

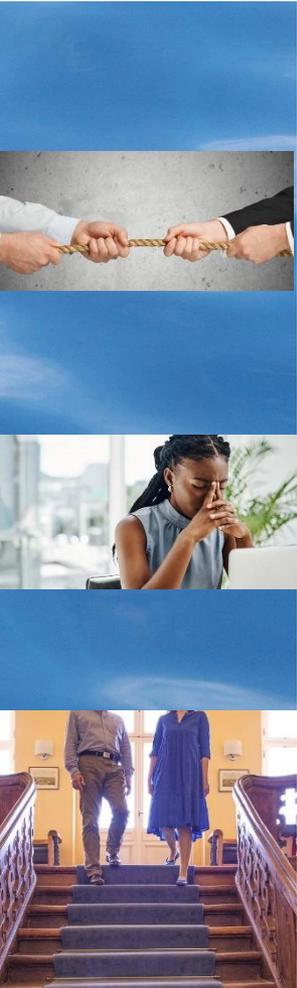
Coaching bei Burnout: Strategien zur aktuellen und retrospektiven Konfliktprävention

Dr. Beate Schulze

Schulze Resource Consulting, Genève & Zürich
Dozentin Institut für Systemische Impulse, FHNW & PHZH
EMCC Senior Practitioner

6. SEB-Symposium

Bern, Zentrum Paul Klee, 2. November 2023



Die Arbeitswelt Post-COVID-19

“The post-pandemic transition presents possibilities and perils.”

- Verdichtung
- Beschleunigung
- Aufholen & Übertreffen
- Quantensprung in der Digitalisierung
- Künstliche Intelligenz als Konkurrenz
- Verunsicherte Märkte
- Prozess-und Kostenoptimierung

THE
Managing People's
Relationships with Their Jobs

BURNOUT

Christina Maslach
and Michael P. Leiter

CHALLENGE

“ We always say, from a lot of research in the social sciences, that one of the best predictors of people’s well-being is that they have **social relationships, a social blanket.**

People used to be there for each other. Now, I can be surrounded by tons of people, and **I don’t know one that I could turn to.** “

Christina Maslach
Professor em. of Psychology
UC Berkeley



Christina Maslach, Ph.D.

Warum Konfliktprävention?

SWICA-Studie (2022)

57 % aller psychisch bedingten Arbeitsunfähigkeiten werden **durch Konflikte** am Arbeitsplatz **ausgelöst**.

Durchschnittliche Dauer: 218 Tage; 95% der Fälle Vollzeit-Krankschreibungen.

In rund der Hälfte der Arztberichte ist unklar, warum die versicherte Person nicht arbeiten kann.

In **51% der Fälle** kommt es im Rahmen der Arbeitsunfähigkeit zur **Auflösung des Arbeitsverhältnisses**, in 2/3 der Fälle durch den Arbeitgeber

Warum Konfliktprävention?

SWICA-Studie (2022)

- Nach Auskunft von Versicherten und Arbeitgebern sind **über 60% der Arbeitsverhältnisse belastet.**
- Die Mehrheit aller Krankschreibungen aus psychischen Gründen wird **von eskalierenden Problemen** am Arbeitsplatz **ausgelöst.**
- Die Arbeitsunfähigkeit ist dann vielfach eine **Reaktion auf Kränkungen und Konflikte** am Arbeitsplatz.

Konfliktbedingte Krankschreibung

Fast immer (>90%)

- ❖ Bei Krankschreibung direkt nach einer Kündigung
- ❖ Bei Vorliegen betrieblicher Veränderungen (Reorganisation, Personalabbau, Chef:innenwechsel)

Sehr häufig (50-75%)

- ❖ Wenn sich Versicherte passiv bezüglich Wiedereinstieg verhalten, den Wiedereinstieg hinauszögern oder keinen Kontakt zum Arbeitgeber halten
- ❖ Bei Arbeitsunfähigkeiten, die „unstimmig“ (Dauer und Grad nicht nachvollziehbar) wirken, die den Stellenerhalt gefährdet haben und in denen es nie zu Wiedereingliederungsmassnahmen kam

«Arbeitsplatzbedingte Arbeitsunfähigkeit»,

d.h. Versicherte sind nicht generell arbeitsunfähig,
sondern nur am aktuellen Arbeitsplatz.

> 80%

„Die Potentiale liegen in verschiedener Hinsicht
klar auf der

Sekundärprävention

das heisst auf der **Verhinderung oder
Verringerung** wiederkehrender
gesundheitlicher Verschlechterungen und
krisenhafter Zuspitzungen am Arbeitsplatz.“



Mein Konflikterleben

Selbst- reflexion

Denken Sie jetzt an eine Person, mit der Sie eine ziemlich unangenehme Beziehung hatten. Wie hat sich das angefühlt?

Hypothesen:

- > Es schwächt unsere Wirkung.
- > Es schwächt unser Selbstvertrauen und unser Kompetenzzempfinden.
- > Es mindert die Qualität unserer Arbeit.

Möglicherweise Resonanz
aus unserer somatischen Weisheit?

