

Coaches.at - Newsletter 1. Quartal 2010



In den gewählten Schwerpunktthemen wollen wir aufzeigen, was Coaching leisten kann.

In dieser Ausgabe geht es darum, wie Sie Burnout-Symptome erkennen und wirksame Gegenmaßnahmen ergreifen können.



Richtung Burnout und zurück

1/4

Autor dieses Artikels: Alfred Freudenthaler

Praxisfall:

Werner A. (48) ist seit 17 Jahren erfolgreicher Manager eines Tourismus-Betriebes in einem bekannten Kurort.

Er bewohnt eine Dienstwohnung im selben Gebäude, dadurch kommen viele Überstunden zustande. Einerseits praktisch, da er als Alleinerzieher von zwei Kindern (19 und 14) auf diese Weise Beruf und Familie besser unter einen Hut bringt. Andererseits kann er nie wirklich abschalten, kümmert sich am Abend und am Wochenende oft um die Gäste und ist für die Mitarbeiter fast immer ansprechbar. Die Routine, mit der er seine Aufgabe über Jahre erfolgreich gemeistert hat, erlebt er immer mehr als belastend, ihm fehlen neue Herausforderungen.

Sein Arzt hat ihm zudem auch schon Burnout-Symptome bescheinigt: erhöhter Blutdruck, Anzeichen von Depressionen, Schlafprobleme. Darüber hinaus gibt es kaum noch Kontakt zu Freunden, weil er sich dafür immer weniger Zeit genommen hat. Dasselbe gilt für Hobbies, die er früher mit Eifer ausgeübt hat, vor allem Sportarten wie Laufen oder Skitouren.

In dieser Phase entschließt er sich, etwas in seinem Leben zu ändern, zumal eines der beiden Kinder gerade ausgezogen ist, um auf eigenen Beinen zu stehen.

Beim unverbindlichen Erstgespräch beschrieb er als Anliegen: „Ich möchte meinen Platz finden und dorthin in Bewegung kommen“.

„Der Zug fährt Richtung Burnout!“

In der ersten Coaching-Sitzung gehen wir gemeinsam die Phasen des Burnout durch. Er findet sich zumindest in den ersten 6 Phasen wieder und kann verschiedene konkrete Beispiele dafür nennen.

Z. B. kann er gar nicht abschätzen, wie viele Überstunden er konkret macht.

Dass er immer weniger Zeit mit Freunden und/oder sportlichen Aktivitäten verwendet, hat er stets mit vorübergehenden Arbeitsspitzen erklärt. Es wird ihm jedoch bewusst, dass diese Spitzen mittlerweile das Normalmaß sind.

Freunden, die ihm geraten haben, doch wieder mal in die Sauna zu gehen, hat er zu verstehen gegeben, dass er Wichtigeres zu tun hat. Er erkennt die Verschiebung seiner Werte: was ihm früher wichtig war, wertet er jetzt ab und er kann nicht verstehen, wie jemand so viel Zeit für so etwas Unwichtiges wie Sauna oder Sport verschwenden kann...

Das führte ihn zur Erkenntnis (O-Ton): „Der Zug fährt wirklich Richtung Burnout!“

Nun war die Frage, was er denn stattdessen will – und damit waren wir bei der Zieldefinition für das Coaching:

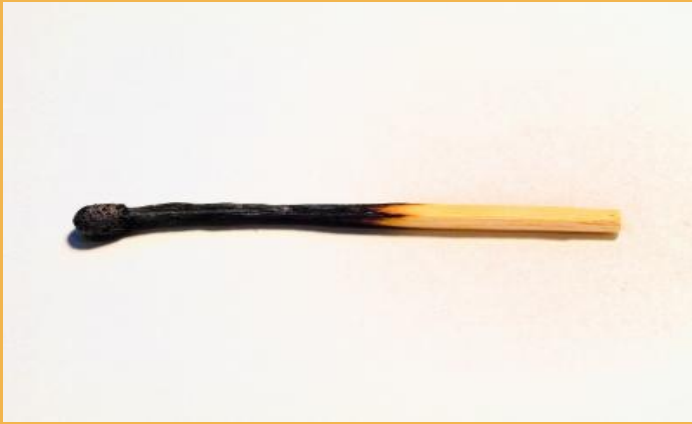
Ziele des Coachings:

