


Coaching in Zeiten der Krise

Von Heidrun Vössing

A photograph of a person walking away from the camera on a vast, sandy dune under a clear blue sky. In the foreground, there are several large, green, bushy plants. The sand dune has a distinct ripple pattern.

In Zeiten der Rezession kann
Coaching helfen, zumindest
persönliche Krisen gut zu bewältigen.

Wirtschaftliche Talfahrt, Kurzarbeit, bedrohte Arbeitsplätze und Nullwachstum – in vielen Branchen hängt das Überleben der Unternehmen davon ab, dass sie angemessen auf die Krise reagieren. Verantwortliche Manager müssen dafür Sorge tragen, dass eine angstbesetzte, niederdrückende oder auch aggressive Stimmung – bei ihnen selbst oder auch in der Mitarbeiterschaft – die Krise nicht noch verstärkt. Doch auch ihr Image hat sich mit der Krise deutlich verschlechtert. Gestern noch waren sie die Stars in den Unternehmen, denen man ein großes Potenzial und eine schier unbegrenzte Belastbarkeit attestierte, und heute werden sie als gierig, unfähig und verlogen beschimpft. Auch in den Chefetagen gibt es jetzt keinen sicheren Arbeitsplatz mehr.

Das gesellschaftliche Bild ist – ausgehend von den Bankmanagern – zurzeit ganz klar negativ und es wird auf Führungskräfte anderer Branchen übertragen: Sie gelten als viel zu hoch bezahlt, abgehoben, rücksichtslos und potenzielle Steuerbetrüger. Damit stehen Führungskräfte derzeit enorm unter Druck. Zum einen werden sie von außen angefeindet. Zum anderen kämpfen sie seit Monaten um das Überleben ihrer Unternehmen und damit auch um ihren Job. Nach den Banken hat es Automobilzulieferer, Maschinenbauunternehmen und große Teile der Logistikbranche getroffen. Aufträge und Finanzierungen brechen weg. Es gibt einen harten Preiskampf um immer knapper werdende Margen. All das lässt selbst die belastbarsten Führungskräfte nicht kalt, sie sind diejenigen, die harte Entscheidungen fällen und unbequeme Maßnahmen durchsetzen müssen.

Die Belastungen, denen sie ausgesetzt sind, sind enorm und dieser Eindruck wird durch eine Umfrage unter tausend Führungskräften bestätigt¹. 80 Prozent der Befragten gaben an, dass der Leistungsdruck seit Beginn der Krise gestiegen ist. 87 Prozent wa-

ren der Meinung, dass sich das Bild des Managers in der letzten Zeit durch die Krise drastisch verschlechtert hat, und jeder dritte Befragte sieht sein Privatleben negativ beeinflusst. Der permanent hohe Verantwortungsdruck, die enorme Arbeitsbelastung und die Erwartung „alles im Griff zu haben“ – all diese Belastungen nehmen in der Krise zu. Führungstätigkeiten sind durch kurze, ständig wechselnde Arbeitszyklen bestimmt, mit häufigen Unterbrechungen und einem ungeplanten Tagesverlauf. Dies lässt kaum Raum für notwendige Reflexionen oder die Analyse von Veränderungsmaßnahmen, ganz zu schweigen von der Bearbeitung emotional belastender Themen.

Auch Entscheider und Männer der Tat finden sich nun in einer Situation wieder, in der sie nicht immer wissen, wie es weitergeht. Dennoch müssen sie nach ihrem Selbst- und Rollenverständnis entscheiden und handeln. Ratlosigkeit oder die Erkenntnis, jetzt nicht weiter zu wissen, erleben viele Führungskräfte als bedrohlich, denn es widerspricht zutiefst ihrem Selbstverständnis. Ihr Selbstwertgefühl hängt vielmehr stark davon ab, auch in schwierigen Zeiten hochleistungsfähig zu bleiben und für jedes Problem eine passende Lösung parat zu haben.

