

Never waste a good crisis – Hillary Clinton Coaching in Zeiten der Wirtschaftskrise

Coaching in Times of the Economic Crisis

Helga Kernstock-Redl

Themenschwerpunkt Coaching und Personalentwicklung

Zusammenfassung

Die allseits als Realität akzeptierte Wirtschaftskrise hat direkte und indirekte Auswirkungen auf jeden einzelnen Betrieb und jede/n ArbeitnehmerIn. Coaching kann und soll diesen Aspekt daher nicht ausblenden. Im folgenden Artikel wird die praktische Coachingarbeit von zwei Seiten her beleuchtet: Einerseits eröffnet der systemische Ansatz die Sicht auf die Dynamik von Systemen während krisenhafter Veränderungen und auf mögliche Lösungswege. Damit wird die globale Situation zu einem Modell für berufliche Krisen und mögliche Lösungen. Und andererseits braucht es in schwierigen Zeiten das Wissen um die Dynamik von Emotionen, um effektiv Hilfe zur Selbsthilfe anbieten zu können. Wie das konkret in der Beratung von Menschen, Betrieben oder Teams aussehen kann, wird anhand von Dialogbeispielen dargestellt.

Abstract

The global economic crisis, which is meanwhile accepted as a well known reality, has direct and also indirect implications on each company and on each employee. Coaching itself cannot, better: should not hide this aspect. In the following article the practical coaching work will be highlighted from two sides. On the one hand the systemic approach opens the view of the dynamic of systems during changes in times of crisis and of potential ways of problem solving. So the global situation can serve as a model for understanding and solving job-related crises. On the other hand in hard times the knowledge of the dynamic of emotions is needed to offer effective help for self-help. What that concretely constitutes for the expert counselling of people, companies or teams will be shown by means of dialogue examples.

1. Die Dynamik von Systemen während krisenhafter Veränderungen: Ursachen und Lösungen aus systemischer Sicht

Das Wort Krise kommt ursprünglich aus der griechischen Sprache und wird übersetzt mit „Entscheidung“ (Lachwitz 2005, S. 103). Erst nach Übernahme in die lateinische und schließlich deutsche Sprache wurde der Begriff offenbar „emotional aufgeladen“, denn nun war von belastenden oder dramatischen Situationen die Rede, wo es zu Entscheidungen kommen muss bzw. kommt: Die „crisis“ bei Krankheiten ist ihr Höhepunkt, wo sich die Wege scheiden: entweder es geht bergab in Richtung unumkehrbarer Verschlechterung, vielleicht sogar Tod; oder es geht wieder bergauf bis zur Gesundheit.

Die globale Krise der Banken bzw. mittlerweile des ganzen Wirtschaftssystems wird vielerorts und von verschiedensten Berufsgruppen diskutiert. Zu den Ursachen meint der Ökonom Stefan Schulmeister in einem Interview mit der Presse: „Die systemische Hauptursache für den langfristigen Aufbau des Potenzials für die Krise besteht in der Verlagerung des Gewinnstrebens von realwirtschaftlichen Aktivitäten zu Finanzveranlagung und -spekulation“ (Schulmeister 2009).

Die Krise scheint also aus Sicht dieses Experten vor allem dadurch möglich geworden zu sein, dass ein Grundprinzip, das nun seit vielen Jahrzehnten ein Garant für Gewinne und Wirtschaftswachstum war, sich selbst ad absurdum zu führen scheint. Pointiert gesprochen waren bisher die beiden Spielregeln oder „Werbeslogans“ gültig und nützlich: „Heute haben, später bezahlen.“ und „Lassen Sie Ihr Geld für sich arbeiten.“ Der erstere förderte nicht nur intensiven Konsum, sondern machte es möglich, Betriebe zu gründen, Löhne auszuzahlen und Güter zu produzieren lange bevor der erste Gewinn da war. Das ging allerdings nur, weil auch der zweite Slogan gut funktionierte. Man konnte (bisher?) durch das Verleihen von Geld deutlich mehr und leichter Geld verdienen

als durch das Verkaufen seiner Arbeitskraft. Geld brachte mehr Gewinn ein als Arbeit. Diese Gesetzmäßigkeit ist keine Erfindung der Neuzeit: Das Sprichwort „Wo Tauben sind, fliegen Tauben zu.“ gibt es schon lange und es gilt nicht nur dort, wo's um Geld geht.

Ewiges Wirtschaftswachstum war Ergebnis und gleichzeitig Ziel dieses Kreislaufes. Doch dieses Spiel enthält keine Spielregel zu seiner Beendigung. Man kann es vergleichen mit der „Logik“ des wechselseitigen Aufrüstens, um den Krieg zu verhindern (Watzlawick 1979, S. 34). Außerdem gibt es bislang kein System in der Natur, das endlos wächst, selbst wenn das in Bezug auf die Wirtschaft von (gewinnbringend) Beteiligten immer wieder propagiert wird. Deren Argumentation erinnert an die pseudologischen Argumente für (zu Recht verbotene) Schneeballsysteme: „Vertrauen ist die Basis, dann wird jeder gewinnen!“ Eine auf permanentes Wachstum ausgerichtete lebendige Struktur wird häufig mit Krebszellen verglichen. Irgendwann ist der entscheidende Punkt, die „crisis“ erreicht: Kann der Organismus diese wuchernde Gewebeform (die er selbst nährt) vernichten, vielleicht mit Unterstützung von außen? Oder „gewinnen“ die Krebszellen, wachsen weiter und verursachen jedoch letztendlich mit dem Tod des Gesamtsystems auch den eigenen Untergang?

Die Zukunft ist zum Zeitpunkt der Krise nicht entschieden, niemand kann wissen, wie sich z.B. das Finanz- und Wirtschaftssystem weiter entwickelt: In der Systemtheorie spricht man davon, dass ein System nach einer Störung wieder in den ursprünglichen Zustand zurückkehren oder es in etwas (vollkommen) neues hinein kippt. Wahrscheinlich ist, dass wachsende Systeme irgendwann einen grundsätzlich neuen Zustand brauchen, weil die alten, inneren und äußeren Strukturen und Regeln nicht mehr passen: Watzlawick bringt als Beispiel, dass man bei einem Auto irgendwann aufhören muss, noch mehr Gas zu geben, sondern in einen anderen Gang schaltet (Watzlawick 1979, S. 58).

Die vielleicht noch wichtigere Frage ist, an welchem Punkt genau ein System in einen anderen Modus rutscht. In der Physik ist das oft vorherseh- und somit berechenbar: magnetisches Eisen verliert beim Erwärmen plötzlich bei einer ganz bestimmten Temperatur seine Magnetkraft (Bornholdt 2009) oder das Fass läuft zu einem ganz bestimmten Zeitpunkt über, nämlich dann, wenn die Schwerkraft stärker als der Zusammenhalt der Wassermoleküle wird. Alle bahnbrechenden Erkenntnisse der Physik – man lese nur die Biographie von Albert Einstein – wurden gefunden, weil für kritische BeobachterInnen solche Vorhersagen bzw. Berechnungen eben nicht mit den beobachteten Fakten übereinstimmten und sich kreative Geister auf die Suche nach der Erklärung (z.B. nach einer weiteren Dimension) machten. Doch man beachte: um ein solches Problem und die Lösung sehen zu können, braucht es eine Beobachterposition außerhalb des Systems. Erst dann lassen sich Fakten zunächst erkennen – wie z.B. dass eine Tierherde, eine Menschenmenge und eine schlammige Flüssigkeit die gleiche Form der Fortbewegung haben – und dann Erklärungen

zu den Ursachen bzw. Möglichkeiten zur Vorhersage solcher Phänomene suchen.

