

Stress durch die Krise: Eine Analyse der Veränderungen im Coaching

Die Wirtschaftskrise hat nicht nur die Anforderungen an Manager verändert, sondern auch die Inhalte und Themen von Coaching-Prozessen.

Alexander B. hat viel erreicht: Mit 42 Jahren führt der Bereichsleiter eines Elektronikherstellers über 800 Mitarbeiter und verantwortet einen zweistelligen Millionenumsatz. Ambitioniert, engagiert, 14 Stunden am Tag. Am Wochenende und im Urlaub ist er im Standby-Modus, als Stress empfindet er das nicht. Als sein Bereich erweitert werden soll, beginnt er ein Coaching, um „effizient mit einem neutralen Sparringspartner“ die Umsetzungsstrategie zu entwickeln. Doch Ende 2008 gerät sein Unternehmen unter Druck: An Wachstum ist nicht mehr zu denken, es gibt einen Einstellungsstopp, die zugesicherte Gehaltserhöhung wird gestrichen. Alexander B., bisher flexibel und ideenreich, fühlt sich leer, kann nicht mehr schlafen: Plötzlich ist er selbst das Thema im Coaching.

Welche Themen bewegen Manager in turbulenten Zeiten? Welche typischen Stressbelastungen werden im Coaching deutlich? Welche persönlichen Muster zeigen sich im Umgang mit psychischer Belastung? Welche Aus-

wirkungen hat die Krise auf unsere Rolle als Coaches? Unter diesem Blickwinkel haben wir aktuelle Coaching-Prozesse wie den von Alexander B. durchleuchtet.

24 Führungskräfte auf der mittleren und höheren Ebene, die wir im Lauf des Jahres 2009 gecoacht haben, wurden in die Analyse aufgenommen. Alle Klienten kamen aus Großunternehmen und Konzernen, die von der Krise betroffen waren (zum Beispiel Automobilhersteller, Zulieferer oder Banken). Bei zwölf Arbeitgebern lagen die Auswirkungen der Krise im Normalbereich, die Umsatzeinbußen waren einstellig, es wurden Maßnahmen wie Kostensenkungsprogramme und Einstellungsstopps getroffen. Zwölf Klienten waren in ihren Unternehmen deutlich bis dramatisch betroffen: Umsatzeinbußen von einem Drittel und mehr, Kurzarbeit, Kostensenkung, Umstrukturierung wurden gefahren. Die Coachees waren überwiegend Leistungs- und Potenzialträger, für die trotz oder gerade wegen der Krise in Coaching investiert wurde.

Coaching-Themen in der Krise

Bei der Betrachtung der Themen, die in der Krise zu bearbeiten waren, zeigten sich typische Stressfaktoren:

- **Einschränkung persönlicher Handlungsspielräume:** Die Klienten fragten sich beispielsweise: Wie kann ich trotz enorm verringerter Budgets oder Ressourcen noch sinnvoll arbeiten? Wie gehe ich damit um, dass der eigene Bereich schrumpft oder an Bedeutung verliert?
- **Zu hohe Arbeitsbelastung:** „Wenn wir nur immer mehr tun, können wir uns der Krise entgegenstemmen“ – dieses Credo führte dazu, dass unrealistisch umfangreiche Arbeitspakete geschnürt und von oben nach unten durchgereicht wurden. Vor allem beim Mittelmanagement in seiner Sandwichposition führte dies zu Überlastung, Zweifeln an der eigenen Kompetenz und zur Schiefelage der Work-Life-Balance.
- **Rollenkonflikte als Führungskraft:** Wie kann ich in dieser Zeit authentisch sein, Vorbild sein, Klarheit vermitteln? Wie viel kann/darf ich meinen Mitarbeitern (noch) abverlangen? Nicht nur die eigene Stressbelastung, sondern auch die der Mitarbeiter oder ihnen unterstellter Führungskräfte beunruhigte die Coachees.
- **Persönliche Rückschläge und Misserfolge:** Häufiger als vor der Krise lautete das Thema „Wie gehe ich mit Kränkungen um?“ Vereinbarte Karriereziele wurden obsolet, der eigene Bereich galt nur noch als Cost-Center.



*Dr. Karin von Schumann,
Diplom-Psychologin,
Managementberaterin und Coach,
Lehraufträge an der Fachhochschule für angewandtes Management (FHAM) in Erding
info@vonschumann-consulting.de*



*Charlotte Goldstein,
Diplom-Sozialpädagogin,
Bildungsreferentin für die
Wirtschaft (IHK), ausgebildete
Familietherapeutin und Coach
goldstein@goldstein-coaching.de*

Quellen für Gelassenheit

Menschen mit Selbstwirksamkeitserwartung sind überzeugt, auch in schwierigen Situationen Einfluss nehmen zu können. Sie leiden seltener unter Depressionen und Angststörungen und sind im Beruf erfolgreicher. Eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung führt als „High Performance Circle“ zu hohen Ansprüchen und der Suche nach anspruchsvollen Herausforderungen. Ihre Bewältigung erhöht die Selbstwirksamkeitserwartung. Die Wirtschaftskrise beeinträchtigte jedoch die Selbstwirksamkeitserwartung der Leistungsträger empfindlich. Im Coaching war es daher hilfreich, ihre Quellen anzusprechen.

■ **Erfolg in weniger schwierigen Situationen:** Auch wenn sich die Krise nicht per Managementeinsatz bewältigen lässt, meistern engagierte Führungskräfte gerade jetzt vielfältige Herausforderungen. Auf diese „kleinen“ Erfolge gilt es, den Fokus zu richten.

