

Ulrich Siegrist

Coaching in Krisen

Resilienzkonzepte in der Praxis

1 Einführung

Coaching, so wie ich es verstehe, ist ein arbeits- und berufsbezogenes Beratungsformat. In meiner Praxis erlebe ich, dass Coachinganfragen und daraus folgend auch Coachingprozesse häufig durch persönliche oder berufliche Krisen ausgelöst werden, die sich belastend auf die Arbeitssituation auswirken. Dieser Artikel soll die Möglichkeiten aufzeigen, die Coaching in Krisenzeiten bieten kann, wenn dabei „Resilienz-Tools“ einbezogen werden. Ich beginne mit einem Fall aus meiner Coaching-Praxis und spiegele diesen an den Resilienzkonzepten, die im Hintergrund dabei mitwirken (können).

Vor ca. zehn Monaten bat mich Frau R., 38 Jahre, eine engagierte Anwältin, um Unterstützung. Zunehmend stieß sie in ihrem Beruf an die Grenzen ihrer Belastbarkeit. Sie fühlte sich auf unterschiedlichen Ebenen stark überfordert. „Ich mache Flüchtigkeitsfehler, meine Arbeitsergebnisse werden schlechter, die Beziehung zu meinem Sohn leidet, und ich habe Schlafstörungen und störende Ohrgeräusche“, sagte sie mir. Wegen der gesundheitlichen Probleme war Frau R. bereits in medizinischer Behandlung. Ihr Anliegen an das Coaching kristallisierte sich rasch heraus: mehr innere Ruhe und Stärke wolle sie entwickeln, um den multiplen Herausforderungen ihres Alltags standzuhalten, und sie wolle Techniken erlernen, mit deren Hilfe sie noch effektiver arbeiten könne.

Vor dem Hintergrund des Resilienzkonzepts reflektierten wir neben den personbezogenen Aspekten auch umfeld- und arbeitsbezogene Faktoren – mit dem Ergebnis, dass hier in einer ersten Analyse nur wenige Ressourcen zu finden waren, die sie für eine konstruktive Bewältigung der Situation nut-

zen konnte. Frau R. erlebte lediglich den gemeinsamen freien Sonntag mit ihrem Ehemann und ihrem Sohn als Kraftquelle, von Montag bis Samstag fühlte sie sich jedoch quasi permanent belastet, zumal ihr Ehemann aus beruflichen Gründen während der Woche auswärts lebte. Zunächst war es für Frau R. dann auch kaum vorstellbar, weitere Ressourcen im Umfeld oder am Arbeitsplatz aufzubauen. Durch das Coaching konnte sie aber im Verlauf von mehreren Sitzungen erkennen, dass es externe Einflussfaktoren gibt wie z.B. die Zahl der zu bearbeitenden Mandate, Querschnittsaufgaben in der Kanzlei oder auch manche belastenden Beziehungen, die nicht nur einseitig wirken, sondern in einer Wechselwirkung mit ihrem eigenen Verhalten und ihren inneren Einstellungen stehen. Mit dieser Erkenntnis wuchs bei ihr quasi automatisch auch der Wille und die Fähigkeit, neben den inneren auch gezielt äußere Ressourcen zu entwickeln. Es war dann nur noch ein kleiner Schritt, erste Veränderungen zu initiieren. So leistete sie sich öfter am Abend vor dem Zubettgehen eine Mini-Auszeit in Form eines Spaziergangs. Sie nahm nicht mehr automatisch Akten zum Bearbeiten mit nach Hause. Und sie reduzierte ihren engeren Bekanntenkreis auf Personen, mit denen sie gerne zusammen war. Nach und nach konnte sie Stärke im Umgang mit ihren Belastungen entwickeln.

2 Krisenbewältigung und Resilienz

Der beschriebene Fall spiegelt aus meiner Sicht Teile dessen wider, was in der Psychologie mit dem Krisenbegriff verbunden wird. Ulrich (1987, S. 38) beispielsweise bezeichnet Krise als einen Zustand, der Folge einer Konfrontation mit „gefährlichen“ Situationen ist. Als derart „gefährliche“ Situation empfand



Ulrich Siegrist

u.siegrist@finden-was-wirkt.de, www.finden-was-wirkt.de, www.resilienzinstitut.de

Diplom-Sozialpädagogin (FH), Ausbildung „Personenzentrierte Gesprächsführung“, Supervisor DGSv/GwG, derzeit tätig als Organisationsleiter „Treffpunkt Leben Karlsruhe“, freiberuflicher Supervisor, Coach, Trainer

meine Coachee ihre unerträgliche Überlastung – so etwas hatte sie zuvor noch nicht erlebt. Während einer Krise findet nach Ulich durch Interaktion ein Veränderungsprozess statt, der entweder zu einem positiven Ergebnis (Entwicklung), zu einem neuen Gleichgewicht (keine Veränderung) oder zu einer negativen Veränderung (Fehlentwicklung) führen kann. Dabei spielt die emotionale Komponente der Situation und die Bedeutung der auf der Personenseite lokalisierten Zustandsänderung (ebd., S. 55) eine wesentliche Rolle. Auch wenn Ulich davor warnt, Krisen im Sinne einer idealisierenden Geschichtsdeutung generell positiv zu betrachten und Leiden zu bagatellisieren (ebd., S. 70), sieht er im Krisengeschehen doch die Möglichkeit positiver Entwicklung (ebd., S. 35). Hier findet sich eine Schnittmenge mit dem Resilienzkonzept. Das besondere Interesse der Resilienzforschung gilt einer positiven Entwicklungstendenz bei widrigen Bedingungen, die nach den Voraussagen der Grundlagenforschung so nicht zu erwarten gewesen wäre. „Unter Resilienz kann man die Fähigkeit verstehen, zerrüttenden Herausforderungen des Lebens standzuhalten und aus diesen Erfahrungen gestärkt und bereichert hervorzugehen“ (Walsh, 2006, S. 43).

