

Interview von Olga Bilousko mit Ellen Pachabeyan zum Thema "Ressourcenorientierung in der Beratungsform Coaching – Perspektiven zur Burnout-Bewältigung"

Was verstehen Sie als Coach unter Burnout und könnten Sie den Verlauf dieses Prozesses kurz skizzieren?

Das ist keine einfache Frage, da es keine klare Definition gibt. Es gibt drei Bereiche, in denen sich ein Burnout ausdrückt: Leistungseinbußen, die emotionale Erschöpfung und eine Dissoziation bis hin zum Zynismus den Menschen gegenüber, mit denen man zusammenarbeitet oder für die man arbeitet.

Burnout ist m.E. nach ein Zusammenspiel zwischen Persönlichkeit und äußeren Herausforderungen. Ein Burnout wird nie allein durch berufsbezogene und/oder persönliche Belastungen ausgelöst. Es kommt auch darauf an, wie die einzelne Person mit diesen Herausforderungen oder Belastungen umgeht.

Wenn im Arbeitskontext z.B. Umstrukturierungen anstehen, wenn der Arbeitsplatz gefährdet ist oder ein Vorgesetzter einen bestimmten Führungsstil vorgibt, kann dies ein Burnout fördern. Auf einer persönlichen Ebene bestehen jedoch bestimmte Muster, mit Belastungen umzugehen, Anforderungen zu verarbeiten, die ebenfalls ein Burnout begünstigen.

Wie kann Coaching beim Burnout helfen und an welcher Stelle im Burnout-Prozess eingesetzt kann Coaching am meisten Nutzen den Betroffenen bringen?

Ein Coaching hat immer einen präventiven Charakter. Ein Burnout entsteht nicht von heute auf morgen, sondern in einem monate-, wenn nicht gar jahrelangen Prozess. Geht man zeitlich ein Stück zurück, dann sind bestimmte Anzeichen für Erschöpfung schon lange sichtbar. Die Betroffenen nehmen diese jedoch meistens nicht ernst oder gehen darüber hinweg. Insofern zu Ihrer Frage: Coaching ist dann am wirkungsvollsten je früher man ansetzt. Ob Schlafstörungen, die Schwierigkeit, abzuschalten oder am Wochenende oder im Urlaub so richtig aufzutanken - all das sind Anzeichen, die schon in Richtung Burnout-Prozess weisen können. Andererseits, so zeigt die Erfahrung, braucht es auch einen gewissen Leidensdruck, damit Menschen auf die Idee kommen, Hilfe in Anspruch zu nehmen. Sind die Anzeichen - v.a. die körperliche Erschöpfung - jedoch zu ausgeprägt, dann reicht Coaching alleine nicht mehr aus.

Was machen Sie in solchen Fällen?

Ich verweise dann an einen Arzt, um die medizinische Seite abzuklären (z.B. Kortisolspiegel) und festzustellen, ob es u.U. noch andere Maßnahmen wie z.B. eine temporäre medikamentöse Unterstützung braucht. Daraus ergibt sich - wenn der Arzt sich auskennt - auch eine Beratung zu Lebensführung u.ä. Dies geht über ein Coaching hinaus.

Wie diagnostizieren Sie Burnout? Wie stellen Sie fest, dass die Person nicht ggf. an einer Depression leidet, sondern dass es wirklich ein Burnout-Fall ist?

Meine Aufgabe als Coach ist es nicht, ein Burnout zu diagnostizieren. Das ist die Aufgabe eines klinischen Psychologen oder eines Mediziners. Was ich sehe, sind Klienten, die meist in einer sehr diffusen Situation Hilfe suchen. D.h. sie merken, dass ihre Lebensqualität leidet, dass die Arbeitsmotivation zurückgeht, dass sie gesundheitliche Probleme haben - psychisch, emotional oder körperlich.

