

## 46. ECA Newsletter

# Bewährungsprobe Krise oder Krisenintervention im professionellen Coaching von

Dr.med. Ina Senne, ECA Beirätin  
Angelica Ulkan, ECA Beirätin, Master Coach  
Bernd Hohmann, Dipl. Psych., ECA Beirat  
Bernhard Juchniewicz, Präsident European Coaching Association

**«Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muß ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen. (Max Frisch)»**

Allen Bemühungen zum Trotz gibt es keine wissenschaftlich verbindliche Krisentheorie.

Vorraussetzung für die Einschätzung, dass eine Krise vorhanden ist, ist eine relevante Abweichung zwischen den vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen eines Systems (Individuum, Organisation, Firma, Gesellschaft) und den Anforderungen die intern und/oder extern an das System gestellt werden.

Die Entstehung einer Krise ist meist ein schleichender Prozess, dem oft mehr als ein ungelöstes Problem - ein meist multifaktorieller sich negativ verstärkender Prozess - zugrunde liegt. Ab einem bestimmten Stadium genügen die bisher angewandten Verhaltensmuster nicht mehr, um eine Lösung herbeizuführen. Das betroffene System strengt sich weiterhin vergeblich an und erlebt Stress und Frustrationen, die als Überforderung identifiziert und individuell als Krise erlebt werden. Krisen stellen die bestehenden / bewährten Wertesysteme in Frage und somit sind Krisen sehr variabel. Sie unterliegen kulturellen, sozialen, biographischen und individuellen Bedingungen und Hintergründen.

Das rechtzeitige Identifizieren einer sich entwickelnden Krise setzt eine ausgeprägte sinnesspezifische Wahrnehmung erster Signale und eine hohe Selbstverantwortung der Betroffenen voraus. Werden Krisen von den Betroffenen selbst und/oder mit professionellem Coaching adäquat bewältigt sind sie Ausgangspunkt und Chance zu innerem Wachstum. Werden Krisen nicht bewältigt, so spitzen sie sich in der Regel zu einer Katastrophe zu und enden somit negativ und zerstörerisch.

Die Autoren dieses Artikels wollen mit ihrem Beitrag verschiedene Entwicklungsverläufe und Erscheinungsformen einer Krise und jeweils angemessenen Kriseninterventionen beschreiben.

Dabei soll unter Bezugnahme auf den Artikel „Das Ende der Psychopathologisierung oder Leben Sie Ihr eigenes Corporate Identity“ (Siehe ECA Newsletter Nr. 44) herausarbeitet werden, dass Krisen nicht psychopathologisiert werden dürfen.

Erfolgreiche Krisenintervention führt zur Stärkung vorhandener Ressourcen, Kompetenzen und Selbstverantwortung, sowie die Ausbildung neuer persönlicher Fähigkeiten bei den Betroffenen. Bei positivem Ausgang wird Krise nicht als Katastrophe erlebt, sondern kann als Chance zu persönlicher Weiterentwicklung und Wachstum von den Betroffenen genutzt werden.

Im Rahmen dieses Artikels sei darauf verwiesen, dass die beschriebenen Situationen natürlich nur beispielhaft aus einer Fülle von denkbaren Situationen herausgegriffen sein können. Daneben gibt es selbstverständlich Krisensituationen, in denen die Intervention eines Coaches - zumindest im Akutzustand - nicht angebracht ist.

## **Abgrenzung zur Notfallintervention der Krisendienste und Krankenhäuser**

Bei einem medizinischen Notfall liegt grundsätzlich immer eine akute Gefährdung von Gesundheit und Leben vor, unter Umständen auch wie in psychiatrischen Notfällen eine Fremdgefährdung. Primäre Aufgabe der Krisenintervention in einem solchen Fall ist es, den Betroffenen umgehend der notwendigen medizinischen Versorgung zuzuführen.

In rein medizinischen Notfällen bedeutet dies die Einweisung des Betroffenen in ein Krankenhaus oder eine entsprechende Fachklinik in der Regel mit Zustimmung des Betroffenen, wenn er noch ansprechbar ist.