In dieser Lage steigt der Bedarf an Coaching, wie eine Umfrage des Weiterbildungsmagazins *ManagerSeminare* bestätigt. 46 Prozent der deutschen Weiterbildner rechnen mit einer verstärkten Anfrage von Einzelpersonen, und die meisten Anbieter (54 Prozent) rechnen mit einer verstärkten Coaching-Nachfrage.²

Für das Thema Coaching ist die Frage interessant, wie sich die Krise auf Betroffene auswirken kann und welche Dynamiken dadurch in Gang gesetzt werden können. In einer Krise sind die Betroffenen mit einer schmerzhaften Wirklichkeit konfrontiert, wie dem Verlust des Jobs oder einer Degradie-

rung. Zunächst können sie die Unabänderlichkeit des Widerfahrenden nicht akzeptieren und sie halten am Vergangenen fest. Der neuen Situation kann (noch) kein Sinn abgewonnen werden. Die Betroffenen sind aufgefordert, ihren Verständnishorizont grundlegend zu ändern, was Zeit beansprucht – eben die Zeit der Krise.

Krisen können mit einer grundlegenden Verwandlung einhergehen, in der sich Neues entwickelt und Altes verabschiedet werden muss. Eine einfache Rückkehr zum Vorherigen ist nicht mehr möglich. Aus psychologischer Sicht lässt sich eine Krise als Prozess beschreiben, der verschiedene Phasen durchläuft. Die erste Phase beginnt mit der Ungewissheit oder Verleugnung, in der die Betroffenen annehmen, es ginge alles so weiter wie bisher – dies geht häufig mit einem Schockzustand einher. Diese Phase endet mit dem Wahrnehmen einer nicht mehr abzuleugnenden Gewissheit einer grundlegend veränderten Situation. Die zweite Phase wird als Durchgangsstadium bezeichnet, das als schmerzhaft erlebt wird und das häufig mit starken Emotionen wie Wut, Zorn, Enttäuschung oder auch Trauer verbunden ist. Negative Gedanken, beispielsweise „Warum gerade ich“, „Was habe ich falsch gemacht“, „Ich habe versagt“ oder „Ich bin schuld“, spielen in dieser Phase eine große Rolle. Die dritte und letzte Phase ist schließlich die Phase der Annahme, in der sich die Betroffenen von dem unmöglich Gewordenen trennen, neue Sichtweisen entwickeln und das Neue auch emotional annehmen können.

Hier einige Impulse und Hypothesen zu der Frage, was Coaching in Zeiten der Krise leisten kann und welche Interventionen hilfreich und unterstützend sein können:

Coaching sollte eine stabilisierende Funktion haben.

Gerade in Zeiten der Krise sollte Coaching den Klienten stabilisieren,

denn aus systemischer Sicht ist eine Krise ein instabiler Systemzustand. Das Alte existiert nicht mehr und das Neue existiert noch nicht, die aktuelle Phase des Lebens ist voller Ungewissheiten und Unsicherheiten – all das wird als Stress erzeugende Instabilität erlebt. Wahrscheinlich liegt der Fokus der Aufmerksamkeit des Klienten auf dem, was nicht mehr da ist oder auf den Dingen, die sich verändern. Eine hilfreiche Intervention im Coaching kann hier sein, durch entsprechende Fragen die Aufmerksamkeit auf das zu lenken, was trotz der Krise stabil bleibt, beispielsweise die eigenen Stärken oder Menschen, auf die der Klient sich auch in schwierigen Zeiten verlassen kann. Die Arbeit mit Kraft spendenden und stabilisierenden inneren Bildern kann ebenfalls hilfreich sein.³

Coaching sollte dabei helfen, den Sinn zu erkennen.