Michael Bungay Stanier @ WBECS PRE-SUMMIT 2023 – 15/06/2023

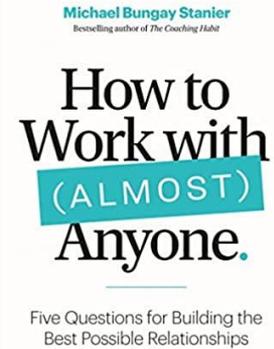


Was ist vorgefallen?

DIE!

DU

Fang hier an.



Wie faszinierend!

Selbst-
reflexion

Journaling

Blicken Sie mit einer Haltung von **Leichtigkeit** und **Neugier** zurück.

Was waren meine

- Worte & Schweigen ?
- Handlungen & Unterlassungen ?
- Präsenz & Abwesenheit ?

Worin liegt für mich der **Schatz** in diesen Beobachtungen?

Michael Bungay Stanier @ WBECS PRE-SUMMIT 2023 – 15/06/2023

Retrospektive Konfliktprävention

Fall 1: Carla, 31, Teamleiterin

- ❖ Wechsel in einen neuen Geschäftsbereich (Lager → E-Commerce)
- ❖ Prozessoptimierung in ihrem Aufgabenbereich mit externem Berater
- ❖ Wachsende Spannungen: HR und CEO fragen sich, ob Carla am richtigen Ort ist, machen sich Sorgen
- ❖ Krankschreibung aufgrund einer Depression
- ❖ Wenig Besserung & Aussicht auf Rückkehr während mehrerer Monate
- ❖ CEO initiiert ein Coaching für Carla (Unterstützung, Standortbestimmung)

Nicht funktionierende Vergangenheit

"Un travail de merde"

Coller | Fonction de pointeur | Vue | Copier | Objet sélectionné

14.06.23 10:46 Schulze, Beate:
mon travail est de m...

14.06.23 10:46 Schulze, Beate:
et on était toujours en conflit avec

14.06.23 10:47 Schulze, Beate:
quand il disait qc il était toujours en désaccord avec
moi

