

Gesundheit, Stressbewältigung und Burnout-Prävention im integral-systemischen Coaching

- **mehrdimensionaler Gesundheitsbegriff**
- **Analyse Ist-Situation und Einflussfaktoren**
- **Ansatzpunkte und Interventionen im integralen Coaching**
- **Nachhaltige Veränderungen und Prävention durch integrales Coaching**
- **Abgrenzung Therapie, medizinische Behandlung, Coaching**

Einleitung

Die Erhaltung von körperlicher und psychischer Gesundheit und Leistungsfähigkeit rückt in den letzten Jahren zunehmend in das öffentliche Bewusstsein. Psychische Erkrankungen sind auf dem Vormarsch und eine Vervielfachung der beruflichen Fehlzeiten aufgrund dessen ist zu verzeichnen.

Die BundesPsychotherapeutenKammer kommt in einer aktuellen Studie zu dem Fazit: „Die Bedeutung psychischer Erkrankungen bei betrieblichen Fehltagen steigt ununterbrochen weiter an. Die Analysen zeigen, dass dies alle Altersgruppen betrifft.“ (BPtK, 2011, S.16).

Zwischen 2001 und 2010 stieg sowohl der Anteil von Arbeitsunfähigkeitstagen (AU-Tage) (von 6,6 Prozent auf 13,1 Prozent) als auch die Erwerbsminderungsrenten aufgrund psychischer Erkrankungen erheblich (bei Männern um 66 Prozent, bei Frauen um 97 Prozent). (Meldung der Psychotherapeutenkammer Hamburg vom 16.5.2012).

Neuste Zahlen Belegen, dass die damit verbundenen wirtschaftlichen Kosten hoch sind: die direkten Kosten (Behandlungs-, Präventions-, Rehabilitations-, Pflege- und Verwaltungskosten) psychischer Störungen und psychischer Belastungen werden auf 28,6 Milliarden Euro geschätzt, Produktionsausfälle auf 26 Milliarden Euro sowie ein Ausfall an Bruttowertschöpfung auf 45 Milliarden Euro, also 1,8% des Bruttoinlandprodukts (W. Bödeker, M. Friedrichs (2011).

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, warum Gesundheitsthemen immer häufiger der Anlass sind, warum Menschen ein Coaching in Anspruch nehmen. Stress, Burnout, Gesundheit und Life-Balance sind ein wichtiges Anwendungsfeld des integral-systemischen Coachings.

Der mehrdimensionale Gesundheitsbegriff im integralen Coaching

Die WHO (World Health Organization) definiert Gesundheit als „...ein Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht die bloße Abwesenheit von Krankheit oder Gebrechen“.

Was Coachingklienten und Seminarteilnehmer berichten sieht häufig anders aus: das Gefühl „im Hamsterrad zu sein“, permanenter Anspannung und Überlastung, nachts nicht zur Ruhe zu kommen, Beschleunigung des Tagesablaufs bis hin zu durcharbeiten ohne Pausen, um irgendwie hinterherzukommen, Erfüllen und Funktionieren anstatt einer sinnerfüllten Tätigkeit nachzugehen.

„Abends zu Hause kann ich schwer abschalten. Wenn ich keine Überstunden mache, so kreisen meine Gedanken meist weiter um die Arbeit. Und meine Freundschaften und privaten Kontakte leiden schon länger darunter.“, „Am ersten Urlaubstag habe ich mir erstmal einen Infekt eingefangen und war somit die nächsten Tage damit beschäftigt, wieder auf die Beine zu kommen. Eine Erfahrung, die ich nun leider schon öfters gemacht habe.“, „Ich habe oft das Gefühl, mein Arbeitspensum nicht mehr bewältigen zu können und habe wenig Freude an dem was ich tue.“

Diese und andere Beschwerden sind der Anlass, warum Menschen Unterstützung durch ein Coaching für den Bereich Gesundheit, Life-Balance, Stressmanagement und Burnout-Prävention suchen.

Sind die zunehmenden gesundheitlichen Beeinträchtigungen ein Problem des Einzelnen oder Ausdruck von ungesunden Lebens- und Arbeitsbedingungen?

