

# Umgang mit Überforderungsanzeichen in Organisationen und im Coaching

Rolf Balling



**PROFESSIO**

Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

Organisationen – hier als lebende Systeme gesehen – haben generell keinen eingebauten „Drehzahlbegrenzer“. Nicht umsonst müssen staatliche Gesetze verhindern, dass Organisationen ihre Human-Ressourcen unbedacht verschleifen. Interne Instanzen wie Führung, HR, Betriebsrat, Betriebsarzt üben die Begrenzungsfunktion häufig nicht angemessen aus. Manchmal gelingt es allerdings, eine Unternehmenskultur aufzubauen, in der das „Nein /das geht nicht/ist zuviel“ eines Managers/Mitarbeiters ernst genommen wird. Dies, indem ein Prozess ausgelöst wird, in dem ehrlich und kreativ diskutiert wird, mit welcher Arbeitsmethodik und/oder welcher Hilfe das gewünschte Ziel doch noch erreicht werden kann. Wenn hier allerdings nichts Überzeugendes gefunden wird, wird das angestrebte Ziel zurückgenommen.

Häufig macht das Management die Erfahrung, dass zwar über die Arbeitsbelastung gejammert wird, aber bei einer Erhöhung der Zielvorgaben diese dann doch erreicht werden. Funktioniert dies mehrmals hintereinander, wird leicht das vermehrte „Knistern im Gebälk“ überhört. Stellen sich dann die ersten Misserfolge und Burn-Out-Fälle ein, reißt Energie und Motivation plötzlich ab und Chaos bricht aus. Dann dauert es lange Zeit, bis wieder vom „Fire-fighting“ zu effektivem Arbeiten übergegangen werden kann; nicht jede Organisation überlebt einen solchen Absturz. Rechtzeitig initiiert, kann es in einem solchen Prozess hilfreich sein, wenn sich viele „Überlastete“ verbünden und in sorgender Haltung beim Vorstand vorstellig werden um Schaden von der Organisation, vom zuständigen Vorstand und von der eigenen Gesundheit abzuwenden. Das „Knistern“ wird damit angemessen laut und bedrohlich.

Häufig wird erwartet, dass einem Burn-Out eine längere Phase von Stöhnen, Hilferufen und vielleicht aggressivem Verhalten vorausgeht. Das muss nicht sein. Häufig ist eine manische Phase bei überlasteten Mitarbeitern zu beobachten, bevor der Zusammenbruch erfolgt. Diese Phase von euphorischer Funktionslust kann solange anhalten, wie noch positives Wirkungsfeedback erfolgt und noch „Energie im Tank“ ist. Bei genauerer Beobachtung stellt man allerdings dann bereits fest, dass der Mitarbeiter eher schematisch auf Reize reagiert und nicht mehr in gutem Kontakt ist; außerdem ist bereits ein Ansteigen seiner Fehlerrate zu beobachten. Hier braucht es aufmerksame Vorgesetzte und Kollegen, die solche Signale richtig zu deuten wissen, um rechtzeitig das Schlimmste zu verhindern.

Hat man es als Coach mit einem Klienten zu tun, der sich als Workaholik zeigt und durchweg Optionen, sein Arbeitsvolumen zu reduzieren, als „unmöglich“ abwertet, macht es meist keinen Sinn elterlich auf eine Arbeitsreduzierung zu drängen. Man stellt sich damit leicht in eine Reihe mit Kollegen, Freunden und Familienmitglieder, die das schon lange – ohne Erfolg – predigen. Effektiver zeigt sich meist die Strategie, dem Klienten von der eigenen Angst zu berichten, dass dieser plötzlich gesundheitlichen Schaden nimmt. Wird diese Angst einfühlsam – und nicht offensichtlich taktisch – geäußert, kann es geschehen, dass man den Klienten an einer Stelle erreicht, die er selber schon ausgeblendet hatte. Eine Variante oder auch Weiterführung dieser Vorgehensweise kann sein, den Klienten prognostizieren zu lassen, wie lange er noch so arbeiten kann und was alles geschieht, wenn das dann plötzlich nicht mehr geht. In TA-Sprache redet man dann von ER zu ER, und sein ängstliches Kind hört – ohne Rebellion und Abwehrreaktion – zu.

Situative Überlastung auf organisationaler und/oder personaler Ebene ist manchmal unvermeidbar. Solche Situationen können allerdings entweder zu Lern- und Reifungsdurchbrüchen führen, oder zur Traumatisierung und zum Burn-Out. Überlastung zeigt sich häufig gerade dann, wenn gewohnte Lösungen



# Umgang mit Überforderungsanzeichen in Organisationen und im Coaching

Rolf Balling



**PROFESSIO**

Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

erster Ordnung nicht mehr fruchten (mehr desselben), aber was ist dann die Lösung zweiter Ordnung? Ist es das Aufgeben von Perfektionismus? Die bislang vermiedene Kooperation mit Konkurrenten? Die neue Arbeitsorganisation oder die neue Bescheidenheit? Das alles lässt sich mitten im „Kampf“ kaum klären. Meist ist es zunächst erforderlich – bevor die kreative Lösung sichtbar und akzeptiert wird – sich die Niederlage beim „Mehr-desselben“ einzugestehen und nichts mehr zu beschönigen. Dies wird durch eine professionelle Kultur im Umgang mit Misserfolgen wesentlich erleichtert. In kritischen Veränderungsprozessen, in denen situative Überlastung bei Schlüsselpersonen eigentlich vorhersehbar ist, können Berater, Organisationsentwickler und Coachs eine große Hilfe sein, um dann destruktive personale und organisationale Prozesse zu verhindern, und einen schützenden Raum für das Finden und Etablieren neuer Lösungen und Lernerfahrungen bereitzustellen.



## **Rolf Balling**

Dipl.-Kfm., Lehrtrainer/Lehrsupervisor für TA im Bereich Organisation (TSTA-O), Weiterbildungen in Systemischer Beratung und Gruppendynamik. Erfahrungen im Management und als Leiter der Organisationsentwicklung eines Konzerns. Freiberuflich tätig als Lehrtrainer, Management-Coach, Teamentwickler und Berater von Beratungs-Einheiten.

[r.balling@professio.de](mailto:r.balling@professio.de)

[www.professio.de](http://www.professio.de)