■ **Beobachtung von Modellen:** Welche Verhaltensweisen, Haltungen oder Einstellungen empfindet der Coachee als vorbildhaft, welche kann er übernehmen?

■ **Soziale Unterstützung:** Hier hieß es, Ressourcen aufzuzeigen, aber ebenso selbst als Coach verfügbar zu sein – auch abends oder am Wochenende.

Krise als Turbofaktor für Burnout?

Auch einmal eigene Grenzen zu überschreiten gehört zweifelsohne zu den wichtigen Managerqualitäten. Wer jedoch jahrelang eigene Bedürfnisse ignoriert hatte, konnte den krisenbedingten Stress nicht mehr einfach wegstecken. Die Wirtschaftskrise und die damit verbundene psychische Anforderung werden mittlerweile als „Turbofaktoren für Burnout“ bezeichnet. Aus unserer Beobachtung sind die Weichen jedoch Jahre zuvor gestellt worden. Hohe Einsatzbereitschaft und Identifikation mit dem Unternehmen sind für Leistungs- und Potenzialträger charakteristisch. Sind daran ein hoher Anspruch an sich selbst, ein hoher Gestaltungswillen (der in Krisensituationen häufig

ausgebremst wird) und die Tendenz, Misserfolge als persönliche Niederlage zu erleben, gekoppelt, ist die Gefahr hoch, an akutem Stress zu leiden. Kommen dazu – typisch für die Krise – unklare oder ständig wechselnde Anforderungen und/oder wird der Handlungsspielraum verringert, kann das Fass überlaufen. Auch die gesellschaftliche Stimmung gegenüber einer Branche oder einem Berufsstand wie 2009 die Kritik am Banksektor sowie die unsichere Marktlage können Einzelne aus dem Gleichgewicht bringen.

Persönliche Muster

Die gecoachten Manager zeigten drei Muster, um dem Stress in der Krise zu begegnen:

■ **Kämpfen:** Häufig versuchten die Coachees, hyperaktiv, unter Ausbeutung persönlicher Ressourcen, alle Hebel gleichzeitig in Bewegung zu setzen: „Das muss eben in diesen Zeiten so sein, da darf man nicht zurückstecken“, „Man kann froh sein, dass man persönlich noch nicht betroffen ist. Da will ich nicht über zu wenig Freizeit klagen“. Dieses Muster zeigte sich beim Thematisieren aktueller Ereignisse und daraus resultierender Anforderungen. Die Coachees wollten alles tun, um die Situation zu retten, stießen an Grenzen, waren von Hoffnungen und Niederlagen emotional betroffen. Ein solches Muster entsteht nicht erst in der Krise, wird aber durch sie verschärft und trifft diejenigen, die sich ohnehin schlecht abgrenzen können, besonders hart.

■ **Flüchten:** Seltener anzutreffen (manchmal als Folge überzogenen Kämpfens) war eine Fluchtreaktion. Das Gefühl der Lähmung und Resignation („Wir haben doch schon lange gewarnt, die – da oben – hören ja nicht“), gepaart mit dem inneren Wunsch der Beruhigung („Einen Controller braucht man immer“, „Unsere Abteilung bringt schließlich den Umsatz“), wechselten sich ab mit der Tendenz zu Ausstieg und Rückzug („Wenn ich jünger wäre, wäre ich längst weg“). Auch körperliche Stressreaktionen und depressive Verstimmungen traten vermehrt auf.

Führungskräfte mit diesem Muster neigten dazu, sich von Mitarbeitern zurückzuziehen und nach außen hin mit Ironie oder Beschwichtigung zu reagieren – was sie in ihrem Wunsch, authentisch und ehrlich zu sein, oft belastete.

■ **Standhalten:** Dieses Muster, das etliche Coachees praktizierten, ist ein „gelassener Weitblick“. Die Coachees sahen die schwierige Situation klar, aber das dominierte nicht ihr persönliches Befinden. Sie investierten etwa Energie, ein wichtiges, zukunftsorientiertes Projekt trotz Sparkurs zu starten. Im Coaching wollten sie Überzeugungsstrategien dafür erarbeiten. Oder sie setzten noch gezielter als früher Prioritäten, wiederum bei zukunftsorientierten Themen – allerdings ohne den Anspruch, alles machen und schaffen zu können.

Selbstbild und Rollenvielfalt

Klienten wie Alexander B. fordern auch uns als Coaches, weil die Reaktionen auf den krisenbedingten Stress bei uns selbst ebenfalls Fragen aufwerfen. Wie stehen wir zu Leistung? Wie gehen wir mit der Umbruchsituation um? Wie können wir mit positivem Blick die Potenziale in der Lebenssituation unseres Klienten beleuchten? Intensive Selbstreflexion, Super- und Intevision waren im Krisenjahr 2009 auch zur Stabilisierung unserer eigenen Selbstwirksamkeitserwartung unverzichtbar. Eine weitere Herausforderung war es, die eigene Work-Life-Balance gut auszutarieren, um als Rollenmodell glaubwürdig zu sein und leistungsfähig zu bleiben.

Weiterführende Literatur

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

Burisch, M. (2005). *Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung*. Berlin: Springer.

Harss, C. & von Schumann, K. (2009). *Tapferkeit vor dem Chef: So behaupten Sie sich im Berufsleben* (5. Aufl.). Regensburg: Walhalla.

von Schumann, K. & Goldstein, C. (2010). Coaching in turbulenten Zeiten: Was die Krise aus und mit Coaching macht. *Coaching Magazin*, 1/2010, 34–39.