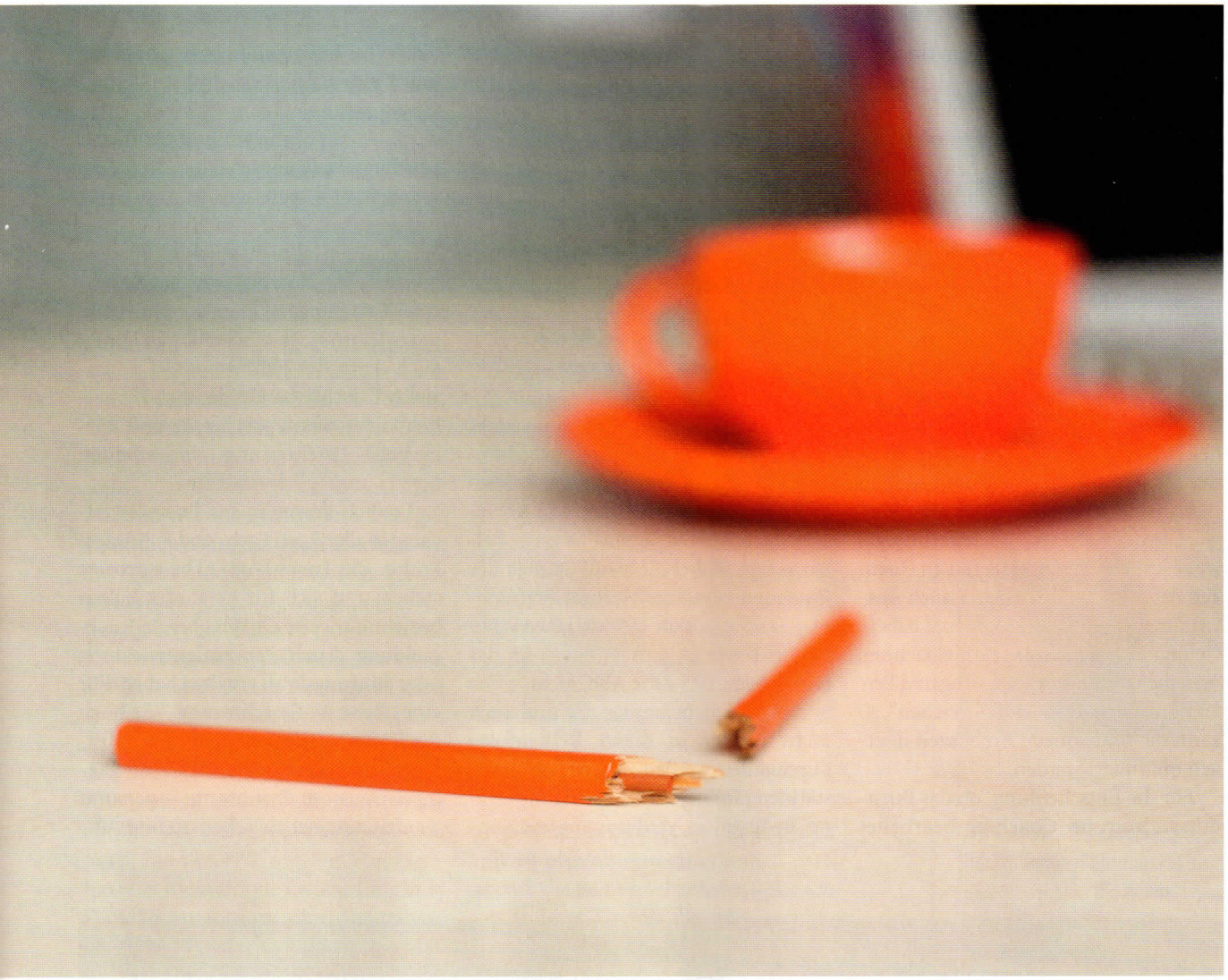
Foto: Stoc

Ressourcen reaktivieren

BURNOUT-COACHING

Das Symptom Burnout grassiert, gerade im Management, wo die Arbeitsbelastung oft extrem ist. Um der Gefahr des Ausbrennens entgegenzuwirken, bietet Coaching eine Reihe effektiver Hebel, sagt Karin von Schumann. Richtig angesetzt, sollen diese nicht nur die Ressourcen des Klienten reaktivieren, sondern diesen auch dazu befähigen, das Burnout-Risiko in seinem Unternehmen zu senken.

