

## Resilienz-Coaching - Umgang mit Burnout-Symptomen im Coaching

Statistiken des Dachverbandes der Krankenkassen belegen, dass inzwischen rund 20 % aller Kranktage mit ärztlichem Attest auf seelische Ursachen und insbesondere auf Depressionen zurück zu führen sind. Das ist nach den Skelett-Muskelerkrankungen die Nr. 2 der Krankschreibungen.

Die Zahl hat sich von 2005 bis 2018 verdoppelt. Nach einer Befragung der pronova BKK fühlen sich rund 50% der Arbeitnehmer zumindest zwischenzeitlich von Burnout bedroht und zeigen typische Symptome wie starke innere Unruhe, starkes Stressempfinden, Schlafstörungen, Lustlosigkeit, anhaltende Müdigkeit oder/und Erschöpfung. Als Hauptursache werden permanenter Termindruck, emotionaler Stress durch Kunden oder durch Führungskräfte, Überstunden und schlechtes Arbeitsklima genannt. Und in vielen Firmen wird das Thema Depression entweder als Schwäche oder Versagen stigmatisiert oder Burnout als Auszeichnung gesehen (Er hat alles für die Firma gegeben.)

Die durchschnittliche Krankschreibungsdauer beträgt hierbei im Durchschnitt 12 Wochen. Und damit nehmen sie den absoluten Spitzenplatz ein. Ausfallzeiten von 12 und mehr Wochen sind nicht nur für den Arbeitnehmer eine hohe psychische und finanzielle Belastung, auch der Arbeitgeber hat finanzielle Belastungen und Störungen des Betriebsablaufs zu verkraften.

Burnout oder Erschöpfungsdepression ist meines Erachtens immer ein systemisches Phänomen. D.h. ursächlich für einen Burnout sind personale und systemische Faktoren, die dann zum Nachteil des Klienten zusammenspielen und den Zusammenbruch beschleunigen oder auslösen.

Ich werde später auf die einzelnen Faktoren und wie man in Coaching / Beratung damit umgehen kann noch eingehen.

### **A) Personale Faktoren:**

Hier ist der Mensch im Mittelpunkt, mit seiner Sozialisation, seinem Bezugsrahmen. Es geht zum einen um das Verhalten der Person, z.B. dysfunktionale Muster unter Stress, aber ganz besonders auch um das Denken und Fühlen der Person in bestimmten, als stressig erlebten Situationen.

Hier spielen auch das Selbstwertgefühl und das Maß an Autonomie der Person eine große Rolle.

Unter Stress verändert sich oft auch die Kommunikation der betroffenen Person – weg vom rational, logisch sachlichen Erwachsenen-Ich hin zu mehr elterlichen oder kindlichen Kommunikationsweisen.

Wichtig sind hierbei auch die Erwartungen, die die Person an ihre Organisation / an die Führungskraft / die Mitarbeiter oder Kollegen hat und wie realitätsnah und gut zu verwirklichen diese in der Organisation sind. (z.B. Zuwendung / persönliche Anerkennung / Karriereförderung / Sicherheit /...)

Es geht auch darum, wie die Person ihre professionelle Rolle definiert, was sie glaubt zu tun oder nicht tun zu müssen oder dürfen. Um die Art und Weise, wie die Person glaubt, ihren Job machen zu müssen bzw. zu sollen.

### **B) Systemische Faktoren:**

Das systemische Umfeld lässt sich unterteilen in das familiäre oder private Feld und das Feld der Organisation, in der die Person arbeitet.

Im familiären, privaten Feld sind zu nennen die Familie, Kinder, Geschwister, Partner, Eltern etc., daneben Freunde, Gesellschaftliches Umfeld, aber auch z.B. Finanzen, private Probleme oder Sorgen. Was hat das Umfeld für Erwartungen an die Person und wie geht diese damit um? Welche Stressfaktoren erlebt die Person im privaten Umfeld?

Im organisatorischen Umfeld sind es die Aufgaben(-Beschreibung) der Person, die Organisations-kultur, der Führungsstil, die Kollegen oder andere professionellen Bezugsgrößen. Was erwartet die Organisation / die Führungskraft von der Person, welche Stressfaktoren resultieren daraus?

Wenn dysfunktionale persönliche Muster auf dysfunktionale Muster in der Organisation treffen, sind Störungen der Resilienz quasi vorprogrammiert.