14.06.23 10:47 Schulze, Beate:
et au bout de moment je n'ai plus rien dit

Saisir un message

Erwünschte Zukunft



la meilleure situation

Coller



Fonction de pointeur



Vue



Copier



Objet sélectionné



14.06.23 10:51 Schulze, Beate:
c'est devrait aurait lieu dans un bureau



14.06.23 10:51 Schulze, Beate:
on puisse, chacun à son tour, développer son idée



14.06.23 10:51 Schulze, Beate:
on peut discuter sans avoir peur

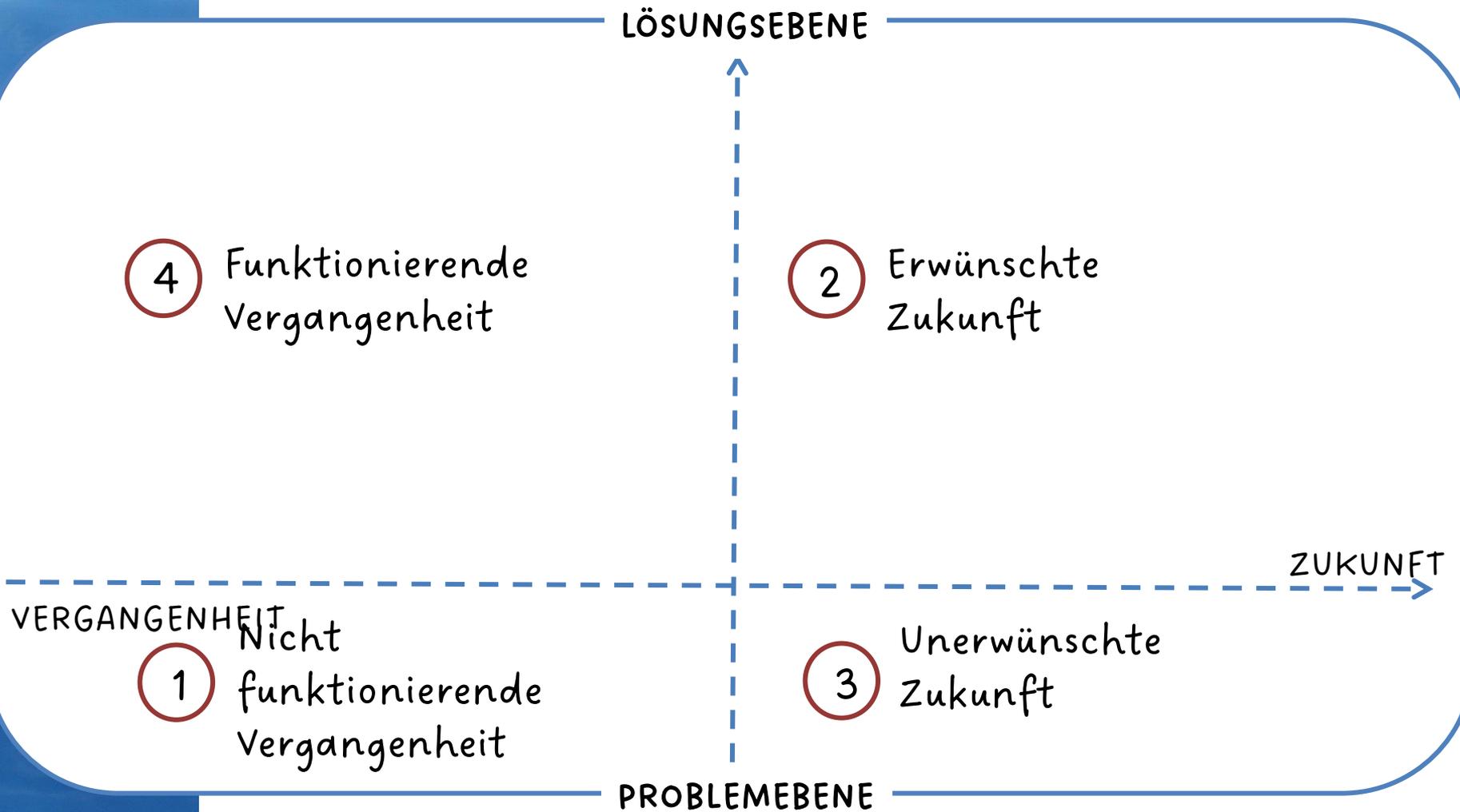


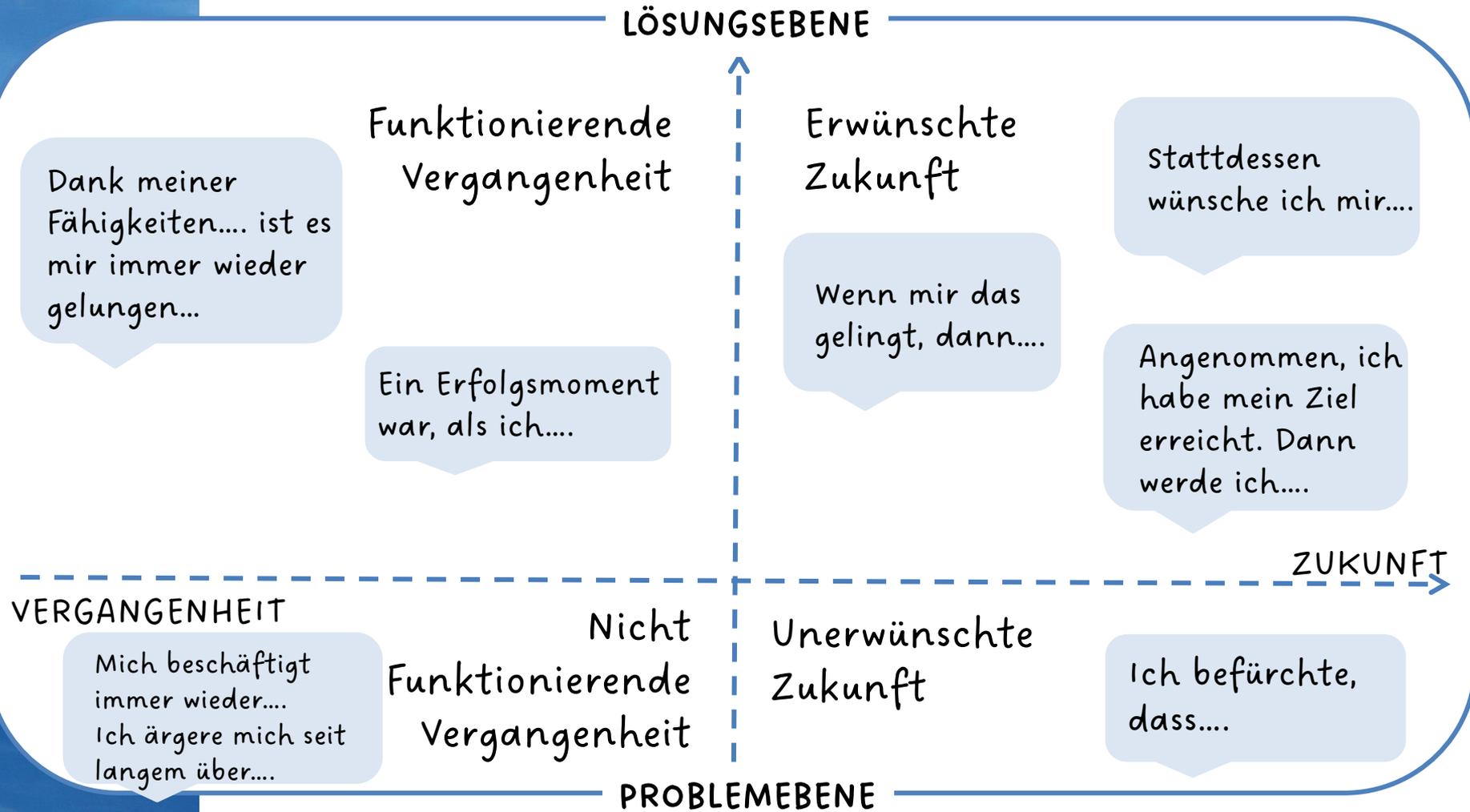
14.06.23 10:52 Schulze, Beate:
dans les entreprise il y a des déaccords de temps en temps



