

Prävention psychischer Beschwerden in Betrieben: Welchen Beitrag kann Coaching leisten?

Amelie Aengeneyndt lebt in Düsseldorf und arbeitet auf Basis jahrzehntelanger Führungserfahrung im Veranstaltungsmanagement als Business- und Management-Coach sowie als Beraterin in der Dienstleistungsbranche.



„... Muss nur noch kurz die Welt retten, noch 148 Mails checken...“ Der Song von Tim Bendzko bringt den Zeitgeist auf den Punkt: Viele Menschen sehen sich ständig zunehmendem Druck ausgesetzt, immer mehr Leistung erbringen, immer komplexere Aufgaben in immer kleineren Zeitfenstern erledigen zu müssen. Dieser Druck wird in den beruflichen wie auch privaten und familiären Lebensbereichen empfunden und hat Folgen: Viele Menschen haben zunehmend das Gefühl, den vielfältigen Anforderungen, die das Leben an sie stellt, nicht mehr Herr zu sein. Sie verlieren sich deshalb in unbefriedigendem Aktionismus oder im sozialen Rückzug.

Druck hat ebenso Einfluss auf den Umgang miteinander: Die Kommunikation wird unreflektierter, oftmals wird der Ton rauer – auch das erzeugt Druck und Unzufriedenheit. Diese Entwicklung macht vor Betrieben nicht halt, und es kann jeden treffen: Führungskräfte, Teams und einzelne Mitarbeiter, Männer und Frauen, Junge und Ältere. Die Fallzahlen von längerfristiger Arbeitsunfähigkeit aufgrund psychischer Beschwerden steigen kontinuierlich und mit erheblicher Geschwindigkeit. Welchen Beitrag kann Coaching hier leisten?

Nehmen wir dazu folgendes Beispiel: Betriebsärzte sind vielfach die erste Adresse, bei der ein Mitarbeiter seine Sorgen anspricht. Herr K. S., 37 Jahre alt, kommt zum Betriebsarzt. In den letzten Wochen hat er verstärkt Kopfschmerzen, vor allem in der zweiten Tageshälfte, fühlt sich dadurch erschöpft, müde und antriebslos. Er wünscht sich eine Bildschirmbrille, da

er selbst zunächst seine Beschwerden auf ein schlechteres Sehen zurückführt. Im Gespräch mit dem Betriebsarzt berichtet Herr S. „Ich fühle mich ständig überfordert. Dabei möchte ich so gern alles machen. Früher ist es mir nicht schwer gefallen, die an mich gestellten Erwartungen zu erfüllen. Aber jetzt habe ich das Gefühl, dass ich immer mehr leisten soll und es wird mir einfach zu viel.“

In seiner Kompetenz sieht der Arzt, dass der Gemütszustand des Patienten sich verschlimmert, wenn der beschriebene Konflikt nicht gelöst wird. Zu diesem Zweck führt er ein Gespräch zu Dritt zwischen Herrn S., dessen Vorgesetzten und ihm selbst herbei. Hier stellt sich heraus, dass der Vorgesetzte, der Herrn S. als wichtigen Leistungsträger im Team beschreibt, besorgt ist: Er bemerkt eine für ihn unerklärliche Veränderung bei seinem Mitarbeiter. Herr S. wirke bedrückt und nicht mehr so offen wie früher. Auch stelle er manchmal Fehler fest, die Herrn S. früher nie unterlaufen waren. Herr S. bleibt in diesem Gespräch verschlossen: Er traut sich nicht, über die Gründe für seine Befindlichkeit zu sprechen, die Ursache für die Überforderung bleibt weiter im Unklaren. Der Betriebsarzt schlägt deshalb Unterstützung in Form eines Coachings vor. Herr S. stimmt diesem Vorschlag zu. Der Vorgesetzte bittet daraufhin den Betriebsarzt, einen externen Coach zu beauftragen.