Eine Krise wird ja auch deshalb als bedrohlich erlebt, weil die Betroffenen keinen Sinn erkennen können und weil die bisher bewährten Bewältigungsstrategien nun nicht mehr funktionieren. Bei der Bewältigung des Durchgangsstadiums ist das Erkennen von Sinn ein entscheidender Aspekt. Hier können die folgenden Fragen hilfreich sein: Was kann ich aus der Krise lernen? Einmal angenommen, diese Erfahrungen könnten auch einen Nutzen für mich haben, welcher könnte das sein?

Gerade jetzt ist die Arbeit mit Ressourcen sehr wichtig.

Eine Ressource ist eine Kraftquelle – eben alles was hilft, schwierige Zeiten gut zu überstehen. Also sollte der Coach während des gesamten Coachingprozesses die Ressourcen des Klienten im Blick haben und diese immer wieder gezielt adressieren. Dies kann wahlweise durch entsprechende Fragen geschehen: Wer oder was könnte Ihnen jetzt helfen oder Sie gut unterstützen? Was würde Ihnen in dieser Situation gut tun? Welche Ihrer Stärken und Fähigkeiten können Sie

jetzt besonders gut gebrauchen? Was könnte Ihnen dabei helfen, Abstand zu der Situation zu bekommen? Wann haben Sie schon mal eine ähnliche Situation gut überstanden?

Unterstützende und positive, realistische Einstellungen erarbeiten.

Gerade Führungskräfte haben oft anspruchsvolle Ziele und hohe Erwartungen an ihre Leistungsfähigkeit, sonst wären sie wahrscheinlich in ihrer Karriere auch nicht so weit gekommen. Soweit zu den positiven Aspekten ihres eigenen Modells von der Welt. Auf der anderen Seite jedoch können bestimmte Einstellungen, wie „Ich bin unendlich belastbar“, „Es muss immer weiter bergauf gehen“, „Ich bin unersetzlich“ oder „Ich muss jedes Problem allein bewältigen“, die ich als Hero-Beliefs bezeichne, das eigene Modell von der Welt erschüttern. Wenn diese Einstellungen überhand nehmen, erhöht sich das Stresspotenzial. Minimale Ereignisse können das negative Empfinden im Krisengeschehen noch verstärken. Derartige Hero-Beliefs oder irrationale Einstellungen gilt es im Coaching zu identifizieren und so zu verändern, dass es für den Klienten zu einer Entlastung führt. Denn Einstellungen können nicht nur dabei helfen, kleinere oder größere Probleme zu bewältigen. Eine geeignete oder hilfreiche Einstellung zu finden kann vor allen Dingen auch helfen, schwere Schicksalsschläge und Krisen zu meistern.⁴

Coaching sollte die emotionale Verarbeitung und Integration unterstützen.

Emotionen spielen im Krisenerleben der Betroffenen eine große Rolle. Der Stress, den die Menschen erleben, ist durch starke negative oder unangenehme Emotionen spürbar. Die Betroffenen fühlen sich ängstlich, hilflos, wütend oder verzweifelt. Die emotionale Beteiligung ist dann mit großer Wahrscheinlichkeit so hoch, dass unser Gehirn im „Notfallmodus“ arbeitet. Denn wenn wir uns bedroht fühlen,

werden im Gehirn die drei limbischen Notfallprogramme Angriff, Flucht oder Totstellen aktiviert. In solchen Situationen kommt es darauf an, Methoden einzusetzen, mit deren Hilfe die negativen Emotionen rasch bearbeitet und abgemildert werden können, um so für den Klienten eine sofortige Entlastung zu schaffen. Hier ist beispielsweise die Arbeit mit der Wavivid-Methode sehr effektiv und hilfreich.