Bei einer Depression steht nach meiner Erfahrung mehr die Selbstwertproblematik im Vordergrund. Häufig haben depressive Patienten gerade morgens wenig Antrieb. Das ist bei Burnout-Patienten häufig umgekehrt - bei ihnen reicht die Energie noch für eine bestimmte Strecke des Tages, und dann kommt die Erschöpfung am Abend oder am Wochenende. Ich frage nach dem Verlauf der Beschwerden, also wie lange diese schon vorliegen, wie es war, bevor die Beschwerden eingesetzt haben. Gibt es eine klare Veränderung, auch im persönlichen Erleben und Verhalten oder ist es eher ein schleichender Prozess?

Wenn es eher schleichend ist, weist dies m.E. häufig auf ein Burnout hin.

Gibt es bestimmte Charakterzüge oder Neigungen zu Burnout?

Wie eingangs gesagt, häufen sich nach meiner Erfahrung bestimmte Persönlichkeitsfaktoren im Kontext von Burnout-Beschwerden. Ein Faktor ist das Thema Perfektionismus. D.h. ein sehr hoher Anspruch an sich selbst und eine sehr strikte Bewertung der eigenen Leistungsfähigkeit.

Eine der wirkungsvollsten Ansatzpunkte zur Burnout-Prävention ist deshalb, eine gewisse Form von Flexibilität im eigenen Denken zu entwickeln und zu verstehen, dass man Situationen unterschiedlich bewerten kann.

Weiterhin haben Betroffene oft Probleme mit dem Thema „Selbstfürsorge“. Sie sind zwar häufig sehr achtsam, was ihr Umfeld und andere Menschen anbelangt, aber sich selber gegenüber sind sie zugleich sehr unachtsam. Ich kehre das im Coaching genau um indem ich vermittele: „Wenn Sie nicht

bereit sind, sich selbst zu Ihrer obersten Priorität zu machen - zumindest für eine gewisse Zeit - dann haben Sie überhaupt keine Chance, den Prozess aufzuhalten“.

Können Sie aus Ihrer Erfahrung sagen, dass bestimmte Berufsgruppen eher dazu tendieren, ein Burnout-Syndrom zu entwickeln?

Ich selbst arbeite mit Menschen aus ganz unterschiedlichen Branchen, die ein Überlastungs- oder Burnout-Thema haben. Es gibt sicher Branchen - wie klassischer Weise der Sozialbereich - die sowohl hinsichtlich der finanziellen Ebene als auch in Bezug auf die gesellschaftliche Anerkennung ihren Mitarbeitern sehr wenig Gegenwert bieten im Verhältnis zu dem, was diese Menschen an Arbeit leisten.

Johannes Siegrist hat es die „Gratifikationskrise“ genannt, wenn das, was reingegeben wird an Energie und Engagement nicht auf einen angemessenen Gegenwert stößt. Wenn hier auf Dauer ein Ungleichgewicht besteht und immer mehr Energie gegeben als bekommen wird, kommt es zu einer Schiefelage, die in einem Burnout-Syndrom münden kann. Das beobachte ich in unterschiedlichen Branchen

Was verstehen Sie unter Ressourcen, wenn Sie ressourcenorientiertes Coaching anwenden?

Innere Ressourcen sind Fähigkeiten, Stärken, Charaktereigenschaften, auf die man zurückgreifen kann, um mit Belastung und Anforderungen umzugehen. Äußere Ressourcen sind u.a. in anderen Personen und sozialen Netzwerken (Kollegen, Vorgesetzte, Freunde, Familie...), in Geld, strukturellen oder gesellschaftlichen Gegebenheiten zu finden.

All diese genannten Aspekte können einerseits Belastungsquellen sein – andererseits können sie als Ressource dienen.

Welche Ressourcen sind für die Behandlung von Burnout relevant?

Im Coaching geht es u.a. darum, ein Bewusstsein für die zur Verfügung stehenden inneren wie äußeren Ressourcen zu entwickeln und diese für die eigene Entwicklung und Stabilität zu nutzen.