Schwierig wird es, wenn man selbst ein Element eines Systems ist, das wie die Wirtschaft extrem komplex ist und aus dem Zusammenwirken von unüberschaubar vielen Einzelementen und -faktoren entsteht. Wir können – ähnlich wie ein einzelnes Atom oder ein Tier innerhalb einer Herde – nie vollkommen verstehen und noch weniger vorhersehen, wann und wohin das Gesamtsystem kippt. Ein gutes Coaching enthält deshalb übrigens häufig das supervisorische Element: den Blick von oben auf sich selbst und seine Situation.

Trotz allem kann man durch diese unvollkommene Distanz als Teil eines Systems nie wirklich wissen, was genau wann genau passieren wird. Doch was viele oft recht gut emotional oder kognitiv erkennen, sind die typischen Vorboten einer beginnenden Veränderung oder drohenden Krise. Man kann schon nach der ersten Fahrstunde hören, wann etwa man das Auto hinauf- oder hinunterschalten sollte. Menschen spüren eine Spannung, die sich aufbaut oder es kommt immer häufiger zu regional begrenzten Krisen: Eine einzelne Bank spricht von Schwierigkeiten, ein einzelnes Produkt droht eingestellt zu werden, ein einzelner Arbeitsauftrag bringt Sie über die Grenze der Belastbarkeit. Doch die Erfahrung zeigt, das „Große Ganze“ erholt sich meistens ja doch wieder und man kann weitermachen wie bisher ... oder auch nicht.

Einzig recht gut vorhersagbar ist, welche Reaktionen prinzipiell auf solche Spannungszustände vor und während Veränderungsprozessen und Krisen möglich sind. Dem Kommunikationsexperten Paul Watzlawick verdanken wir faszinierende Beobachtungen zu Bewältigungs- und Lösungsversuchen. Mit seinen Ansätzen liefert er nützliche „Landkarten“ – er selbst nennt sie „Mythologien“ (Watzlawick 1979, S. 99) – also Vereinfachungen, die jedoch gute Orientierung bieten und Wege zu neuen Perspektiven eröffnen. In seinem Buch „Lösungen“ (1979) beschreibt es diese Mechanismen: Folgen Menschen ihrem gesunden Menschenverstand, dann finden sie üblicherweise Lösungen 1. Ordnung. Dazu gehört das Leugnen der (Notwendigkeit einer) Veränderung, das Wiederholen und Verstärken bisheriger Lösungsstrategien und die Suche nach dem Gegenteil davon. Damit wird ein System nicht grundlegend verändert oder erweitert, sondern man folgt den bisherigen Spielregeln. Häufig reicht das, um Probleme zu lösen: Wer mit ein wenig Arbeiten zu wenig Geld verdient, wird mehr desselben tun, um mehr Geld zu bekommen. Ein Betrieb macht einfach noch mehr Werbung für ein krisengeschütteltes Produkt. Das Gegenteil zu tun hilft oft ebenfalls weiter: Wem kalt ist, der wird für mehr Wärme sorgen oder wer mit Arbeit überhäuft wird, macht Dienst nach Vorschrift und stoppt damit die Arbeitsflut. Doch manchmal funktioniert solche einfachen und logischen Lösungen eben nicht: Wer eine Beziehung mit einem/r PartnerIn eingeht, der/die das genaue Gegenteil von der/dem „Verflossenen“ war, wird nach einer Zeit erkennen müsse, dass sich die gleichen Muster (vielleicht mit vertauschten Rollen) ent-

wickeln. Die Prohibition löst das Alkoholproblem einer Gesellschaft nicht, sondern verstärkt es. Die Suche nach Sicherheit durch Vermeidung löst keinen Angstzustand, sondern erschafft Phobien. Und ob die Wirtschaftskrise durch Vertrauen (Verleugnung der Veränderung), eiserne Sparmaßnahmen (das Gegenteil) oder durch noch mehr Verschuldung (mehr vom Gleichen) gelöst werden kann, bleibt abzuwarten.

Bei solchen Lösungsversuchen kommt noch erschwerend dazu, dass die Lösungsversuche selbst zum eigentlichen Problem werden können. Vielleicht wird man einmal sagen müssen: „Das Wirtschaftssystem hätte sich 2009 wieder erholt, doch erst durch Angstsparen/Überschuldung ist es damals zusammengebrochen.“

In genau diesen Momenten sind nach Watzlawick (ebd.) Lösungen 2. Ordnung gefragt: Etwas gänzlich Neues, das „unvernünftige“ Beenden bisheriger (problemverstärkender) Lösungsversuche, eine grundsätzlich andere Regel etc. muss ins Spiel gebracht werden. In der globalen Krise wäre das – folgt man der Logik von Stefan Schulmeister – z.B. eine Abkehr vom Prinzip „Geld bringt mehr Geld als Arbeit“. Das wäre zwar relativ einfach durch geringfügige, globale Abänderung der Steuer- oder Zinsgesetze möglich, die Auswirkungen auf die Gesamtwirtschaft sind jedoch nicht vorhersehbar: großartig, schlecht, eventuell sogar katastrophal. Denn laut Watzlawick führen häufig gerade die logischen Schlüsse in die Sackgasse, falls sie nur wieder eine Veränderung 1. Ordnung darstellen.

Bei einem bedrohten Produkt braucht es möglicherweise eine drastische Veränderung im Erzeugnis selbst – und nicht nur in der Vermarktung oder im Preis. In der persönlichen Krise kann eine Veränderung 2. Ordnung ein Wechsel der inneren Wertehierarchie, der Prioritäten oder des persönlichen Arbeitssystems sein, vielleicht sogar eine gut überlegte Veränderung des Tätigkeitsbereichs oder Arbeitsplatzes. Doch in Zeiten wie diesen zu kündigen ...?

Man merkt: Solche Lösungen sind manchmal radikal und positive Folgen können angesichts der Komplexität der beteiligten Faktoren niemals garantiert werden. In der Systemischen Therapie versucht man daher zum Teil, PatientInnen damit zu „überrumpeln“ (Hausaufgaben werden am Ende der Stunde ohne Einspruchsmöglichkeit mitgegeben) oder sie wie in einem trojanischen Pferd als scheinbare Nebensächlichlichkeit in ganz andere Interventionen zu verpacken. In Coachings passt das natürlich oft nicht. Doch Lösungen 2. Ordnung in direkter Form vorzuschlagen, kann Abwehr, Angst oder zumindest Verwirrung auslösen.