Foto: Stock4B



Preview: ▶ Einstellungen und andere Einflüsse: Das systemische Modell des Burnouts ▶ Stufen der Erschöpfung: Wann ein Coaching weiterhelfen kann und wann nicht mehr ▶ Erleichterung durch Entwarnung: Warum auch Fehldiagnosen funktional sein können ▶ Ressourcen-Bilanz: Wie Quellen der Kraft und Zufriedenheit (re-)aktiviert werden ▶ Einstellungs-Arbeit: Erlauber setzen statt Verboten folgen ▶ Rückkopplung zum Unternehmen: Wie Coaching-Ergebnisse zur organisationalen Burnout-Prophylaxe genutzt werden können

■ 80 Prozent der Topmanager arbeiten laut einer aktuellen Kienbaum-Umfrage mehr als 50 Stunden pro Woche. 50 Prozent leisten sogar ein Wochenpensum von über 60 Stunden. Hoher bis extrem hoher (zeitlicher) Einsatz ist in Führungspositionen der Normalfall und gehört zu den gängigen Anforderungen. Das hat persönliche und gesundheitliche Konsequenzen, die auch auf dem Coaching-Markt immer spürbarer werden.

Schon 2007 rankten sich, wie ein damaliger Marktcheck der Coaching-Anbieters Trigon zeigt, elf Prozent aller Coaching-Themen um den Themenkomplex Work-Life-Balance, Stressmanagement und Burnout. Mittlerweile dürfte die Quote deutlich höher liegen. Diesen Schluss legt die aktuelle Diskussion über den Themenkomplex (auch) innerhalb der Coaching-Branche nahe, darauf deutet zudem ein Blick auf meine eigenen Aufträge hin. In fast jedem dritten Coaching 2010 und 2011 waren Stressmanagement und Verbesserung der Work-Life-Balance explizite Coaching-Ziele.

Umso wichtiger, sich aus Coaching-Perspektive mit dem Thema psychischer Erschöpfung im Allgemeinen und deren Extremzustand, dem Burnout, im Besonderen zu beschäftigen. Zumal Kritiker – nicht zu Unrecht – eine mangelnde diagnostische Klarheit in der Verwendung des Begriffs Burnout bemängeln und er insbesondere in der Welt der Führungskräfte immer noch bisweilen als „Trophäe für moderne Helden der Arbeit" missverstanden wird. Konkret geht es um die Frage: Welcher Weg in der Bearbeitung eines (drohenden) Burnouts verspricht im Coaching unter welchen Bedingungen warum Erfolg?

Hohe Arbeitsbelastung ist nur eine von vielen Ursachen

Um das Phänomen Burnout zu bearbeiten, gilt es zuerst, es zu verstehen. Eine systemische Betrachtung von Burnout (siehe Abb. S. 26) macht deutlich, dass

es sich bei diesem Syndrom um ein multifaktorielles Geschehen handelt und die hohe Arbeitsbelastung beziehungsweise generell arbeitsbezogene Faktoren nur einen – wenn auch entscheidenden – Aspekt darstellen. Die Führungs- und Unternehmenskultur spielt ebenso eine gewichtige Rolle wie individuelle Einstellungen und persönliche Verhaltensmuster. Nicht zu vergessen der „Globe" – die gesellschaftlich bedingten Überforderungen, denen wir ausgesetzt sind.

Coaching stellt natürlich primär das Individuum in den Mittelpunkt, weniger den Arbeitsprozess oder die Organisation. Genau das machen Kritiker dem Instrument Coaching gerne zum Vorwurf. In der systemischen Betrachtungsweise können Veränderungen an einem Teil des Systems aber immer auch Auswirkungen auf andere Elemente haben. Gelingt es beispielsweise im Coaching, extreme Leistungsorientierung und Perfektionismus etwas „aufzuweichen", so kann die individuelle Arbeitszeit deutlich minimiert werden.