Werner A. verfasste – ausgehend von seinem Anliegen – ein Mindmap mit mehreren Zielen, folgende drei waren für ihn die höchste Priorität:

- Kurzfristige Maßnahmen zur Entschärfung der Situation erarbeiten.
- Klarheit über einen eventuellen Wohnsitzwechsel erlangen.
- Ideen für berufliche Möglichkeiten finden.

Die konkreten Zielkriterien („Woran werden Sie merken, dass Sie das Ziel erreicht haben?“) zu den einzelnen Coaching-Zielen sind hier nicht angeführt. Die Rahmenbedingungen und die persönlichen Elemente des Praxisfalls sind selbstverständlich anonymisiert und verschlüsselt dargestellt.





Für das Anliegen und die Ziele von Werner A. war das Burnout-Phasenmodell zur Selbstreflexion Ausgangspunkt für die weiteren Coaching-Schritte und die Methoden zur Lösungsgenerierung.



Richtung Burnout und zurück

2/4

Die 10 Stadien des Burnout (in Anlehnung an Freudenberger, 1994)

Burnout ist keine akute Erkrankung, sondern ein schleichender Prozess. Umso wichtiger ist es, die Anzeichen zu erkennen und frühzeitig Gegenmaßnahmen zu ergreifen - bevor Körper und Geist restlos erschöpft sind. Man spricht heute von 10 Phasen, in denen das Burnout abläuft.

1. **Übermäßiger Ehrgeiz.** Man muss sich immer und überall beweisen. Nichts kann locker gesehen werden. Aus Interesse wird Zwang und Verbissenheit.
2. **Verstärkter Einsatz.** Man geht voller Enthusiasmus ans Werk. Dabei leistet man mehr und mehr, um den eigenen Ansprüchen gerecht zu werden. Stress wird als solcher empfunden, aber nicht ernst genommen.
3. **Vernachlässigung eigener Bedürfnisse.** Diese Mehrarbeit führt dazu, dass soziale Kontakte keinen Platz haben. Auch Freizeitaktivitäten und alles, was der Entspannung dient, werden verringert.
4. **Leugnen von Problemen.** Man spürt zwar, dass etwas nicht in Ordnung ist, verleugnet jedoch die Existenz von daraus resultierenden Konflikten. Als Lösung werden Maßnahmen wie mehr Arbeit, mehr Sport oder eine Extrem-Diät angesehen.
5. **Werteänderung.** Nur noch Leistung zählt. Andere Beschäftigungen und Beziehungen werden abgewertet. Intoleranz und Engstirnigkeit nehmen zu.
6. **Verstärktes Verdrängen der Situation.** Die Probleme werden als zeit- und arbeitsbedingt eingestuft und nicht in Zusammenhang mit der persönlichen Veränderung gesehen. Die Einsicht geht verloren. Oft wird durch Zynismus das Bild nach außen aufrecht erhalten.
7. **Rückzug und Verhaltensänderung.** Möglicher Gebrauch von Alkohol und Medikamenten. Negative Einstellung zu anderen Menschen. Kein Interesse an sozialen Kontakten. Abnehmende Flexibilität. Gefühle von Hoffnungslosigkeit. Mangelnde Kritikfähigkeit.
8. **Depersonalisation und innere Leere.** Körperliche Symptome werden nicht wahrgenommen. Gefühle der eigenen Wertlosigkeit bestimmen das Leben. Oft wird versucht, die quälende innere Leere durch suchtbefahtetes Verhalten, wie Trinken, Essen oder Sport zu füllen.
9. **Depression.** Alle Symptome einer Depression können auftreten. Die Motivation ist völlig zusammengebrochen. Selbstmordgedanken entstehen durch die Hilflosigkeit, die Situation zu meistern und durch die Selbstentwertung.
10. **Völlige Erschöpfung.** Alles ist am Ende. Ein psychischer und physischer Kollaps, der sofortiger ärztlicher Hilfe bedarf.