Damit zurück zur Coaching-Situation: Möglicherweise hat Ihr/e KlientIn selbst in Aktien investiert, mit fixen Gewinnen gerechnet und ist dadurch von der Krise betroffen. Vielleicht ist sein/ihr Betrieb belastet und er/sie fürchtet dadurch drastische Veränderungen. Die Medien haben ihm/ihr vermutlich vermittelt, dass es demnächst zu einer weiteren Verschlechterung, wenn nicht sogar zu einem Crash kommen könnte. In jedem Fall ist er als Mensch deutlich mehr belastet als bei einem stabilen

wirtschaftlichen Umfeld. Und deshalb stellt sich mehr als sonst im Coaching das Problem: Wie kann in Krisenzeiten die notwendige Distanz für Lösungen 2. Ordnung gefunden werden? Immerhin muss man dafür die Strategien der ersten Art loslassen, an die man sich lange Zeit (vielleicht meistens durchaus erfolgreich) geklammert hat. „Das Schwierigste bei der Entwicklung neuer Konzepte ist das Verlernen der alten.“ (Schulmeister, ebd.). Es gibt dazu den wunderbaren Witz vom Menschen, der händeklatschend durch den Wald läuft, um Krokodile zu verjagen. Wie könnte man ihn überzeugen, auf seine scheinbar bewährte „Überlebenstechnik“ zu verzichten? Und wer jetzt darüber schmunzelt, der sollte doch wirklich versuchen, das nächste Mal nicht auf Holz zu klopfen, sobald er über Positives der Gegenwart oder Zukunft spricht. Weil, vielleicht, nur zur Sicherheit, man will ja nichts verschreien ...

Es gibt grundsätzlich verschiedenste Möglichkeiten, Menschen zu Lösungen 2. Ordnung einzuladen (Beispiele bei Watzlawick 1979 ab S. 99). Um nur zwei Beispiele zu nennen: Als Organisationspsychologe/in kann man dazu bei den Gesetzmäßigkeiten der Psychologie von Gruppen ansetzen, im Coaching direkt bei der Emotion der KlientInnen.

Zum ersten Punkt seien exemplarisch die faszinierenden Arbeiten von Prof. Pelzmann empfohlen, die sie prägnant unter dem bereits genannten Sprichwort „Wo Tauben sind, fliegen Tauben zu!“ zusammenfasst: „Im Sog der anderen schaut das Individuum nicht auf die Fakten, sondern auf das, was die anderen tun. Die Orientierung an anderen, other-directedness, wird verstärkt durch die psychologische Hebelwirkung von ... (starken Emotionen, Anm. Kernstock-Redl). Da werden sich selbst verstärkende Prozesse in Gang gesetzt ... Wenn sich Erwartungen gegenseitig aufschaukeln, dann sagen Analysten und Finanzwissenschaftler, das Verhalten sei irrational und unberechenbar. Aber das stimmt nicht. Die psychologische Ansteckung hat ihre eigene Rationalität und ist vorhersagbar. Der Prozess, der da abläuft, hat eine klare Struktur und ist berechenbar. Wir haben es zu tun mit einer Wahrscheinlichkeits-Determinierung der gegenwärtigen Ereignisse und des zukünftigen Handelns durch das, was andere tun.“ (Pelzmann 2005, S. 164). Gelingt es nun, einen Teil der Menschen, die im Mittelpunkt des öffentlichen Interessens stehen, zu einer klugen Lösung 2. Ordnung zu bringen, zieht die Masse zweifelsohne in Zeiten wie diesen sofort mit. Denn: „Wenn Menschen sich nicht auskennen, nimmt die Zahl derer ab, die sich an Fakten orientieren; die Zahl jener nimmt zu, die sich nach dem Verhalten der anderen richten.“ (ebd. S. 171).

Der zweiten Möglichkeit, dem Ansatzpunkt bei den Emotionen, werden die nun folgenden Seiten gewidmet. Coaching wird üblicherweise dann angefragt, wenn Menschen in Schwierigkeiten feststecken, Ziele nicht erreichen oder die innere Klarheit und Orientierung verloren haben. Bei näherer Betrachtung wissen sie in der Regel deshalb nicht mehr weiter, weil ihre üblichen Lösungen 1. Ordnung nicht ausreichen. Gleichzeitig möchten die KlientInnen sich selbst und Ihnen als Coach einreden, dass

diese alten Strategien sehr wohl passen, man „müsste es nur schaffen, nichts/noch mehr desselben/das Gegenteil zu tun ...“, also Lösungen 1. Ordnung zu versuchen, was „...bisher doch auch immer geholfen hat.“ Sie als Coach wollen möglicherweise dazu bewegen, Lösungen 2. Ordnung in Betracht zu ziehen. Der dazu notwendige Wechsel der grundlegenden Perspektive ist eine äußerst kreative Leistung, die noch dazu verlangt, sich sowohl von bisherigen Lösungen als auch von extremen Emotionen zu distanzieren. Denn das Wagnis neuer Lösungen, Verhaltens- oder Sichtweisen braucht die Abwesenheit von Hochstress. Not macht erfinderisch, doch echte Panik macht dumm und blind, denn große Hirnteile gehen – nicht nur bildlich gesprochen – offline. Nur sehr selten schaltet eine lebensbedrohliche Situation schlagartig alle Emotionen aus und die Betroffenen handeln rein rational: Rettungskräfte berichten manchmal von Unfallopfern, die trotz schwerster Verletzungen klare Informationen geben, vielleicht sogar Lösungen vorschlagen können. Doch es ist niemals vorhersagbar, ob und unter welchen Umständen es zu einer solchen Reaktion kommt.

Man kann also davon ausgehen: Um Einzelpersonen, Teams, Betrieben oder Staaten dabei helfen zu können, selbstbestimmt neue Lösungen zu finden und umzusetzen, ist es unumgänglich, die Gefühle in einem Stadium der Kontrollierbarkeit halten zu können. An diesem Punkt braucht es emotionale Kompetenz. Wenn es einem Coach nicht gelingt, sowohl die eigenen Emotionen in mittlere Intensität zu bringen (bzw. zu halten), als auch den KlientInnen den Weg dorthin zu ebnen, können kaum kreativen Möglichkeiten erkannt, erfunden oder gewagt werden.

2. Die Dynamik von Emotionen in Krisen

Krisen und Emotionen sind meist untrennbar miteinander gekoppelt. Jede Veränderung stellt zwar eine psychosoziale Belastung für Management und MitarbeiterInnen dar, doch je krisenhafter umso schwerwiegender. Denn sie löst per definitionem Extremgefühle aus, die wiederum die Krise verstärken können. Dadurch verändern sich die Verhaltenweisen aller Beteiligten und Betroffenen, oft schlagartig. Niemand denkt, fühlt und handelt mehr so wie gestern, wenn heute sein Hut brennt.

Ein guter und für Sie dank Internet sofort verfügbaren Überblick zu grundsätzlichen, auf den Wirtschaftsbereich bezogenen Überlegungen zu Wert, Ursache und Ziel von Emotionen finden Sie unter einem Link bei www.umsetzungsberatung.de (s. Lit.). Lesen oder empfehlen Sie das – nicht nur wegen Ihres eigenen Gewinns an Wissen, sondern auch, weil damit Ihren KlientInnen die Bedeutung von Emotionen gut nahe gebracht werden kann.

