 'Timeout statt burnout', dies vor allem aufgrund des zunehmenden Drucks zur Verkürzung der Seminare.

➤ **Besonders positive / negative Eindrücke von 'Timeout statt burnout'**

Als besonders positiv heben mehrere Befragte die Gespräche mit Kollegen, die Auseinandersetzung mit sich in den drei Lebenswelten sowie die Seminarstruktur und -orte (mit Ausnahme vom Haus der Stille in Kappel a. Albis) hervor. Auch die Seminarleitung wird zweimal explizit genannt.

Gespräche mit Kollegen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kollegialität unter Kursteilnehmern</li> <li>- Die offenen Gespräche auf neutralem Boden</li> <li>- Offene und gute Gespräche</li> <li>- das Öffnen von Kollegen.</li> </ul>
Auseinandersetzung mit sich in den drei Lebenswelten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die bewusste Auseinandersetzung mit den 3 Welten</li> <li>- Brauchen des „Gelernten“ in den 3 Bereichen</li> <li>- Dass es um mich geht, und nicht um eine Sache</li> <li>- Keine reine Theorie sondern aus dem Leben</li> </ul>
Seminarstruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dauer</li> <li>- Blöcke von mehreren Tagen</li> <li>- Tage der Seminarzeit mit Übernachtungen!</li> <li>- Timeout braucht Raum und Zeit. ½ Tag-Seminare wären zu kurz</li> </ul>
Seminarorte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der ganze Rahmen stimmte.</li> <li>- Orte</li> <li>- Umgebung / Seminarorte</li> <li>- Gut ausgewählte Seminarlokalitäten.</li> </ul>
Seminarleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gute Leiter, die nicht nur ihr Fach verstehen, sondern ein gutes Gespür für die Menschen haben.</li> <li>- Leiter</li> </ul>
Andere	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine Antwort (einmal)</li> <li>- Andere Erfahrungen</li> </ul>

Rund ein Drittel hat keine negative Aspekte angebracht. Einzelnennungen beziehen sich auf Vorurteile von Vorgesetzten, die das Ganze als Schwäche ansehen, auf Kollegen, die nicht verstanden haben, worum es geht (und entsprechend nicht mehr gekommen sind) und auf die Frage 'wie weiter, Probleme gibt es in allen Bereichen immer wieder'. Der Wunsch nach einer Fortsetzung, z.B. in Form eines jährlichen Erfahrungsaustauschs, wird auch in den konkreten Änderungsvorschlägen und in den abschliessenden Bemerkungen von mehreren Befragten nochmals explizit gewünscht (vgl. Anhang IV: Bemerkungen zu Frage 13i,j,k).

## 2.5. Weiterempfehlung an andere Männer und an andere Unternehmen

Die Antwort auf die Frage, ob sie den Seminar anderen Männern und anderen Unternehmen weiterempfehlen würde wird deutlich mit ‚ja‘ bis ‚auf jeden Fall‘ beantwortet (Abbildung 3).

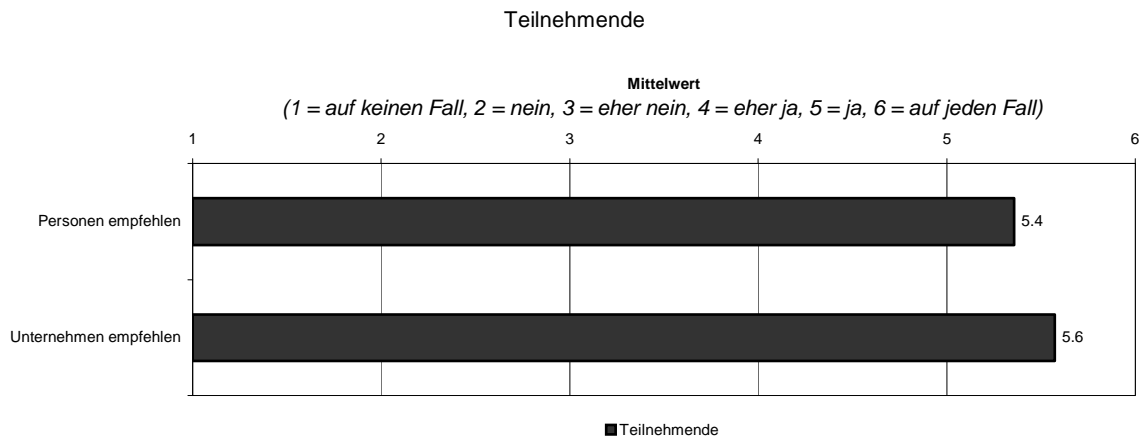


Abbildung 3 Weiterempfehlung des Seminars an andere Personen, resp. andere Unternehmen

