

Die Gründe für eine berufliche Überbelastung sind vielfältig und sollten gut analysiert werden

Mit gezieltem Coaching dem Stress entgegenwirken

Viele Führungskräfte arbeiten an ihrer Leistungsgrenze und darüber hinaus. Die große Mehrheit der Betroffenen findet das belastend. Coaching kann helfen, einem Burnout vorzubeugen. Ein qualifizierter Coach betrachtet dabei die Person, die Organisation und die Rolle des Klienten im Ganzen und in ihrem dynamischen oder hemmenden Zusammenspiel. Dabei geht er prozesshaft vor: Er fokussiert sich zunächst auf die Situationserfassung mittels Exploration und Diagnose. Im nächsten Schritt geht es um das gemeinsame Verstehen des Problems und der Faktoren, die dazu geführt ha-

ben. Dann werden konkrete Handlungsschritte erarbeitet, umgesetzt und in ihren Erfolgen Sitzung für Sitzung überprüft. Coaches mit qualifizierten Verbandsmitgliedschaften wie beispielsweise bei der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv), sichern eine besondere Beratungsqualität durch festgelegte Ausbildungs- und Gütestandards. Sie beziehen sich auf festgelegte ethische Grundlagen.

Die Arbeit von Führungskräften in Pflegeeinrichtungen auf der Ebene der Einrichtungsleitung oder auch der Pflegedienstleitung ist mit hohem beruflichem Engagement,



MEHR ZUM THEMA
In der nächsten Ausgabe von CARE INVEST lesen Sie mehr über Burnout und Lösungsansätze zur Stressbewältigung.

anspruchsvollen Leistungsanforderungen und häufig unregelmäßigen Arbeitszeiten verbunden.

Drohenden Burnout rechtzeitig erkennen

Insbesondere Führungskräfte der oberen Ebene tragen eine hohe Verantwortung für die Einrichtung und die Menschen, die dort beschäftigt sind. Der Leistungsdruck kann hoch sein und es kann durchaus vorkommen, dass Stress nach Feierabend nicht adäquat abgebaut werden kann. Wird dem auf Dauer nicht entgegen gelenkt, kann ein Burnout drohen. Zwei sich gegenseitig beeinflussen-

Immobilien

► **IN PADERBORN** hat der Berliner Projektentwickler Health Care Real Estate (HCRE) das ehemalige Gelände der Alanbrooke-Kaserne erworben. Mit einem Volumen von 30 Millionen Euro soll nun auf dem früher von britischen Streitkräften genutzten Areal ein neues Quartier mit unterschiedlichen Wohnformen entstehen. Vorgeesehen sind dabei auch Betreutes Wohnen für Senioren, Wohngruppen und Tagespflege. HCRC verhandelt derzeit mit den in Frage kommenden Betreibern und Investoren. Mit dem Start der Bauarbeiten wird im ersten Quartal 2023 gerechnet.



Foto: HCRC

Mit den Bauarbeiten für das Seniorenquartier soll im ersten Quartal 2023 begonnen werden.

► **IN BAD MERGENTHEIM** kommen die Bauarbeiten für das Eduard-Mörrike-Haus der Evangelischen Heimstiftung (EHS) gut voran. Bis Ende 2024 soll der Standort im Ortsteil Weberdorf auf insgesamt 116 Pflegeplätze sowie 20 Betreute Wohnungen ausgebaut werden. Rund 21 Millionen Euro investiert die Heimstiftung in das Projekt.

richtet wird, feiern. Die Seniorenresidenz wird über 147 Einzelzimmer für die Stationäre Pflege, 41 Service-Wohnungen und eine Tagespflege mit 27 Plätzen verfügen. Der künftige Betreiber Mediko, der zur Schönes Leben Gruppe gehört, wird nach Inbetriebnahme dort rund 100 Mitarbeiter in allen Bereichen beschäftigen. Die Wohnanlage soll im Sommer 2023 eröffnen. ↴

► **IN COTTBUS** konnte Immobilieninvestor und Bestandhalter Cureus Richtfest für eine Seniorenwohnanlage, die nach KfW 40 Effizienzhaus Standard er-



MEHR IMMOBILIEN-NEWS
careinvest-online.net

de Wirk-Dimensionen, die wir in der betrieblichen Praxis immer wieder beobachten gilt es dabei zu unterscheiden.

Arbeitsbedingungen genau unter die Lupe nehmen

Bei der Entstehung eines Burnout-Syndroms spielen die äußeren Umstände eine große Rolle. Hohe Arbeitsbelastung mit in der Folge dauerhaftem Stress bilden einen idealen Nährboden. Ebenso wie mangelnde Ressourcen auf Seiten des Personals oder der Finanzmittel. Weitere Aspekte, die unter die Lupe genommen werden müssen, sind mangelhafte Arbeitsorganisation, Strukturen und Rahmenbedingungen. Auch die Konfrontation mit Problemen, beispielsweise durch Kunden, Klienten oder auch Mitarbeitende sollten in Betracht gezogen werden.