Für die Coaching-Praxis bietet das Resilienzkonzept zahlreiche hilfreiche Aspekte zum Überwinden besonderer Krisenzeiten, denn es benennt sowohl externe als auch interne Einflussfaktoren, und es beschreibt nicht einen statischen Zustand, sondern einen Entwicklungsprozess, der durch Beratung und Begleitung gefördert werden kann. Es lohnt, diese Aspekte nicht nur als theoretische Konstrukte, sondern als Grundlage für entsprechendes methodisches Vorgehen im Coaching zu nutzen. In der Ausgabe 2/2009 dieser Zeitschrift habe ich mein Theoriemodell zur Resilienz vorgestellt – hier soll es nun um seine Bedeutung für Beratung und Coaching gehen.

3 Gute Erfahrungen nutzen

Menschen, die Krisenzeiten gestärkt überwunden haben, können oft auf frühere Erfahrungen bei der Bewältigung

von Schwierigkeiten zurückgreifen oder Vorbilder in ihrem Umfeld benennen, an denen sie sich orientieren konnten (Siegrist, 2008, S. 43). Vorerfahrungen im Überwinden von Krisen helfen, noch größere Krisen zu meistern. Auch im Blick auf Resilienz gilt: Menschen lernen an ihren guten Erfahrungen. Im Fall der vorgestellten Coachee war das beispielsweise die Erfahrung, dass sie beim Walken, Joggen oder Spazieren gehen schon immer gut zur Ruhe kommen konnte. Diese Erkenntnis konnte sie recht schnell benennen, weitere Erfahrungs-Ressourcen blieben ihr zunächst verschlossen. So führte ich mit ihr ein Gespräch, das auf den Grundlagen des Appreciative Inquiry (AI) beruhte, um weiteren Erfahrungen bewusst zu machen.

Die Methode des *Appreciative Inquiry* (AI) – Wertschätzendes Erkunden – basiert auf der Erkenntnis, dass wir in erster Linie nicht durch Fehler, sondern durch gute Erfahrungen lernen, und dass Menschen und Organisationen sich in der Regel in die Richtung dessen entwickeln, worauf sie ihre Aufmerksamkeit fokussieren. Persönliches Wachstum und Erfolge sollen also auf der Basis vergangener positiver Erlebnisse, durch das Bejahen von Stärken und Erfolgen, hervorgebracht werden.

Ursprünglich wurde das AI von Copperrider (Copperrider, Whitney & Stavros, 2008) entwickelt, um Change-Prozesse in Organisationen anzuregen. Nach wie vor findet es seine primäre Anwendung in der Organisationsentwicklung. Die Menschen in den Organisationen werden dazu in vier Phasen durch einen Reflexionsprozess geführt, der ihnen hilft, Erkenntnisse aus vergangenen positiven Erfahrungen aufzugreifen, Visionen für die Zukunft zu entwickeln und die hilfreichen Muster der Vergangenheit auch für die erwünschten Weiterentwicklungen der Zukunft konstruktiv zu nutzen (s. Kasten „Die vier Phasen des Appreciative Inquiry (AI)“).

Für das Coaching in Krisen oder auch für das Training von Resilienzkompetenzen bieten sich vor allem die ersten Phasen des AI an, um zunächst einmal frühere positive Erfahrungen bewusst zu

Die vier Phasen des Appreciative Inquiry (AI)

1. Phase: Discovery – Entdecken:

Die Gruppe wendet sich den positiven Erfahrungen zu, die sie in der Vergangenheit gemacht hat. Es werden Duos gebildet, die sich gegenseitig mit Hilfe eines Leitfadens interviewen. Ausgehend von der Frage nach einem herausragend positiven Erlebnis in der Vergangenheit, führt der Leitfaden durch die Gegenwart bis hin zu Wünschen und Idealvorstellungen bezüglich der Zukunft. Die Ergebnisse des Partnerinterviews werden auf Moderationskarten festgehalten und anschließend in Gruppen von sechs bis acht Personen ausgewertet und verdichtet. Auch die besonders herausragenden Erlebnisse werden dabei nochmals gewürdigt. In einem dritten Schritt werden dann die Ergebnisse aus den Kleingruppen im Plenum ausgetauscht. So wird das bessere Verstehen der Erkenntnisse gefördert, und es entsteht eine positive Basis für neue Entwicklungen.

2. Phase: Dream – Visionieren:

Hier stellen sich die AI-Teilnehmer die Frage, wie es sein könnte, wenn die belebenden Faktoren und Bedingungen hinter den positiven Erfahrungen verstärkt werden könnten. Dies geschieht durch das Herausarbeiten und von Gemeinsamkeiten in den Berichten aus der Discovery-Phase und durch das Formulieren und Visualisieren von Zukunftsaussagen.

3. Phase: Design – Gestalten:

Nun geht es darum zu vereinbaren, was sein soll und welche Leitmotive und Kerngedanken in der Zukunft besondere Bedeutung haben. Die Konstruktion und Planung des Neuen stehen im Vordergrund.

4. Phase: Destiny – Umsetzung:

Schließlich wird konkret festgehalten, was künftig sein wird, welche Projekte geplant werden sollen, wer für was die Verantwortung übernimmt. (Zur Bensen & Maleh, 2001)

machen und eventuelle Muster der Krisenbewältigung zu entdecken. Hilfreich ist dabei zunächst das leitfadengestützte Partnerinterview, das im AI zu Beginn der Discovery-Phase zum Einsatz kommt. Wenn, wie bei Frau R., im Einzelcoaching ein Partnerinterview nicht möglich ist, lässt sich der Interviewleitfaden auch als Grundlage für das Coaching-Gespräch nutzen.

