

„Der Turnaround beim Burnout“

Ein eindrückliches Erlebnis, das den Coachee den Kontakt zu sich selbst finden ließ.



Ein Beispiel aus der Coaching-Praxis ©

von Frank Pyko, April 2011

Worum geht es?

Sie finden hier einen Bericht aus meiner Coaching-Praxis, der einen tieferen Einblick in meine Arbeitsweise ermöglicht. Er zeigt auf, wie „Neues Lernen“ über eigene Erfahrungen zu einer völlig neu ausgerichteten Aufmerksamkeit führt.

Die hier vorgestellte Coaching-Sequenz ist als Teil eines gesamten Prozesses zu betrachten. Sie kann gerade in diesem Praxisfall nur einen Eindruck vermitteln und auf keinen Fall als vordefinierter Ablauf verstanden werden.

1. Ausgangslage

Was ist der Anlass für das Coaching?

Körperliche und mentale Erschöpfungszustände, nicht abschalten können, Schlaf- und Ruhelosigkeit. Notwendigkeit erster ärztlicher Betreuung. Diese Symptome als Burnout zu definieren, wurde in Betracht gezogen.

Um wen geht es? Führungskraft (FK), Mitte 50, Geschäftsleitungsmitglied.

Was ist bisher passiert? Ein Telefonat zur Vorbereitung des Coachings. Gestartet wird mit dem hier skizzierten Coaching-Tag, der in einem Hotel am Waldrand stattfindet.

Worum geht es jetzt im Coaching-Prozess? Bei dieser Ausgangslage liegt meine Aufmerksamkeit zu Beginn auf dem Bereitstellen einer entspannenden Atmosphäre, in der ich vermittele, dass seitens des Klienten im Coaching jetzt nichts zu leisten ist, wir einen ganzen Tag vor uns haben und es jetzt darum geht, erst mal nur anzukommen.

Die Tagesziele aus meiner Perspektive waren:

- Entschleunigung und Sicherheit geben.
- Zutrauen finden, dass aus eigener Kraft etwas bewegt werden kann.
- Einen, wenn auch noch so kleinen, „greifbaren“ Ansatzpunkt finden, an dem in der Arbeitspraxis gearbeitet werden kann.

2. Der erlebte Turnaround – oder wie der „Kippschalter“ entdeckt wird

Nachfolgend das Programm des Coaching-Tages in einer vereinfachten Form. Einige Zwischenschritte und Fragestellungen sowie vor allem der sich aufeinander aufbauende Wahrnehmungs- und Erkenntnisprozess des Klienten werden hier nicht dargestellt.

Langer Spaziergang – Es findet ein erstes vertiefendes Gespräch statt, mit genügend Zeit zum Innehalten, Nachdenken und Pausemachen.

Unterschiede definieren – Für den unerwünschten Zustand beim Arbeiten, nennen wir ihn Modus 1, und den gewünschten, Modus 2, wurden vom Coachee die jeweils dazugehörigen Merkmale aufgelistet und vertieft betrachtet.

Unterschiede erleben – Jetzt ging es darum, im Tagungsraum die zwei Modi zu erfahren und konkret erlebbar zu machen. Dafür wurde mit dem Coachee ein „Arbeitsprogramm“ mit vier Stationen entwickelt. An jeder Station war eine Aufgabe zu erfüllen, wie eine Mail schreiben, fünf Bälle auf eine Wasserflasche putten*) etc.

Das „Arbeitsprogramm“ sollte zuerst im Modus 1 abgearbeitet werden. Das gelang sehr leicht und wurde in der späteren Übertreibung sogar schon mit humorvoller, fast befreiender Distanz von der Führungskraft erlebt!

Dann gingen wir über zu der Anwendung des Modus 2 bei der Bewältigung der vier Arbeitsstationen. Das funktionierte am Anfang noch nicht wie gewünscht, weil diese Vorgehensweise in der Vergangenheit verlernt wurde. Doch mit jeder Runde wuchsen die Selbstwahrnehmung und Selbststeuerung beim Coachee, der in dieser Phase eine enge Unterstützung seitens des Coachs erfahren hat. Immer präziser wurden die Auswertungen, bis die Antwort auf die gestellte Frage klar war.