In rein psychiatrischen Notfällen erfolgt eine umgehende Einweisung des Betroffenen in ein psychiatrisches Krankenhaus.

Diese Einweisung erfolgt in einigen Fällen auch gegen den Willen des Betroffenen, also zwangsweise, wenn der Betroffene die Notwendigkeit der Behandlung wegen seiner psychiatrischen Erkrankung nicht erkennen kann oder er sich ohne zwangsweise Einweisung in die Klinik massiven gesundheitlichen Schaden zuführen würde z.B. bei Suizidgefährdung

## **A. Kriseninterventionen im persönlichen Umfeld des Individuums**

### **I. Akute Krisensituationen durch unvorhergesehene Lebensereignisse**

Lebensereignisse wie die plötzliche Nachricht vom Tod eines nahen Angehörigen, die Übermittlung eines schockierenden ärztlichen Untersuchungsergebnisses, ein Unfall setzen Menschen von einem auf den anderen Augenblick unter extremen Stress und bringen sie damit in eine akute Krisensituation. Meist wird das auslösende Ereignis selbst weit über seinen Eintritt hinaus als existentiell bedrohend und traumatisierend empfunden, löst eine Vielzahl psychischer und körperlicher Symptome aus und geht einher mit dem vorübergehenden Verlust der Selbststeuerung.

Der intervenierende Coach übernimmt in einer solchen akuten Krisensituation die Aufgabe, unterstützend bei der Verarbeitung des traumatisierenden Ereignisses zu wirken, indem er zunächst mit dem Klienten kompensatorische Bewältigungsstrategien erarbeitet und so eine grundlegende Stabilisierung erreicht.

Erst danach ordnet und „entrümpelt“ der Coach mit Hilfe der Vorstellungskraft seines Klienten dessen „innere Bildergalerie“:

Durch Konfrontation und Wiederholung des durchlebten Horrorszenarios baut sich die erlittene Traumatisierung langsam ab, im weiteren Prozessverlauf gewinnt der Klient seine Fähigkeit zur Selbststeuerung zurück.

### **II. Krisensituationen als Folge von belastenden Lebensereignissen**

Emotional hoch belastend sind kritische Lebensereignisse, die von den Betroffenen als Zäsur im Lebensplan empfunden werden.

Darunter fallen beispielsweise Scheidung, Arbeitsplatz-/Wohnortwechsel, mitunter auch die Geburt eines Kindes, Wiederaufnahme der Berufstätigkeit nach längerer Familienphase, Eintritt ins Rentenalter, schwere chronische Erkrankungen etc.

Solche Ereignisse verlangen höchste Anstrengungen von den Betroffenen, sich ihren veränderten Lebensbedingungen anzupassen und beeinflussen auch die nicht direkt betroffenen Lebensbereiche maßgeblich; sie sind nicht vergleichbar mit chronischen Dauerbelastungen und den ganz normalen, alltäglichen Widrigkeiten.

Nicht nur der Selbstwert des Klienten wird oftmals als Folge dieser kritischen Lebensereignisse in Frage gestellt – beispielsweise bei einer Scheidung –, kritische Lebensereignisse können auch zu einem völligen Orientierungsverlust bei den Betroffenen führen, die die Verfolgung und Verwirklichung früherer Ziele schwierig, wenn nicht gar unmöglich macht.

Auf der Grundlage einer ganzheitlichen Sichtweise wird der intervenierende Coach gemeinsam mit seinem Klienten Konzepte zur Bewältigung der Krise erarbeiten sowie Ziele und Ressourcenbewusstsein neu formulieren und damit die Anpassung an die veränderten Lebensumstände vorantreiben.

In dem Moment, wo der Klient erkennt und erfährt, dass mit der Krise auch sein eigenes Wachstum verbunden sein kann, geht er als Sieger von seinem persönlichen Schlachtfeld.

