

Praxisbeispiel

Veränderungsprozess im Fall einer schleichenden Burnout-Krise

Der amerikanische Psychoanalytiker **Freudenberg** beschreibt 1974 Burnout als psychischen und physischen Abbau, an dessen Ende ein permanentes Gefühl der Hoffnungslosigkeit bis hin zur Depression steht.

Das Phänomen tritt in allen Gesellschaftsgruppen auf. Man kann jedoch eine überdurchschnittliche Häufung in sozialen Berufen beobachten.

Exemplarische Skizzierung einer Intervention

Anlass für die Inanspruchnahme des Coachings

Insuffizienzgefühle einhergehend mit vermindertem Selbstwertgefühl;
depressive Tendenz, sozialer Rückzug

Vereinbarte Zielgruppen

- I. Optimieren des **Selbst- / Stressmanagements** und der **Arbeitsorganisation**
- II. Erweitern der Handlungs- und Verhaltenskompetenz bei Konflikten im beruflichen Kontext
- III. **Analyse des Arbeitsstils**
- IV. **Ursachenforschung**
- V. Implementieren einer **Bewältigungsstrategie**
- VI. **Stabilisieren** des Erreichten
- VII. Entwickeln eines **Zukunftskonzepts**

Verlauf

Ad I Selbst- / Stressmanagement, Arbeitsorganisation

In einem ersten Schritt wird die Zeitplanung und Arbeitsorganisation des Klienten untersucht. Dabei tritt ein deutliches Defizit sowohl im zeitplanerischen wie auch organisatorischen Ablauf zu Tage. Folgende Maßnahmen werden gemeinsam entwickelt und eingeführt:

- Zeitplanungssystem, das sowohl den terminlichen Anforderungen und ihren Prioritäten, den unterschiedlichen Rollen wie auch der Zielidentifikation und ihrer zeitlichen Festlegung gerecht wird
- Ordnungssystem für laufend benötigte Arbeitsunterlagen und deren Archivierung
- Optimierung organisatorischer Abläufe

Ad II Erweiterung der Handlungs- und Verhaltenskompetenz

Im weiteren Verlauf der Settings kommen typische Konfliktsituationen in beruflichem Kontext zur Sprache. Der Klient geht die Situation mit den immer gleichen Verhaltensmustern an. Um das Konfliktverhalten zu verbessern, wird der Klient zunächst dazu angeregt,

- Unterschiedliche Perspektiven einzunehmen, unter anderem auch mit dem Ziel, sich in andere, von ihm als problematisch erlebte Menschen hineinzusetzen;
- befürchtete Konfliktsituationen in „Szenarien“ zu setzen und in alternativen Erlebnisweisen durchzuspielen;
- eine Gesprächsstrategie gegenüber Untergebenen zu entwickeln und in Rollenspielen zu üben.

In den nachfolgenden Wochen setzt der Klient die neu erlernten Handlungs- und Verhaltensformen schrittweise um; er hat Erfolge, erlebt jedoch auch immer wieder Rückschläge.

Ad III Analyse des Arbeitsstils

Inzwischen ist das Vertrauensverhältnis so stabil, dass eine Analyse des Arbeitsstils vorgenommen werden kann mit dem Ziel, die einem Burnout-Prozess zugrunde liegenden persönlichkeitspezifischen, respektive neurotischen Anteile zu identifizieren. Ziel ist es, auf der Grundlage der daraus hervorgehenden Erkenntnisse nachhaltige Veränderungen einzuleiten.

Ad IV Ursachenforschung

Basierend auf den Erkenntnissen der Analyse wird dem Klienten eine Gesprächstherapie vorgeschlagen und von ihm akzeptiert, in deren Verlauf die Gründe für den praktizierten Arbeitsstil deutlich werden.

Bei dem Klienten greifen immer dann bestimmte Automatismen, wenn er sich an suggerierte Unzulänglichkeiten erinnert bzw. erinnert wird, respektive an Anforderungen, deren Nichterfüllung in der Vergangenheit „Zuneigungsentzug“ zur Folge hatten.