Was die inneren Ressourcen anbelangt hatte ich eine schon genannt, nämlich eine gewisse Flexibilität im Denken. Verbunden damit ist die Fähigkeit, sich von seinem eigenen Erleben distanzieren zu können, eine Draufsicht in Bezug auf die eigene Situation einnehmen zu können und

dadurch die Dinge umfassender und nicht so persönlich zu sehen. Dies kann z.B. durch Achtsamkeitspraxis trainiert werden. Eine weitere Ressource ist zudem so etwas wie Optimismus oder Dankbarkeit – dies wird auch in der Resilienzforschung beschrieben, d.h. den Blick auf das Positive zu wenden. Diese Haltung zeichnet sich dadurch aus, auch in herausfordernden Situationen immer danach zu schauen: „Was kann ich daraus lernen, was ist hier meine Aufgabe, was bringt mich hier weiter in meiner Entwicklung?“. Verbunden damit ist das Zutrauen, dass man es auch schaffen kann. Sozial gesehen besteht eine weitere Ressource darin, z.B. um Unterstützung bitten zu können, sich Hilfe zu holen und die Bereitschaft, welche zu gewähren, sich ein gutes Netzwerk aufzubauen, sei es beruflich oder privat.

Mit welchen Techniken und Methoden lassen sich diese Ressourcen erschließen und aktivieren?

Fragen spielen eine sehr wichtige Rolle im Coaching, weil Fragen den Blick oder die Aufmerksamkeit des Klienten auf Aspekte lenken, die er vielleicht für sich selbst noch nicht erkannt hat. Sie schaffen die Voraussetzungen für einen Perspektivwechsel, d.h. eine Situation mal von einer ganz anderen Warte aus zu sehen.

Wenn es um Denkstile geht, dann arbeite ich mit dem, was man im Coaching die Arbeit mit Glaubenssätzen nennt. Es ist oft ein großer „Aha-Effekt“ für Menschen zu erfahren, dass man Gedankenmuster tatsächlich verändern kann und welche Auswirkungen das hat.

Es gibt auch verschiedene Techniken des emotionalen Selbstmanagements, die ich nutze. Hier geht es darum, die eigenen Gefühle wahrzunehmen, zu verstehen ohne notwendigerweise danach handeln zu müssen. Auch hier setze ich Achtsamkeitstechniken ein, die die Klienten auch zwischen den Sitzungen regelmäßig anwenden und trainieren können.

Methoden des Genusstrainings, d.h. ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, wo viele kleine Möglichkeiten im Alltag sind, bei denen man auftanken kann, aktivieren ebenfalls vielfältige Ressourcen. Es muss gar nicht immer ein 3-wöchiger Urlaub in der Karibik sein, ganz im Gegenteil.

Was verstehen Sie unter Burnout-Prophylaxe?

Burnout-Prophylaxe besteht für mich in dem Bewusstsein bzgl. Burnout fördernder Faktoren im eigenen Leben und die persönlichen Anzeichen für einen Burnout-Prozess. Das so früh wie möglich zu erkennen und darauf zu reagieren ist aktive Prophylaxe.

Ein Ziel von Burnout-Prophylaxe besteht somit für mich darin, dass der Klient mit einem Wissen und einem Bewusstsein über sich selbst aus dem Coachingprozess rausgeht. Der andere Aspekt besteht in der Vermittlung von ganz konkretem „Handwerkzeug“. Und wenn die Klienten nach dem Coaching irgendwann merken, sie geraten wieder in eine bestimmte Spirale hinein, dann sind sie nun in der Lage das zu tun, was für sie regenerierend ist. Sie erkennen, wie bestimmte Gedanken- oder Verhaltensmuster wieder einrasten, erinnern, was sie schon einmal anders gemacht haben während des Coachings und können dies dann wieder aktivieren. Gelingt dies nicht ganz alleine, dann holen Sie sich rechtzeitig Hilfe, z.B. durch eine Follow-Up-Sitzung.

Somit verstehe ich unter Burnout-Prophylaxe, diesen Prozess im Coaching zu erlernen. Langfristig gesehen ist es Hilfe zur Selbsthilfe, so dass die Klienten mit diesen Situationen nach dem Coaching anders umgehen können.

Was können Unternehmen dafür tun, um den Zugang zu Ressourcen für Ihre Mitarbeiter zu ermöglichen? Welche Implementierungen helfen, das Burnout-Syndrom bei Arbeitnehmern zu verhindern?