In der integral-systemischen Perspektive lautet die Antwort: sowohl als auch. Die Gründe, die zu ungesunden Lebens- und Arbeitssituationen führen liegen sowohl im Inneren als auch im Äußeren, beim Einzelnen als auch im Umfeld, in dem der Einzelne lebt und arbeitet.

Der integral-systemische Coach betrachtet den Coachee und seine Situation deshalb umfassend:

Die Person mit....

- Persönlichkeit, Werten, inneren Überzeugungen und Emotionen
- körperlich-physischen Zustand, Verhalten und Verhaltensmustern

Das Umfeld/System mit...

- (Unternehmens-, Familien-) Kultur, Werten, kollektiven Überzeugungen
- Strukturen, Abläufen, Prozessen, Ressourcen (finanziell, personell, zeitlich, materiell...).

Daraus ergeben sich folgende **Grundannahmen bzgl. der Gesundheit:**

- Ob ein Mensch gesund oder krank ist, zeigt sich in allen vier Dimensionen.
- Gesundheit, Stress und Krankheit sind durch alle 4 Dimensionen bedingt, d.h. durch äußere, innere, individuelle und kollektive Faktoren.
- Alle Dimensionen beeinflussen wechselseitig die Gesundheit eines Menschen, eines Teams oder einer Organisation.

- Die Entwicklung von nachhaltigen Lösungsansätzen erfordert eine Betrachtung aller Faktoren und ihrer Wechselwirkungen zueinander.

individuell			
i n n e r l i c h	Innerlichkeit/Persönlichkeit <ul style="list-style-type: none"> - Konstruktive, lösungsorientierte Gedanken - Gedankliche Flexibilität, Offenheit - Fähigkeit eigene Wertungen und Überzeugungen in Frage zu stellen und zu überprüfen - Fähigkeit zum Umgang mit belastenden Gefühlen bzw. überwiegend positive Emotionen - Fähigkeit, sich immer wieder neu zu motivieren - Hoher Erfüllungsgrad der persönlichen Werte - Akzeptanz der und Leben nach den individuellen Persönlichkeitspräferenzen 	Körper/Verhalten <ul style="list-style-type: none"> - körperliche Gesundheit bzgl. physiologischer Parameter (Hormone, Blutwerte, Stoffwechsel, Organe, Skelett, Muskeln etc...) - konstruktive, förderliche Verhaltensmuster (bzgl. Schlaf, Ernährung, Regeneration...) - Flexibilität der Verhaltensmuster und Fähigkeit, neue zu erlernen - Authentische, verständliche Sprache /Körpersprache 	ä u ß e r l i c h
	Kultur <ul style="list-style-type: none"> - Authentische und klare Kommunikation - Unterstützende, positive Beziehungen/ Verbundenheit - Konstruktive kollektive Werte und Identifikation des Einzelnen mit den kollektiven Werten (z.B. eines Teams oder einer Organisation) - Konstruktive kollektive Überzeugungen und Fähigkeit diese immer wieder zu überprüfen 	System <ul style="list-style-type: none"> - klare Aufgaben - klare Rollen - effiziente Prozesse - ausreichende finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen zur Bewältigung der Aufgaben - Entscheidungs- und Handlungsspielräume - transparente Organisations-/ Unternehmensstrukturen 	
kollektiv			

Abb. 1: **Gesundheit in der integralen Perspektive - Merkmale und Einflussfaktoren**