Des Weiteren zählen Defizitfaktoren wie kaum unterstützendes Feedback für die eigene Arbeit, überhöhte oder unklare Erwartungen und Zielvorgaben des Unternehmens zu den auslösenden Faktoren. Vielfach sehen sich Burnout-Gefährdete in einem Dilemma zwischen den Erwartungen der eigenen Vorgesetzten, der Mitarbeitenden, Bewohner und Angehörigen. Schlechte Teamarbeit, Konflikte und Kompetenzgerangel tun ihr übriges. Warum jedoch brennt die eine Person aus, während die andere scheinbar resistent gegen das Burnout-Syndrom ist? Ist etwa der Einzelne „selbst schuld“ an seinem Ausgebrannt sein?

Persönlichkeit des Betroffenen analysieren

Die „gewordene“ Persönlichkeitsstruktur des Betroffenen mit seinen inneren Wünschen und Ängsten hat eine maßgebliche Bedeutung im Kontext des Phänomens Burnout. Betroffen sind häufiger Menschen mit sehr hohen Idealen und einem Hang zum Perfektionismus. Zu der Unfähigkeit, „Nein“ zu sagen, gesellt sich häufig verschiedenste Ängste. Beispielsweise die Angst, den Erwartungen anderer nicht zu entsprechen, vor Geistesverlust, Versagen, Chaos oder



„Führungskräfte tragen eine hohe Verantwortung für die Einrichtung und die dort beschäftigten Menschen.“

Uwe Kowalzik, Organisationsberater

Kritik. Andererseits bestehen starke Wünsche, erfolgreich oder der Beste zu sein sowie Wünsche nach Anerkennung und Wertschätzung.

Das Zusammenwirken beruflicher sowie privater Stressoren erzeugt eine Art Abwärtsspirale, die im Zustand völliger Erschöpfung münden kann. Häufig sind sich die Betroffenen ihrer Situation irgendwie bewusst, fühlen sich aber hilflos, ohnmächtig und in Bezug auf die eigene Gesundheit handlungsunfähig. In der Persönlichkeit wirken innere Grundannahmen, die meist im Kindes- oder Jugendalter verinnerlicht wurden. Im Zusammenhang mit einem hohen Leistungsanspruch verhindern sie jedoch die Umsetzung längst bekannter guter Ratschläge aus Ratgebern oder Internet. Ziel eines professionellen, persönlichen Coachings ist es, eben diese Grundannahmen emotional erlebbar und

Das Zusammenwirken beruflicher sowie privater Stressfaktoren kann eine Abwärtsspirale erzeugen.

somit reflektierbar zu machen, um sie dann beheben zu können.

Die Anzeichen dafür sind unübersehbar, vor allem für Menschen aus dem direkten Umfeld. Dennoch realisiert sie der Betroffene selten. Aufgrund seiner Persönlichkeitsstruktur flüchtet er meist in Bagatellisierungen und Rationalisierungen. Die häufigsten Anzeichen sind Energieverlust und reduzierte Leistungsfähigkeit, Gleichgültigkeit und Zynismus sowie Unlust. Hinzukommen können unklare körperliche Symptome wie Schlafprobleme und Konzentrationsmängel. Burnout ist also häufig das Ende eines langen Prozesses. Dieser setzt sich zusammen aus Arbeitsbelastung, Stress sowie fehlender oder ungünstiger psychologischer Anpassung.

An den inneren Konflikten arbeiten

Das Umsetzen häufig gehörter oder angelesener kluger Tipps scheitert oft daran, dass die betroffene Person zwar „kopfmäßig“ um die eigene Situation weiß, sie aber innere Spannungsfelder, die aus der Biografie stammen, daran hindern, in eine erfolgversprechendes Handeln zur eigenen Gesundung zu kommen. Wer oft „Geht nicht, gibt's nicht!“ gehört hat, fühlt sich einfach nicht gut dabei, die eigene Müdigkeit als wichtiges Warnzeichen zu nehmen. In einem Coaching ist es möglich, diese entscheidenden inneren Faktoren und Konflikte reflektierbar und erlebbar werden zu lassen.

Derartige unbewusste Prägungen und ungünstige „Glaubenssätze“ wirken auch im Erwachsenenalter noch. Sie aufzudecken und zu erkennen, kann durch Coaching realisiert werden. Das Coaching in einem solchen Burnout-Fall bietet einen Rahmen an, in dem der Betroffene seine innere Verstrickung in alte Einstellungen und Muster emotional verstehen lernt. Dazu ist es hilfreich, dem Betroffenen den Unterschied zwischen seinem Alltagsbewusstsein und einem anderen Bewusstseinszustand zu erklären und regelrecht „lernen“ zu lassen. ┘

GASTAUTOR dieses Beitrags ist der Organisationsberater **Uwe Kowalzik**, der als **Coach und Supervisor (DGSV)** in der **Altenhilfe** tätig ist.