Grundsätzlich können Krisenzeiten in den Beteiligten je nach Bewertung ganz verschiedenartige Gefühle auslösen. Wer ein wenig im Internet oder im Freundeskreis sucht, wird vor allem Angst vor dem Zusammenbruch finden, doch genau so Freude über das Zutreffen einer

Vorhersage oder Hoffnung auf den Anbruch einer grundsätzlich neuen Ära, Zorn oder Hass auf die vermeintlich Hauptschuldigen, Trauer über Verluste, trotzig-Verteidigungshaltungen oder verzweifelte Versuche, zumindest die eigenen Schäfchen ins Trockene zu bringen. Bieten Sie in Zeiten wie diesen einem Team oder einer Person Coaching an, dann können Ihnen all diese Emotionen stärker als sonst begegnen. Denn Gefühle sind extrem ansteckend. Wer dazu bzw. allgemein zum Forschungsstand in der Emotionspsychologie wissen will, möge bei Ashkanasy (2002), Bauer (2006), Pelzmann (2009) oder Spitzer (2007) u.v.a. nachlesen.

3. Die Rolle der Medien

Am häufigsten finden sich in Zeiten wie diesen Angst und Hilflosigkeit. Die Erklärung dafür liegt zu einem nicht geringen Teil in der Vorgangsweise der Massenmedien. Diese „müssen“ diese Emotionen in den KonsumentInnen fördern, sobald sie kurzfristigen logischen Überlegungen folgen und zum Ziel haben, zu wachsen oder sich zumindest selbst als System am Leben zu erhalten. Dazu brauchen sie Einschaltquoten und Verkaufszahlen. Zwar gilt eigentlich „sex sells“, doch diesbezüglich ist aus der Krise bei aller Phantasie nun wirklich wenig herauszuholen. „Glücklicherweise“ erhöhen Angst und Hilflosigkeit ebenfalls die Quoten: Menschen in Angst wollen in erster Linie Sicherheit, Hilflose wollen vor allem die Gefühle von Kontrolle oder die Hoffnung darauf (Kernstock-Redl u. Sachse 2008). Medien erzeugen nun durch möglichst beeindruckende (Wort-)Bilder Angst und Hilflosigkeit, doch gleichzeitig vermitteln sie Information und damit die Hoffnung auf Sicherheit, Kontrolle oder zumindest Vorhersagbarkeit – wenn nur die TV-Programme verfolgt und die Zeitungen gekauft werden.

4. Emotionsmanagement in der Coaching-Arbeit

Um Menschen wirkungsvoll coachen zu können, braucht es besonders in unruhigen Krisenzeiten Wissen um den konstruktiven Umgang mit eigenen und fremden Extrem-Emotionen. Zuvor noch eine Warnung für Ihre praktische Arbeit: Nach wie vor ist dieser Bereich ein mehr oder weniger großes Tabu, „Gefühlsduselei“ oder Schwäche werden damit in Verbindung gebracht. Das geht so weit, dass Menschen beschämt, zornig oder pikiert reagieren, wenn entsprechend direkte Fragen gestellt werden wie z.B.: „Wie fühlen Sie sich? Welches Gefühl taucht da in Ihnen auf?“ Denn darum kann es doch wohl wirklich in Zeiten wie diesen nicht gehen. Deshalb tut man als Coach gut daran, sich zunächst über Umschreibungen wie „Wie geht es Ihnen damit?“ anzunähern. Noch am ehesten ist das direkte Ansprechen von Ärger erlaubt – auch wenn er häufig nur der Tarnung dient und andere Emotionen darunter verborgen sind – und natürlich vom

Stressgefühl, das mittlerweile absolut salonfähig ist.

Grundsätzlich ist es wichtig, dass Sie als Coach zunächst Ihre eigenen Emotionen gut im Griff haben. Um wertvoll für Ihre KlientInnen zu sein, müssen Sie permanent an Ihrer Fähigkeit arbeiten, die eigenen Gefühle zu sehen (sie frühzeitig erkennen, korrekt und wertschätzend benennen), zu verstehen (sich über ihre Ursachen und Ziele klar werden), zu akzeptieren (wertschätzend bleiben) und schließlich gegebenenfalls zu verändern (sie im Bereich steuerbarer Intensität halten, konstruktiv einsetzen oder abzulegen). Dieses schrittweise Vorgehen folgt dem „Münchner Trainingsmodell“ (Innerhofer 1977). Es wurde von mir zunächst für das Emotionsmanagement von Kindern adaptiert (Kernstock-Redl 2007) und schließlich gemeinsam mit KollegInnen im Erwachsenenbereich als „BESSER-Strategie“ für den Umgang mit Gefühlen am Arbeitsplatz bzw. in Konflikten weiterentwickelt (Kernstock-Redl u. Pall 2009, Kernstock-Redl erscheint 2010; ein anderes Konzept dazu bietet Berking 2008).

Als Coach brauchen Sie meiner Meinung nach vor allem die (trainierbare!) Sensibilität dafür, woher ein Gefühl in Ihnen selbst kommt: Ist es eine eigene, alte Geschichte, die anklingt, steht es in Zusammenhang mit der Gegenwart und ist es somit für ein besseres Verständnis Ihres Gegenübers nützlich? Oder ist es nur „Ihres“? Erleben Sie möglicherweise gerade live eine Ansteckung, Ihre Spiegelneuronen feuern aus reiner Empathie und Ihre Emotion gehört eigentlich dem gegenüberstehenden Menschen, dem Team oder einem noch größeren System? Oder lässt sich Ihr Gefühl nur durch geschickte Maßnahmen des Gegenübers täuschen und manipulieren?

Wichtig ist überdies, keine übermäßige Angst vor Gefühlsausbrüchen zu haben, weder bei sich noch bei den KlientInnen. Das gelingt umso eher, wenn man die Gesetzmäßigkeiten, die meist guten Ziele und praktisch immer nachvollziehbaren Ursachen der einzelnen Gefühlsqualitäten kennt, ihre durchschnittliche Dauer und den Verlauf weiß. Jede Emotion suggeriert sehr stark ihre speziellen „Lösungen 1. Ordnung“. Gut zu wissen, was man sonst noch damit, dafür oder dagegen tun kann.

Und am wichtigsten ist bei alledem, immer einen der klügsten Sätze der Geschichte des systemischen Denkens im Kopf zu haben: Die Landkarte ist nicht die Landschaft. Auch die auf den Folgeseiten dargestellte „Karte“, die 5 Schritte zum effektiven Gefühlsmanagement vorschlägt, hat keinen Anspruch, die Wirklichkeit „wirklich“ abzubilden. Sie ist weder allgemeingültig noch vollständig, sondern soll eine nützliche Reduktion von Komplexität anbieten, eine grobe Vereinfachung, damit der/die BenutzerIn sie als Plan für die Navigation in vielleicht stürmischen Gewässern verwenden kann. Wer sich dem spannenden Thema der Emotionen und ihrer Regulation in wissenschaftlicher Weise nähern will, dem sei z.B. Ashkanasy oder Berking empfohlen. In Büchern zu Supervision, Coaching oder Konfliktlösung wird man dazu kaum fündig werden, darin werden Begriffe wie Zorn oder Angst kaum erwähnt, geschweige denn der praktische Umgang damit erläutert.