Während bei einem AI-Interview zur Entwicklung in Organisationen in der Regel eher allgemein gefasste Fragen verwendet werden, empfiehlt sich für das Erkunden der eigenen Resilienz Erfahrungen ein Leitfaden, der die Aufmerksamkeit auf Erfolge im Umgang mit widrigen Bedingungen lenkt. Weiter ist im AI-Leitfaden zur Resilienz darauf zu achten, dass die interviewte Person bei sich selbst bleiben und auch den eigenen Handlungsbeitrag zum konstruktiven Verarbeitungsprozess reflektieren kann. So wird von Anfang an der im Theoriemodell beschriebene Einflussfaktor der Proaktivität reflektiert und angeregt. Gleichzeitig sollte der Reflexionsprozess nicht auf die intrapsychische oder kognitive Verarbeitung beschränkt bleiben, so dass der Fragenblock zur eigenen Person idealerweise auch umfeld- und arbeitsbezogene Ressourcen einschließt. Nicht zuletzt zielt das AI-Interview auf konkrete Veränderungsbewegungen beim Klienten ab, ohne jedoch festzulegen, ob diese Veränderungen innerlicher oder äußerlicher Natur sein sollen.

Vor diesem Hintergrund habe ich einen spezifischen Interviewleitfaden entwickelt, der entweder als Arbeitspapier für das Partnerinterview oder als Erkundungsraster für das Einzelcoaching genutzt werden kann (s. Kasten „Gedeihen trotz widriger Bedingungen – Interviewleitfaden“).

Wenn das AI im Rahmen einer Gruppenkonstellation stattfinden kann, bei der sich nach dem Partnerinterview das Sammeln und Auswerten der Ergebnisse in der Kleingruppe und gegebenenfalls in einem dritten Schritt im Plenum anschließen, verdichten sich die Ergebnisse in der Regel dahingehend, dass widrige Umstände erfahrungsbezogen konkreti-

Gedeihen trotz widriger Bedingungen – Interviewleitfaden

Heute geht es um Ihre guten Erfahrungen, um Ihre Erfolge im Umgang mit widrigen Bedingungen. Mit diesem Partner-Interview lade ich Sie ein zu einer wertschätzenden Erkundung Ihrer guten Erfahrungen.

Kurz einige Tipps zum Vorgehen: Jede/r Partner/in hat 20 Minuten Zeit. Hören Sie in dieser Zeit aktiv zu: zeigen Sie Neugier und Interesse an den Gedanken und Gefühle Ihres Gegenübers, stellen Sie Fragen, aber kommentieren Sie nicht. Versuchen Sie, die besten Geschichten in Erfahrung zu bringen. Machen Sie als Interviewer/in Notizen, und achten Sie dabei besonders auf die Geschichte(n) und Zitate.

Schwierige Situationen:

Erzählen Sie mir von schwierigen Situationen in Ihrem Leben: Gab es dabei eine, die Sie besonders gut gemeistert haben? Wie war das? Was ist im Nachhinein das Gute daran?

Die Krise bewältigen:

Blieben wir bei der zuvor beschriebenen Situation: Es gab dabei sicherlich Höhen und Tiefen. Versuchen Sie bitte, sich an eine Zeit oder Phase zu erinnern, in der Sie merkten, dass Ihnen der Umgang mit dem Schwierigen besonders gut gelungen ist. In der Sie stolz auf Ihren Umgang mit der Krise waren. Was war das Besondere an dieser Zeit? Was hat Sie „erfolgreich“ gemacht –

siert werden, ohne jedoch die negativen Auswirkungen zu sehr in den Vordergrund zu rücken. Vielmehr kommen die Gruppenteilnehmer dabei schnell in einen lebendigen Austausch über die Faktoren, die ihnen beim Überwinden der widrigen Umstände halfen. So werden frühere stärkende Erfahrungen bewusst gemacht und für die Bewältigung einer aktuellen oder zukünftigen Krise zur Verfügung gestellt.

Im Einzelsetting ist es Aufgabe des Coachs, den durch den Leitfaden angestoßenen Selbstklärungsprozess des Coachee durch eine personenzentrierte Gesprächsführung zu begleiten. Es geht nicht darum, einen Fragenkatalog ab-

trotz aller Widrigkeiten? Was ist genau geschehen? Wer war dabei? Wer hat Sie unterstützt?

Ihre Person:

Lassen Sie uns jetzt über einige Dinge sprechen, die Sie in Bezug auf sich am meisten wertschätzen.

Ohne bescheiden zu sein, was schätzen Sie an sich selbst am meisten? Was sind Ihre wichtigsten Qualitäten und Stärken im Umgang mit Schwierigkeiten? Was schätzen Sie an Ihrem Umfeld (beruflich, privat) am meisten? Was ist gerade in schwierigen Situationen hilfreich? Wie nehmen Sie darauf Einfluss?

Gedanken an die Zukunft:

Stellen Sie sich vor, über Nacht ist ein Wunder geschehen. Sie wachen morgens auf, und alles passt für Sie zusammen: Schwierigkeiten und widrige Bedingungen können Sie nicht mehr beeinträchtigen. Ihr Lebensgefühl ist stimmig. Sie sind begeistert und stolz über Ihren Platz im (Arbeits-)Leben. Was gibt es jetzt Besonderes bei Ihnen? Was können Sie beobachten, hören oder fühlen? Was sind die drei ersten Dinge, die Ihnen in den Sinn kommen?