So ist ihm ein klares „NEIN“ als Antwort auf unangemessene Forderungen unmöglich und damit das Einfordern eigener Wünsche. Er hat verinnerlicht, dass nur die Erfüllung der Erwartungen seiner Umwelt zu Akzeptanz und Anerkennung gegenüber seiner Person führt.

Als das Umfeld mit immer überzogenen Forderungen reagiert, die „Belohnung“ jedoch zunehmend ausbleibt, wird der Klient mit seiner mangelnden Fähigkeit zu fordern und sich abzugrenzen konfrontiert. Übertragen auf den beruflichen Aktionsraum bedeutet dies eine nicht verkräftbare Desillusionierung. In Verbindung mit einer ausgeprägten Neigung zu vegetativen Irritationen die Entwicklung eines Burnout-Syndroms fast unausweichlich.

Ad V Bewältigungsstrategie

Nachfolgend wird die Implementierung einer Bewältigungsstrategie vorgeschlagen, deren Ziel primär die Aufarbeitung vergangener Prägungen ist. Ihre Form wird vorab mit dem Klienten besprochen und von diesem so akzeptiert:

- Im Vorfeld wird eine Standort-Bestimmung hinsichtlich Lebensfeldern und Werten vorgenommen.
- In einem weiteren Schritt werden negative Glaubenssätze identifiziert; dem werden positive Gegenargumente entgegengesetzt. Somit können neue Gedankenmuster aufgebaut werden, der automatisch ablaufende negative innere Dialog des Klienten wird schrittweise umgewandelt.
- Nach Erstellung des für ihn zu diesem Zeitpunkt gültigen Selbstkonzepts und dem Entschluss, dieses zu ändern, beginnt der Klient gezielt, sich im beruflichen Umfeld anders zu verhalten, die Rollenpositionierung und –Interpretation gewinnt deutlich an Profil.

Ad VI Stabilisierung

Die Reaktionen des Umfeldes auf diese Veränderungen zeigen ein Spektrum von überrascht über ignorierend bis hin zu aggressiv; alte Ängste und Befürchtungen kommen daher verstärkt wieder auf – der Klient durchschreitet die schwierigste Phase des Veränderungsprozesses: er muss lernen, die von ihm immer vermiedene Disharmonie zu ertragen. Im Verlauf dieser Phase wird der Einsatz eines gezielten Mental-Trainings erforderlich. Nach Ablauf einer Gewöhnungsphase und fortschreitender Verhaltensstabilisierung des Klienten beginnt die Umwelt, die Veränderungen zu akzeptieren und ihrerseits verändert zu reagieren: Der Klient erlebt, dass berechnete Abgrenzungen nicht zwangsläufig den Entzug von Zuneigung nach sich ziehen. Dies hat entsprechend positive Auswirkungen auf sein Selbstwertgefühl. Die von Frustration und Insuffizienzgefühlen bestimmte Einstellung beginnt sich zu ändern, insbesondere soziale Kontakte gewinnen wieder mehr an Bedeutung. Das Verhalten wird zielorientierter, es gibt eine Zukunftsperspektive.

Ad VII Zukunftskonzept

Der Wunsch nach Entwicklung eines Zukunftskonzepts läutet die letzte Phase unserer Zusammenarbeit ein. Neben festen Grenzssetzungen und der Pflege sozialer Beziehungen werden wesentliche Elemente der persönlichen Selbstpflege besprochen. Persönliche Leitbilder werden erarbeitet. Wir legen einen Ziel-, Maßnahmen- und Umsetzungsplan an. Mit dieser Entwicklung sind die vereinbarten Ziel-etappen erreicht.

***Autorin: Angelica Ulkan, Consulting & Coaching Synergy GmbH
Vervielfältigungen, auch auszugsweise, nur mit ausdrücklicher Genehmigung
der Verfasserin.***