Begründet wird dies vor allem mit der persönlichen Weiterentwicklung und dem Nutzen für die Berufs- und Familienwelt (vgl. Anhang IV: Bemerkungen zur Frage 16a, b). Elf der Antwortenden sehen keine Argumente, die gegen eine Teilnahme an ‚Timeout statt burnout‘ sprechen. Einzelne weisen darauf hin, dass Personen, die sich nicht vor anderen öffnen wollen oder die zu sich selber nicht ehrlich sind in ‚Timeout statt burnout‘ fehl am Platz wären (vgl. Anhang IV, Bemerkungen zu Frage 13k). Eine Person meint: „Leider gibt es immer noch viele Männer, die den Kurs nicht besucht haben und über den Kurs lachen.“ An zwei Stellen wird darauf hingewiesen, dass die Freiwilligkeit der Teilnahme auch weiterhin zu gewährleisten sei.

Auch die Empfehlung für andere Unternehmen, ‚Timeout statt burnout‘ in ihr Ausbildungsprogramm aufzunehmen, wird mit einer ganzen Reihe von Argumenten gestützt. Hier steht vor allem die indirekte Leistungssteigerung im Vordergrund, die von ausgeglicheneren Mitarbeitern ausgeht. Betont wird auch die präventive Wirkung in Bezug auf Burnout:

Ausgeglichene, leistungsstarke Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zufriedene und ausgeglichene Mitarbeiter -&gt; bessere Leistung</li> <li>- Ausgeglichene Mitarbeiter sind viel bessere Leistungsträger der Unternehmung und tragen wesentlich mehr zum Erfolg bei als Burnout'ler</li> <li>- Firmenkultur wächst</li> <li>- Es stärkt den Mensch, gibt Sicherheit</li> </ul>
Prävention	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Burnout Syndrome bei sich und andern <u>Früherkennen</u></li> <li>- Präventiv arbeiten</li> <li>- Prävention ist immer besser</li> <li>- Jeder/jede ist in diesem Spannungsfeld / Erkennen lernen - und Unternehmen wird Nutzen haben</li> </ul>
Unterstützung,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterstützung von Kaderleuten in schwierigen Situationen</li> <li>- Das Umfeld ernst zu nehmen</li> </ul>
Wertschätzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ihre Mitarbeiter sind es wert.</li> <li>- Langjährige Mitarbeiter</li> </ul>
andere	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine Antwort (zweimal)</li> </ul>

Die Seminarleiter führen als hauptsächliches Argument die Tatsache an, dass der Ausfall einer Führungskraft die Unternehmung mehr kostet als ein rechtzeitiger Seminarbesuch. D.h. es können burnout-bedingte Kosten eingespart werden. Einer der Seminarleiter meint dazu: „Timeout statt burnout – damit Ihre führenden Männer gesund bleiben!“ Nebst der Burnout-Prävention steigert der Seminarbesuch die Motivation und Leistungsfähigkeit. Gleichzeitig weisen die Seminarleiter darauf hin, dass die Führungskräfte aufgrund des Besuchs von ‚Timeout statt burnout‘ breitere Interessen entwickeln und möglicherweise weniger fixiert sind als bisher auf ihren Job. Auch könnten sich die Spannungen zwischen dem mittleren und oberen Kader verstärken, wenn nicht alle Kaderstufen die ‚Timeout-Philosophie‘ teilen. Obere Kader und Geschäftsleiter suchen sich in der Regel Einzelcoaching und sind mit Seminarangeboten weniger erreichbar – was jedoch mit dem ‚Timeout statt burnout‘ - Angebot gelingen könnte.