Ihre möglichen nächsten Schritte:

Inspiziert durch dieses Interview: Welche drei Dinge könnten Sie in den nächsten drei Monaten tun, um trotz widriger Bedingungen voranzukommen?

zuarbeiten, sondern frühere positive Erfahrungen im Umgang mit schwierigen Situationen zu reaktivieren. Im Fall von Frau R. gelang dies, indem ich sie zu einer Rückschau auf vergangene Krisenzeiten ermutigte, die zwar weniger gravierend, aber eben doch beeinträchtigend waren. Sie entdeckte dabei ein häufig auftretendes Bewältigungsmuster, das sie mit dem Wort „Auszeit“ beschrieb. Offensichtlich war die Auszeit ein Teil ihres ganz individuellen Wegs. Gleichzeitig hatte sie mir im Eingangsgespräch aber signalisiert, dass sie in ihrer momentanen beruflichen Situation unbedingt durchhalten wollte, dass eine Pause, in welcher Form auch immer, nicht in Frage käme. Dieses Span-

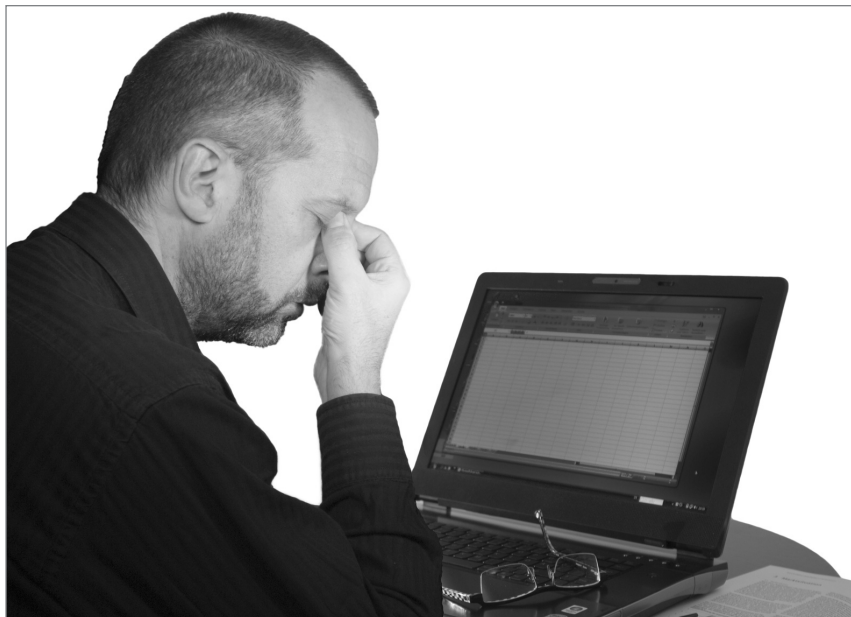
nungsfeld konnte aufgelöst werden, da das AI aber zunächst im Rahmen der Dream-Phase auch zu Vorstellungen von der Zukunft ermutigte, die sie sich bisher nicht erlaubt hatte. So wurde es für Frau R. möglich, erstmals ihren Wunsch nach einer Auszeit zu artikulieren. In der Design-Phase entwickelte Frau R. dann den Plan, sich zunächst wöchentlich mehrere Mini-Auszeiten in Form der bereits beschriebenen Abendspaziergänge zu genehmigen. Zwei Coaching-Sitzungen später berichtete sie dann auch, dass sie inzwischen bei der Krankenkasse einen Antrag auf eine Mutter-Kind-Kur gestellt hatte. Diesem Antrag wurde später auch stattgegeben, und Frau R. konnte ein für sie hilfreiches Resilienz-Muster umsetzen, das sie sich zu Beginn des Coaching-Prozesses noch verboten hatte.

Zwei Anmerkungen sind mir an dieser Stelle noch wichtig:

Zum einen ist es nicht bei jedem Menschen und nicht immer Teil des Resilienzprozesses, eine Auszeit anzutreten. Bei manchen Menschen wäre das genau kontraproduktiv.

Zweitens sei erwähnt, dass das AI als Werkzeug des Lernens in wesentlichen Elementen der von Langer (2000) entwickelten Methode des Persönlichen Gesprächs als Weg in der psychologischen Forschung ähnelt. „Das Persönliche Gespräch ist dem erzählenden (narrativen) Interview (vgl. Schütze, 1977, 1978) ähnlich“ (Langer, 2000, S. 32). Während es im Narrativen Interview jedoch eine klare Rollenaufteilung gibt, die dazu führt, dass die das Interview führende Person der informationsgebenden Person eher fern und verschlossen bleibt, stellt das Persönliche Gespräch die Begegnung von Person zu Person in den Vordergrund, die dem Gesprächspart-

ner eine Auseinandersetzung mit seinen Gefühlen und Handlungsweisen in einer offenen Atmosphäre ermöglicht. Damit können im Persönlichen Gespräch sowohl retrospektive Interpretationen vorgenommen als auch eigene Orientierungsmuster dargestellt werden, und eine gewisse Selbstklärung und Erforschung der tieferen Strukturen wird möglich. Diese Wirkungen darf auch ein AI-Interview zur Resilienz für sich in Anspruch nehmen, und deswegen fand Frau R. auch zu ihren eigenen hilfreichen Handlungsmustern



4 Grenzen erkennen

Interessierte Leser finden in jüngerer Zeit zahlreiche populärwissenschaftliche Publikationen zur Resilienz, die teilweise den Eindruck erwecken, als könne mit diesem Konzept jede Schwierigkeit gemeistert werden. Meist liegen den Ratgebern Erkenntnisse aus der Resilienzförderung bei Kindern zugrunde, oder sie bedienen sich theoretischer Modelle aus den Nachbardisziplinen der Resilienz, die auf die Stärkung von personbezogenen protektiven Faktoren und auf das Wachstum innerer Kräfte abzielen.