### III. Verdeckte Krisensituationen in einzelnen Lebensphasen

In diesem Kapitel geht es um Entwicklungen, die sich typischerweise schleichend über lange Lebenszeiträume hinweg – manchmal auch Jahrzehnte – krisenhaft zuspitzen, um dann „plötzlich“ zu eskalieren.

Es ist jene „operettenhaften“ Idylle unserer bürgerlichen Existenz, in der nach „außen hin“ alles bestens zu sein scheint: Karriere, Ehe, Kinder, soziale Einbindung – die Liste ließe sich beliebig fortsetzen.

Es sind dies die Umstände und Zustände, wo der „schöne Schein“ nur mittels massiver, selbstschädigender Verleugnungsmechanismen aufrecht erhalten werden kann, wo statt gesunder Vernunft und Intuition harte Glaubenssätze Verhalten und Handeln reglementieren.

Es ist die soziale Gemeinschaft jedweder Couleur, die Menschen in gesellschaftskonforme Schablonen presst mit allen damit verbundenen Vorteilen und Abhängigkeiten, die absolutistisch nach ihren Gesetzen lebt und ein Abweichen von der selbstgesetzten Norm meistens strikt sanktioniert.

Dieser „ganz normale Wahnsinn“ führt oft so weit, dass er eine Auflehnung geradezu herausfordert, was dann häufig aber in eine konfliktbeladene, ernste Lebenskrise führt:

#### 1. Selbstfindungsprozesse

„Wer bin ich“?, „Wie sehen mich andere“? und vor allem „Wer und wie würde ich gerne sein, was möchte ich erreichen“?

Die Selbstfindungsfrage, der Wunsch nach Abgrenzung und Zielverwirklichung, nach Sinnerfüllung im Berufs- und Privatleben wird meist dann zum alles beherrschenden Gedanken, wenn der Betroffene eine Krise mit großen emotionalen Belastungen durchlebt.

Hier sind es die Selbst- und Fremdwahrnehmung, deren Hinterfragung der intervenierende Coach als Prozessbegleiter der Krise anregt; Zukunftsplanung auf der Grundlage eines persönlichen Wertesystems und das Erkennen der „Stolpersteine“ sind die wichtigen Herausforderungen, die Klient und Coach annehmen und im gemeinsamen Dialog (weiter)entwickeln auf dem Weg in eine selbstbestimmte Zukunft.

#### 2. „Siamesische Zwillinge“

Gut & böse, emotional & rational, Engel & Teufel, Langeweile & Ausschweifung, Gläubiger & Atheist, gewohnte Gewohnheit & Ausbruch

Nein, nicht wieder die Selbstfindungsfrage, lieber Leser, die haben wir soeben hinter uns gelassen.

Jetzt geht's um tiefste Krisen innerer Zerrissenheit, Spaltung, es geht um Zweifler, Suchende, Überzeugte, um Gläubige und die, die nicht wollen, weil sie nicht können oder weil alle Anstrengungen zu überzeugen bislang scheiterten, weil es das eine ohne das andere nicht gibt und weil man irgendwann einmal Entscheidungen treffen muss oder besser doch nicht; es geht also um Krisensituationen, wo in der

Vergangenheit nichts davon stattfand, was eigentlich nötig gewesen wäre, wo sich unmerklich, hinterhältig schleichend ein Gift entwickeln konnte, und zwar genau deshalb, weil der eigene Selbstfindungsprozess scheiterte.

Der intervenierende Coach ist hier die Außeninstanz, die irritiert und provoziert, eine ganz eigene Fassung der „Commedia del’Arte“ inszeniert, Daseinsberechtigung und Integration höchst unterschiedlicher Sichtweisen verteidigt und anregt und damit eine Befreiung aus dem selbstgeschaffenen Labyrinth unheilvoller Verflechtungen und Schuldkomplexe herausfordert.

Die Entdeckung von Freiräumen und Möglichkeiten, aber auch die Furcht, Opfer des eigenen Mutes zu werden und nicht zuletzt die Relativität menschlicher Ängste, sind die beherrschenden Themen in dieser Krisensituation.

### **3. Krise in der „Mitte des Lebens“**

Irgendwann erreicht sie jeden, die Frage „War’s das“?