5. Angst, die häufigste Emotion in Zeiten von Wirtschafts- und anderen Krisen

Angst (Furcht, Panik, Sorge ...) tritt immer als Reaktion auf eine Situation auf, die in irgendeiner Form als Gefahr bewertet wird. Die Bedrohung kann real oder vollkommen unreal sein und kann die körperliche, die finanzielle, die psychische, die soziale Existenz etc. betreffen. Angst taucht auch auf, wenn man etwas Wichtiges verliert bzw. das befürchtet, oder sobald ein gefährliches Defizit wahrgenommen wird. Krisen bzw. überhaupt Change-Prozesse mit all ihren Unkontrollierbarkeiten und potenziellen Gefahren lösen daher in den meisten Menschen Angst aus, machen sie wachsam und bereit, Unterstützung zu suchen, anzunehmen und sich anzustrengen. Für die unkontrollierbar große Angst jedoch wird jede Veränderung zur Todfeindin, denn sie zwingt in potenziell gefährliches Terrain zu gehen.

5.1. „B“ wie das Bemerkten, Benennen und erste Bremsen

Angst ist eine besonders stark „körperbetonte“ Emotion. Sie kann verschiedene Ausdrucksformen haben, je nachdem, welche neuronalen Bahnen (Panksepp 1999, zit. nach Sachsse 2004) aktiviert sind: Angst, die Verlassenheit anzeigt, wird sichtbar an parasympatischen Aktivitäten (Kraftlosigkeit, passive Rettungswünsche). Angst bei großer Gefahr bringt eine Aktivierung des Sympatikums als Vorbereitung auf Kampf oder Flucht. Bei traumatisierenden Situationen (Unkontrollierbarkeit plus Isolation plus Gefahr; Kernstock-Redl u. Sachsse 2008) kann sich Angst zu einem Schockzustand ausweiten, vergleichbar mit der Schreckstarre von Tieren.

Nicht immer weiß der Mensch, der einem Coach gegenüber sitzt, dass seine „merkwürdige“ Schwäche, seine Schlafstörungen, seine Aggressionen oder Kontrollbemühungen in Wahrheit Symptome von Angst sind. Hier stellt die korrekte Benennung einen besonders wichtigen Schritt zu ihrem Management dar. Extreme Angst behindert relativ rasch und umfassend die Fähigkeit zum logischen Denken und zur realistischen Wahrnehmung. „Physiologische Bremsen“ sind günstig: Angst hat starke Auswirkungen auf den Körper, doch sie braucht ihn dabei unbedingt als Bühne. Veränderungen der Körperempfindung erreicht man z.B. durch tiefes Durchatmen, ein Getränk oder den Wechsel der Körperhaltung. Die korrekte Benennung bzw. jedwede Symbolisierung („Wo würde die Angst sitzen, wenn sie eine Person wäre?“) lädt zur Distanzierung ein. Doch die erste und wichtigste Bremsstrategie bleibt es, die Angst wertschätzend zu benennen und ihre Anwesenheit zu akzeptieren: „Ich merke, jeder Mensch hätte in so einer Situation vermutlich etwas Angst und würde deshalb besonders vorsichtig sein. Das wäre auch vollkommen ok und klug. Wie geht es Ihnen mit diesem Thema?“

5.2. „E“ wie das Ehren und Erforschen

Was ist konkret und im Detail Ursache, Auslöser und Ziel der Angst? Vor welcher Gefahr will sie warnen? Der/Die Betroffene sollten das wissen, unabhängig davon, ob er/sie sich dann aus logischen oder langfristigen Überlegungen her entscheidet, diesen Botschaften zu folgen oder doch lieber die Angst selbst zur Gegnerin zu erklären und eine Lösung 2. Ordnung zu wählen. Für viele Menschen ist ein Angstgefühl entsetzlich unangenehm und bedrohlich. Die „logische“ Folge ist Angst vor der Angst. Betroffene reagieren schon bei den kleinsten Anzeichen beginnender Furcht mit der Vermeidung des Auslösers, um Sicherheit herzustellen (Lösung 1. Ordnung). Die darauf folgende Erleichterung hat einen starken Belohnungseffekt und aus der Verhaltensforschung wissen wir: jedes Verhalten, das unmittelbar angenehme Konsequenzen bringt, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit häufiger verwendet. Vermeidung verkleinert allerdings drastisch die persönliche Zone, wo man sich sicher fühlt. Und je beschränkter diese Sicherheitszone, umso größer die Wahrscheinlichkeit, neuerlich mit etwas konfrontiert zu werden, das Angst macht. Vermeidungsverhalten „füttert“ langfristig die Angst und sollte daher nur dann gewählt werden, wenn es tatsächlich günstig oder unumgänglich ist: Die Lösung selbst wird sonst zum Problem.

5.3. „SS“ wie das Suchen und Sammeln von Strategien

Angst kann auf verschiedene Arten beherrschbar werden. Mit der nun folgenden Auflistung können Sie vielleicht den/die Klienten/in auf neue Möglichkeiten aufmerksam machen, denn Angst macht den/die Betroffene/n manchmal blind dafür.

- Vermeidung ist die mit Abstand am häufigsten beobachtbare Strategie. In der Regel flüchten Betroffene dabei vor dem Auslöser und werden zusätzlich manchmal durch die Angst zu Sicherheitsmaßnahmen motiviert. Das macht nicht nur entwicklungsgeschichtlich durchaus Sinn, sondern gilt selbstverständlich noch immer für viele Situationen im 21. Jahrhundert. Wegen der bereits besprochenen Nachteile sollte die Vermeidung immer kritisch auf ihre objektive und langfristige Nützlichkeit überprüft werden.
- Konfrontation mit der angstausslösenden Situation ist eine Methode, die grundsätzlich bei allen unwahrscheinlichen oder irrationalen Ursachen empfohlen werden kann. Alle Wirksamkeitsstudien der Verhaltenstherapie beweisen das eindrücklich. Durch bewusstes Hinwenden beweist man sich, dass die Angst nicht Recht hat und man in Sicherheit ist. Wichtig ist, sich lange genug einer Situation auszusetzen, damit der Körper Zeit hat, sich zu beruhigen, dabei jedoch die unkontrollierbare Überflutung zu vermeiden.
- Durchdenken bis zum Ende ist eine Variante der Konfrontation. Dabei wird die Situation bis an ihr Ende visualisiert, ganz detailliert und langsam. Üblicherweise

stockt die Vorstellung nämlich im Moment höchster Angst („Oh Gott, dann verlier' ich meinen Job!“). Es hilft redundant zu fragen: „Und dann, was kann oder wird dann passieren?... Und danach? ... Und später?“ und dadurch mögliche negative, aber auch positive Zukunftsszenarien denkbar zu machen. Danach kann man noch nach Wahrscheinlichkeiten fragen, oder nach praktischer Vorbereitung für den „worst case“.