Nun ist es sicher nützlich, beispielsweise die von Wustmann (2004, S. 125) benannten individuellen Ansatzpunkte

zur Resilienzförderung bei Kindern, wie Problemlösefertigkeiten, Konfliktlösestrategien, Eigenaktivität, persönliche Verantwortungsübernahme, Selbstwirksamkeit, realistische Kontrollüberzeugungen, positive Selbsteinschätzung, Fähigkeit zur Selbstregulation, auch für die Stärkung der Resilienz von Erwachsenen zu berücksichtigen. Ebenso kann es durchaus sinnvoll sein, Erkenntnisse aus dem transaktionalen Stresskonzept (Lazarus & Folkman, 1984), dem Salutogenesekonzept (Antonovski, 1979), dem Modell der Selbstwirksamkeit (Bandura, 1997) oder dem von Czikszenmihalyi (1992) beschriebenen Flow-Erleben zu berücksichtigen. Reduziert sich jedoch die Förderung der Resilienz auf das Erreichen innerer Stärke, wie es beispielsweise bei Rampe (2005) oder bei Reivich und Shatté (2002) geschieht, wird dies den Erkenntnissen der Resilienzforschung nur partiell gerecht.

Zwar zeichnet sich das Resilienzkonzept in der Tat durch Überlappung und unscharfe Begriffsabgrenzungen gegenüber anderen Konzepten aus (Borst, 2006, S. 197). Auch

sind die theoretischen Grundlagen noch nicht voll ausgereift (Bengel, Strittmatter & Willmann, 1999, S. 59), so dass nachvollziehbar ist, dass zur Untermauerung dieses Ansatzes derzeit noch Erkenntnisse aus anderen Disziplinen herangezogen werden. Trotzdem sollte nicht untergehen, dass die Stärke des Resilienzkonzepts gerade in seinen spezifischen Besonderheiten liegt. Hildenbrand (2006, S. 26) benennt in Anlehnung an Boss (2006) vier Charakteristika, die das Resilienzkonzept in Abgrenzung zu anderen Konzepten kennzeichnen: Zum einen ist Resilienz als kontextbezogene Kategorie zu verstehen, sie kann nicht immer und nicht in allen Situationen als wünschenswert vorausgesetzt werden. Zweitens ist Resilienz relational,

sie darf medizinische und psychiatrische Symptome nicht außer Acht lassen. Drittens ist Resilienz eine interaktionale und soziale Kategorie, die in einen kulturellen und sozialen Entwicklungskontext eingebettet und nicht auf individuelle personale Eigenschaften zu reduzieren oder mit dem Begriff der Invulnerabilität zu verwechseln ist. Viertens sind resilienzbezogene Handlungsansätze zwar auf Stärken, nicht immer jedoch auf Lösungen fokussiert, so dass das Resilienzkonzept nicht als primär lösungs- oder erfolgsorientiert missverstanden werden darf. Dies bedeutet dreierlei:

- Erstens zeigt es die Grenzen des Coachings auf: die Bearbeitung von in Krisenzeiten nicht selten auftretenden medizinischen und psychiatrischen Symptomen liegt außerhalb der Kompetenzen des Coachs. Hier kann es notwendig sein, dem Coachee zur gleichzeitigen Inanspruchnahme ärztlicher oder psychotherapeutischer Unterstützung zu raten oder den Coachingprozess während der Phase, in der die Behandlung dieser Symptome im Vordergrund steht, zu unterbrechen. Es entspricht den Erkenntnissen der Resilienzforschung, dass Bewältigungsprozesse nicht linear verlaufen, dass auch die „Krise in der Krise“ (Siegrist, 2009, S. 90) Teil der Verarbeitung sein kann, und dass auch Phasen der intensiven medizinisch-therapeutischen Behandlung notwendig sein können. Insofern war es in der Arbeit mit Frau R. wichtig, die beantragte Mutter-Kind-Kur nicht als Fluchtverhalten oder als Fehlentwicklung im Sinn des Krisenkonzepts zu bewerten, sondern diese Maßnahme als zum Resilienzprozess zugehörig anzuerkennen.
- Zweitens sollte der Coach nicht aus dem Blick verlieren, dass Resilienz nicht in allen Situationen wünschenswert ist. Gerade wenn die Resilienzförderung in erster Linie auf innere Stärke abzielt, kann dies in der Arbeitswelt auch leicht missbräuchlich verstanden werden, indem vom Individuum einseitig psychische Robustheit und Standhaftigkeit gefordert werden, ohne die Notwendigkeit

der Veränderung von Rahmenbedingungen in Erwägung zu ziehen.

- Drittens wird deutlich, dass sich Coaching in Krisenzeiten nicht auf das Wachstum innerer Stärke reduzieren sollte. Wenn Resilienz interaktionale und soziale Komponenten aufweist, müssen insbesondere auch Einflussfaktoren des privaten und des arbeitsbezogenen Umfelds und Wechselwirkungen mit diesem berücksichtigt werden. Im Sinn der Ressourcenorientierung geht es dabei in erster Linie darum, diese Faktoren sinnvoll zur Krisenbewältigung zu nutzen oder auch hilfreiche Ressourcen zu entdecken oder aufzubauen. Insofern war es bei Frau R. schlüssig, dass sie im Rahmen des Coaching die anfangs genannte Zielsetzung, mehr innere Ruhe und Stärke entwickeln, erweiterte und begann, auch die aktive Veränderung der Rahmenbedingungen ihres Lebens und Arbeitens als Ziel zu beschreiben.