Der Umgang mit dieser „verstimmenden“ Drei-Wort-Frage wird maßgeblich beeinflusst von der individuellen bisherigen Lebens- und Lerngeschichte, vor allem aber von den unterschiedlich ausgeprägten Persönlichkeitsanteilen, die unsere Verhalten, Handeln und Erleben bestimmen.

So wird jemand mit stark ausgeprägten hysterischen Charakterstrukturen den Verlust der Jugendlichkeit anders empfinden als ein Mensch mit überwiegend zwanghaften Persönlichkeitsanteilen. Der Wunsch nach Bewunderung und Selbstdarstellung, seine schnelle Begeisterung für alles Neue, wenig Durchhaltevermögen und seine oftmals sogar für ihn selbst unschlüssigen Reaktionen und Standpunkte machen den überwiegend hysterisch geprägten Menschentyp besonders empfänglich für launische Stimmungsschwankungen bis hin zu Suizidgedanken.

„Ich nahm mir vor, dass ich an meinem 50. Geburtstag, also in zwei Jahren, das Recht haben werde, mich aufzuhängen“. Aus: Der Steppenwolf von Hermann Hesse.

Um Missverständnissen vorzubeugen:

Dies bedeutet keineswegs, dass Charaktere mit anders geprägten Persönlichkeitsanteilen nicht auch von Beunruhigungen bis hin zur handfesten Krise heimgesucht werden.

Entscheidend im Umgang mit dem aufkommenden oder schon manifestierten „Bonjour tristesse“ ist das sich „Stellen“... - den Dingen und Tatsachen, den Unabänderlichkeiten, vor allem aber den längst überfälligen Entscheidungen, das Abschiednehmen von einer Welt des „Nicht-Erwachsen-Werden-Wollens“.

Hier setzt die Arbeit des Coachs an, der in alle Beunruhigungen hinein- interveniert, mitten ins Herz sozusagen. Der Besinnung auf das Wesentliche einfordert, den Blick lenkt auf schon Erreichtes und noch immer Unerfülltes, zusammen mit dem Klienten bilanziert und ausgleicht, das Ausmaß der Krise und ihre Existenzberechtigung nie, aber auch gar nie in Frage stellt und ihr damit endgültig den Reiz nimmt.

## **B. Interventionen in schleichende Krisen von Individuen und Teams im Unternehmensumfeld**

### **I. Kriseninterventionen im professionellen Umfeld des Individuums**

#### **1. Weiter, höher, schneller – Krisenintervention bei Workaholic-Verhalten und schleichendem Burnout**

Burnout ist kein plötzlicher Zustand, sondern eine sich oftmals über Jahre hinweg schleichend entwickelnde Krise, die nicht rechtzeitig erkannt zum vollständigen körperlichen und seelischen Zusammenbruch führen kann.

Der Burnout trifft tragischerweise immer die hoch motivierten Menschen, die sich auf eine Lebens- und Arbeitsweise eingelassen haben, die den von ihnen erwarteten Lohn nicht einbringt.

Diese negative Kosten-/ Nutzenbilanz geht einher mit einem hohem Ungleichgewicht zwischen Arbeits- und Freizeitverhaltens: Workaholiker sind grundsätzlich Burnout-gefährdet.

Offen über das Gefühl zu reden, möglicherweise Burnout-gefährdet zu sein, kommt einem „Coming-out“ gleich und wird häufig von den Betroffenen als beschämend empfunden, vom Umfeld als etwas wahrgenommen, „was man nicht hat“:

Burnout wird in unserer Gesellschaft geradezu geächtet. Zu sehr ist mit einer solchen Krise das Versagen und die Angst, den Normen und Erwartungen einer Leistungsgesellschaft nicht zu genügen assoziiert. Der betriebliche und volkswirtschaftliche Schaden, der durch diese Negierungshaltung entsteht, ist so groß, dass dringend eine umfassende Aufklärung erfolgen müsste im Verbund mit der Einführung geeigneter Maßnahmen zur Burnout-Prävention.