Saisir un message







Fall 2: Helene, 48, Leiterin zweier Geschäftsbereiche

- ❖ Branche unter Druck: Auftrag, Kürzungen in einem ihrer Geschäftsbereiche vorzunehmen
- ❖ Intensives Engagement: erreicht eine Lösung ohne betriebsbedingte Kündigungen
- ❖ Ist stolz, aber erschöpft.
- ❖ Es folgt der Auftrag, ihren Geschäftsbereich komplett ins Ausland auszusourcen.
- ❖ Enttäuschung, trotzdem Engagement.
- ❖ Frust beim Führen des externen Teams (kulturelle Unterschiede, Vorstellungen über Qualitätsstandards gehen auseinander)
- ❖ Krankschreibung mit Zusatzdiagnose Burnout
- ❖ Coaching im Rahmen der Wiedereingliederung

Annäherungsmethode

Was ist Ihr Anliegen?



➔ **Entfernungsmethode:**

weg von einem Brennpunkt,
einer schmerzhaften Erfahrung,
Abstand gewinnen, loslassen

Aufstellungsarbeit - Möglichkeiten

1) Alle Elemente räumlich aufstellen lassen

- Welche Anordnung, Distanz, Örtlichkeit entspricht der aktuellen Situation?
- Wie ist die Wahrnehmung der Situation X/der Situation Y? Wo spürst du es? Wie fühlt es sich an?

2) Die aktuelle Situation langsam verändern, so dass das Ziel näher rückt

- **Fokus Ziel anpeilen:** Was verändert sich? Was ist passiert? Wie verändert sich die Anordnung? Was taucht auf? Was verschwindet?
- **Fokus Wunschaufstellung erarbeiten:** Wie möchte ich die Anordnung verändern, damit ich mein Ziel erreiche? Was sind konkrete Schritte dahin?



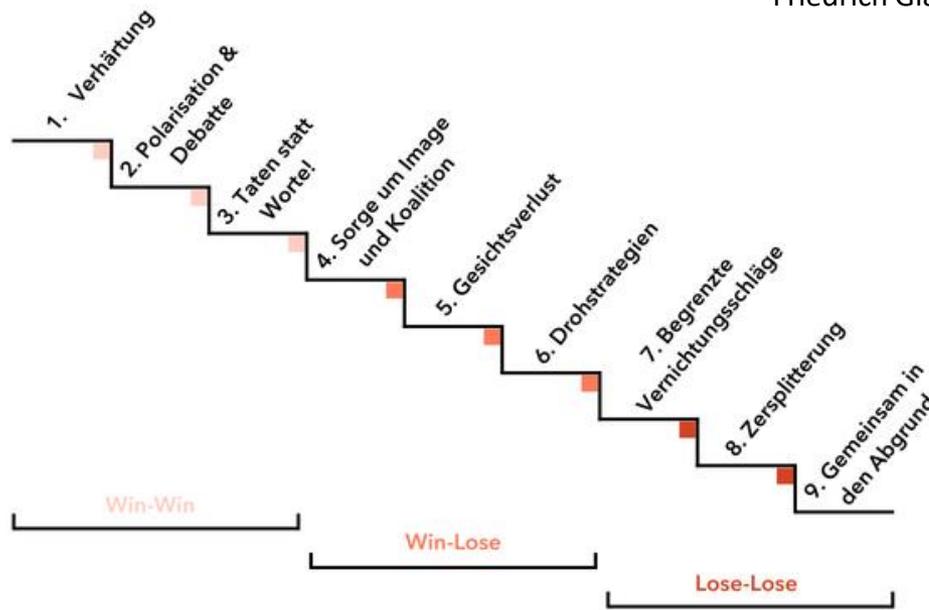
Aufgestellt wird



Fokus	<ul style="list-style-type: none">— Ich und mein Anliegen— Wie benenne ich mein Anliegen?— Worum geht's? Was ist der Fokus?
Ziel	<ul style="list-style-type: none">— Symbol/Karte/Bild benennen, das das Ziel symbolisiert— Wohin soll's gehen?— Wie sieht mein Ziel aus? Was ist mein Ziel?— Was soll anders werden?— Woran merke ich, dass es anders ist?— Woran merke ich, dass ich eine neue Richtung eingeschlagen habe?
Hindernis	<ul style="list-style-type: none">— Formulieren Gefühle etc. Symbol/Karte/Bild/Gegenstand wählen etwas steht mir noch im Weg um zum Ziel zu gelangen— Was steht mir im Weg?— Womit müsste ich fertig werden, wenn das Hindernis verschwunden wäre?— Wo ist das Hindernis?— Wie zeigt es sich?
Ressource	<ul style="list-style-type: none">— Symbol für meine Ressourcde(n)— Welche Ressourcen habe ich schon genutzt?— Welche Unterstützung habe ich bisher noch nicht genutzt?— Was noch?— Was noch?
Versteckter Gewinn	<ul style="list-style-type: none">— Wozu ist es gut, wenn ich mein Anliegen nicht erreiche?— Was ist der Nutzen der Nicht-Lösung? Was spricht gegen eine Zielerreichung?— Was ist meine künftige Aufgabe, wenn ich mein Ziel erreicht habe?— Auch: Wer könnte etwas dagegen haben, dass ich mein Ziel erreiche? Und was macht das mit mir (Dies könnte auf Motive hinweisen, die mich bisher daran gehindert haben, mein Ziel zu erreichen)

Aktuelle (primäre) Konfliktprävention

Friedrich Glasl



Primärprävention



«Lasst uns darüber reden, wie wir zusammenarbeiten, bevor wir darüber reden, woran wir arbeiten.»