5 Ressourcen entwickeln

Im Sinn des Kontextbezugs der Resilienz habe ich in meinem Modell (Siegrist, 2009, S. 92) neben dem inneren Bewältigungsprozess vier Faktoren beschrieben, die Einfluss auf das Resilienzgeschehen nehmen, und die teilweise in der Person selbst, teilweise aber auch im Umfeld verankert sind (s. Kasten „Resilienz: Einflussfaktoren und Ressourcen“).

Diese Faktoren können genutzt werden, um gemeinsam mit dem Coachee systematisch nach Ressourcen zu suchen, auf sie zu zurückzugreifen oder sie bei Bedarf zu entwickeln. Erfahrungsgemäß wird der Coachee bereits beim AI-Interview auf Ressourcen stoßen, die einem oder mehreren der beschriebenen Einflussfaktoren zugeordnet werden können. Andere Einflussfaktoren werden jedoch hinsichtlich ihrer Ressourcen eher weniger stark ausgeprägt sein. Im Coaching geht es darum, einen stimmigen Umgang mit allen vier genannten Faktoren zu entwickeln und dabei sowohl die Umfeldressourcen als auch die Person selbst im Blick zu behalten. Teilweise können auch stärker aus-

geprägte Einflussfaktoren ausgleichend auf die weniger stark entwickelten Faktoren einwirken.

In der Arbeit mit Frau R. achtete ich darauf, immer wieder alle vier Einflussfaktoren im Blick zu behalten. Hinsichtlich der externen Faktoren war es für Frau R. beispielsweise leicht, ihre Umfeldressourcen zu beschreiben und zu entwickeln. Neben dem Wochenende mit dem Ehemann entschied sie sich auch bald, ihren Freundeskreis gezielter auszuwählen und sich privat nicht mehr mit Personen zu treffen, die sie zu sehr belasten. Arbeitsbezogene Ressourcen erwähnte sie von sich aus jedoch keine. Hier war es meine Aufgabe, einfühlsam darauf zu achten, ob es gelingen könnte, auch hinsichtlich der Arbeitsgestaltung Ressourcen aufzubauen. Dies gelang auch – jedoch nicht durch eine Handlungsanleitung meinerseits, sondern durch einen kognitiv-emotionalen Entwicklungsprozess bei Frau R., auf den ich später zurückkommen werde.

Bei der Betrachtung der internen Einflussfaktoren bei Frau R. fiel auf, dass ihre kognitiven Fähigkeiten zwar stark ausgeprägt waren, dass eine geringe Selbstverantwortung aber dazu führte, dass sie wenig proaktives Verhalten zeigen konnte. Auch hier war wieder ein kognitiv-emotionaler Prozess hilfreich, um durch ein verändertes Selbstbild die Selbstverantwortung und damit auch die Proaktivität zu stärken.

Resilienz: Einflussfaktoren und Ressourcen

Umfeldressourcen:

Familie (Partner, Eltern), Freundeskreis, Kollegen

Arbeitsbezogene Ressourcen:

Arbeitgeber, flexible Organisation, materielle Absicherung

Personale Ressourcen:

Kognitive Fähigkeiten, emotionale Stabilität, Glaube und Religion, Kontaktfähigkeit

Proaktivität:

Aktive Rolle, Selbstverantwortung, Zielstrebigkeit

Ergänzend sei erwähnt, dass es bei der Stärkung der personalen Ressourcen nicht einzig um nach innen gerichtete Kompetenzen geht. Die Teilaspekte Glaube/Religion und Kontaktfähigkeit weisen darauf hin, dass auch die eigene Weltanschauung und Spiritualität und die sozialen Kompetenzen einer Person hilfreich für den Umgang mit widrigen Umständen genutzt werden können. Nun sind Coaches in der Regel aufgrund ihrer Ausbildung darin geübt, zwischenmenschliche Fähigkeiten zu fördern, so dass wir davon ausgehen können, dass die Ressource der sozialen Kompetenzen im Coachingprozess quasi automatisch ins Blickfeld kommt. Hilfreich kann es darüber hinaus aber auch sein, bewusst Aspekte der Religion und des Glaubens zu thematisieren. Es geht dabei, wie immer im Coaching, nicht darum, dass der Coach seinem Gegenüber die eigenen Haltungen oder Antworten, die er selbst gefunden hat, vermittelt. Vielmehr ist wichtig, den Coachee einfühlsam und offen bei der Bearbeitung eigener Fragestellungen zu begleiten und gemeinsam zu entdecken, inwieweit er sich hier eine Ressource erschließen kann.

6 Mit Polaritäten umgehen

Auch wenn sie in der Forschung zu Recht noch teilweise als „black box“ (Wustmann, 2004, S. 63) beschrieben werden, gelten die kognitiv-emotionalen Verarbeitungs- und Bewältigungsprozesse (Siegrist, 2009, S. 90) als das Herzstück des Resilienzmodells. Auffal-

lend ist dabei, dass die Verarbeitungsprozesse sehr individuell und in einer gewissen Dialektik verlaufen. Das Individuum erlebt sich in der Krise unterschiedlichen Polaritäten ausgesetzt, mit denen es umgehen muss (Abbildung 1). Es geht dabei nicht darum, die Mitte zwischen den jeweiligen Polen zu finden und sich genau hier zu positionieren. Vielmehr geht es um ein individuelles Gewichten, vielleicht auch Einpendeln der gegensätzlichen und doch zusammengehörenden Aspekte im Sinn eines multidirektionalen und dialektischen Entwicklungsgeschehens. Dieses individuelle Einpendeln wird immer auch abhängig sein von den persönlichen Vorerfahrungen, Persönlichkeitsmerkmalen und Umweltfaktoren.

