

Wie ein Coaching von Führungskräften bei Burnout gelingen kann

Schritt für Schritt raus aus der Überlastung

Die Rahmenbedingungen, die bei Führungskräften zur Überlastung führen können, sind vielfältig. Das haben wir in der vorigen Ausgabe herausgearbeitet (CARE INVEST 14/22). In diesem Beitrag sollen die Möglichkeiten eines Coachings zur Auflösung solcher Stresssituationen erörtert werden.

Ein Beispiel: Herr L. ist Mitte dreißig und hat sich als Pflegefachkraft hochgearbeitet und die Rolle der Einrichtungsleitung erworben. Nach zweieinhalb Jahren bekommt er ein Burnout als Folge ständigen Energie-Einsatzes „über dem Level“. Im Coaching stellt sich heraus, dass

bei ihm persönlich Grundannahmen wie „ich muss stark sein“, „ich will etwas erreichen“ und eine hohe Leistungserwartung vorhanden sind. Herr L. ist zudem Leistungssportler und besonders ehrgeizig. Fehler verzeiht er sich kaum.

Im Coaching wird daran gearbeitet, sich selbst und anderen gegenüber eine „gesunde“ Fehlerkultur zu leben. Herr L. bekommt aber kaum bis gar kein Feedback für seine eigene Arbeit. Die Frage nach der Selbsteinschätzung erstaunt ihn und macht ihn unsicher. Schritt für Schritt wird deshalb daran gearbeitet, für seine Führungsfunktion an-



MEHR ZUM THEMA
Den ersten Teil unserer Miniserie zum Thema Burn Out finden Sie in CARE INVEST 14/22 ab Seite 8. Mehr zum Thema Coaching und Supervision bei www.dgsv.de

gemessene Fähigkeiten und Eigenschaften zu stärken und aus dem Dilemma ständig hoher Arbeitsanforderung herauszufinden.

Dafür wird beispielsweise ein Gespräch mit seiner Vorgesetzten vorbereitet und eingeübt. Dabei stellt sich heraus, dass Herr L. viele Arbeiten übernimmt, die nicht in sein Arbeitsgebiet als Leitung gehören. Es fällt ihm schwer zu delegieren. Ganz praktisch hieße das zum Beispiel: Schlüsselverwaltung und Kasse raus aus dem Leiterbüro und rein in die Verwaltung. Beenden des Führens von „Personalakten“ als sogenannte Bei-Akten, die in die Personalverwal-

Immobilien

► **IN SCHWAIG BEI NÜRNBERG** will Bayerncare ab 2023 ein neues Seniorenquartier errichten. Im Stadtteil Behringersdorf hat sich Bayerncare ein mehr als 10.000 Quadratmeter großes Grundstück gesichert. Dort soll ein Pflegezentrum für 86 Bewohner und 78 Pflegeeinheiten entstehen. Hinzu kommen 38 Senioren- und 24 barrierefreie Wohnungen sowie 22 Apartments für Mitarbeiter. Der Baubeginn ist für 2023 vorgesehen, die Fertigstellung soll 2025 erfolgen.

► **IN BAD HARZBURG** hat das Immobilienunternehmen Myco ein Grundstück für die Entwicklung eines Seniorenwohnparks erworben. Vorgesehen sind 93 Wohneinheiten sowie zwei Wohngruppen für jeweils zwölf Menschen. Im Wohnpark soll der Betreiber Convivo – Anteilseigner von Myco – einen Mix aus Pflege, ambulanter Versorgung, Haushaltsservice und Betreuung vor Ort anbieten. Das Objekt mit einem Investitionsvolumen in Höhe von 44 Millionen Euro entsteht in zentrumsnaher Lage der Stadt im Harz.

► **IN HAMBURG** hat gemeinsam mit der HSI Hamburger Senioren Immobilien Betreiber Pflegen & Woh-



Foto: Oliver Acker

In Schwaig bei Nürnberg soll auf 10.000 Quadratmetern ein Seniorenquartier entstehen.

nen Hamburg Richtfest auf der Baustelle einer neuen Einrichtung im Hamburger Stadtteil Marienthal gefeiert. Die Fertigstellung ist im Frühjahr 2023 geplant. Das Haus ist für 144 Bewohner der Pflegestufen zwei bis fünf konzipiert. Das neu errichtete Gebäude des Standortes Husarendenkmal ersetzt einen Altbau aus den 80er-Jahren.



MEHR IMMOBILIEN-NEWS
careinvest-online.net

tung gehören. Überantwortung von Arbeitssicherheits-, Wartungs- und Brandschutzordnern an die Haustechnik. Es wird auch ein Plan zur Einhaltung regelmäßiger Arbeitszeiten erarbeitet, wohl wissend, dass in einer Führungsfunktion durchaus mehr Einsatz verlangt wird.