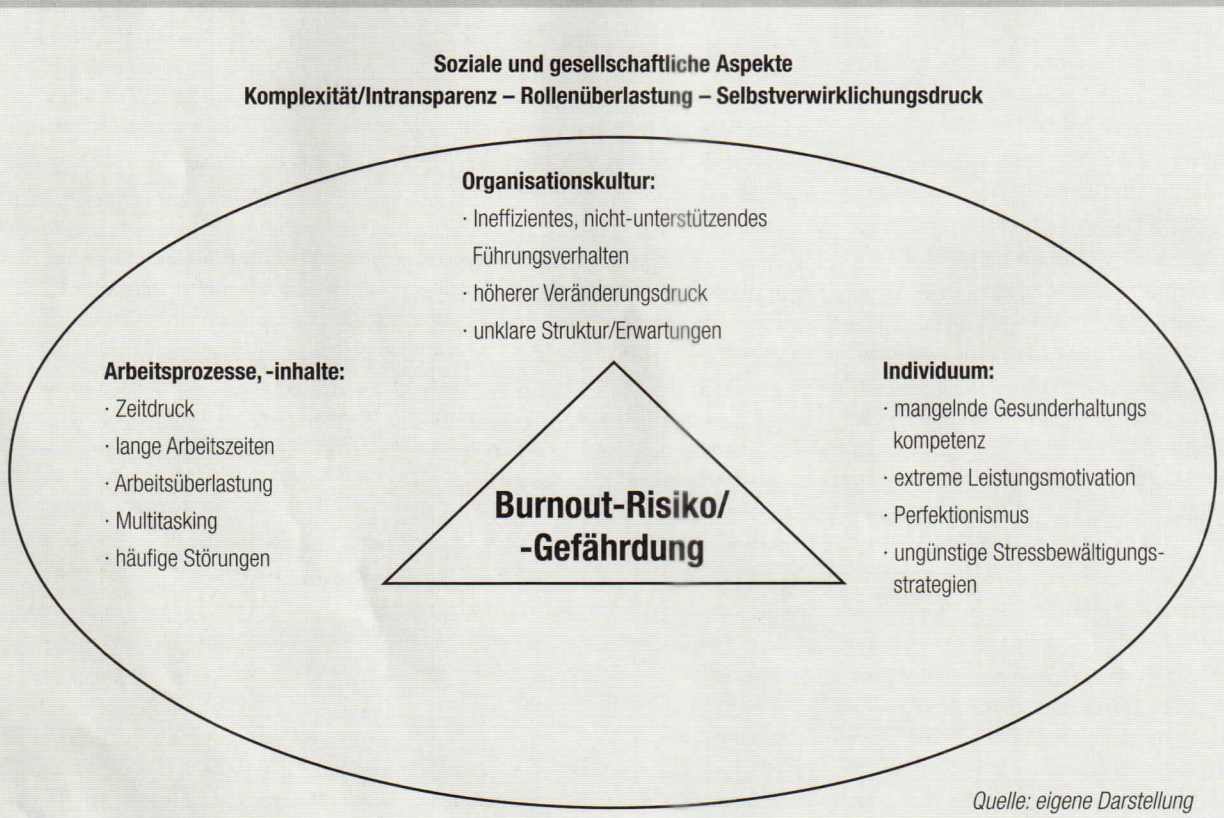
Für die Entscheidung, ob das Burnoutsyndrom im Coaching bearbeitet werden kann, hat sich folgende Faustregel bewährt: Je mehr Ressourcen (im persönlichen und sozialen Bereich) noch vorhanden sind, je früher der Coach eingeschaltet wird und je weniger ausgeprägt die körperliche Symptomatik ist, desto eher wird der Klient das Syndrom im Coaching erfolgversprechend angehen können.