individuell			
i n n e r l i c h	Innerlichkeit/Persönlichkeit <ul style="list-style-type: none"> - negative, problemorientierte Gedanken; unproduktives Grübeln - Gedankliche Rigidität - die eigenen Wertungen und Überzeugungen unterhinterfragt als objektiv und einzig richtig annehmen - hoher Selbstanspruch/ Perfektionismus - wenig Verbindung zu den Emotionen bzw. mangelnde Fähigkeit im Umgang mit belastenden Gefühlen - Motivationales Tief - Orientierungslosigkeit, was im Leben bedeutsam ist bzw. niedriger Erfüllungsgrad der persönlichen Werte - Fehlende Selbstakzeptanz und Akzeptanz der Persönlichkeitspräferenzen 	Körper/Verhalten <ul style="list-style-type: none"> - körperliche Beeinträchtigungen bzgl. physiologischer Parameter (Hormone, Blutwerte, Stoffwechsel, Organe, Skelett, Muskeln...) - selbst-destruktive Verhaltensmuster; wenig Selbstfürsorge (z.B. chronischer Schlafmangel, unregelmäßige Ernährung, wenig Regeneration...) - starre Verhaltensmuster und wenig Bereitschaft/ Möglichkeit neue zu erlernen - unklare, inkongruente Sprache /Körpersprache 	ä u ß e r l i c h
	Kultur <ul style="list-style-type: none"> - unklare, inkongruente Kommunikation - Klima des Einzelkämpfertums, Konkurrenz - Mangelnde Unterstützung - konfliktreiche Beziehungen - mangelnde Identifikation des Einzelnen mit den Werten des Teams oder der Organisation - destruktive kollektive, unhinterfragte Überzeugungen - mangelnde Fehlerkultur 	System <ul style="list-style-type: none"> - unklare, zu große Aufgaben - unklare Rollen - ineffiziente Prozesse - Mangel an finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen zur Bewältigung der Aufgaben - Sehr eingeschränkte Entscheidungs- und Handlungsspielräume - intransparente Organisations- / Unternehmensstrukturen 	
kollektiv			

Abb. 2: **Stress, Burnout, gesundheitlich Einschränkungen in der integralen Perspektive - Merkmale und Einflussfaktoren**

Ansatzpunkte und Interventionen im integralen Coaching zum Thema Stress, Burnout und Gesundheit

Die Analyse der IST-Situation des Coachees sowie das Entwickeln von Lösungsansätzen im Coachingprozess sollte multiperspektivisch erfolgen und alle 4 Dimensionen einbeziehen.

Z.B. kann ein notwendiger Schritt in der Veränderung persönlicher Einstellungen („Ich muß alle Aufgaben 100%ig erledigen.“ oder „Ich darf mir keine Fehler erlauben.“) oder in der Veränderung kollektiver Überzeugungen liegen („Nur wer viele Überstunden macht, zeigt Engagement für die Firma.“). Manchmal muß an lange bestehenden Verhaltensmustern gearbeitet werden (z.B. 6h Durcharbeiten ohne Pause, Arbeit mit nach Hause nehmen...) oder an der Qualität von Beziehungen (z.B. Zusammenarbeit initiieren, ein positives Arbeitsklima fördern). Bei manchen Situationen liegt der Schlüssel darin, die Kommunikation mit anderen (Feedbackkultur etablieren, konstruktive Konfliktkultur...) konstruktiver und klarer zu gestalten oder bestehende Strukturen und Prozessen zu verändern (Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten klären...).

All dies erfordert vom Coach gleichsam ein umfassendes Wissen, Erfahrung und ein breites Methodenspektrum, um mit allen Facetten professionell und wirksam arbeiten zu können und die wesentlichen Zusammenhänge zu erkennen. Dann kann Coaching als individualisierte, ziel- und handlungsorientierte Methode der Prozessbegleitung einen wertvollen Beitrag für die Entwicklung des Einzelnen und der Organisation im Bereich Gesundheit und Prävention leisten.

Mögliche Ziele eines **Integralen Coachings im Bereich Gesundheit, Life-Balance, Stressmanagement und Burnout-Prävention** können sein:

- innere Widerstandsfähigkeit (Resilienz) stärken
- Fähigkeit zur Selbstführung zu erhöhen
- Bewusstsein für gesundheitsfördernde bzw. krankmachende Verhaltensmuster und Umweltfaktoren schaffen
- die spezifischen Zusammenhänge zwischen Körper und Psyche, zwischen äußeren Bedingungen und inneren Reaktionsmustern zu erkennen und gezielt darauf Einfluss zu nehmen.
- das Zusammenwirken von Denken, Fühlen und Handeln zu verstehen und auf gesundheitsfördernde statt krankmachende (Denk- und Handlungs-) Muster zurückzugreifen.
- eine realistische Einschätzung bezüglich der eigenen Ressourcen zu entwickeln und konsequent danach zu leben, wie viel der Einzelne gesund leisten kann und will.
- Notwendige strukturelle Veränderungen im beruflichen und privaten Umfeld zu initiieren.