In der ersten Sitzung erarbeitet der Herr S. mit Unterstützung des Coachs sorgfältig und punktgenau die Gründe für die gefühlte Überforderung. Dabei wird deutlich, dass die wesentliche Ursache für die geäußerten Belastungen darin liegt, dass er als Leistungsträger im Team

mit „Geht nicht – gibt's nicht“ eine häufig angewandte Redewendung und ein Prinzip seines Vorgesetzten übernommen hat. Jedoch hat er nie mit seinem Chef darüber gesprochen, wie dieser den Satz interpretiert. Für Herrn S. bedeutet „Geht nicht – gibt's nicht“: „Ich darf nicht ‚Nein‘ sagen. Ich darf nicht sagen ‚Stopp – das wird mir zu viel‘. Ich allein muss alles schaffen, um die Ansprüche meines Chefs zu erfüllen.“

Der Klient lässt deshalb zu, dass sein Chef ihn laufend mit weiteren, immer anspruchsvolleren Aufgaben betraut und löst diese auch stets zu dessen Zufriedenheit. Als dann die Mutter des Klienten schwer erkrankt und er deren abendliche Versorgung zusätzlich übernimmt, kann er nicht mehr die inzwischen fest von ihm eingeplane (jedoch nie kommunizierte) Überstundenzahl leisten, die er benötigt, um alle beruflichen Aufgaben zu erfüllen. In diesem Konflikt wird die eigentlich geliebte Arbeit zur Last...

Nachdem Herr S. diese Zusammenhänge für sich erkannt hat, unterstützt ihn der Coach in einer zweiten Sitzung bei seinen Überlegungen, welches erste Schritte zu einer Problemlösung sein könnten und wie deren Umsetzung aussehen würde. Herr S. entwickelt für sich die Erkenntnis, dass sein Vorgesetzter ihm aufgrund seiner bisherigen Arbeitsergebnisse, der großen fachlichen Kompetenz und seiner Offenheit für Neues stets zusätzliche Aufgaben überträgt und dass er an diesen Herausforderungen wächst. Ihm wird klar, dass in der Übertragung dieser Aufgaben auch ein großer Vertrauensbeweis seines Vorgesetzten liegt – und nicht ein „Abwälzen“ von Aufgaben von „oben“ auf seinen Schreibtisch. Er sieht, dass er auch

stolz sein darf auf das bislang Erreichte und welches Entwicklungspotenzial für ihn in dieser Situation steckt.

Jedoch erkennt er auch, dass er genau dieses Potenzial aufs Spiel setzt, wenn er sich wie bisher nur bemüht, allen an ihn herangetragenen Anforderungen stets persönlich gerecht zu werden. Darüber will er unbedingt mit seinem Vorgesetzten sprechen.

Herr S. bereitet sich nun mit Unterstützung des Coachs in der dritten Sitzung auf dieses Gespräch vor. Ziel dieser Unterredung ist, seinem Chef zu sagen, wie gern er mit ihm zusammenarbeitet, dass er sich darüber freut, mit immer neuen, anspruchsvolleren Aufgaben betraut zu werden. Und wie wichtig es ihm ist, das in ihn gesetzte Vertrauen nicht zu enttäuschen. Dass er diese Leistungen auf Dauer jedoch nur dann erbringen kann, wenn er bei Routineaufgaben, die er aus früheren Zeiten bis heute zusätzlich erfüllt, Unterstützung erhält. Dass er bisher aus Angst, auf die Routineaufgaben zurückgeworfen zu werden, nicht mit seinem Vorgesetzten über dieses Dilemma gesprochen hat. Gemeinsam bereiten Herr S. und der Coach dieses Gespräch vor.

Bereits bei der Terminvereinbarung reagiert der Vorgesetzte erfreut auf die Gesprächsinitiative seines Mitarbeiters.

Nachdem Herr S. seine Situation geschildert hat, dankt der Chef ihm für seine Arbeit und das entgegengebrachte Vertrauen. Er wird veranlassen, dass ab sofort ein jüngerer Mitarbeiter der Abteilung Routineaufgaben von Herrn S. übernimmt – nach Einarbeitung durch Herrn S.. Gemeinsam überlegen der Vorgesetzte und Herr S. nun, welche Routineaufgaben künftig von dem Kollegen übernommen werden sollen.