Coaches.at - Newsletter 1. Quartal 2010

Hier erfahren Sie, was in den einzelnen Coaching-Sitzungen an Lösungen gefunden wurde.



Richtung Burnout und zurück

3/4

Die weiteren Coaching-Sitzungen:

Wichtig war z. B. die Frage, was er an seiner derzeitigen Position schätzt, was der Preis für eine eventuelle Veränderung wäre und wie hoch seine Bereitschaft ist, diesen Preis zu zahlen.

Als **Sofortmaßnahme im organisatorischen Bereich** hatte er die Idee, eine bestimmte Tätigkeit ab sofort an eine Mitarbeiterin zu **delegieren**, dies würde ihm ca. 30 Minuten täglich bringen. Weiters traf er mit sich selbst die Vereinbarung, dreimal pro Woche mindestens **eine Stunde Zeit für sich** einzuplanen (für Freunde und sportliche Aktivitäten). Wir klopften diese Vereinbarung gemeinsam ab (was ist der Preis dafür, was könnte es an möglichen Widerständen geben etc.).

Drei Wochen später berichtete Werner A., dass die Delegation der Aufgabe im großen und ganzen gut funktioniert. Weiters hat er es auch (fast immer) geschafft, die Auszeit für sich dreimal wöchentlich zu nehmen. Allerdings ist es ihm nicht immer gelungen, das ohne schlechtes Gewissen zu tun. Ein besonderes Erfolgserlebnis war es für ihn, dass er nach einem abendlichen Saunagang „seit langem wieder einmal herrlich durchschlafen konnte.“

Nun bat ich ihn, einen **Brief an einen Freund** zu schreiben aus einer „wundervollen Zukunft“ unter der Annahme, es sei ein Jahr später und sein gesamtes Leben (beruflich und persönlich) habe sich auf wunderbare Weise äußerst positiv entwickelt. Vorgabe war lediglich, die „innere Zensur“ zu deaktivieren.

Folgende Aspekte tauchten dabei auf: ein neuer Wohnsitz, eine neue Tätigkeit (beim selben Arbeitgeber oder selbständig), körperliche Fitness.

Da die berufliche Situation noch nicht so ganz klar war, erhielt er die Empfehlung, bis zur nächsten Coaching-Sitzung ein **Experiment** durchzuführen:

An jedem geraden Tag (Datum) soll er morgens eine Münze werfen: bei *Kopf* soll er so tun (mindestens 30 Minuten lang), als hätte er Klarheit darüber, was für eine Art von Tätigkeit für ihn in Frage kommt. Bei *Zahl* soll er nichts Besonderes tun.

Darüber hinaus sollte er „seine“ drei Stunden pro Woche fortführen oder erweitern, ebenso zumindest eine weitere größere Aufgabe delegieren.

In der **nächsten Coaching-Sitzung** berichtete er, dass er das Experiment wie empfohlen durchgeführt hat. Er gestand, dass er zweimal „geschummelt“ hat, indem er solange die Münze warf, bis Kopf gekommen ist.

Die berufliche Situation bzw. Vision ist klarer geworden, er definierte **Muss-Kriterien**, die diese Tätigkeit aufweisen soll: z. B. flexible Arbeitszeit, Gestaltungsmöglichkeiten, klar definierte Werte der Organisation, leistungsorientiert, intellektuelle Herausforderung.