Fallbeispiel 1:

Frau T., 45-jährige Angestellte in einem großen Wirtschaftskonzern, kommt auf eigene Initiative wegen Unzufriedenheit im Beruf ins Coaching. Sie habe bei Ihrer jetzigen Tätigkeit viele Freiheiten und verdiene gut, so berichtet sie im Erstgespräch. Dennoch ginge ihr seit geraumer Zeit der Sinn für Ihre Tätigkeit verloren und sie wisse nicht, was sie wirklich wolle. Die Entscheidung für die damalige Berufswahl sei v.a. vernunftsgesteuert gewesen und habe sie rückblickend betrachtet wenig bewußt getroffen.

Sie fühle sich seit geraumer Zeit seelisch und körperlich nicht mehr "im Lot", sehe selbst aber keinen Weg, wie sich etwas positiv verändern lasse.

Im Verlauf des Erstgesprächs schildert Frau T. die IST-Situation wie folgt:

- Sie befände sich auch außerhalb der Arbeit in einem ständigen Anspannungszustand.
- Es falle ihr zunehmend schwer abzuschalten, sich zu entspannen und Situationen zu genießen.
- Freunde und Hobbies vernachlässige sie, da ihr die Motivation fehle.
- Körperlich fühle sie sich häufig kraftlos und erschöpft, emotional sei sie schnell gereizt.
- Seit einiger Zeit esse sie mehr und treibe gleichzeitig kaum noch Sport.
- Sie könne sich mit ihrer Tätigkeit nicht mehr identifizieren, habe aber keine Idee, was sie stattdessen ausfüllen könne.

In der ersten Coachingsitzung formuliert Frau T. folgendes Coachingziel:

Ich will mich beruflich und privat wohlfühlen und die Dinge wieder in die Hand nehmen. Ich entwickle eine berufliche Perspektive, die für mich sinnerfüllend ist.

Dazugehörend arbeiten wir folgende Unterziele heraus:

- Ich gewinne Klarheit, ob eine Veränderung in meiner jetzigen Tätigkeit oder zu einem neuen Job ansteht
- Ich gehe die Situation aktiv an und nehme die Dinge in die Hand, um notwendige Entscheidungen zu treffen und Veränderungen herbeizuführen
- Ich stärke meine Fähigkeit, Berufliches von Privatem klarer zu trennen, besser abzuschalten, mich zu entspannen.
- Ich blicke zuversichtlicher und gelassener in die Zukunft.

Als Coach schlage ich Frau T. vor, über einen Zeitraum von 6-8 Sitzungen (à 1,5 - 2h) wesentliche Aspekte des Coachingziels mit folgenden methodischen Schritten und Tools zu bearbeiten:

- Werteinterview/ -erfüllung:
was ist für mich im (beruflichen) Leben bedeutsam? Was erfüllt mich, gibt mir Sinn? Wo liegt mein innerer „Kompass“ für gute und nachhaltige (berufliche) Entscheidungen?
- Persönlichkeitsprofil/ Lebensmotivanalyse nach S. REISS:
Wie ist der „Fingerabdruck“ meiner Persönlichkeit? Was treibt mich an, was brauche ich, um langfristig motiviert zu bleiben?
- Strategien und Tools zum Stressmanagement und emotionalen Selbstmanagement:
Was führt mich in die Daueranspannung? Welche äußeren Faktoren beeinflussen meinen Stress? Wie kann ich stressverstärkende Gedanken entschärfen und mit belastenden Gefühlen umgehen? Und wie kann ich Verhaltensmuster aufbauen, die ausreichende Regeneration zulassen?
- Biografische Lebensphasenanalyse KAIROS - Schwerpunkt „Berufsbiografie“:
Was hat meinen beruflichen Weg geprägt, was meine bisherigen beruflichen Entscheidungen beeinflusst?
Welche Kompetenzen, Fähigkeiten und Ressourcen habe ich in meinen beruflichen Tätigkeiten, aber auch in anderen Lebensfeldern entwickelt?
Was bedeutet dies für meine weitere berufliche Perspektive?
- Arbeit mit inneren Anteilen und mentalen Blockaden/ Glaubenssätzen:
Was hindert mich daran, bestimmte Veränderungen vorzunehmen?
Was lässt mich in dieser Situation verharren? Was denke ich über mich, über mein berufliches und mein privates Umfeld?