Das ist ein sehr breites Feld, denn es ist nicht so, dass die Unternehmen, die sehr hohe Anforderungen an Ihre Mitarbeiter stellen, alle Burnout produzieren. Auch hier ist es das Zusammenspiel von verschiedenen Faktoren.

Man weiß z.B., dass eine Kultur von sozialer Unterstützung in Unternehmen ein großer Schutzfaktor sein kann, selbst wenn sehr viel gefordert wird. Das Thema Führung spielt dabei eine wichtige Rolle. Ist der Vorgesetzte jemand, der nur Druck ausübt und Anforderungen stellt, die möglichst sofort und eigentlich nie erfüllbar sind oder pflegt er einen Führungsstil, der kooperativ und unterstützend ist - fordernd aber auch fördernd. Schafft die Führungskraft die Bedingungen und Ressourcen für ihre Mitarbeiter, so dass diese die Anforderungen, die sie an sie stellt, auch wirklich umsetzen können?

Ebenso prägt die Führungskultur in einem Unternehmen die Entscheidungs- und Handlungsspielräume ihrer Mitarbeiter. Können diese selbstständig arbeiten, haben sie nicht zu enge, aber auf der anderen Seite ausreichend Leitplanken? Denn wenn es gar keine Vorgaben gibt, wenn zu wenig geführt wird, ist dies ebenso eine Belastung. Das erfordert sehr viel Erfahrung und Feingespür von Führungskräften.

Selbstverständlich ist es wichtig, dass Gesundheit überhaupt als Aufgabe nicht nur des Einzelnen sondern des gesamten Unternehmens verstanden.

Betriebliches Gesundheitsmanagement in Unternehmen ist in Fachkreisen inzwischen zwar schon sehr verbreitet, aber wenn man auf die Praxis schaut, ist es in vielen Unternehmen noch nicht angekommen.

Wie messen Sie ihren Coaching-Erfolg? Wer trifft die Entscheidung, den Coaching-Prozess zu beenden, Sie oder Klient?

Das sind eigentlich zwei verschiedene Aspekte. Das Eine ist, wann ein Coaching-Prozess endet und das Andere, wie ich den Coaching-Prozess evaluiere.

Wann ein Coaching-Prozess endet, ist letztendlich die Entscheidung des Klienten. Ich habe schon sehr unterschiedliche Verläufe erlebt, und nicht immer deckt sich die Idee, die ein Coach dazu hat, mit der des Klienten. Ich habe festgestellt, dass manche Menschen 2-3 Sitzungen nutzen und dann sagen: „Das reicht mir erstmal, nun mache ich selbst weiter“. In diesem Fall ist vielleicht nicht konkret sichtbar, ob jemand aus einem Burnout-Prozess wirklich rauskommt, aber die ersten Ansatzpunkte sind gesetzt.

Das leitet zu dem zweiten Aspekt über: wie messe ich den Erfolg des Coachings? Immer am Anfang des Coaching-Prozesses arbeite ich ein Coaching-Ziel mit dem Klienten heraus. Denn der erste Schritt ist, sich darüber klar zu werden, wozu eigentlich das Ganze stattfinden soll. Was möchte ich erreichen, was soll sich verändern? Die wenigsten Klienten können das zu Anfang klar benennen.

Ich achte darauf, dass wir etwas vereinbaren, was während Coachings auch bearbeitet werden kann. Manchmal ist es ein Ziel, manchmal sind es auch zwei Ziele, die dann priorisiert werden. „Ich möchte wieder gern mehr Lebensqualität gewinnen und gesündere Verhaltensstrategien aufbauen.“ - dann ist die Frage: „Woran merken Sie, dass das im Augenblick fehlt? Wo stehen Sie im Moment mit Ihrer Lebensqualität auf einer Skala von 1-10? Und woran würden Sie merken, dass Sie ihr Ziel erreicht haben?“

Dann haben wir einen Ausgangswert, der einen Vergleich am Ende des Prozesses zulässt und die Entwicklung messbar macht.

Das Interview wurde am 10.2.2014 im Rahmen der Forschungsarbeit "Ressourcenorientierung in der Beratungsform Coaching – Perspektiven zur Burnout-Bewältigung", Institut für Erziehungswissenschaften/ Humboldt-Universität zu Berlin geführt.