Im Coaching in Krisenzeiten erlebe ich, dass es für das Gegenüber hilfreich ist, wenn ich die Polaritäten visualisiere. Meist entsteht ein sehr individuelles Schaubild, dessen Inhalte von den Schilderungen des Coachee genährt werden und das seine individuellen Polaritäten im Verarbeitungsprozess darstellt. Die Verbindungslinien zwischen den Polen kennzeichnen dabei die Dialektik: so sehr gegensätzlich die Pole sind, so sehr gehören sie auch zusammen. Aufgabe des Coachs ist es nicht, den Coachee dazu zu bewegen, sich zwischen den Polen festzulegen. Vielmehr geht es im Sinn der dialektischen Auseinandersetzung darum, bei der Verarbeitung beide Pole im Blick zu behalten. Wichtig ist, in der individuellen Coaching-Arbeit nicht allgemeine Aussagen vorzustellen,

sondern die Inhalte anhand der vom Coachee benannten oder gemeinsam herausgearbeiteten Erfahrungen unterstützend wirken können, und dass die kognitiv-emotionale Bearbeitung der Polaritäten wiederum eine Rückwirkung auf den Umgang mit den Ressourcen hat.

Bei Frau R. konnten wir folgende Polaritäten festhalten:

- Rückzug versus Kontakt
- hilfsbedürftig sein versus Hilfe geben
- schwach sein versus stark sein
- eine gute Anwältin sein versus eine gute Mutter sein
- durchhalten versus aufgeben
- diszipliniert sein versus barmherzig mit sich sein.

Sie erlebte es als dann als eine große Erleichterung, zu merken, dass sie sich weder einseitig für einen der Pole noch für eine Position in der Mitte entscheiden muss. So wurde für sie zum einen das Auf und Ab ihrer Empfindungen wie beispielsweise das Pendeln zwischen Anwältin und Mutter nachvollziehbar und leichter aushaltbar. Zum anderen lernte sie, wertschätzend mit den widerstreitenden Empfindungen umzugehen und beide Pole zur Bewältigung zu nutzen.

Um eine vertiefte Auseinandersetzung zwischen den Polen zu fördern, können Coach und Coachee im Anschluss an die Visualisierung die jeweiligen Vor- und Nachteile der Pole reflektieren, oder der Coach kann den Coachee durch einen inneren Dialog führen, bei dem eine Kommunikation zwischen den beiden Polen entsteht. Im Sinn der Prozessorientierung des Resilienzmodells ist es dann normal, dass der Coachee seine Positionierung oder seine Pendelbewegung hinsichtlich der Pole teilweise verändert, teilweise aber auch beibehält. Aufgrund der vorhandenen Wechselwirkungen und des Kontextbezugs des Resilienzmodells kann letzten Endes davon ausgegangen werden, dass bei der dialektischen Bearbeitung der Polaritäten auch die bisherigen guten und im AI-Interview herausgearbeiteten Erfahrungen unterstützend wirken können, und dass die kognitiv-emotionale Bearbeitung der Polaritäten wiederum eine Rückwirkung auf den Umgang mit den Ressourcen hat.

7. Kognitionen und organismische Bewertung einbeziehen

Zuletzt sei darauf hingewiesen, dass im Resilienzprozess sowohl Kognitionen als auch Emotionen eine wesentliche



Abbildung 1: Dialektik des Bewältigungsprozesses

Rolle spielen. So scheint im Coaching in Krisenzeiten weder primär verhaltensorientiertes noch tiefenpsychologisch-analytisches Vorgehen hilfreich zu sein. Neuere Konzepte wie das des posttraumatischen Wachstums, das als eine spezifische Weiterführung des Resilienzansatzes betrachtet werden kann (Hepp, 2006, S. 151), bestätigen, dass ein positives Entwicklungsergebnis durch Denkaktivitäten wie Situationsanalyse, Sinnfindung und kognitive Reinterpretation gefördert wird (Zöllner, Calhoun & Tedeschi, 2006, S. 40). Im Ergebnis führt dieser Prozess dann zu einer Veränderung in den Bereichen Selbstwahrnehmung, interpersonelle Beziehungen (z. B. Öffnung und Zulassen von Emotionen) und Lebenseinstellung (z. B. veränderte Prioritäten) (Hepp, 2006, S. 151). Hier kann es durchaus hilfreich sein, sich weiterer Methoden der Aufmerksamkeitsfokussierung oder auch der von Reivich & Shatté (2002) eingeführten Anleitung zum akkuraten Denken (Bittelmeyer, 2007, S. 43) zu bedienen. Dazu gehören auch Mechanismen wie das Beiseiteschieben von Gedanken, das Setzen und Verfolgen von Zielen, die Entscheidung gegen Selbstmitleid und Bitterkeit, das Aufgreifen früherer Erfahrungen, die Übernahme von Verantwortung und die Bereitschaft, Hilfe anzunehmen. Auch der bewusste Versuch, sich selbst in der Krise noch Gutes zu tun, basiert auf kognitiven Prozessen.

Aus personenzentrierter Sicht ist zu ergänzen, dass es bei der kognitiven Bearbeitung der Krise nicht um das bloße willentliche Lenken von Gedanken geht, sondern darum, organismisch stimmige und kongruente Zukunftsbilder zu entwickeln. Diese werden nicht nur rational, sondern durch kognitiv-emotionale Auseinandersetzung erarbeitet, so dass auch die tiefer liegenden emotional-organismischen Ebenen der Persönlichkeit, der Wahrnehmung und Erfahrung einbezogen werden. Derart erlangte Zukunftsbilder oder Handlungsmöglichkeiten bieten die Chance, auch nachhaltig wirksam und umsetzbar zu sein, da sie mit der ganzen Person im Einklang stehen. „Emotionen und Intellekt sollten besser als Paar betrachtet werden, in dem der Intellekt auf eine erfolg-

reichere Anwendungsebene gehoben wird als wenn er von der Emotion getrennt wäre“ (Ryback, 2000, S. 73).