Michael Bungay Stanier

3 Zutaten guter (Arbeits-)Beziehungen



Sicherheit

Vitalität

Reparierbarkeit

Eine schlechte Beziehung reparieren

Muss nicht heißen



1

10



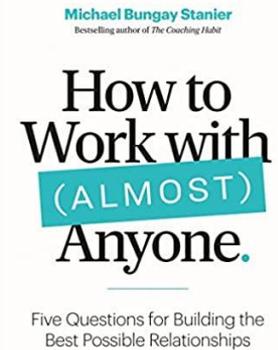
1

10

Eine Verbesserung von **frustrierend und nervig (3)**
zu **besser auszuhalten (5)** ist schon

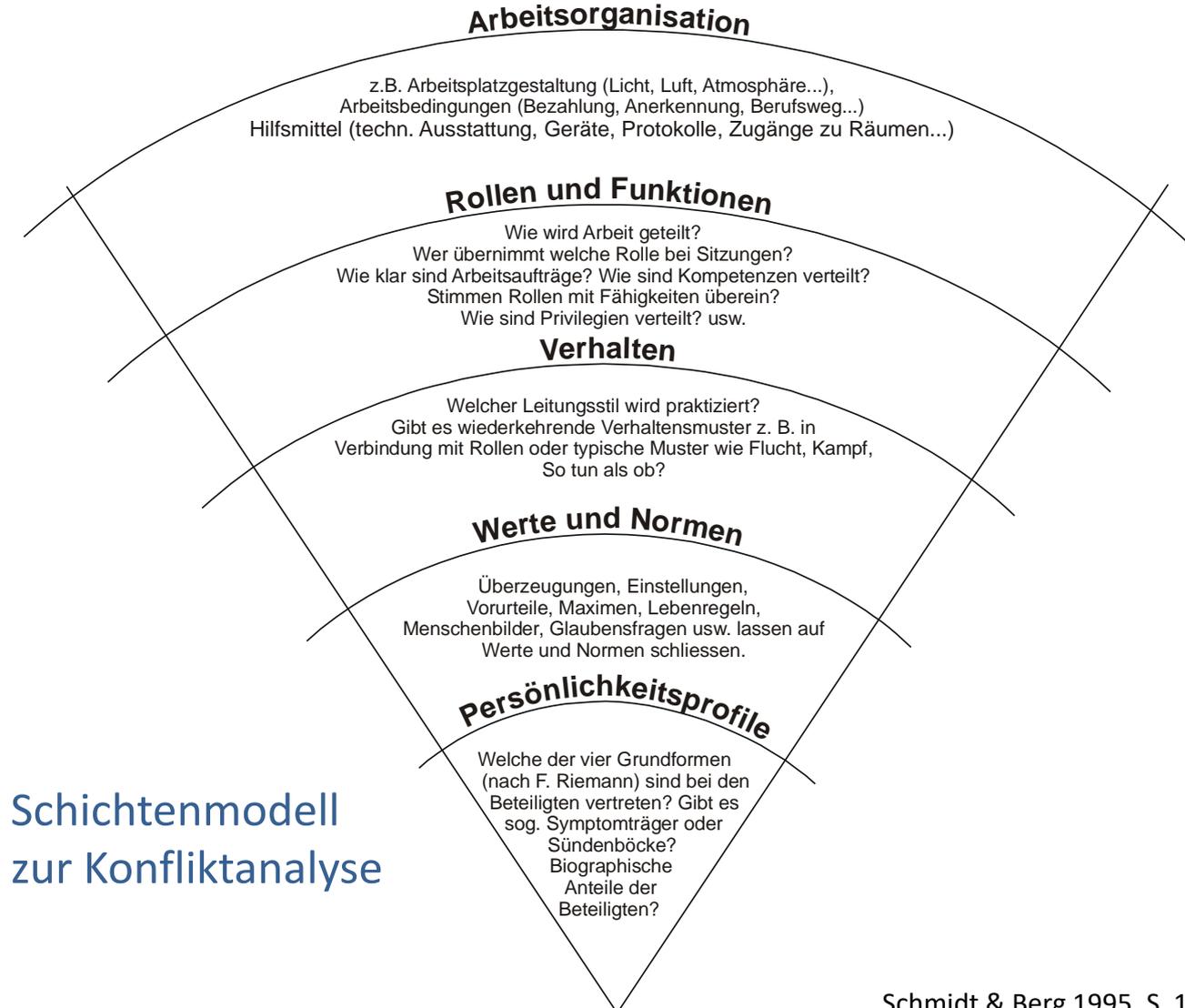
EIN RIESENGEWINN.