Obgleich Frau T. mit dem Anliegen „berufliche Neuorientierung“ ins Coaching kam, wurde bereits im Erstgespräch deutlich, dass gesundheitliche Aspekte in den verschiedenen Dimensionen im Vordergrund stehen. Somit rückte das Ziel, eine sinnerfüllte Lebensperspektive, Gelassenheit und Zuversicht wiederzuerlangen und damit seelisch und körperlich wieder in ein gesundes Gleichgewicht zu gelangen in den Fokus des Coachingprozesses.

Fallbeispiel 2:

Die Personalentwicklerin eines international agierenden IT-Unternehmens sucht einen Coach für einen Ihrer Mitarbeiter. Der 33-jährige Herr Z. ist seit 2 Jahren im Unternehmen und hat vor zwei Monaten eine leitende Position übernommen.

Wenige Wochen nach Antritt der neuen Tätigkeit gerät Herr Z. in eine gesundheitliche Krise. Neben den körperlichen Beschwerden steht dabei vor allem ein intensives Stresserleben mit Ängsten, die Arbeit nicht mehr zu schaffen und den Ansprüchen nicht zu genügen im Vordergrund. Der Vorgesetzte, der Herr Z. für seine fachliche Kompetenz und menschlichen Qualitäten sehr schätzt, rät ihm, sich für einige Tage krankschreiben zu lassen, um etwas Abstand zu gewinnen. Er will Herr Z. jedoch nach der Rückkehr durch ein Coaching unterstützen, auch um einer erneuten Krise rechtzeitig vorzubeugen.

In einem telefonischen Erstgespräch schildert Herr Z. den Verlauf der gesundheitlichen Krise wie folgt:

- Er habe zu Hause nicht mehr abschalten können, habe ständig nur noch an die Arbeit gedacht, was auch mit Schlafproblemen verbunden gewesen sei.
- Der Gedanke, ob er die komplexen Projektsituationen auch tatsächlich überschaue, ihm tagsüber kein Fehler unterlaufen sei und er den Erwartungen und Hoffnungen, die sein Vorgesetzter in ihn setze, auch gerecht werde, habe ihn nicht mehr losgelassen.
- In Folge habe er immer mehr gearbeitet und sich sozial völlig zurückgezogen. Auch am Arbeitsplatz habe er den Kontakt zu Mitarbeitern und Kollegen zunehmend gemieden, da er befürchtet habe, man könne ihm die innere Unsicherheit und fehlende Souveränität anmerken.
- Körperlich habe er sich völlig erschöpft gefühlt; sein Magen habe sich immer häufiger „zu Wort gemeldet“ – ein Zeichen, dass er ziemlich unter Druck stehe.
- Nun nach 10 Tagen Krankschreibung sei er wieder seit zwei Tagen bei der Arbeit - die Angst vor einem erneuten „Ausfall“ sitze ihm dabei sehr „im Nacken“.

Aufgrund der örtlichen Entfernung und der Dringlichkeit der Situation vereinbaren wir einen halbtägiges Intensiv-Coaching und 2-3 telefonische Follow-Up Sessions im Abstand von 2-3 Wochen.

Zwischen der Personalentwicklung, dem Vorgesetzten und Herrn Z. wird als Coachingziel vereinbart, die Fähigkeit von Herrn Z. zu stärken, mit der neuen Verantwortung und den damit verbundenen Belastungen so umzugehen, dass er gesund und leistungsfähig bleibt.