Bei Leistungsabfall ist es für ein Coaching meist schon zu spät

Bekanntlich entsteht Burnout nicht über Nacht, sondern ist ein schleichender Prozess. Beschreibungen dieses Prozesses gibt es in Form von unterschiedlich differenzierten Phasenmodellen einige, wobei die zwölf Stadien des Psychonanalytikers Herbert Freudenberger, der in den 1970er-Jahren den Begriff Burnout geprägt hat, wohl das bekannteste ist (siehe Abb. rechts). Die Stufen, die nicht immer alle und auch nicht immer in dieser Reihenfolge durchlaufen werden, reichen über verstärkten Einsatz, Vernachlässigung eigener Bedürfnisse, Verdrängung von Konflikten bis hin zu völliger Erschöpfung und Depression. Beobachtbare Verhaltensänderungen, zum Beispiel verändertes Arbeitsverhalten und deutlicher Leistungsabfall, werden erst in Stufe acht verzeichnet – spätestens jetzt ist es für Außenstehende nicht mehr zu übersehen, dass „etwas nicht stimmt". Für eine erfolgreiche Bearbeitung im Setting eines Coachings ist es an diesem Punkt unter Umständen schon zu spät. Das ist auch dann der Fall, wenn ein potenzieller Coachee bereits deutlich körperlich leidet, wenn psychische und körperliche Erschöpfung ein Arbeiten bereits unmöglich machten.

Freilich kommen ins Businesscoaching in aller Regel Fach- und Führungskräfte, die (noch) im Arbeitsprozess stehen und sich für gefährdet halten beziehungsweise entsprechende Rückmeldung durch Personalentwicklung oder Führungskraft erhalten haben. Für eine allererste Einschätzung, wie hoch das Risiko wirklich ist, kann ein Selbsttest angewendet werden, in dem die gängigen Burnout-Symptome – genannt werden zumeist zwischen 20 und 30 –

Das Systemische Modell des Burnouts



Quelle: eigene Darstellung

erfasst werden. Dieses Kurzscreening und ein entsprechendes Feedback können schon viel bewirken – etwa als heilsamer Schock notwendige Veränderungen einleiten, so wie in diesem Praxisfall.

Der Klient eröffnete das Coaching mit folgenden Worten: „Meine Führungskraft hat mir ein Coaching angeboten. Was ich wirklich bräuchte, sind mehr Leute – Sie sind also sozusagen das Trostpflaster!" Der Manager hatte zwei Arbeitsplätze, zwei Büros – eigentlich zwei Jobs. „Für meinen Zweitjob, das Projekt, bin ich zu 20 Prozent abgestellt – tatsächlich kostet es mich derzeit 80 Prozent meiner Zeit und Energie. Eigentlich sollte das Projekt schon vor zwei Jahren abgeschlossen sein, gerade wurde die x-te Verlängerung und Erweiterung beschlossen. Mit den restlichen Kapazitäten führe ich mein Team von sieben Leuten. Mein Chef sagt, da kann er nichts machen, ich muss durchhalten ..." Der Burnout-Check ergab eine deutliche Gefährdung. Die Reaktion des Klienten: „Klar weiß ich, dass derzeit alles einfach viel zu viel ist – aber Burnout?!" Ein Gespräch mit dem Vorgesetzten über die Burnout-Gefährdung fand statt. Dieser forderte eine Aufstellung der Aktivitäten des Klienten in beiden Arbeitsbereichen. Das Ergebnis ließ die Führungskraft umdenken. Der Klient erhielt eine Assistenz und zwei weitere (freie) Mitarbeiter.

Fehldiagnose bringt Erleichterung

Andersherum kann auch eine „Fehldiagnose" funktional sein, wie ein zweiter Fall aus der Praxis zeigt. Wieder war der Klient ein Manager mit zwei Jobs, einer unternehmerischen und einer ehrenamtlichen Führungsaufgabe. Ein Mensch mit enormer Energie, Engagement und Tatkraft. „Irgendwie habe ich in vergangener Zeit weniger Energie, möchte abends manchmal nur auf der Couch sitzen. Das kenne ich gar nicht von mir. Vielleicht ist das doch alles zuviel, man hört soviel von Burnout ..." Der Selbsttest ergab keinerlei Gefährdungsanzeichen, was für den Klienten eine erhebliche Erleichterung bedeutete. Zudem zeigte die Analyse der verschiedenen Lebens- und Arbeitsbereiche, dass insbesondere das ehrenamtliche Engagement für den Klienten eine enorme Motivationsquelle darstellte. Es aufzugeben hätte mithin mehr Kraft gekostet als freigesetzt. Dass man es sich mit 50 plus ab und zu erlauben darf, abends die Beine hochzulegen – das war ein anderes Thema, das im Coaching bearbeitet wurde.