*) Putten bedeutet beim Golf, den Ball mit einem Schläger über den besonders fein geschnittenen Rasen ins Loch zu spielen. Dieser kleine Schwung ist einfach und schnell zu lernen und quasi in jedem Raum durchführbar, weil der Ball nur über den Boden rollt.

Der Kippschalter – Der Coachee hat für sich entdeckt, dass die Art und Geschwindigkeit des Gehens zwischen den „Arbeitsstationen“ den zentralen Unterschied zwischen Modus 1 und 2 ausmachen. Wenn er langsam zur Aufgabe ging, war er ruhiger, gelassener, mehr bei sich und konnte sich viel mehr auf die anstehende Aufgabe konzentrieren.

An diesen Aussagen lässt sich ablesen, dass es natürlich nicht allein der „Geh-Modus“ ist, um den es geht, sondern dass sich durch das intensive selbstbestimmte Lernerlebnis bei der Führungskraft ein zusammenhängendes tieferes inneres Verständnis für das gewünschte Verhalten entwickelt hat, auf das er – und jetzt kommt das Wichtigste – bewusst und gezielt zugreifen kann. Denn er lernte mittels eines inneren „Kippschalters“, seine gewohnten „neuronalen Trampelpfade“ zu verlassen und neue zu beschreiten.

Das gab dem Coachee ein verloren gedachtes Gefühl der Kontrolle und Macht über sein Tun. Und das war der Moment des Turnarounds, bei dem er einerseits registrierte, dass es ihm auch gut gehen kann und dass er aus eigener Kraft etwas verändern kann.

Faktor: „Bei-sich-Seins“



3. Transfer in die Arbeitspraxis

Der Coachee definierte für sich als Praxis-Lernaufgabe, seine Aufmerksamkeit auf das Gehen und dabei im Besonderen auf die Qualität des „Bei-sich-Seins“ zu richten. Konkret wurde der Faktor „Bei-sich-Sein“ ausgewertet und dessen Erreichen auf der 10er-Skala festgehalten.

Wichtig war, dass der Coachee in diesem frühen Entwicklungsstadium sich nicht anstrenge, etwas zu ändern und „richtig“ machen zu wollen. Deshalb war die gestellte Praxisaufgabe als eine beobachtende Aufgabe mit dem freien

Zusatz definiert, sich auch sonst selbst im Laufe des Tages aufmerksam wahrzunehmen und zu notieren, was auffällt. Dieses „Erkenntnismaterial“ wird dann beim folgenden Coaching Verwendung finden.

Die schriftlichen Auswertungen des Coachees wurden nach 10 Tagen an den Coach gesendet und dann in einem Telefonat miteinander besprochen. Ein selbstbestimmter Anfang wurde gemacht.

4. Erläuterung des Coachs

Was war aus meiner Sicht entscheidend?

Ich denke, relevant war, dass der Klient schon an seinem ersten Coaching-Tag erkennen konnte, dass er selbst etwas bewegen kann, was ihm die Zuversicht gab, seine Situation verbessern zu können. Das weckte seine verschütteten Selbstbestimmungskräfte.

Die Arbeitsschritte waren im Grunde einfach:

- Die Lernfähigkeit herstellen.
- Das Lernen so nah wie möglich mit der Arbeitssituation verknüpfen.
- Einen einfachen selbstgesteuerten Lernprozess in Gang setzen.
- Die Erkenntnisse daraus präzise auswerten und zum wesentlichen Punkt führen.

Frank Pyko, im April 2011

Weiterführende Informationen:

Weitere Praxisbeispiele

INNER GAME COACHING von W. T : Gallwey

COACHING FÜR DIE PRAXIS von John Whitmore