Im Folgenden betrachte ich die beiden Felder mit Modellen und Konzepten der Transaktionsanalyse und biete Lösungsansätze an.

### **Zu A) Personale Faktoren**

Hier geht es um das Zusammenspiel von Denken, Fühlen und dem daraus resultierenden Verhalten der betroffenen Person.

- **Nicht-Okay-Haltung bzw. Labile Okay-Haltung**  
Menschen mit einem geringen oder instabilen Selbstwertgefühl machen sich in ihrem Okay-Sein oft abhängig von äußerer Bestätigung. D.h. wenn die anderen mir nicht sagen, dass ich okay bin, dann bin ich nicht okay. Und auch wenn es mir die anderen sagen, dass ich Okay bin, bin ich evtl. skeptisch bzw. nehme das evtl. nicht wirklich ernst.  
Da die Person ihr Verhalten stark nach dem ausrichtet, was sie glaubt, dass die anderen von ihr erwarten, wird sie wenig Autonomie zeigen und sich oft stark anpassen.  
Auf die Dauer fühlt sich die Person aber unzufrieden und vielleicht auch ausgebeutet.
- **Stroke-Muster (Stroke = Zuwendung / Anerkennung / Streicheleinheiten)**  
Alle Menschen haben einen gewissen Bedarf an Zuwendung und Anerkennung, dieser ist aber individuell sehr unterschiedlich ausgeprägt. Menschen mit einem geringen Selbstwertgefühl haben tendenziell einen hohen Bedarf an positiven Strokes von anderen Menschen. Um diese zu bekommen, strengen sich diese Menschen mehr an als andere, versuchen es z.B. dem Chef, dem Partner, den Kindern etc. Recht zu machen.  
Wir unterscheiden in der Transaktionsanalyse zwischen unbedingten Strokes, die sich auf die Person an sich beziehen (z.B. Ich habe dich lieb) und bedingten Strokes, die sich auf das Verhalten beziehen (Das hast du gut gemacht).  
In Verbindung mit dem labilen/schwachen Selbstwertgefühl passiert unter Umständen folgendes: Wenn man positive, unbedingte Strokes bekommt, also Strokes, die auf die Person und nicht auf das Verhalten bezogen sind (Ich habe dich lieb), werden diese gerne redefiniert (Du sagst nur, dass du mich gerne hast, weil ich dir geholfen habe.) Und negative bedingte Strokes (Kritik, z.B.: Das hast du falsch gemacht) werden ebenfalls redefiniert in negative unbedingte Strokes (Er/Sie mag mich nicht mehr). Mit diesem Mechanismus wird das Selbstwertgefühl niedrig gehalten oder noch mehr reduziert.
- **Antreiber:** In der Kindheit haben Menschen gelernt, was von ihren Elternpersonen erwartet wird. Daraus haben Kinder sogenannte Zuwendungsstrategien entwickelt und verfeinert. Diese nennen wir Antreiber. Es gibt 5 Antreiber: „Sei perfekt“, „sei stark/zeige keine Gefühle“, „strenge dich an“, „sei gefällig/mach´s anderen Recht“, „beeil dich“.  
Als Erwachsene wirken diese Antreiber aus dem Unterbewusstsein (meist gibt es einen oder zwei vorherrschende) und vor allem unter Stress. Dann lebt die Person ihren Hauptantreiber mit wenig Bezug zur Realität. (Also liefert z.B. eine perfekte 3-D-Zeichnung ab, obwohl nur ein Entwurf gefragt war. Rechtfertigung: Entweder richtig oder gar nicht.)

Unsere Hauptantreiber haben den Charakter von Glaubenssätzen, d.h. die Person ist überzeugt, dass es richtig ist, so zu agieren und anders nicht geht. Solange die Person glaubt, dass sie ihrem Antreiber gemäß handelt, wird sie sich okay fühlen. Wenn die Person sich aber dabei erlebt, dass sie den Antreiber nicht zufrieden gestellt hat, wird sie in eine Nicht-Okay-Position wechseln und sich sehr unwohl und schlecht fühlen. Auch hier wirkt der Antreiber negativ auf das Selbstwertgefühl. „Ich bin nur okay, wenn ich perfekt/stark/gefällig/schnell bin/mich anstreng.“ Unter Umständen dient der Hauptantreiber auch dazu, einen negativen Glauben, die die Person über sich selbst hat, zu kompensieren. (Z.B. „Ich bin nicht liebenswert, aber solange ich meinen Antreiber lebe, bin ich ja vielleicht doch liebenswert, aber nur dann.“)