Bei Frau R. war es in erster Linie der bewusste Versuch, sich selbst in der Krise Gutes zu tun, der eine Veränderung bewirkte. Dem ging aber eine genaue Analyse ihrer Situation und ihres Selbstbilds voraus, das ihr anfangs nicht erlaubte, an sich selbst zu denken. Frau R. erhielt von mir dazu beispielsweise Selbstbeobachtungsaufgaben, die sie erkennen ließen, wie häufig sie im Alltag ihre eigenen Bedürfnisse ignoriert. Erst das Bewusstmachen des hohen Stellenwerts ihrer eigenen Person und ihrer eigenen Bedürfnisse führte sie dann dazu, sich abzugrenzen und beispielsweise auch tagsüber Schutzräume für ungestörtes Arbeiten zu schaffen und das Ganze dann auch als emotional-organismisch stimmig und nicht als egozentriert zu erleben.

Literatur

- Antonovsky, A. (1979). *Health, Stress and Coping: New Perspectives on Mental and Physical Well-Being*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Bandura, A. (1997). *Self Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bengel, J., Strittmatter, R. & Willmann, H. (1999). What keeps people healthy? The current State of Discussion and the relevance of Antonovsky's salutogenetic model of health. *Research and practice of health promotion*, volume 4. Köln: Federal Centre for Health Education.
- Bittelmeyer, A. (2007): *Karrierefaktor Resilienz*. *ManagerSeminare* 110, 36-44.
- Borst, U. (2006). Von psychischen Krisen und Krankheiten, Resilienz und „Sollbruchstellen“. In R. Welter-Enderlin. & B. Hildenbrand (Hrsg.), *Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände* (S. 192 – 204). Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Boss, P. (2006): *Loss, trauma and resilience: Therapeutic work with ambiguous loss*. New York: Norton.
- Copperrider, L., Whitney, D. & Stavros, J. (2008). *Appreciative Inquiry Handbook. For Leaders of Change*. Ohio: Crown Custom Publishing.
- Csikszentmihalyi, M. (1992). *Flow: das Geheimnis des Glücks* (13. Auflage). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Hepp, U. (2006). *Trauma und Resilienz. Nicht jedes Trauma traumatisiert*. In R. Welter-Enderlin & B. Hildenbrand (Hrsg.), *Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände* (S. 139-157). Heidelberg: Carl Auer.

- Hildenbrand, B. (2006). *Resilienz in sozialwissenschaftlicher Perspektive*. In R. Welter-Enderlin. & B. Hildenbrand (Hrsg.), *Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände* (S. 20 – 27). Heidelberg: Carl Auer.
- Langer, I. (2000). *Das Persönliche Gespräch als Weg in der psychologischen Forschung*. Köln: GwG-Verlag.
- Lazarus, R. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Rampe, M. (2005). *Der R-Faktor. Das Geheimnis unserer inneren Stärke*. München: Knauer.
- Reivich, K. & Shatté, A. (2002). *The Resilience Factor. 7 Keys to Finding Your Inner Strength and Overcoming Life's Hurdles*. New York: Broadwaybooks.
- Ryback, D. (2000). *Emotionale Intelligenz im Management. Wege zu einer neuen Führungsqualität*. Köln: GwG-Verlag.
- Schütze, F. (1977). *Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien – dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen*. Bielefeld: Fakultät für Soziologie an der Universität.
- Schütze, F. (1978). Was ist „Kommunikative Sozialforschung“? In H. Gärtner & S. Hering (Hrsg.), *Modellversuch „Soziale Studiengänge“ an der Gesamthochschule Kassel*, Materialien 12 (S. 117-131). Kassel: Regionale Sozialforschung Kassel.
- Siegrist, U. (2008). *Aspekte der Resilienz bei krankheitsbedingten Belastungen im Arbeitsleben*. Masterarbeit Arbeits- und Organisationspsychologie. Fernuniversität Hagen.
- Siegrist, U. (2009). *Der Resilienzprozess. Ein Modell zur Bewältigung von krankheitsbedingten Belastungen im Arbeitsleben*. *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung*, 2/2009, 87-93.
- Ulich, D. (1987). *Krise und Entwicklung. Zur Psychologie der seelischen Gesundheit*. München: Psychologie Verlags Union.
- Walsh, F. (2006). *Ein Modell familialer Resilienz und seine klinische Bedeutung*. In R. Welter-Enderlin & B. Hildenbrand (Hrsg.), *Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände* (S. 43-79). Heidelberg: Carl Auer.
- Wustmann, C. (2004). *Resilienz. Widerstandsfähigkeit von Kindern in Tageseinrichtungen fördern*. Weinheim: Beltz-Verlag.
- Zöllner, T., Calhoun, L. & Tedeschi, R. (2006): *Trauma und persönliches Wachstum*. In A. Maercker & R. Rosner (Hrsg.), *Psychotherapie der posttraumatischen Belastungsstörungen, Krankheitsmodelle und Therapiepraxis – störungsspezifisch und schulen-übergreifend* (S. 36-42), Stuttgart: Thieme.
- Zur Bonsen, M. & Maleh, C. (2001). *Appreciative Inquiry (AI). Der Weg zu Spitzenleistungen*. Weinheim: Beltz Verlag.