- Strenge, im Extremfall bis zur gnadenlosen (Selbst-)Entwertung. Hier wird nicht die Angst zur Feindin erklärt, sondern die „schwache“ Person selbst. Es ist keine empfehlenswerte Strategie, denn sie schwächt die Betroffenen nur zusätzlich. Und das ist ähnlich sinnvoll, wie einen im Treibsand feststeckenden Menschen mit Steinen zu beschweren, um ihn zu motivieren.
- Klare Musterunterbrechung ist jedoch manchmal nützlich, denn damit kann man die destruktiven, angsterhaltenden Gedankenmuster, Katastrophenphantasien oder panischen Lösungsversuche energisch unterbrechen. „Jetzt ist aber Schluss! Was kann da wirklich passieren, schauen Sie genau hin! Das haben Sie hundertmal geübt, los jetzt!“ Doch Vorsicht: Sie verpassen damit jemand „einen Tritt“. Auch wenn er hilft, es ist trotzdem eine Verletzung. Sofort danach muss Wertschätzung und später vielleicht eine Entschuldigung kommen. Niemals darf die Motivation dafür der eigene Zorn oder die Hilflosigkeit als Coach sein.
- Sicherheit vermitteln hilft als klassische Lösung 1. Ordnung dann, wenn nicht (allein) der Gedanke, sondern eine entsprechend gute Körperempfindung entsteht. Ist der Verstand nicht aktiv, dann helfen vernünftige Argumente nicht. Doch weil das so ist, müssen Sicherheitsmaßnahmen auch gar nicht vernünftig sein. Ein Ring als Anker guter Gefühle (s. NLP), eine Notfalltelefonnummer, die Erinnerung an eine sichere Situation in der Vergangenheit, das Bild der guten Zukunft ... können ein Sicherheitsempfinden herstellen. Das gilt natürlich besonders für unwahrscheinliche und irrationale Bedrohungen. Realistische und vernünftige Angst hingegen erfordert möglichst greifbare oder sichtbare Sicherheit, damit sie kein lähmendes Ausmaß erreicht: Die in manchen Branchen leider sehr begründete Furcht vor Überfällen muss ernster als die Dogmen der Werbepsychologie (z. B. offene Eingangsbereiche) genommen werden. Ermutigen Sie die KlientInnen, sich wirksamen Schutz zu organisieren: Sicherheitstüren und gute Schulungen gegen gefährliche Situationen, Notfallpläne bei riskanten Investitionen, Netzwerke und Ausbildung gegen gefährdete Arbeitsplätze.
- Die Botschaft der Angst bezüglich Ursache und Ziel wird im letztgenannten Fall also direkt in Kampf, Flucht oder Problemlösung übersetzt. Sie wird damit als wertvolle Informations- und Energiequelle für Veränderung genutzt, denn auf einem mittleren Niveau und bei als realistisch und veränderbar erkannten Umständen eignet sich Angst hervorragend als Mo-

tivatorin für Entwicklung oder zur Risikoanalyse und -minimierung.

- Die Akzeptanz der Angst sei nochmals als Möglichkeit wiederholt. Manchmal ergibt die genaue Analyse, dass die Ursache vollkommen real und die Lage tatsächlich gefährlich ist. Und trotzdem kann man nichts dagegen tun. Ein drohender Zusammenbruch der Weltwirtschaft gehört in diese Kategorie und Angst mischt sich „natürlich“ mit Hilflosigkeit. Doch glücklicherweise sind wir solche Situationen ein Stück weit gewohnt, steht doch am Ende jedes Lebens der Tod als Inbegriff von Gefahr und Kontrollverlust. Daher muss eine solche Angst deshalb noch lange nicht chronisch werden und krank machen: „Ok, Sie haben also Angst. Vollkommen berechtigt, die Zukunft ist unsicher und am Ende, vielleicht morgen, vielleicht in 40 Jahren, müssen wir sowieso alle gehen. Wie werden Sie trotzdem damit gut leben können? Wie gelingt das anderen Menschen? Wie können Sie Ihrem Leben, Ihrer Arbeit Sinn geben, sich Lebendigkeit, Lebensfreude erhalten – trotz aller Gefahren?“

5.4. „E“ wie Entscheiden und Erledigen

Menschen in Angst sind sehr stark motiviert, sie loszuwerden. Allerdings wäre ihnen am liebsten, die Angst selbst oder die Gefahrenquelle würde sich von alleine auflösen oder Sie als Coach würden Retter oder Zauberrinnen spielen. Doch in der Regel muss der/die Betroffene ihr selbst energisch entgegenzutreten. Das braucht Mut, fallweise in Kombination mit einer gesunden Portion Trotz („Ich mach’ es trotzdem!“). Unterstützen Sie dabei und erweitern Sie – um mit Heinz von Foerster zu sprechen – zumindest die Wahlmöglichkeiten Ihrer KlientInnen.

Im Klartext bedeuten die Schritte „SS“ und „E“, eine/n Klientin/en einzuladen, sich für eine der Möglichkeiten zu entscheiden, nachdem zuvor gemeinsam erarbeitet wurde, wie das konkrete Verhalten aussehen würde: „Ok, Sie haben also Angst vor einer Kündigung. Mir fallen grundsätzlich folgende Möglichkeiten ein, wie man mit Angst umgehen kann. Was würde das in Ihrem Fall genau bedeuten, was denken Sie?“ Eine solche Aufstellung könnte dann auf einer Pinwand wie folgt aussehen:

1. Vermeidung und Flucht: Thema geheim halten bzw. keinesfalls ansprechen; selbst kündigen als „Flucht nach vorne“; nicht daran denken, sich ablenken, lügen, tolle Phantasiewelten aufbauen ...
2. Konfrontation: direktes Ansprechen des/der Vorgesetzten, nach Möglichkeiten fragen/suchen, wie die Kündigung verhindert werden könnte; die Angst selbst in den Mittelpunkt stellen, erforschen, was genau so enorme Angst macht, wovor sie schützen will, wozu sie motivieren will (s. 7)...
3. Durchdenken bis zum Ende: Pläne machen, was genau im Fall einer Kündigung schlimmstenfalls, bestenfalls und wahrscheinlich passieren würde; für alle möglichen Szenarien Vorbereitungen treffen ...

4. Strenge, im Extremfall bis zur gnadenlosen (Selbst-) Entwertung: sich schimpfen und bestrafen; sich ständig daran erinnern, wie unfähig man ist, wie sehr man die Kündigung verdient hat ...
5. Klare Musterunterbrechung: Katastrophenphantasien verbieten; sinnlose Panikhandlungen (etwas nochmals wiederholen, das schon bisher nichts gebracht hat, Betäubung durch Suchtmitteln) sofort beenden ...
6. Sicherheit vermitteln: sich vor Augen führen, welche Sicherheiten man hat (familiär, soziales Netz, Versicherungsleistungen, Fähigkeiten ...) oder sich solche schaffen; Erinnerungen an Gefühle/Situationen von Sicherheit in der Vergangenheit beleben ...
7. Botschaft der Angst bezüglich Ursache und Ziel verstehen: Analyse von Ursache und Ziel der Angst: Will sie motivieren, warnen, Kräfte mobilisieren? Was davon ist sinnvoll und realistisch, wo übertreibt sie und suggeriert Lebensgefahr? Wo ist es sinnvoll, sie zu behalten? Was kann man damit konkret tun, also wie genau sehen Verhaltensweisen (die der Betroffene/r selbst tun kann) für Kampf, Flucht, totstellen oder Problemlösung aus ...
8. Akzeptanz der Angst: Symbol für Angst/für die konkrete Gefahr schaffen und gemeinsam mit Symbol für Sicherheit auf den Schreibtisch stellen; sich entscheiden, jetzt mal abzuwarten und zu vertrauen; sich auf sichere oder beeinflussbare Bereiche des Lebens konzentrieren ...