- Zwischen elterlichen und kindlichen Persönlichkeitsanteilen entstehen dysfunktionale innere Dialoge mit unrealistischen elterlichen Anweisungen oder harscher Kritik und kindlichen Denkmustern, inwieweit diese elterlichen Erwartungen zu erfüllen sind. (Du musst – ich muss). Hierbei handelt es sich oft um sogenannte Trübungen, d.h. der Bezug zum Hier und Jetzt ist gering oder gar nicht vorhanden. Dies geschieht auch bei den oben genannten Antreibern.
- Rollendefinition: wie definiert die Person ihre Rolle in der Organisation? Was sind ihre Aufgaben, wie glaubt die Person, diese ausführen zu müssen? Was glaubt die Person, sind die Do's and Don't's im Rahmen ihrer Aufgaben? Definiert die Person ihre Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten realitätsgemäß und in guter Abstimmung mit der Organisation? Zeigt sich die Person über- oder unterverantwortlich? Was sind die Konsequenzen? Beides kann zu erheblichem Stress führen.
- Eventuell führt dies ja zu symbiotischen Beziehungsmustern. Also entweder die Person übernimmt Aufgaben und Verantwortung von anderen, die sie damit abwertet oder überträgt z.B. durch Rückdelegation Verantwortung auf die Führungskraft oder auf Kollegen und wertet sich damit selbst ab. („Was die da wieder machen!“ oder „Wenn die mich nicht hätten!“). Oder „Lass mal, ich mach das schon.“ oder „Die können mich mal, das ist doch nicht mein Job.“) Passive Verhaltensweisen wie z.B. Nichts Tun / Überanpassung / Agitation und zuletzt Gewalt gegen sich oder Andere können im Wechsel auftreten.
- Es entstehen konfliktäre Rollenspiele, die wir in der TA entweder mit dem funktionalen Ich-Zustands-Modell oder mit dem Drama-Dreieck beschreiben können. Statt Kommunikation aus dem ER (Erwachsenen-Ich) wechselt die Person vermehrt in EL (Eltern-Ich-Kommunikation), also entweder kritisch oder überfürsorglich (siehe weiter oben) oder in kindlich angepasste oder rebellische Kommunikation (siehe weiter oben) Es gibt hier Opfer-, Retter- oder Verfolger-Spiele, je nach persönlicher Präferenz und Mitspieler.
- Auf dem Weg in den Burnout versucht der Mensch seine Probleme meist mit der Strategie „Mehr vom Selben und noch mehr vom Selben“ zu lösen und treibt die Spirale damit immer weiter voran – notfalls bis zum persönlichen Zusammenbruch. Wir nennen dies eine Erschöpfungsspirale, sie führt zu physischer und psychischer Erschöpfung, oft Verzweiflung und Resignation.

Im Coaching überprüfen Klient und Coach diese unterschiedlichen Felder und gegebenenfalls auch deren Entstehung und erarbeiten gemeinsam alternative Denk- und Fühlweisen und dann auch alternative Verhaltensstrategien, die das Selbstwertgefühl und die Okay-Position stärken und dem Klienten mehr Autonomie ermöglichen.

Da Menschen oft Jahrzehnte an ihren Denk- Fühl- und Verhaltensmustern gearbeitet haben und diese manchmal tief in der Persönlichkeit verankert sind, ist dies kein Prozess von einigen wenigen Stunden, sondern es bedarf einer längeren Begleitung in eine neue Autonomie.

Meist arbeite ich mit meinen Klienten an dieser Dynamik über einen Zeitraum von einem Jahr, wobei wir uns in der Regel alle 3 – 4 Wochen zu einer Sitzung treffen.

Wenn es um akute Probleme geht, z.B. wenn ein Klient kurz vor einem Burnout steht, oder bei der Reintegration am Arbeitsplatz nach einem längeren Ausfall, kann die Frequenz auch kürzer sein.

### **Zu B: Systemische Faktoren:**

In sozialen Systemen, egal, ob familiäre oder professionelle Organisationen entstehen formale und informelle Regeln und gegenseitige Erwartungen an die Mitglieder.

Diese können sehr stark durch Vorbilder (Firmengründer / Eltern oder Großeltern etc..) geprägt sein, oder auch durch gesellschaftliche Konventionen oder Gesetze und Regelwerke.