Eine solche „Fehldiagnose" ist im Burnout-Coaching kein Einzelfall. Denn tatsächlich kommt es vor, dass Vorgesetzte bei einer Führungskraft, die eine neue Herausforderung ablehnt, fälschlicherweise einen Burnout „diagnostizieren". In den allermeisten Fällen sind Klienten, die aufgrund von stressbedingter psychischer und körperlicher Erschöpfung den Weg in ein Coaching finden, aber tatsächlich klar burnoutgefährdet – aber wie geht es dann im Coaching weiter?

Bekanntlich verläuft jedes Coaching anders. Diese Individualisierung, gepaart mit dem Prozesscharakter, ist ein Grund dafür, dass das Instrument Coaching bei Burnout-Gefährdung überhaupt greifen kann. Dennoch sind im Coaching Burnout-Gefährdeter regelmäßig bestimmte Themen zu bearbeiten und spezielle Tools erweisen sich immer wieder als wertvoll und hilfreich.

Quellen der Kraft und Zufriedenheit aufdecken

Ein zentraler Schlüssel zur Burnout-Bearbeitung ist die Ressourcenorientie-

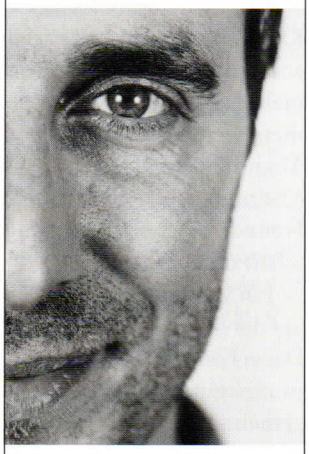
Die 12 Stadien von Burnout

1. der Zwang, sich zu beweisen
2. verstärkter Einsatz
3. Vernachlässigung eigener Bedürfnisse
4. Verdrängung von Konflikten
5. Umdeutung von Werten
6. Leugnung der Probleme
7. Rückzug
8. beobachtbare Verhaltensänderung
9. Depersonalisation
10. innere Leere
11. Depression
12. völlige Erschöpfung

Quelle: Herbert Freudenberger, Gail North: Burn-out bei Frauen. Über das Gefühl des Ausgebranntseins. Krüger, Frankfurt/M. 1992.

FUTURE®
COACHING ACADEMY

ICF zertifizierte
Coaching-Ausbildung
nach der FUTURE®-Methode



Für Coachs, TrainerInnen, BeraterInnen, Führungskräfte und Menschen, die einen hohen Anspruch an sich und ihr Leben stellen

Angebote in Deutschland, Österreich, Italien

Coaching-Basis-Ausbildung
Core-Coaching-Ausbildung
Ausbildung zum Unternehmensinternen Coach