Zu Beginn des Intensivcoachings arbeiten wir gemeinsam folgende dazugehörige Unterziele heraus:

- Die inneren und äußeren Einflussfaktoren auf die gesundheitliche Krise verstehen und Bewußtsein für Risikofaktoren und Frühwarnzeichen entwickeln
- Lernen, "aus dem gedanklichen Hamsterrad auszusteigen" und angstvolle Gedanken rational zu hinterfragen
- Grenze zwischen Beruflichem und Privatem besser ziehen können
- Ausgleich und Möglichkeiten schaffen, um "den Tank wieder zu füllen"

Während des Intensivcoachings und in den telefonischen Follow Ups verständigen wir uns darauf mit folgenden Methodiken und Tools zu arbeiten:

- "Stressampel" (nach G. Kaluza, 2011) – die eigenen Stressreaktionsmuster bewußt kriegen und rechtzeitig erkennen: Was ist meine individuelle Stressdynamik? Und welche Ebenen greifen hier ineinander?
- Checkliste zu äußeren Stressoren und innere Stressverstärkern (nach G. Kaluza, 2011): Welche äußeren Faktoren (z.B. Zeitdruck, Arbeitszeiten...) sind für mich besonders belastend? Wie kann ich diese positiv beeinflussen?
- Checkliste zu inneren Stressverstärkern (nach G. Kaluza, 2011): Durch welche Gedanken, Bewertungen, Ansprüche setze ich mich zusätzlich unter Druck?
- Kognitive Veränderungsstrategien / Arbeit mit mentalen Konzepten und Glaubenssätzen: Hinterfragen, überprüfen und verändern der angst- und stressauslösenden mentalen Muster
- Persönlichkeitsprofil/ Lebensmotivanalyse nach S. REISS: Wie ist der „Fingerabdruck“ meiner Persönlichkeit? Was treibt mich an, manchmal auch über meine eigenen Grenzen? Bin ich ein stressrobuster oder eher stresssensibler Typ? Wie wichtig ist mir z.B. die Anerkennung meiner Leistungen durch andere?
- Energietanken und Regenerieren: Was gibt mir Energie? Was bringt mit Freude und Genuß? Bei welchen Tätigkeiten kann ich gut abschalten? Wann kann ich verbindliche Zeitfenster dafür einplanen? außerdem: Kennenlernen der Prinzipien verschiedener Entspannungsmethoden

Für Herrn Z. war bedeutsam, sich seine mentalen Konzepte in Bezug auf die neue Leitungsfunktion bewußt zu machen und seine Ansprüche und Überzeugungen kritisch zu hinterfragen. Ebenso konnte er für sich erkennen, dass "Mehr vom Gleichen" nicht zur Lösung führt, d.h. ein Arbeiten ohne Ausgleich auf Dauer nur dazu führen kann, dass am Ende die Batterie "leer" ist. Der hohe Stellenwert von Ausgleich, Genuß und aktiver Entspannung für die eigene Leistungsfähigkeit wurde ihm dadurch bewußt und bekam einen höheren Stellenwert in seinem Leben.

Übung: Statuserhebung und IST-Situation - meine Gesundheit in der 360-Grad-Perspektive

Bitte nehmen Sie sich einige Minuten Zeit und reflektieren Sie Ihre Situation bzw. die Ihres Arbeitsumfelds hinsichtlich der beschriebenen Faktoren:

Innere Dimension einer Person (nicht unmittelbar beobachtbar):

- Was sind Ihre typischen Gedanken über sich selbst und andere in Bezug auf Ihre Arbeit?

- Denken Sie an eine schwierige Situation aus Ihrem Berufsalltag – wie gehen Sie mit Gefühlen von Angst, Ärger, Enttäuschung oder Frustration um?

- Nennen Sie 5 Dinge, die Ihnen im Leben wichtig sind (z.B. Entscheidungsfreiheit, materielle Sicherheit, Ehrlichkeit, Fairness...).
Ist Ihre berufliche Tätigkeit weitgehend in Übereinstimmung mit diesen persönlichen Werten?