Die größten Probleme entstehen aus meiner Erfahrung mit den informellen und nicht geschriebenen Regeln, Konventionen und Erwartungen. Und zwar nicht nur in der Organisation, sondern auch im Familiensystem oder im gesellschaftlichen Umfeld. (Was erzählt man auf dem Golfplatz über X oder Y?)

Wir können das auch z.B. System-Kultur nennen (z.B. Familienkultur / Organisationskultur).

Und Erwartungen vor allem sozialer Natur werden oft nicht offen kommuniziert, sondern verdeckt, quasi durch die Blume kommuniziert. Oder tabuisiert, d.h. da spricht „man“ nicht drüber.

Auf der nonverbalen oder verdeckten Ebene im Familienkreis, im gesellschaftlichen Umfeld oder im „Betriebsklatsch“ werden solche Diskrepanzen zwischen Soll und Ist aber sehr wohl kommuniziert.

Systemisch kann ein Burnout in der Familien-, Gesellschafts- oder Organisationskultur auf 3 Arten konnotiert werden:

1. Als Alarmsignal: da läuft was schief, wir haben nicht genug aufgepasst, lass uns achtsam sein und der betroffenen Person angemessen Hilfe leisten.
2. Der / die kriegt den Job nicht in Griff – oder – ist zu weich für den Job, Verlierer!
3. Der / die hat sich für die Firma / Familie aufgeopfert – alle Achtung, ein Held!

Die Nr. 2 und 3 sind aus meiner Sicht offensichtlich dysfunktional, aber eben oft in der Kultur verankert.

In Organisationen kann es immer wieder mal passieren, dass ein Mitarbeitender quasi am falschen Platz sitzt. D.h. die fachlichen, methodischen oder sozialen Kompetenzen sind für diese Tätigkeit nicht ausreichend vorhanden bzw. andere ausgeprägt. Oder die Anforderungen an die Tätigkeit ändern sich z.B. durch steigenden Wettbewerbsdruck, neue Technologien oder einen Wechsel in der Führung.

Wenn die betroffene Person zunehmend unter Druck gerät (sei es von außen oder durch die eigenen Glaubenssätze), ist dies der Ansatz für einen Burnout oder eine Störung der Resilienz.

Aber auch persönliche oder private Probleme, z.B. die schwere Krankheit eines Familienmitgliedes oder bereits die Angst davor (z.B. dass ein Familienmitglied mit Vorerkrankungen Corona kriegen könnte) oder z.B. Geldsorgen können die Resilienz eines Menschen nachhaltig stören. Es gibt Untersuchungen, dass bei Lebenspartnern von Krebspatienten durch den Stress das Krebsrisiko ebenfalls deutlich steigt.

Im Coaching halte ich es für wichtig und essentiell, auch diesen systemischen Rahmen abzuklären.

Das bedeutet im Zweifel, nicht nur den Klienten zu coachen, sondern ggf. auch das System (Familie / Organisation) zu coachen. Und es bedeutet, sich vom System und vom Klienten auch die Erlaubnis dazu zu holen. Wenn sich der Klient verändert, aber das System wesentlich zur Störung der Resilienz und zum Burnout beiträgt, hilft es wenig, wenn sich nur der Klient verändert.

Es wird zu erheblichen Irritationen kommen („Was ist denn mit dem/der plötzlich los?“) und eventuell zu neuen Konflikten. Nun ist es wohl nicht der Auftrag, im Rahmen eines Einzelcoachings die Organisationskultur zu verändern, aber thematisieren und ggf. gemeinsam mit dem Klienten und der Führungskraft nach Lösungen zu suchen, die dem Klienten und der Organisation helfen, ist es allemal.

Und auch im Familiensystem kann es sehr hilfreich sein, die Familien-Kultur zu konfrontieren und die Folgen für den Klienten klar zu machen.

Falls das System nicht angemessen veränderungsbereit ist, hilft nur die Steigerung der Autonomie des Klienten – d.h. sich vom System nicht mehr krank machen zu lassen, d.h. mit mehr Gelassenheit im System zu agieren, aber im schlimmsten Fall auch bis zu dem Punkt, sich faktisch unabhängig von dem krankmachenden System zu machen, d.h. sich zu trennen.

Dies kommt aus meiner Erfahrung nicht so oft vor, ist aber eine wichtige Option für den Klienten, um sich Erleichterung zu verschaffen (der letzte Ausweg, wenn alles andere nicht hilft).