„Betrachten wir diese Alternativen nun einmal ganz wertfrei, denn jedes Verhalten hat Vor- und Nachteile. Welche Möglichkeit wählen Sie als Plan A. Und welche soll Plan B sein?“

5.5. „R“ wie Rückblick und Resümee

Angst ist so eine mächtige Gegnerin, jeder Teilsieg verdient Anerkennung. Dazu braucht es wieder Ihre realistische Perspektive, denn Menschen in Angst neigen dazu, erste kleine Erfolge zu entwerten: „Gestern war die Angst etwas weniger intensiv, weil Sie sofort aufgestanden und zum Flipchart gegangen sind? Sie haben im Stehen weiter gesprochen und sich damit über Bewegung Kraft und Sicherheit geholt! Großartig war das, Gratulation!“ Bedenken Sie: Angst kann niemand einfach aus dem Fenster werfen. Man muss sie die Stiegen hinunter drängen, Stufe für Stufe. (Kernstock-Redl 2007).

6. Verluste sind nicht mehr zu leugnen: Trauer als Begleiterin bei der Akzeptanz des Unwiederbringlichen

Trauer ist eine Empfindung, die Ihnen als Coach häufig (jedoch z. T. gut getarnt) begegnet, denn Krisen sind immer Zeiten großer Verluste, Hoffnungen werden begraben

ben, unvorhersehbare Zeiten brechen an, was zu einem Verlust von Sicherheit und Kontrollgefühl führt. Etwas Neues bedeutet in der Regel, dass etwas Altes vergeht. Trauer entsteht aufgrund nicht genutzter Chancen oder falscher Entscheidungen in der Vergangenheit. Jede Entscheidung für eine Alternative bedeutet jedoch, viele andere Möglichkeiten auszuschließen oder das Gute im Alten zu verlieren. Aus der life-event-Forschung ist bekannt, dass daher selbst positive Ereignisse Trauer auslösen können: Der neue Job bedeutet den Verlust von Routine, die endlich übertragene Teamleitungsfunktion den Verlust kollegialer Nähe.

6.1. „B“ wie das Bemerkten, Benennen und erstes Bremsen

Trauer ist beim Coaching von Menschen, Teams oder Betrieben manchmal gar nicht so leicht zu erkennen. Ein „Widerstand“ gegen Veränderungen, Entscheidungsunfähigkeit, geringe Arbeitsleistungen oder irrationaler Ärger können die Zeichen an der Oberfläche sein, wenn es im Untergrund darum geht, dass ein Verlust noch nicht genug betrauert worden ist. Typischerweise kommen noch der soziale Rückzug von traurigen Menschen dazu und deren vorübergehende Schwierigkeit, sich an Aktivitäten oder Initiativen zu beteiligen. Sie wirken auf andere manchmal ausgesprochen distanziert, stark verändert, sogar unfreundlich, ohne es zu beabsichtigen.

Abgewehrte und verleugnete Trauer kann sich auch hinter jeder Form von Ablenkung, hektischer Aktivität, übertriebener Fröhlichkeit oder Suchtverhalten verstecken und es bedarf einer sehr genauen Beobachtung und eines hohen Maßes an Empathie, um sie zu erkennen und zu benennen. Wichtig ist zu wissen, dass Trauer, die ihrem normalen Verlauf folgt und sich dabei nirgends „festhakt“, kommt und geht. Sie bildet Wellen mit unterschiedlicher Intensität. Manchmal ist sie also ganz einfach wirklich nicht da, kann im nächsten Moment jedoch mit voller Wucht die Innenwelt überfluten. Ein Bremsen ist im Normalfall nicht notwendig, denn Trauer muss sein dürfen. Sie braucht ihren Raum, damit sie schließlich vergehen kann. Das Benennen kann indirekt erfolgen: „Ich denke mir, Sie sind vielleicht in einer Phase, wo Sie Dinge sehr klar sehen/eine neue Ordnung finden müssen/Abschied nehmen von der Vergangenheit. Das ist ok, so geht es eben Menschen, die zu intensiven Empfindungen fähig und gleichzeitig sehr realistisch sind.“

6.2. „E“ wie das Ehren und Erforschen

Die Ursache von Trauer ist also ein Verlust. Physische oder psychische Grenzüberschreitungen oder Verletzungen bewirken zunächst Hilflosigkeit, Zorn oder Angst. Was zusätzlich bzw. danach traurig machen kann, ist der Verlust an Selbstwert, Vertrauen und Beziehung. Als Opfer eines Betruges oder einer Katastrophe wird man ebenfalls nach einer Phase der Angst und des Ärgers

noch betrauern müssen, was man durch dieses Ereignis verloren hat.

Trauer verbraucht enorm viel Energie, im Extremfall bleibt kaum genug zum Leben übrig. Sozialer Rückzug wird unter diesem Aspekt verständlich, denn Kontakt wird meist als Anstrengung erlebt. Entscheidungen und Veränderungen werden vermieden, auch sie benötigen Kraft. Die Frage stellt sich, wohin die ganze Energie eines trauernden Menschen geht, wenn sie ähnlich wie in der Physik nicht verloren gehen kann, sondern sich lediglich umwandelt? Ich persönlich denke, das Ziel der Trauer ist die Heilung. Nur durch sie können sich seelische Wunden nach Verlusten und Verletzungen schließen. Sie ist im Vergleich zu anderen Emotionen sehr langsam im Kommen und Gehen und verläuft meist in Wellen: Phasen starker Trauer lösen sich ab mit Zeiten, wo es vermehrt möglich ist, neue Energie zu tanken.

Gelungenes Management kann man bei Trauer vereinfacht als Förderung dieser Wellenbewegung verstehen. Nicht umsonst ist von Trauerarbeit die Rede: Es ist tatsächlich eine schwere Last, die abgearbeitet werden muss, indem man den Schmerz zulässt. Das gelingt nur, wenn in dazwischen liegenden „Energiezonen“ aufgetankt werden kann. Diese Ausnahmen von der Traurigkeit sind wichtig und kostbar, denn ohne sie hätte kein Mensch auf Dauer genug Kraft, um mit dem Verlust irgendwann fertig zu werden.