Äußere Dimension einer Person (sichtbar, beobachtbar):

- Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigen Sie, um die Ihre Aufgaben und Ziele adäquat bewältigen zu können? Haben Sie diese hinreichend entwickelt?
Fühlen Sie sich gut gefordert, über- oder unterfordert?

- Wie steht es um Ihre Verhaltensgewohnheiten hinsichtlich:
Ernährung (ausgewogene Mahlzeiten, ausreichend Zeit zum Essen...)
Schlaf (Schlafprobleme, ausreichend Schlaf..)
Bewegung (regelmäßig Bewegung, körperlicher Ausgleich...)?

- Welche Aktivitäten machen Ihnen Spaß, geben Ihnen positive Energie?
Wieviel Zeit nehmen Sie sich für diese "regenerativen Genusstätigkeiten" im Vergleich zu "Pflichtaufgaben"? Erkennen Sie den Unterschied?

Medizinische Behandlung, Therapie oder Coaching?

Ist das ein Thema für ein Coaching oder gehe ich damit besser zum Arzt oder zu einem Psychotherapeuten? Diese Frage steht häufiger am Anfang eines Auftragsklärungsgesprächs, wenn es um Stress, Burnout und Gesundheit im Coaching gehen soll.

Sowohl für den Klienten als auch für den Coach ist es deshalb wichtig, die Ausgangssituation des Klienten und die Bedingungen sorgfältig anzuschauen und zu einer realistischen Einschätzung zu kommen, welche Maßnahme zu diesem Zeitpunkt geeignet ist.

Eine Grundvoraussetzung für ein Coaching ist die normale physische und psychische Belastbarkeit des Coachees. Er muß in der Lage sein, seinen Alltag zu bewältigen und die erarbeiteten Impulse und Aufgaben aus den Coachingsitzungen eigenständig zu integrieren und umzusetzen. Davon hängt der Erfolg eines Coachings wesentlich ab.

Beeinträchtigungen im Denken, Fühlen und Handeln und damit die Fähigkeit, im Alltag gut zu bestehen und Veränderungen herbeizuführen sind hingegen, neben dem subjektiven Leidesdruck, ein Kernmerkmal psychischer Störungen.

Coaching ist weder eine medizinische Dienstleistung noch ist es eine Therapie oder Fachberatung oder kann eines davon ersetzen. Im Coaching mit Menschen, die bereits gesundheitlich beeinträchtigt sind, unter Stressbeschwerden leiden oder sich in der Burnout-Spirale befinden ist es aber wichtig, dass der Coach die Grenze der „coachingfähigen“ Aspekte der Situation erkennen kann und, wo notwendig, eine medizinische oder psychologische Diagnostik und Behandlung empfiehlt. Dies erfordert auf Seiten des Coaches ein fundiertes fachliches Wissen im Bereich der psychischen Erkrankungen wie sie z.B. im ICD-10 der WHO definiert sind, sowie über deren Behandlungsmöglichkeiten.

Coaching zu Gesundheitsthemen setzt im Bereich der Gesundheitsförderung und Prävention an und ist in diesem Sinne immer ressourcenorientiert und darauf fokussiert, die Schutzfaktoren und Fähigkeiten der Coachee zu stärken. Mögliche Risikofaktoren, die in eine Erkrankung führen könnten, werden individuell herausgearbeitet und mit dem Coachee Handlungsmöglichkeiten entwickelt, mit denen er selbst rechtzeitig entgegen steuern kann.

Häufig ist eine Grenze erreicht, wenn der Coachee, die erarbeiteten Prozesse aus dem Coaching nicht mehr eigenständig umsetzen kann, weil die persönlichkeitsbedingten Verhaltensmuster zu tief verankert sind, ihm die Energie und Motivation fehlt, um diese umzusetzen oder mit den dabei verbundenen Rückschlägen umzugehen (z.B. resignativ-depressives Erleben, gibt zu schnell auf...). Hier ist der Coach gefordert, dem Coachee eine klare Rückmeldung zu geben und gegebenenfalls an einen ärztlichen oder psychologischen Spezialisten zu verweisen.