Deutlich wurde ihm auch, dass es nicht unbedingt eine Führungsposition sein muss.

Mittlerweile hatte er auch eine **Entscheidung** getroffen: er wird in sechs Monaten umziehen in eine größere Stadt. Bis dahin wird er einen bestimmten monatlichen Betrag für die Wohnungseinrichtung beiseite legen, seine Bewerbungsunterlagen aktualisieren und sich mit einem bestimmten Fachthema intensiv beschäftigen (Literaturstudium). Er wird weiters mit dem Geschäftsführer seiner Organisation ein **Gespräch über Möglichkeit einer internen Veränderung** führen (dieser hatte ihm bereits kürzlich in einem informellen Gespräch entgegenkommen signalisiert). Damit verbunden ist auch der Schulwechsel seines jüngeren Kindes in die Stadt, was ohnehin ansteht (dzt. 4. Klasse Hauptschule), im übrigen ist das Kind ganz begeistert von der Idee des Umzuges.

In der nächsten Sitzung arbeiteten wir weiter an der **Optimierung seines Selbstmanagements** und an seinen **Glaubenssätzen** („Ich muss immer erfolgreich sein“ und „Ohne mich läuft nichts!“) Hier war das Modell der inneren Antreiber hilfreich.

Wir vereinbarten einen Termin drei Monate später (wenn die anstehende Veränderung bereits aktuell wird). Die Coaching-Ziele sind vorerst erreicht!



**Achtung Burnout –
so brennen Sie
garantiert aus:**

- Machen Sie sich den Druck selbst (von außen könnte er zu gering sein...)
- Meiden Sie Freunde und Freizeitaktivitäten (das lenkt nur unnötig von der Arbeit ab...)
- Machen Sie als Führungskraft am besten alles selbst (dann wissen Sie, dass es getan ist...)
- Arbeiten Sie auch abends und am Wochenende (nur so sichern Sie den Erfolg...)
- Ignorieren Sie die Signale Ihres Körpers (ein Indianer kennt keinen Schmerz...)
- Beanspruchen Sie auf keinen Fall Hilfe (das ist nur ein Zeichen von Schwäche...)



Richtung Burnout und zurück

4/4

Ergebnisse des Coachings – das sagt Werner A. nach 3 Monaten:

1. „Meine körperliche Leistungsfähigkeit ist viel besser geworden. Ich habe eine Laufgruppe und eine Saunarunde.“
2. „Ich bin mir meiner Stärken – aber auch meiner Grenzen - bewusst und weiß genau, welche Art von Tätigkeit ich in Zukunft machen möchte. Derzeit gibt es bereits ein konkretes Angebot.“
3. „Manchmal fällt es mir noch schwer, los zu lassen. Doch ist es mir nun bewusst und ich merke bereits, wenn ich z. B. eine Arbeit selbst erledige, die auch jemand anderer tun könnte.“
4. „Ich bin dabei, meinen Abschied hier wertschätzend zu gestalten und bin voller Zuversicht für den Neustart.“

Resümee:

Burnout ist kein einmaliges Ereignis, sondern ein schleichender Prozess. Je nach Fortschritt empfiehlt es sich, erste Sofortmaßnahmen zur Entlastung zu setzen.

Weiters geht es prinzipiell um zwei Arten von **Gegenmaßnahmen:**

1. **organisatorische:** z. B. Abläufe und Prozesse überdenken, Selbstmanagement optimieren, Delegation von Aufgaben etc.
2. **individuelle:** z. B. einschränkende Glaubenssätze umwandeln, NEIN sagen, Erfolgserlebnisse generieren, Perspektiven finden, externe Hilfe beanspruchen etc.

Burnout muss nicht sein!