ACTP
Accredited Coach Training Program
International Coach Federation

www.FUTURE.at

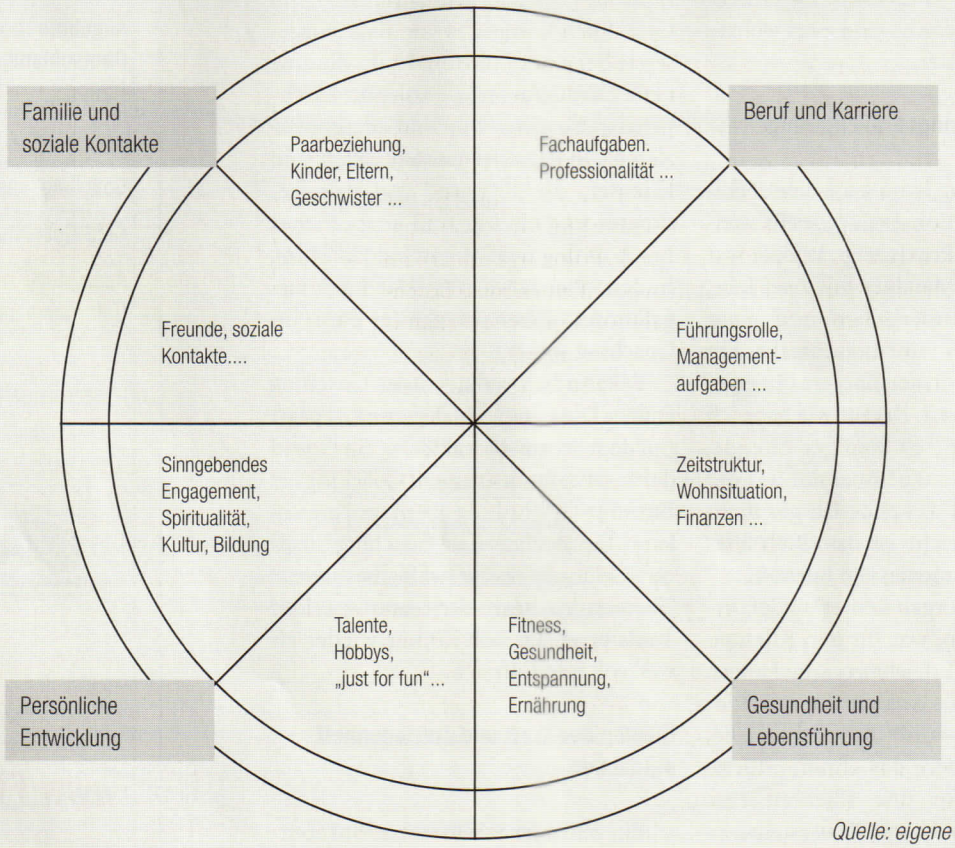
rung, die dem systemischen Coaching zugrunde liegt. Um die Ressourcenlandschaft eines Klienten strukturiert zu analysieren, eignet sich das Lebensrad (siehe Abb. unten) ausgezeichnet. Das Lebens- oder Ressourcenrad wird gemeinsam mit dem Coachee auf Flipchart oder Metaplanwand befüllt. Die Fragestellung für jeden der vier Lebensbereiche (Beruf/Karriere, Gesundheit/Lebensführung, persönliche Entwicklung, Familie/soziale Kontakte) lautet: „Welche Aspekte geben Ihnen Kraft und Zufriedenheit?" Falls – was durchaus vorkommt – in puncto Gesundheit und persönliche Entwicklung der Klient aktuell über keinerlei Ressourcen mehr verfügt, können auch früher vorhandene positive Aktivitäten – etwa ein ehemaliges Hobby oder eine sportliche Betätigung – aufgenommen werden. Diese stellen unter Umständen wertvolle Anknüpfungspunkte für künftige Verhaltensänderungen dar („Stimmt, meine Gitarre steht ja noch im Keller." „Klar, meine Freunde würden sich freuen, wenn ich in der Seniorenmannschaft mitspielen würde ...").

Ein weiterer wichtiger Fokus liegt im Burnout-Coaching auf der Sensibilisierung für eigene Bedürfnisse und Grenzen. Dabei können Entspannungstechniken oder die Mediationspraxis gute Dienste leisten. Coach und Coachee finden gemeinsam heraus, welche Methode letzterem liegt. Der Klient wird zur selbstständigen Anwendung motiviert, wobei es vor allem darum geht, dass er die Achtsamkeit für die eigene Befindlichkeit (wieder) stärkt. Oder, wie ein extrem leistungsfähiger Coachee, der zwischendurch auch schon mal den Mount Everest besteigt, es plastisch ausdrückt: „Ich merke immer genau drei Schritte zu spät, wenn ich absolut über meine Grenzen gegangen bin – und das will und muss ich ändern!"

Innere Antreiber durch Erlauber ersetzen

Die zentrale Stellschraube im Burnout-Coaching: stresserzeugende Einstellungen. „Nur wenn ich mich anstrengen musste, ist der Erfolg verdient!"; „Ich muss allzeit verfügbar und leistungsbereit sein!"; „Nur wenn ich alles selbst mache, genügen die Ergebnisse unseren höchsten Ansprüchen!" Diese Aufzählung ließe sich beliebig fortsetzen. Dass diese inneren Antreiber dazu führen, eine ohnehin hohe Arbeitsbelastung noch zu erhöhen, leuchtet unmittelbar ein. Wenn ich mir allerdings erlaube, auch einmal unvorbereitet in ein Meeting zu gehen, weil ich die innere Überzeugung erlangt habe „Ich kann auf meine Erfahrung bauen", dann wirkt das stress- und belastungsreduzierend. Allein den Ausdruck „Erlauber" im Gespräch einzuführen, löst bei den Klienten, die es zumeist gewohnt sind, in No-go- und Verbotskatego-

Das Lebensrad



Quelle: eigene Darstellung

Die Autorin: Die Diplompsychologin **Dr. Karin von Schumann** ist Professorin für Coaching an der Fachhochschule für angewandtes Management in Erding und arbeitet als Coach und Beraterin für internationale Konzerne. Kontakt: info@vonschumann-consulting.de

rien zu denken, oft positive Reaktionen aus.