Ein Burnout-Syndrom verläuft in verschiedenen aufeinander folgenden Stadien, wobei es keine zwingende Abfolge der körperlichen und seelischen Zustände gibt. Auch ist eine Abgrenzung des Burnout-Syndroms zu anderen Erkrankungen oft schwierig, da Burnout-typische Symptome eben auch auf andere Erkrankungen hinweisen können.

Ein Klient mit Burnout-Symptomen kommt meistens erst über ganz andere, „normale“ Themen wie Stress- und Zeitmanagement auf den tatsächlichen Beweggrund, weshalb er einen Coach aufsucht. Dann gilt es, den Grad der Belastung des Klienten richtig einzuordnen und vor allem zu erkennen, ob eine Burnout-Krise schon so weit fortgeschritten ist, dass sie eine sofortige ärztliche Behandlung notwendig macht.

Der in einer Burnout-Krise intervenierende Coach wird zunächst analytisch vorgehen, d.h. er versucht, die Ursachen und Konflikte herauszufinden, die den Burnout-fördernden Handlungs- und Verhaltensmustern des Klienten zugrunde liegen. Erst danach werden Bewältigungsstrategien sowie Ziel-, Maßnahmen- und Umsetzungspläne für die Zukunft erarbeitet.

So unterschiedlich wie der einzelne Mensch ist, so individuell ist auch seine ureigene

Burnout-Entstehungsgeschichte; bei Burnout kann es daher niemals allgemein verbindlichen „Richtlinien“ für die Vorgehensweise des Coachs geben.

## 2. Kriseninterventionen in eskalierenden Mobbing-Situationen

Mobbing im Arbeitsumfeld – für die Betroffenen hat die soziale Ausgrenzung und Ächtung, gleichgültig, von welcher Hierarchie-Ebene aus sie stattfindet, meist gravierende Folgen auf das Arbeits- und Leistungsverhalten und die Gesundheit. Die Opfer fühlen sich demotiviert, leiden unter hochgradiger Nervosität und Angstzuständen, Konzentrationsschwäche und Ohnmachtsgefühlen bis hin zu Suizid-Gedanken. Mobbing kann zur Erwerbsunfähigkeit des Betroffenen führen. Ähnlich wie bei Burnout sind auch bei Mobbing die betrieblichen und volkswirtschaftlichen Folgeschäden immens.

Natürlich gibt es in der gegenwärtigen Wirtschaftslage genügend Anlässe, die Mobbing-Situationen begünstigen. So verursachen organisatorische Veränderungen wie ein Wechsel in der Eigentümerstruktur oder eine Unternehmenssanierung in Verbindung mit einem geplanten Stellenabbau Unsicherheit, Angst und Missgunst unter Kollegen und bieten damit den idealen Nährboden für Mobbing. Manchmal ist Mobbing auch einfach nur Strategie, um unliebsam gewordene Arbeitnehmer zum freiwilligen „Gehen“ aufzufordern.

Schon der Begriff „Mobbing-Opfer“ beschreibt die Problematik dieser Krisensituation:

Der intervenierende Coach wird zunächst versuchen, das Opfer seelisch so zu stabilisieren, dass die „Täter-Opfer“-Beziehung durchbrochen werden kann. Dies geschieht in dem Moment, wo das Opfer dem Täter klare Grenzen aufzeigt und innerhalb des Unternehmens alle Möglichkeiten annimmt, die entlastend wirken können. Die Einschaltung eines Anwalts sollte das Mittel letzter Wahl sein, da dieser Schritt erfahrungsgemäß eher verschärfend wirkt.

Eine Mobbing-Situation entsteht immer aus ungleichen Machtverhältnissen heraus. Entscheidend für den Verlauf der Krise und ihre Überwindung ist die innere Umkehr des Opfers aus seiner passiven Rolle heraus hin zu einem aktiven, selbstbestimmten Verhalten gegenüber dem Täter. Der intervenierende Coach unterstützt und begleitet diesen Lern- und Erkenntnisprozess, er initiiert und beeinflusst die Veränderung im Verhaltens- und Handlungsrepertoire seines Klienten.