Zudem wird im Coaching an der Kommunikationskompetenz von Herrn L. gearbeitet, beispielsweise zum Umgang mit „schwierigen“ Mitarbeitern oder zum Führen komplizierter Angehörigenespräche. Die Ergebnisse und Erlebnisse werden in den folgenden Sitzungen berichtet und dort aufgearbeitet, neue Zielsetzungen vereinbart.

Stress und Burnout hängen zusammen

Burnout ist häufig das Ende eines langen Prozesses. Dieser setzt sich zusammen aus Arbeitsbelastung, Stress sowie fehlender oder ungünstiger psychologischer Anpassung. Dies beschreibt das Zwölf-Phasen-Modell nach Herbert Freudenberger und Gail North:

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

Im ersten Teil des Beitrags haben wir gesehen, wie unbewusste Prägungen und ungünstige „Glaubenssätze“ von früher in das Erwachsenenalter hineinwirken können. Diese Glaubensgrundsätze aufzudecken und zu erkennen, kann durch Coaching realisiert werden. Es geht darum, dass der Klient seine innere Verstrickung in überkommene Einstellungen und Muster verstehen lernt. Der Coach sucht dafür gezielt Sätze aus, die auf den vermuteten inneren Konflikt im



„Ein Burnout resultiert häufig aus Arbeitsbelastung, Stress und ungünstiger psychologischer Anpassung.“

Uwe Kowalzik, Coach und Supervisor (DGSV)

Zusammenhang des Erschöpftseins passen. Wenn der gewählte Satz mit den Glaubensgrundsätzen korrespondiert, wird der Betroffene nichts Besonderes erleben, sondern eine allgemeine Zustimmung bekommen. Bei einer größeren Diskrepanz zwischen dem Satz und den inneren Glaubensgrundsätzen nimmt der Betroffene eine mehr entwickelte Ausgangsposition ein. Fast immer erlebt der Betroffene durch die darauffolgende emotionale Erregung eine Verbindung von seinem aktuellen Problem zu Situationen, in denen er genau jene spannungsvollen Verhaltensweise erworben hat – und zwar als damals beste Lösung, die ihm zu diesem Zeitpunkt zur Verfügung stand.

Welche Sätze sich als Impulsgeber eignen

Bei der Formulierung positiver Sätze kommt es vor allem auf die Erfahrung des Coachs mit inneren Konflikten an. Häufige Konflikte und dazu passende Sätze sind beispielsweise:

- ▶ „Mein Leben gehört mir.“ Wenn erhöhter Zeitdruck verhindert, eigene Prioritäten zu setzen.
- ▶ „Ich muss nicht immer stark sein.“ Wenn unbesiegbare Stärke und trotziges Unabhängigkeit die Lebensstrategie sein sollen.
- ▶ „Ich bin ein ganz normaler Mensch.“ Für Menschen mit über-

höhten Ansprüchen, die glauben, Grenzen der Belastbarkeit seien etwas für schwache Menschen.

- ▶ „Ich muss niemandem etwas beweisen.“ Bei perfektionistischen Menschen, die keine Fehler machen wollen.
- ▶ „Ich muss nichts wiedergutmachen.“ Wenn es in der Vergangenheit viel Leid gab und es den Menschen schwerfällt, ein zufriedeneres Leben zu führen.

Im Alltagsbewusstsein leisten derartige Sätze jedoch meist nichts, wenn die Verarbeitung auf der reinen Vernunft-Ebene verbleibt. Erst durch die Sensibilisierung der Wahrnehmung erfolgt eine Verbindung mit dem Unbewussten, lösen derartige Sätze starke Emotionen aus. Ein Coach ist professionell geschult und eingestellt auf derartig starke Gefühlsäußerungen. Ratschläge sind hier deplatziert. Ein guter Coach zeigt empathisch Mitgefühl und Aufmerksamkeit. Nach einer Weile kann er nachfragen und versuchen, das Erleben beim Gegenüber benennbar zu machen und dadurch zu reflektieren.

Das Erreichen derartiger Reaktionen ist ein Erfolg, denn die Erkenntnis daraus kann höchst fruchtbar sein. Die Person erkennt meist schnell das eigene Lebensthema und versteht gefühlsmäßig, nicht verstandesmäßig, wie aus biografischen Situationen das Glaubenssystem und die entsprechenden Überlebensstrategien entstanden sind.

Eigene Einstellung immer wieder reflektieren

Damit das Burnout-Coaching erfolgreich ist, sollte sich die betroffene Person mit ihren Einstellungen und ihren Verhaltensweisen beschäftigen wollen. Am Ende eines Coachings werden Umsetzungsschritte besprochen und schriftlich festgehalten. Um die Selbstverantwortung des Klienten zu betonen, erfolgt keine Überprüfung durch den Coach. Der Klient kann aber nach ein paar Wochen über Erfahrungen berichten und erneut mit dem Coach in einen Dialog treten. ┘

GASTAUTOR
dieses Beitrags ist
Uwe Kowalzik Coach
und Supervisor (DGSV),
Organisationsberater,
Trainer und Interim-
Manager in der
Altenhilfe.
www.uwekowalzik.de