Aber auch pragmatische Unterstützung kann im Burnout-Coaching geleistet werden. Gemeinsam den Terminkalender des Klienten durchzugehen, konsequent – und unter Berücksichtigung der persönlichen Bedürfnisse – Prioritäten zu setzen, Delegationspotenziale auszuloten und Selbstmanagementtechniken einzuüben, mit denen Effektivität und Effizienz (zurück)gewonnen werden können, wird zumeist als hilfreich erlebt. Natürlich haben alle Manager zu diesen Themen schon irgendwann einmal ein Seminar besucht. Es gelingt in einer Situation von völliger Überforderung aber kaum mehr jemandem, das dort Gelernte anzuwenden – im Gegenteil: Oft wird der sprichwörtliche Wald vor lauter Bäumen gerade auch von hochprofessionellen und höchstbelasteten Topmanagern nicht mehr gesehen.

Coaching muss in die Organisation hineinwirken

Was ebenfalls unbedingt auf die Agenda des Burnout-Coachings gehört, ist die Sensibilisierung der Klienten für ihre Mitarbeiter. Wie erkenne ich erste Anzeichen von Burnout? Denn in der Früherkennung und Prävention von Burnout können Führungskräfte eine enorm wichtige Rolle spielen, wie verschiedene Langzeitstudien, etwa die 2010 veröffentlichte der Bertelsmann-Stiftung, zeigen. In dieser konnte nachgewiesen werden, dass die soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten einen hochsignifikanten Einfluss auf die Belastungswerte der Mitarbeiter hat, der sich auf folgende, griffige Formel bringen lasst: Wer einen um 20 Prozent höheren Vorgesetzten-Support erhält, hat um zehn Prozent niedrigere Burnout-Werte.

Hier schließt sich der Kreis zum systemischen Modell des Burnouts: Der Coach kann und darf sich in der Arbeit nicht auf die individuellen Aspekte des Burnouts beschränken. Auch der Organisations- und Führungskultur im Unternehmen des Klienten muss Beachtung geschenkt werden, wobei erkannte Burnout-Faktoren sinnvollerweise an die Organisation zurückgemeldet werden.

Der regelmäßige Austausch zwischen Coach und auftraggebendem Unternehmen ist für die Burnout-Prophylaxe entscheidend – wobei dieser selbstverständlich nur unter strenger Wahrung der Vertraulichkeit erfolgen darf. Professionelles Businesscoaching hat Wirkungen in die Organisation hinein, wenn auch – zugegebenermaßen – nur in homöopathischen Dosen. Aber die sind ja bekanntlich am verträglichsten …

Karin von Schumann ■

Es interessiert Sie, Menschen und Organisationen in deren Entwicklung zu begleiten? Sie haben Lust auf Ihre eigene Entwicklung?
Beginnen Sie im November 2011 mit Ihrer Ausbildung zum systemischen Coach. Die berufsbegleitende Ausbildung gliedert sich in neun Module. Vier Lehrcoaches erwarten Sie mit vielfältigen Methoden, wie Live-Supervisionen, Skulptur- und Aufstellungs-arbeit, Lernen von Pferden und in der Natur, u.v.m.!
Sie fühlen sich angesprochen und möchten mehr erfahren? Wir freuen uns auf Sie!

im-prove
Veränderung entwickeln

im-prove coaching und training gmbh
Tel. 08165 4094884
ausbildung@im-prove.de | www.im-prove.de

Wertecoaching in Krisen

Ralph Schlieper-Damrich und Netzwerk CoachPro (Hrsg.)
Wertecoaching in Krisen
Aus erschütternden Situationen sinnvoll aufbrechen
2011, kt., 368 S.
ISBN 978-3-941965-14-0
Ladenpreis: 49,90 EUR
Bestell-Nr.: tb-8306

Mehr Infos unter:
www.managerseminare.de/tb/tb-8306