Michael Bungay Stanier @ WBECS PRE-SUMMIT 2023 – 15/06/2023



Ein klärendes Gespräch

Konflikt- ebenen



Schichtenmodell zur Konfliktanalyse

Funktionsklärung

Erwartungen
klären

Ich trage die **Verantwortung** für

Meine **Stelle** gibt es, weil

Daraus leiten sich die folgenden **Aufgaben** ab

Ausgehend von meiner Verantwortung verstehe ich meine **Kompetenzen** als

Ich sehe meine **Rolle** als

Präferenzen zum Arbeitsklima

Erwartungen
klären

Ich schätze eine **Arbeitsumgebung**, die

.....

Ich arbeite gern mit **Menschen** zusammen, die...

.....

Fakten
Beobachtungen

Was ist vorgefallen?

1

Wunsch
Bitte

Welchen Wunsch möchte ich
an mein Gegenüber richten?

4

Emotionen

Welche Gefühle hat das
bei mir ausgelöst?

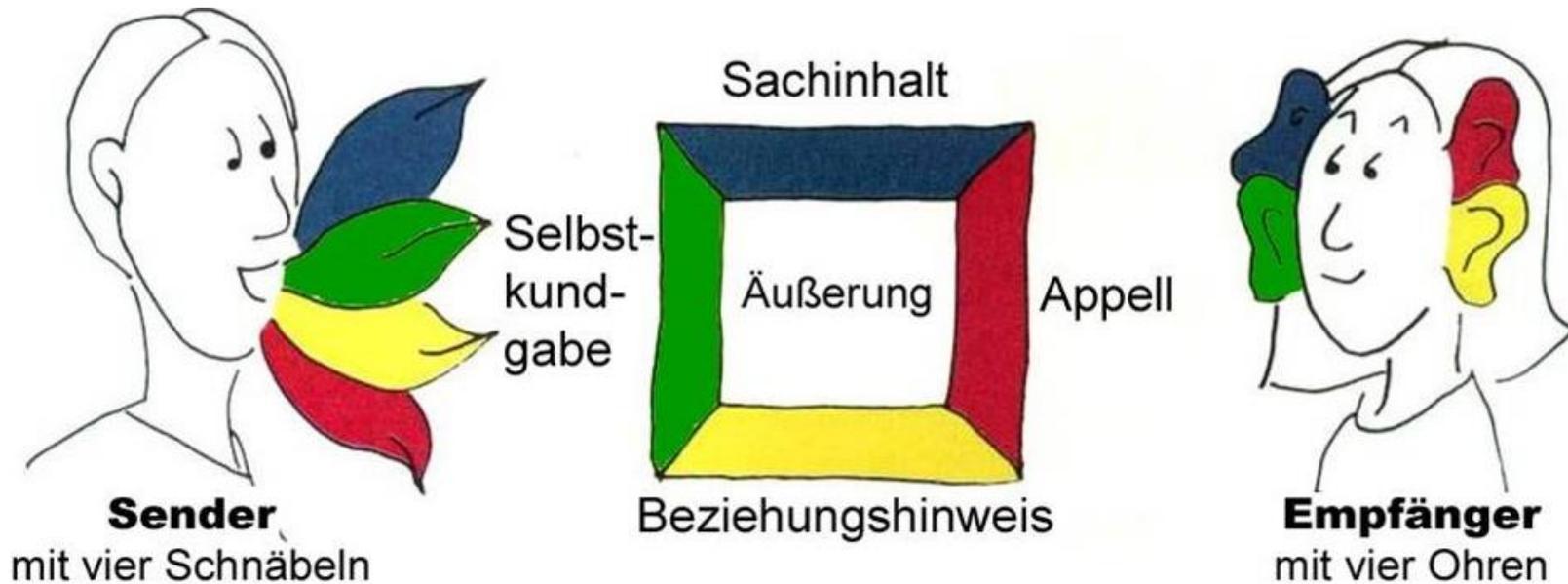
2

3

Bedürfnisse

Welche meiner Bedürfnisse
wurden dabei tangiert?

Das Kommunikations-Quadrat



Friedemann Schulz von Thun 1981

www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat

Jede Person schreibt ein Blatt mit Bitten an die andere Person:

- ✓ Nur konkretes Verhalten
 - ✓ Nur Verhalten, das die Person verändern kann
 - ✓ Nur Verhaltensweisen, die die Funktionsausübung betreffen (nicht die Privatsphäre betreffend)
- Dann werden die Blätter ausgetauscht, die Beteiligten stellen sich Klärungsfragen, um die geäußerten Wünsche besser und korrekt zu verstehen.
- Die Beteiligten machen sich gegenseitig Zusagen, indem sie neben dem von der anderen Person geäußerten Wunsch unterschreiben.
- Vereinbarungen dokumentieren und wöchentlich überprüfen, ob sie eingehalten werden.