6.3. „SS“ wie das Suchen und Sammeln von Strategien

Es sollte jedem Menschen gestattet sein, in seinem persönlichen Tempo mit den Wellen zu schwimmen. Als Coach können Sie Informationen über den natürlichen Verlauf geben, Sie können helfen, die Energiezonen auszubauen und zu nutzen und Sie können bei der Definition und der Vermeidung von Zonen helfen, wo die Trauer extrem übermächtig zu werden droht.

- Raum für Trauer. Maßnahmen gegen Trauer müssen also nicht sein, stellen Sie besser genug Zeit und Raum dafür zur Verfügung. Laden Sie Menschen ein, darüber im Einzelcoaching oder bei einer Betriebsversammlung zu sprechen, ermutigen Sie Führungskräfte, ein offizielles Symbol für das Verlorene zu schaffen. Das alles kann klar unter dem Motto stehen: „Was wir verabschieden mussten ...“ und vielleicht die Form von „Ahnengalerie“ mit der Liste der gekündigten, aber auch der neu aufgenommenen MitarbeiterInnen annehmen, ein Modell des alten Betriebsgeländes oder ein Jahrestag sein. Und im zweiten Teil eines Treffens bzw. einer Aktion wird dann vielleicht zum Thema gemacht: „... und was wir gewinnen können.“
- Das Bild über die wellenförmige Entwicklung zwischen Energie- und Trauerzone kann helfen, dass der innere Prozess und der Schmerz für eine/n Betroffene/n verständlich, prognostizierbar und somit weniger bedrohlich wird.
- Kontakt anzubieten oder in einem Team bzw. Betrieb

zu fördern hilft ebenfalls, denn wenigstens ist man damit nicht allein, wenn man es nicht sein will.

6.4. „R“ wie Rückblick und Resümee

In Krisenzeiten gibt es Verluste, die für die Betroffenen traurig und schmerzlich sind. Durch aktives Benennen, durch Information darüber und durch gemeinsames Aushalten der schweren Zeit wird die klare Botschaft geschickt, dass es normal und hilfreich ist zu trauern. Unterstützt ein Team oder Betrieb ihre Mitglieder beim adäquaten Umgang mit Trauer, dann fördert es die gegenseitigen Beziehungen und den Zusammenhalt wesentlich mehr, als ein noch so brillanter Commitment-Workshop das vermag.

7. Resümee

Coaching in Zeiten einer globalen Wirtschaftskrise benötigt noch mehr als sonst die Nutzung grundlegender systemischer Konzepte und Lösungsstrategien. Doch damit diese zum Einsatz kommen können, müssen zumindest vorübergehend die Emotionen der KlientInnen im Mittelpunkt des Interesses stehen dürfen. Diese sind nicht nur als Hindernis auf dem Weg zur Zielerreichung zu sehen, sondern ihr Wert als „Informations- und Energielieferanten“ kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Damit sie konstruktiv und nicht zerstörerisch wirken, braucht es jedoch das Vermeiden des Stadiums ihrer Unkontrollierbarkeit und die Vermittlung ganz praktischer und lebensnaher Methoden dafür. Von einem Menschen nur zu fordern „Sie sollten sich jetzt beruhigen!“ hilft selten. Das weiß er ohnehin, kann sich jedoch meist aus eigener Kraft in diesem Moment nicht mehr distanzieren, allzu gefangen ist er von der Emotion oder von Lösungen 1. Ordnung. Man sollte in solchen Fällen schon sehr praxisnah vermitteln können, wie bzw. durch welche konkreten Maßnahmen das Sich-Beruhigen funktionieren kann.

So können systemische und anderen Interventionen in einem Coachingprozess die KlientInnen erreichen und von ihnen zur „Hilfe zur Selbsthilfe“ ein- bzw. umgesetzt werden. Indirekt wird der Umgang mit den eigenen Extrememotionen damit zu einem Modell, wie Betriebe oder Teams mit Krisen und Extremsituationen umgehen können.

Ideen zum Umgang mit weiteren Emotionen in Krisen hätten den Umfang des Artikels gesprengt. Ich verschicke das jedoch gern an Interessierte per E-Mail auf Anfrage: kernstock-redl@aon.at

Literatur

- ASHKANASY, N. M. et al. (2002). *Managing Emotions in the Workplace*. New York, London: M. E. Sharpe.
- BAUER, J. (2006). *Das Gedächtnis des Körpers. Warum ich fühle, was du fühlst*. München: Heyne-Verlag.
- BERKING, M. (2008). *Training emotionale Kompetenzen. TEK – Schritt für Schritt*. Heidelberg: Springer.
- BORNHOLD, S. (2009). Märkte sind grundsätzlich wild. In Online-Ausgabe der Frankfurter Allgemeinen vom 6. 6. 2009 (10. 7. 2009).
- INNERHOFER, P. (1977). *Das Münchner Trainingsmodell*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer
- KERNSTOCK-REDL, H. (2007). *Wie kommt der Zornaffe von der Palme? Nie wieder hilflos im Umgang mit Kindern*. Wien: G&G-Verlags-GesmbH.
- KERNSTOCK-REDL, H. & PALL, B. (2009). *Gefühlsmanagement. Eigene und fremde Gefühle verstehen, nutzen und steuern: Konstruktiver Umgang mit Emotionen im Beruf, Team und Alltag*. Mit einem Vorwort von Friedrich Glasl. Münster: Ökotopia.
- KERNSTOCK-REDL, H. und SACHSSE, U. Was Menschen motiviert: Ein Koordinatensystem der Bedürfnisse. In: *Psychologie in Österreich*, Heft 2/2008 S. 92-99
- LACHAWITZ, G. (2005). *Einführung in die griechische Sprache*. Wien: Universitäts-Verlagsbuchhandlung.
- PELZMANN, L. (2005). Wo Tauben sind, da fliegen Tauben zu. *mom@letter*, 13(11), 161-177.
- SACHSSE, U. (2004). *Traumazentrierte Psychotherapie. Theorie, Klinik und Praxis*. Stuttgart: Schattauer.
- SCHULMEISTER, S. (2009). Wessen Hand war das? In *Die Presse*, Print-Ausgabe, 07.02.2009, http://www.solidarische-oekonomie.at/Suchbegriff_Schulmeister (10. 7. 2009)
- SPITZER, M. & BERTRAM, W. (2007). *Braintertainment*. Stuttgart: Schattauer.
- WATZLAWICK, P., WEAKLAND, J. H. & FISCH, R. (1979). *Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels*. Bern, Stuttgart, Wien: Hans Huber.

Online Quellen

- <http://in.reuters.com/article/environmentNews/idINTRE5251VN20090306?sp=true>, "Never waste a good crisis, Clinton says on climate." Zugriff am 11.8.2009
- www.umsetzungsberatung.de/psychologie/emotionen.php (10. 7. 2009)

Autorin

Mag. Helga Kernstock-Redl

Arbeits- und Organisationspsychologin,
Klinische und Gesundheitspsychologin,
Psychotherapeutin (SF), Autorin
Arbeitsschwerpunkte:
Traumazentrierte systemische Psychotherapie,
Training emotionaler Kompetenzen, Coaching
und Supervision



Zeillergasse 34/2
A-1170 Wien
Telefon: +43/664/5020208
kernstock-redl@aon.at
www.emotionskompetenz.at