## **2.6. Vorschläge zur Weiterentwicklung von ‚Timeout statt burnout‘**

Drei der befragten Teilnehmer wünschen eine Fortsetzung nach Timeout + um so die begonnene Entwicklung weiterzuführen. Dies könnte beispielsweise im Rahmen eines jährlichen Erfahrungsaustauschs geschehen. Ein Teilnehmer fände es hilfreich, wenn vor Timeout I ein halbtägiger Anlass stattfinden würde, der über Seminarziele und –inhalte informiert.

Auf die Frage, ob Änderungen bezüglich des Gesamtkonzepts geplant seien, antworten die Seminarleiter:

*„Es zeigt sich zunehmend, dass kürzere Einheiten gefragt sind. Hier ist abzuwägen, ob es noch möglich ist, diesen Inhalt in Kurzform zu vermitteln. Auf jeden Fall müssen die Kooperationspartner darauf aufmerksam gemacht werden, dass Inhalt und Länge miteinander verbunden sind. Von der Erholung her kann dies bei zu kurzen Einheiten nicht erreicht werden.“*

*„Als weiteres Angebot wird in der heutigen Situation (Trend zu kürzeren Einheiten oder streichen interner Weiterbildung im soft-skill-Bereich) ein Angebot im Coaching-Bereich sinnvoll sein: Einzelcoaching oder Kleingruppen für work-life-balance. Wir sind bereits daran, ein solches Angebot zu entwickeln.“*

*„Ebenfalls zunehmend ist das Engagement von Gleichstellungsbüros und anderen staatliche Stellen im Bereich betriebliche Männerarbeit. Wir werden dort unser Seminar-Konzept aktiv anbieten.“*

## IV. Schlussfolgerungen bezüglich Erfolgsfaktoren

---

Welche Voraussetzungen braucht es, damit Unternehmen und die Männer aus diesen Unternehmen an einem worklife-Balance Seminar teilnehmen?

### 1. Betriebliche Ebene

- Bewusstsein über Nutzen von Seiten des Unternehmens (Sensibilisierung auch für die Tiefendimensionen dieses Angebotes)
- Schlüsselpersonen im Unternehmen, welche das Anliegen aufnehmen und weiter verfolgen
- Konstruktive Zusammenarbeit der durchführenden Leitenden mit auftraggebendem Unternehmen
- Eine Firmenkultur, welche ein solches Angebot ermöglicht; z.B. Mut für Neues
- Kreative und zielgruppengerechte Konzepte und Vorgehen – und ansprechende interne Kommunikation
- Bewusst gestaltete Vorlaufphase des Seminares (Info-Veranstaltung, Einladung usw.)
- Und bewusst gestaltete Debriefing-Phase: Lessons learnt, Nutzen intern kommunizieren, Folgeangebote für Neu-Interessierte, Info-Veranstaltungen intern mit ehemaligen Teilnehmenden

### 2. Individuelle Ebene

Teilnehmende reflektierten die Voraussetzungen in Fischen (29.9.04) und kommen zu folgenden förderlichen Faktoren:

- Leidensdruck
- Mut zur Veränderung
- Einsicht der Notwendigkeit
- Offenheit
- Möglicherweise Symptome
- Freiwilligkeit
- Persönliche Reife
- Bereitschaft zum Engagement; konkret: Zeit zur Verfügung stellen
- Neugier
- Interesse

### **3. Ebene Seminarkonzept**

Aus Sicht der Teilnehmenden sind folgende Faktoren wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg:

- Die drei Module als sinn-zusammenhängende Inhalte vorstellen
- Möglichst für die Durchführung den Interessierten den Zugang zu allen Modulen ermöglichen
- Genügend Zeit für die hilfreiche Vertiefung (keinen unnötigen Zeitdruck)
- Coaching-Grundhaltung der Leitenden und des didaktischen Zugangs
- Peer-Learning
- Bewusst gewählte Orte

Weitere Voraussetzung sind Seminarleitende mit Kernkompetenz in diesem; die Co-Leitung ist dringend empfohlen. Das Modell-Lernen an der Kommunikation zweier Verantwortlichen ist dabei von hohem Wert (analog zum Lernen im Alten Griechenland, wo die Inhalte mit der Begegnung mit dem Lehrenden gleich gewichtet worden sind – Quelle, Seneca)

Bern, 31. Januar 2005 Verein IES, Bernadette Kadishi & Jürg W. Krebs