Wichtig: Auf die Zukunft fokussieren. Keine Vorgänge aus der Vergangenheit diskutieren, da dies zu Rechtfertigungen führen kann.

An: Person A

Damit ich (Person B) meine Funktion gut erfüllen kann, bitte ich Person A, folgendes konkrete Verhalten zu zeigen:

A) neu / öfter / deutlicher

B) nicht mehr / weniger

C) unverändert wie bisher

Damit **du deine** Funktion gut erfüllen **kannst**, biete **ich dir** an:

- A) ...folgendes konkrete Verhalten öfter, deutlicher oder neu zu zeigen:
- B) ...folgendes konkrete Verhalten seltener, weniger oder nicht mehr zu zeigen:
- C) ...folgende Verhaltensweisen weiter wie bisher zu zeigen:

Damit **ich meine** Funktion gut erfüllen **kann**, bitte **ich dich**:

- A) folgendes konkrete Verhalten öfter, deutlicher oder neu zu zeigen:
- B) ...folgendes konkrete Verhalten seltener, weniger oder nicht mehr zu zeigen:
- C) ...folgende Verhaltensweise weiter wie bisher zu zeigen:

Die Möglichkeit, sich selbst sein
und zeigen zu können,
gemeinsam Spaß zu haben und
offen miteinander umzugehen.

=

PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT



VERTRAUEN

+ GEGENSEITIGER RESPEKT

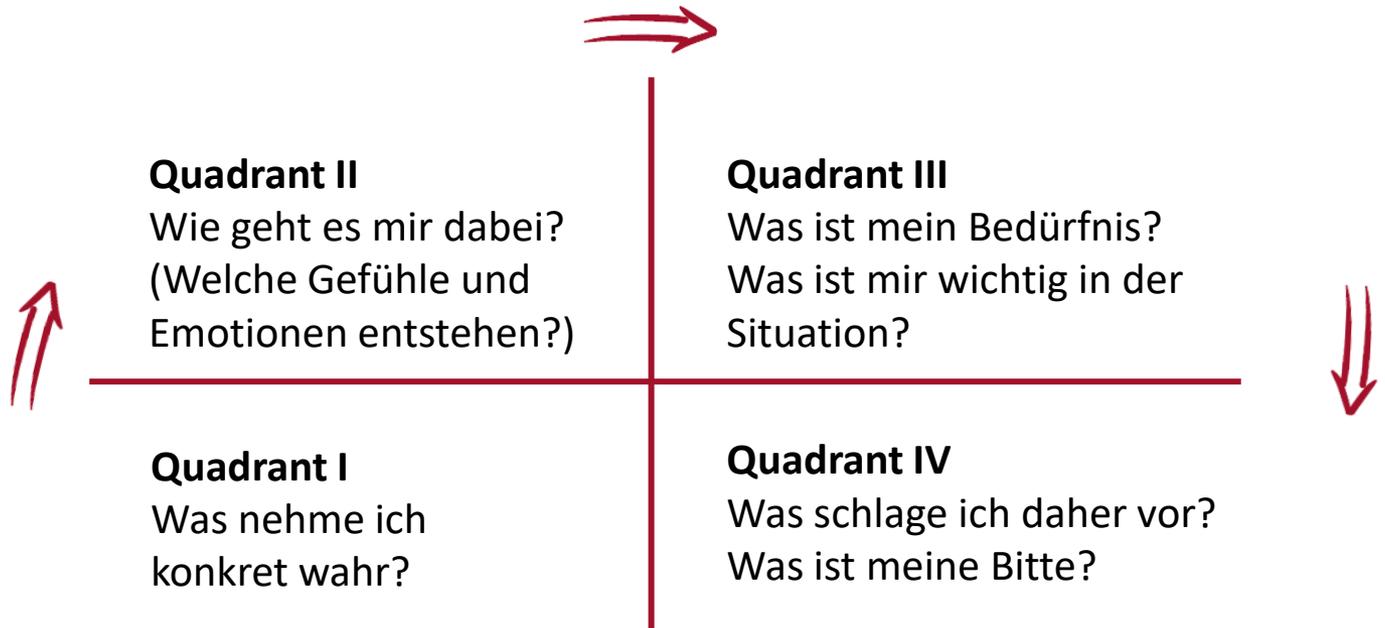
+ SICH KÜMMERN

+ ANSPRUCHSVOLLE ZIELE

PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT

<https://amycedmondson.com/psychological-safety/>

Vertrauensvolle Dialogkultur entwickeln mit GfK



Beispiel: letzte 3 Entscheidungen im Team:

Wie ist das gelaufen?

Aus Sicht des Chefs/der Chefin?

Aus Sicht des Teams?

Prävention: Reparaturfrage

Wie werden wir das in
Ordnung bringen, wenn die
Dinge schief gehen? Wenn wir
uns irren werden?

Michael Bungay Stanier @ WBECS PRE-SUMMIT 2023 – 15/06/2023



Nein, aber, jedoch....

Bevor du sprichst, atme durch und frage dich:

«Höre ich zu,

oder versuche ich zu beweisen, dass ich recht habe?»