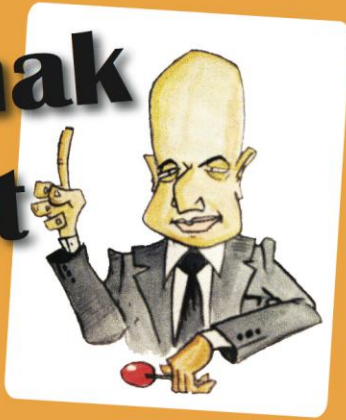
Alfred Freudenthaler

Fotos: © Lanznaster/PIXELIO
www.pixelio.com



Coachak meint

...



Coaches.at - Newsletter 1. Quartal 2010



**Wenn schon ausgebrannt,
dann aber richtig.**

Coachak-Kommentar

Schau sich das mal einer an, jetzt sind die Leute tatsächlich schon wegen ihrer Arbeit ausgebrannt. Dabei ist die Arbeit dazu da, um sich ein schönes Leben zu leisten. Sie hätten mich neulich sehen sollen, was mich total ausgebrannt hat.

Das war in der City, 10te Ecke 5te, in so einem kleinen Schuppen. Meine ausgeflippte ..., na ihr wisst schon, was ich meine, sagte zu mir, direkt und ohne Vorwarnung: "Hast du Lust auf eine gute Tasse Kaffee bei mir, Süßer". Und hey Leute, das war die heißeste Tasse Kaffee, die ich jemals erlebt habe. ;-) Also, um bei dieser Geschichte zu bleiben, ich war nach diesem Kaffee wirklich so völlig ausgebrannt, dass ich beschloss, einiges zu ändern.

Jedenfalls, habe ich als Erstes das Revier ordentlich umgekrepelt und mich von all dem Tand sowie dem nutzlosen Zeug rings um mich herum getrennt. War irgendwie befreiend. Dann habe ich einen neuen Plan gemacht, der bis heute super läuft.

Die nächsten Tage waren der absolute Hammer. Ich war so was von gut drauf, dass es auf keine Kuhhaut gepasst hätte, das könnt ihr mir glauben.

Mein Freund George (Clooney, Anm. der Red.) hat neulich ähnliches erlebt. Nach dem Espresso fühlte er sich völlig erschlagen, platt wie eine Flunder. Kurzes Gespräch mit dem Oberboss und wieder frisch rein ins Geschäft, voller Tatendrang.

Also wirklich guter Kaffee ;-), bewusst genossen, ist allemal besser als dieses übliche Gelaber.

- Entzückend, Baby.





PRAXISTIPPS zur Burnout-Vorsorge

1/2

Coaches.at - Newsletter 1. Quartal 2010

Bei der Burnout-Vorsorge in der Praxis hat es sich bewährt, auf drei Ebenen anzusetzen:

1. Auf Unternehmensebene sind Führung und Management gefordert
2. Die Teams haben eine wichtige Burnout-Pufferfunktion
3. Aber natürlich braucht es vor allem die individuelle Ebene: Ein gutes Gespür für sich selbst, Bewusstheit für die passende Work-Life-Balance und „positive“ Überzeugungen, was die eigenen Fähigkeiten und Gestaltungsmöglichkeiten angeht.

Autorin der Praxistipps: Mag. Elisabeth Stöllinger

1. Was können Führung & Unternehmensleitung ganz praktisch tun?

Als **Führungskraft** lohnt es sich, zwei Perspektiven zu beachten.

Perspektive 1: Was kann ich in der täglichen Führungsarbeit beachten, um einem Burnout meiner Mitarbeiter/innen entgegenzuwirken?

- Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeiter/innen klare und realistische Ziele.
- Wenn Sie neue Aufgaben delegieren und Ziele vereinbaren, fragen Sie nach dem subjektiv notwendigen (natürlich vertretbaren) Arbeitseinsatz.
- Besprechen Sie mit Ihren Mitarbeiter/innen regelmäßig ihre Arbeitsergebnisse, sowohl qualitativ als auch quantitativ.
- Nehmen Sie die Belastungsgrenzen Ihrer Mitarbeiter/innen ernst, nehmen Sie sich die Zeit, diese „wirklich“ kennen zu lernen. Suchen Sie im Bedarfsfall mit der/dem Mitarbeiter/in gemeinsam nach Entlastungsmöglichkeiten.
- Achten Sie auf den Über-Einsatz bei Mitarbeitern: z. B. wenn sie keine / zu wenig Pausen machen, wenn sie auch bei Krankheit in die Firma kommen, den Urlaub ständig hinten anstellen oder auch wenn sie zu Perfektionismus neigen und dadurch unnötig viel Energie investieren.

- Schaffen Sie für Ihre Mitarbeiter/innen praktische Möglichkeiten zur Hilfestellung, um auch schwierige Aufgaben kompetent wahrnehmen und daran wachsen zu können. Z. B. Unterstützung durch Vorgesetzte, Mentoring oder kollegiale Beratung.

Die Perspektive Nr. 2 für die Führungskraft ist die eigene Person. Was kann ich für mich selbst tun, damit Burnout bei mir keine Chance hat? → Siehe Punkt 3 auf der nächsten Seite.

Darüber hinaus ist es in den allermeisten Fällen nicht notwendig, dass Führungskräfte zu Burnout-Expert/innen werden. Sie brauchen dafür kein Mega-Schulungs- oder Ausbildungsprogramm. Es reichen ein paar Stunden Workshop zur gezielten Auseinandersetzung mit dem Thema.

Sie brauchen Einblick in die Dynamik dieses Phänomens; ein Bewusstsein dafür, wie sie mit ihrem Führungsstil Burnout entgegenwirken können; woran man als Führungskraft Burnout erkennen kann; wie man das Gespräch mit einer burnout-gefährdeten Person sucht & führt - und was sinnvoller Weise in der Folge in die Wege zu leiten ist.

Die **Unternehmensleitung** hat dafür zu sorgen, dass die Führungskräfte dieses Know-how bekommen. Auch liegt es in der Verantwortung der Unternehmensleitung, dass die Verhältnisbedingungen Burnout nicht fördern → entsprechende Gestaltung von Abläufen, Prozessen, Strukturen und natürlich auch der Unternehmenskultur.

Das muss kein Riesenprojekt sein; nein, ein gut strukturierter Management-Workshop, der alle Facetten aufzeigt, gibt einen guten Überblick und es können dort, wo es notwendig ist, erste Korrekturen eingeleitet werden. Klar macht es Sinn, alle Führungskräfte bzw. so viele wie möglich, dabei mit einzubeziehen.

2. Klappt es in den Teams gut, dann hat Burnout wenig Chance – das funktionierende Team hat eine wunderbare Pufferfunktion!

Kluge Teams halten ihre Teamkultur hoch, treffen sich von Zeit zu Zeit und pflegen ihr Miteinander. Ob das ein so genannter Burnout-Präventionstag ist oder einfach ein Teamtag, an dem gemeinsam Lösungen für anstehende Probleme erarbeitet werden – das ist nicht entscheidend. Entscheidend ist, dass etwas Zielführendes und Freudvolles miteinander getan wird.

Wichtig ist, dass das regelmäßig und rechtzeitig stattfindet, dass man nicht so lange zuwartet, bis der „Hut total brennt“. Natürlich kann es förderlich sein, wenn sich das Team dafür eine externe Begleitung = einen Teamcoach sucht.





Coaches.at - Newsletter 1. Quartal 2010



PRAXISTIPPS zur Burnout-Vorsorge

2/2

Bei Punkt 3. geht es um das Selbstmanagement und die ausgewogene Work-Life-Balance → da ist jede Frau in ihrer und jeder Mann in seiner Selbstverantwortung gefordert.

Autorin der Praxistipps: Mag. Elisabeth Stöllinger

3. Was kann ich für mich auf der individuellen Ebene im Sinne eines guten Selbstmanagements und einer ausgewogenen Work-Life-Balance tun?