Wavivid-Coaching ist ein von mir entwickeltes integratives, dynamisches Verfahren. Es eignet sich besonders für alle Themen im Coaching, die mit starkem Stressempfinden und emotionalen Blockaden verbunden sind. Solche Themen lassen sich meist nur sehr mühsam auf ausschließlich kognitiver Ebene bearbeiten, da die Emotionen nicht direkt adressiert werden. Ein wichtiges methodisches Element ist das Erzeugen schneller Augenbewegungen oder wacher R.E.M-Phasen. Dieses methodische Kernelement wird auch im EMDR eingesetzt. EMDR wurde von Francine Shapiro zur Bearbeitung von posttraumatischem Stress für den klinischen Bereich entwickelt. Im Coaching geht es zwar nicht um die Bearbeitung von posttraumatischem Stress, dennoch spielen natürlich belastende Erfahrungen, die mit negativen Emotionen und Stress verbunden sind, häufig eine Rolle. Beim Erzeugen schneller Augenbewegungen winkt der Coach vor den Augen des Klienten, während der Klient an die belastende, Stress erzeugende Situation denkt. Die damit verbundenen negativen Gefühle werden so rasch neutralisiert und aufgelöst.

Diese Intervention wirkt direkt und gezielt auf die Verarbeitung negativer Gefühle und ermöglicht so eine rasche Distanzierung vom negativen Erleben. Der Klient erlebt schnell eine emotionale Entlastung und auf dieser Basis ist es leichter und einfacher, positive Einstellungen zu erarbeiten. Somit adressiert Wavivid-Coaching auch die kognitive Ebene. Ein weiteres metho-

Wavivid

COACHING

Die Coaching-Innovation für raschen Stressabbau und für Spitzenleistung.

Die zertifizierte Ausbildung zum Wavivid-Coach

Termin: 30. Oktober – 02. November 2009

Investition: 1.300,00 €

www.wavivid.com

disches Element der Wavivid-Methode ist die Arbeit mit Imaginationen – das heißt, die Vorstellungskraft des Klienten wird gezielt genutzt, um Lösungen zu entwickeln.⁵

Attraktive Perspektiven sind wichtig.

Für die Motivation, schwere Zeiten gut durchzustehen, sind attraktive Zielbilder und Visionen sehr wichtig. Welche Perspektiven gibt es für die Zeit danach? Was könnte positiv an dem Neuen sein? Was wünsche ich mir für die Zukunft? Die Kunst im Coaching besteht für den Coach wahrscheinlich darin, den richtigen Zeitpunkt für die-

ses Thema zu finden, denn wenn es zu früh adressiert wird, kann dies einen störenden Einfluss auf die Beziehungsqualität haben.

Gerade in Zeiten der Krise kann Coaching betroffene Führungskräfte unterstützen, es bietet einen geschützten Rahmen, um außergewöhnliche und belastende Erfahrungen zu verarbeiten und neue Perspektiven im Denken und Handeln zu entwickeln. Dies setzt allerdings voraus, dass der Coach über entsprechende Erfahrungen, psychologisches Wissen und das geeignete methodische Repertoire verfügt.

Anmerkungen

- 1 Nienhaus, Lisa: Manager im Stress-test. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 10. Mai 2009
- 2 Karp, Daliah: Coaching und Training „on the job“. Umfrage zur Krise: Weiterbildungler verändern Angebotspalette und bleiben optimistisch. In: „Kommunikation & Seminar“, Heft 2/2009, S. 57
- 3 Methodische Tipps und Empfehlungen dazu gibt es in dem Buch „Die Kraft innerer Bilder“ von Heidrun Vössing, Junfermann Verlag, Paderborn 2007.
- 4 Das Buch „Einstellungen erkennen, beeinflussen und nachhaltig verändern“ von Jens-Uwe Martens (Stuttgart 2009, Kohlhammer Verlag) beinhaltet vielfältiges Material zu der Arbeit mit Einstellungen und Überzeugungen.
- 5 Alle Informationen über die Methode Wavivid-Coaching finden Sie unter www.wavivid.com.



Heidrun Vössing, Lehrtrainerin und Lehrcoach (DVNLP), leitet das NLP- und Coaching-Institut „Art of NLP“ in Bielefeld.
www.art-of-nlp.de