Marshall Goldsmith

https://www.youtube.com/watch?v=UxjR_a9c-qE

Auslöser & Lösungsfaktoren

- 1) Der kommunizierte Widerspruch. Das Nein wird negiert.
- 2) Ein Konflikt liegt dann vor, wenn Erwartungen kommuniziert werden und das Nichtakzeptieren der Kommunikation zurückkommuniziert wird.

Die doppelte
VERNEINUNG.

- 1) Jemand, der/die den Anfang macht und mitteilt, wodurch er/sie sich verletzt fühlte.
- 2) Jemand, der/die bereit ist, die erste Entschuldigung auszusprechen.

Ein doppeltes **JA.**





«Wir bemühen uns, Leid in Gutes zu verwandeln. Auch die Lotusblume braucht Schlamm, um zu gedeihen. Sie wächst nicht auf Marmor.»

Thich Nhat Hanh

- Vielen Dank! Merci beaucoup! ■



ch.linkedin.com/in/beatemschulze/
schulze@resourceconsulting.ch

076 - 416 73 72

Tipps für den Umgang mit Konflikten

Torsten Groth und Arist von Schlippe

1. Denken Sie daran: für einen Konflikt braucht es immer zwei! Einen Feind kann man nur haben, wenn man ein eindeutiges Feindbild hat. Der andere ist immer (auch) ein Spiegelbild Ihrer Sicht auf ihn.^[1]_[SEP]
2. Bedenken Sie, dass ein einmal entstandener Konflikt zum „Parasiten“ werden kann, der die Kommunikationsdynamik und die Wahrnehmungsformen zunehmend bestimmt. Achten Sie auf die „Einladungen“ des Parasiten und darauf, wie Sie ihnen widerstehen können. Tun Sie im Zweifel erst einmal gar nichts oder zählen Sie bis Hundert – oder tun Sie „etwas anderes“, jedenfalls etwas anderes als Ihnen Ihre Emotionen nahelegen.
3. Achten Sie auf Ihre Sprache, reden Sie in de-eskalativer Weise, also ohne in den „inneren Bereich“ des Gegenübers einzudringen, und natürlich auch, ohne Ihre Positionen aufzugeben (z.B. Ich-Botschaften, Bedürfnisse und Wünsche formulieren statt Anklagen oder ultimative Forderungen)!^[1]_[SEP]
4. Suchen Sie nach Möglichkeiten, Gesten der Wertschätzung oder Ihrer Versöhnungsbereitschaft auszudrücken, und zwar so, dass diese nicht in das Konfliktgeschehen einbezogen sind (rechnen Sie mit einem möglichen „feindseligen Wahrnehmungsmuster“, mit dem Ihr Gegenüber anfangs auf Ihre Angebote reagiert)!^[1]_[SEP]
5. Es kann sein, dass es gut ist, den anderen gewinnen zu lassen, um selbst zu „gewinnen“ (z.B. wenn es um die Wahrung der Beziehung geht, ist die Beziehung das „größere Dritte“, unter das Sie sich gemeinsam stellen).
6. Prüfen Sie, ob es ein Konflikt ist, den Sie überhaupt gewinnen können. Es ist ohnehin in vielen nahen Beziehung fraglich, wie sinnvoll es ist, Machtkämpfe zu führen, aber wenn, dann sollten Sie auf jeden Fall sicher sein zu gewinnen! Im Zweifel überschätzen Sie lieber die Stärke Ihres Gegners! Wenn der weitere Verlauf der Eskalation nicht vorhersehbar ist, steigen Sie aus! Dies gilt vor allem, wenn Ihnen bewusst wird, dass Sie schon bereit sind, den anderen oder sogar sich selbst zu vernichten, um zu gewinnen.^[1]_[SEP]
7. Schätzen Sie den Schweregrad des Konfliktes ein. Gibt es eine Chance, dass das Konfliktsystem „aus sich heraus“ eine Lösung findet, braucht es einen „Dritten“, einen Vermittler oder gar die „UNO“, um eine im freien Fall befindliche Eskalation zu unterbinden?
8. Wenn Sie einen Vermittler suchen, sollte er nicht nur von Ihnen, sondern auch von der Gegenpartei als neutral angesehen werden. Wenn Sie dieser „Dritte“ sind, prüfen Sie, ob beide Parteien Ihnen die Rolle einer „höheren Macht“ (Richter, Entscheider) zuweisen und sorgen Sie für ein Ende destruktiver Abläufe und für einen Rahmen, in dem konstruktive Ereignisse möglich sind. Wahren Sie Ihre Neutralität und geben Sie den Konfliktparteien die Verantwortung für die Fortführung des Prozesses!^[1]_[SEP]
9. Bringen Sie eigene Lösungsmöglichkeiten in Form von Fragen ein, ohne sich in sie zu „verlieben“!^[1]_[SEP]
10. Lösungen von Konflikten sind i.d.R. nicht logisch und konsistent. Halten Sie Ambiguität aus! Suchen Sie keine perfekte Lösung!

Unterrichtsmaterial an der Universität Witten/Herdecke,

in Anlehnung an Simon, 2012, S. 119, Glasl, 2014, und Omer et al., 2007)