In einzelnen Fällen kann ein Coaching auch parallel zu einem ärztlichen Behandlungsprozess oder einer Psychotherapie durchgeführt werden, dann jedoch mit Schwerpunkt auf die berufliche Situation des Klienten.

Gesunde Führung im Coaching

Betrachtet man gesundheitsfördernde oder hemmende Faktoren in einer Organisation so kommt den Führungskräften dabei eine besonders exponierte Rolle zu.

Führungskräfte stehen vor der komplexen Aufgabe, nicht nur sich selbst so zu führen, dass sie nachhaltig gesund und leistungsfähig bleiben und damit auch Vorbildfunktion für Ihre Mitarbeiter übernehmen. Sie gestalten gleichzeitig mit ihren Entscheidungen und ihrem Handeln das Umfeld ihrer Mitarbeiter und haben damit stets entscheidenden Einfluss auf deren Gesundheit bzw. die Gesundheit des ganzen Unternehmens. Dies vorausschauend im Blick zu behalten und präventiv gesundheitsfördernde Bedingungen zu schaffen anstatt auf wachsende Fehlzeiten von Mitarbeitern lediglich zu reagieren, ist heute eine wichtige Führungsaufgabe, für die viele Führungskräfte noch nicht ausreichend sensibilisiert und qualifiziert sind.

Auch hier bietet der integral-systemische Coachingansatz vielfältige Möglichkeiten, Führungskräfte in der Ausgestaltung dieser Aufgaben wirkungsvoll zu unterstützen und notwendige Kompetenzen zu entwickeln.

Mögliche Themen im Coaching können sein:

- Wie kann ich einem Mitarbeiter, mit dessen Leistung ich nicht zufrieden bin, klares Feedback geben und gleichzeitig eine konstruktive Atmosphäre schaffen?
- Welche Rolle spielt Anerkennung und Wertschätzung für die Gesundheit und Motivation meiner Mitarbeiter?
- Wie erkenne ich, wieviel Anleitung und Führung ein Mitarbeiter braucht und wieviel Entscheidungs- und Handlungsspielräume er benötigt, um optimal arbeiten zu können?
- Welche Prozessabläufe lassen sich so anpassen, dass der Zeitdruck verringert wird und Unterbrechungen minimiert?
- Stehe ich authentisch dafür ein, dass das Privatleben meiner Mitarbeiter und eine Begrenzung der Arbeitszeiten langfristig ein Erfolgsfaktor für das Unternehmen ist? Oder erwarte ich eine ständige Verfügbarkeit, auch von mir selbst?
- Welche Optionen gibt es, um ein betriebliches Gesundheitsförderungsprogramm zu installieren bzw. meine Mitarbeiter zu motivieren dieses zu nutzen?
- Wie erkenne ich rechtzeitig, wann ein Mitarbeiter unter (Dauer-) Stress steht und wie gehe ich dann mit ihm um?

Literatur:

BundesPsychotherapeutenKammer (2011): BPtK-Studie zur Arbeitsunfähigkeit - Psychische Erkrankungen - Keine Frage des Alters. Veröfentliches Manuskript.

Wolfgang Bödeker, Michael Friedrichs (2011): Kosten der psychischen Erkrankungen und Belastungen in Deutschland, in: Lothar Kamp, Klaus Pickshaus (Hrsg.): Regelungslücke psychische Belastungen schließen, Böckler Impuls 16/2011

www.ptk-hamburg.de/aktuelles/nachrichten/5786417.html

Gert Kaluza (2011): Stressbewältigung. Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung, 2. Aufl.

Weltgesundheitsorganisation, E. Schulte-Markwort, Horst Dilling (2004): Internationale Klassifikation psychischer Störungen. ICD-10 Kapitel V (F). Klinisch-diagnostische Leitlinien. 5. Aufl.

Ellen Pachabeyan ist Associate Coach und Dozentin des Coaching Centers Berlin sowie der ELA European Leadership Academy mit dem Schwerpunkt „Selbstführung und Gesundheit“. Sie arbeitet seit 6 Jahren mit eigener Coachingpraxis in Berlin.