Im Coaching-Prozess ist es Herrn S. gelungen, aus dem lähmenden Gefühl der Überforderung wieder in die Aktion zukommen: Im Bewusstsein seiner persönlichen Stärken, seines fachlichen Potenzials und seiner Prioritäten hat er eine Strategie entwickelt, die ihn nicht nur entlastet, sondern auch seinem Ziel der beruflichen Weiterentwicklung dient – ohne deswegen den guten Kontakt zu seinem Vorgesetzten und seinen Kollegen aufs Spiel zu setzen. Die selbstbewusste Umsetzung der Strategie und die große Zustimmung, die er mit seinen Überlegungen bei seinem Vorgesetzten erreichte, ist vor allem darauf zurückzuführen, dass er Ursachen, Zusammenhänge und Resultate selbstständig durchdacht und für sich erarbeitet hat.

Dieses einfache Beispiel zeigt, dass planvoll eingesetztes Coaching viel für

die Prävention von krankheitsbedingten Ausfällen aufgrund psychischer Beschwerden tun kann. Coaching kann Menschen darin unterstützen, wieder Meister ihres eigenen Lebens zu sein, klare Entscheidungen zu treffen und Vorgehensweisen zu entwickeln, die sie anschließend auch umsetzen. Gerade im beruflichen Umfeld ist ein Zusammenhang zwischen überfordernden Auslösern und den dazugehörigen Konsequenzen leichter zu erkennen. Coaching kann sehr rasch ein Gegensteuern zu krankmachenden Faktoren unterstützen, indem es erkennt, Kräfte bündelt und praktikable Lösungen erarbeitet. Dabei ist von zentraler Bedeutung, dass die Klienten die Entwicklung der Prozesse selbst in der Hand haben – der Coach unterstützt lediglich. Der Fokus liegt auf Stärken, zentralen Motiven und wesentlichen Zielen – das macht es leichter, Probleme anzupacken und übermäßigen Druck wieder vor die Tür zu stellen. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Betriebsarzt und Coach kann in diesem Kontext sinnvoll sein. □

Amelie Aengeneyndt, Coach, Düsseldorf

Weitere Infos: www.aabcoaching.de

Wie lange dauert im Schnitt ein Arbeitsleben in der Europäischen Union?

Ein Arbeitsleben dauert in den 27 Mitgliedsstaaten der Europäischen Union (EU) im Durchschnitt 34,5 Jahre. Dies teilt das Statistische Bundesamt (Destatis) auf der Basis des sogenannten Duration of Working Life Indicator (DWL) mit, der jährlich von Eurostat anhand von Bevölkerungs- und Arbeitsmarktdaten der EU-Mitgliedsstaaten ermittelt wird. Im Jahr 2010 war das erwartete Arbeitsleben in der EU mit durchschnittlich 40,1 Jahren in Schweden am längsten, in Ungarn mit 29,3 Jahren am kürzesten. In Deutschland nehmen die

Menschen im Schnitt 36,8 Jahre am Erwerbsleben teil, 2,3 Jahre länger als im EU-Mittel.

Die Lebensarbeitszeit nahm in den zehn Jahren zwischen 2000 und 2010 in fast allen Ländern der Europäischen Union im EU-Mittel um 1,6 Jahre und in Deutschland um 2,5 Jahre zu. Es wurde geschlussfolgert, dass dazu die höhere Lebenserwartung und die zunehmende Erwerbsbeteiligung insbesondere von Frauen beigetragen haben.

Sowohl die Zeiten der Erwerbstätigkeit als auch die Phasen der Erwerbslosigkeit

sowie die aktive Suche nach einer Beschäftigung sind in den DWL-Indikator einbezogen. Weitere Ergebnisse und ausführliche methodische Erläuterungen zum DWL-Indikator können über den Europäischen Datenservice des Statistischen Bundesamtes (www.eds-destatis.de) in der Eurostat-Statistikdatenbank abgerufen werden. □

Dr. Annegret Schoeller

Quelle:

Statistisches Bundesamt, Wiesbaden; www.destatis.de