- Zuerst einmal ist die Unterscheidung wichtig: Bin ich gerade in einer vorübergehenden Stressphase, deren Ende absehbar ist – oder befinde ich mich in einer Tretmühle, die kein Ende nimmt?
- Folgt nach einer intensiven Stressphase eine entsprechende Erholungs- und Auftankzeit, kann das Gleichgewicht wieder hergestellt werden. Anders sieht es jedoch aus, wenn sich das Hamsterrad fortwährend dreht. Hier braucht es das sofortige Auslichten und Gegensteuern. Phasen starker Belastung im Beruf müssen zeitlich eingegrenzt sein!
- Wie gut kenne ich mich selbst? Erkenne ich die ersten Warnsignale oder bin ich es gewohnt, meine Grenzen erst gar nicht zu beachten? Höre ich die – oftmals leise – innere Stimme, wenn es wieder einmal zu viel wird?

Wenn nicht: diese Stimme bitte dringend stärken, entweder als Autodidakt oder mit einem Coach!

- Auf die Signale der Überforderung (z. B. innere Unruhe, Angst, Lustlosigkeit ...) rechtzeitig reagieren. Die Alarmglocke muss bei beginnenden Schlafstörungen schrillen → wenn Sie hier schon angelangt sind, bitte gehen Sie sofort zum Arzt!

- Wie sieht es mit meiner Work-Life-Balance aus? Neige ich bei viel Arbeit dazu, die angenehmen Dinge gleich einmal zu streichen, mir anstatt Zeit für Familie, Freunde, Hobbys, Sport zusätzliche Arbeitseinheiten einzuteilen – oder vielleicht „noch besser“ für den Abend und über das Wochenende Arbeit mit nach Hause zu nehmen?

Das ist die gefährlichste Falle, denn in Stresszeiten neigen viele Menschen dazu, alles Angenehme step by step wegzulassen: „Joggen? – Ach, das lasse ich heute Abend einfach aus.“ „Kino? – Das geht diese Woche nicht.“ ...

Das Ziel ist die Ausgewogenheit, verteilt über die Woche, den Monat - je nach persönlichem Rhythmus.

- Was ist mit meinem Arbeitsstil und meinem Zeitmanagement? Habe ich störungsfreie Zeiten, wo ich mich mit voller Konzentration meinen wichtigen Aufgaben widmen kann? Weiß ich, wie ich mich rechtzeitig gezielt abgrenzen kann, kann ich konstruktiv Nein-sagen? Habe ich genug Nachdenk- und Ruhepausen?
- Sorge ich für regelmäßige Erfolgserlebnisse? Habe ich im Bedarfsfall jemanden, dem ich mein Herz ausschütten kann?
- Weiß ich, was mir und meiner Seele gut tut? Tanke ich regelmäßig auf? Habe ich gute Gewohnheiten, die Körper, Geist und Seele zusammenhalten?

Wenn ja, dann ist Burnout kein Thema. Wenn nein: Am besten gleich damit beginnen!

Buchtipps dazu:

Überblick der Möglichkeiten zum seelischen Auftanken:
Marco von Münchhausen: Wo die Seele auftankt. Die besten Möglichkeiten, Ihre Ressourcen zu aktivieren. campus-Verlag. ISBN 978-3-593-37308-9

Von einer Burnout-Spezialistin:
Dagmar Ruhwandl: Top im Job – ohne Burnout durchs Arbeitsleben. Klett-Cotta. ISBN 978-3-608-86016-0

Ein Klassiker, immer noch gut:
Martin Seligman: Pessimisten küsst man nicht. Optimismus kann man lernen. Knaur-Taschenbuch. ISBN 3-426-77574-3

Ein ironischer Blick:
Eckhart von Hirschhausen: Glück kommt selten allein ... Rowohlt-Verlag. ISBN 978-3-498-02997-5