## **II. Kriseninterventionen im professionellen Umfeld von Teams**

Kriseninterventionen bei schleichendem kollektivem Team-Burnout

Die Arbeitsleistung eines ganzen Teams wird beeinflusst, wenn eines der Mitglieder eine Burnout-Krise entwickelt.

Sind mehrere Mitglieder Burnout-gefährdet, können sie ihr Team in den Abgrund ziehen – es entwickelt sich ein kollektiver Flächenbrand.

Burnout in Teams verläuft ähnlich wie Burnout beim Individuum:

Nach Euphorie und Idealismus kommt die Phase der Ernüchterung. Diese tritt meist dann ein, wenn reale Begrenzungen und Hindernisse dem geplanten Fortschritt des Projekts entgegenstehen und darüber hinaus eine überbegehrte Führungskraft das Team zu immer höheren Leistungen antreibt.

Je nach Persönlichkeitsstruktur des Einzelnen kommt es im weiteren Prozessverlauf zu aggressivem oder depressivem Verhalten, danach zu einem deutlichen Abbau der Leistungsfähigkeit, einer „inneren Kündigung“. Am Schluss steht ein nicht mehr handlungsfähiges Team da – das Stadium des kollektiven Team-Burnout ist erreicht.

Da bleibt nur zu hoffen, dass der intervenierende Coach möglichst im Frühstadium die Gelegenheit bekommt, Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Was also ist zu tun, damit ein drohender „Flächenbrand“ verhindert wird und das Team nicht aufgelöst werden muss?

Ein Team gerät immer dann in eine ernste Krise, wenn mehrere Mitglieder über keine geeigneten Bewältigungsstrategien verfügen, um mit hohen Belastungssituationen richtig umzugehen. Bewältigungsstrategien in Stress-Situationen wären also als „Erste-Hilfe-Maßnahme“ einzuführen.

Führungskräfte sollen motivieren. Sie müssen aber vor allen Dingen ein Gespür dafür entwickeln, wie weit sie ihr Team unter Leistungs- und Zeitdruck setzen können – wo hört Ansporn auf und wann beginnt Überforderung? Realistische Maßstäbe führen schneller zum Ziel als planloses Antreiben. Schließlich besteigt man ja auch nicht jeden Tag den Mount Everest.

Eine Intervention verlangt natürlich auch die Überprüfung der Strukturen; dazu gehören die gängigen Arbeitsabläufe, Kommunikationswege, Beziehungen und Kompetenzen. Veränderungsmaßnahmen wirken hier allerdings meist erst längerfristig.

## **Exkurs: Konflikt-Coaching - da hat die Krise keine Chance!**

Wer schlau ist, holt sich einen Coach, bevor er zusammenbricht.

Konflikt-Coaching ist eine besondere Art der Intervention, die eingesetzt wird, bevor eine Krisenintervention notwendig wird. Damit sind Konflikte im persönlichen Umfeld des Individuums genauso gemeint wie im professionellen Bereich, Konflikte in Teams ebenso wie die in den Führungsetagen, gleichgültig, ob in Wirtschaftsunternehmen, Dienstleistungssystemen oder Behörden angesiedelt. Beispiele:

Neu ernannte Führungskräfte werden gemessen, am Vorgänger zum Beispiel, und das bedeutet „erben“, was nicht immer leicht ist.

Konfliktpotential in Familien-Unternehmen: „Sind Sie eigentlich Unternehmer oder doch „bloß“ Manager“?

Mann-/Frau-Konstellationen in der Führung

Veränderungsprozesse in Unternehmen

Konfliktpotential durch Veränderung im privaten und/oder beruflichen Kontext etc.....

Konflikt Coaching wirkt präventiv, bewältigend, anregend und klärend. Es ist dann gelungen, wenn die betroffenen Führungskräfte nach einigen Interventionen ihre Konflikte professionell lösen lernen und ihre Ziele erfolgreich – im Sinne des Unternehmens – souverän realisieren.