

Volker Sotzko

Resilienz-Coaching oder von der Kunst, die zweite Geige zu spielen

Eine qualitative Untersuchung
zur Beratung von Führungskräften
in Krisensituationen

Mit einem Vorwort von Barbara Juen

2013

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag
Vangerowstr. 14
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt
der Verlag für Systemische Forschung
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer
Printed in Germany 2013

Erste Auflage 2013
ISBN 978-3-89670-982-0
© 2013 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Diese Publikation beruht auf der Master Thesis „Krisenintervention unter Nutzung
des systemischen Paradigmas“ zur Erlangung des akademischen Grades „Master of
Science“ im Universitätslehrgang Psychotraumatologie und Stressmanagement am
Department für Psychotherapie und Biopsychosoziale Gesundheit der Donau-
Universität Krems, 2013.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt bei dem Autor.
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der
Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Foto-
kopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Ver-
lags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

1. Einleitung

Ich bin durch die Berufe meiner Eltern in einem Diakonie-Krankenhaus aufgewachsen. Dort begegneten mir kranke Menschen, Schwestern, Ärztinnen, Reinigungspersonal und viele andere Personen. Das Krankenhaus war Spiel- und Erkundungsstätte. Aber auch der spirituelle Zugang der Schwestern, der für uns Kinder im Abhalten von Ritualen sichtbar wurde, hat mich beeindruckt und nachhaltig geprägt. Mit 18 Jahren lernte ich dann über eine Pflegeausbildung eine andere Seite von Krankenhaus kennen: die Bedeutung dessen, innerhalb einer Organisation die Dienstleistung des Krankenpflegers zu lernen und durchzuführen. Schlagworte wie Hierarchien, Arbeit in interdisziplinären Teams, Kommunikationsflüsse, Konflikte, Stresssituationen (Reanimationen) etc. wurden wichtig. Ein wesentliches Thema mit den Patienten war „Verlust“. Der Umgang damit, einen Körperteil zu verlieren, die Gesundheit nicht mehr als ein selbstverständliches Gut steuern zu können bis hin zur Begleitung von Sterbeprozessen (Sitzwachen). Bei Stresssituationen wie Reanimation oder Sterbeprozessen war es für mich damals schon wichtig, darauf zu achten, wie ich, das Professionistenteam und die Angehörigen reagieren. Den Begriff der Supervision kannte ich damals noch nicht.

Parallel zu dieser Ausbildung bewarb ich mich um einen Studienplatz am Mozarteum, einer Universität für künstlerische und pädagogische Ausbildungen in Salzburg, den ich auch erhielt. Mit 19 Jahren wechselte ich die Staatsbürgerschaft und bin seitdem Österreicher. Eine Psychotherapie- und Supervisionsausbildung, die ich später durch zwei unterschiedliche systemtheorieorientierte Organisationsentwicklungsausbildungen vertiefte, rundet mein heutiges Beraterprofil ab.

Der Aufbau einer Unternehmensberatungs-GmbH in den letzten 15 Jahren bildet meinen arbeitstechnischen Rahmen. In diesem beruflichen Umfeld wurde ich in den letzten Jahren immer wieder mit dem Thema „Verlust am Arbeitsplatz“ konfrontiert. Das Thema ist vielschichtig, es führt von der Schließung einer Arbeitsstätte, bei der 200 Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz verloren, bis zum Selbstmord eines Teammitgliedes; und es reicht von Organisationen, die Sterbeprozesse professionell begleiten, bis hin zu Einzelpersonen, die einen geliebten Menschen durch Unfall oder Krankheit verloren hatten. Für mich stellte sich dann die Frage, wie ich diesen Stressereignissen mit meinem Wissen und Können begegnen kann. Die Konsequenz waren Supervision, Intervision und letztlich auch das Studium an der Donau-Universität. Das Thema Verlust begegnete mir und beschäftigte mich also immer wieder in unterschiedlichen Zusammenhängen: kranke oder sterbende Menschen, meine verlorene Identität als deutscher Staatsbürger und jetzt die

Arbeit mit Krisen in sozialen Systemen. Daher liegt es für mich nahe, dieses Buch der Verbindung des Fachwissens aus den Bereichen Krisenintervention, Stressmanagement und Systemtheorie zu widmen, um dadurch einen weiteren Schritt in meiner Professionalisierung zu erreichen.

Während des Studiums an der Donau-Universität berichtete eine der Vortragenden über ihren Kriseneinsatz beim Grubenunglück in Lassing/Steiermark, und darüber, dass sie nicht so genau wüsste, wie sie dort unterstützen könne. Auf diese Frage antwortete ihr Vorgesetzter, dass sie „die zweite Geige spielen“ solle. Diese Metapher bildete eine erste Brücke für mich, um eine Verbindung zwischen Krisendynamiken und systemisch-ressourcenorientiertem Ansatz herzustellen: Der erste Geiger ist der Konzertmeister, der vor und während dem Konzert dem Orchester den Ton angibt. Der zweite Geiger sitzt neben dem ersten, spielt zu, wendet das Notenblatt und unterstützt somit.

Dieses Buch soll Coaches (Zweite Geige) ermöglichen, Führungskräfte und andere Verantwortliche (Erste Geige) vor oder nach krisenhaften Ereignissen passend zu unterstützen, damit deren Mitarbeiter (Orchester) unter dem Aspekt des ressourcenorientierten Vorgehens entlastet werden.

Eine andere Vortragende brachte die Themen der Resilienz und der Salutogenese ein. Das Bild konkretisierte sich weiter, die systemische Theorie der Autopoiese usw. anwenden zu können. Ein weiterer Vortragender, mit dem wir ausführlich unsere Fachthemen besprachen (eines der gelungensten Seminare, dem ich beiwohnen durfte), rundete das Bild ab, dieses Wagnis des Brückenschlags zwischen Krisendynamik und systemischer Zugangsweise zu erforschen.

Der Glücksfall, dass eine meiner Lehrerinnen sowohl anerkannte Expertin in praktischer und theoretischer Vorgangsweise bei Krisensituationen als auch ausgebildete Familientherapeutin ist, unterstützte mich in meinem Vorhaben.

Im Text wird immer wieder von betroffenen Menschen die Rede sein. Ich benutze den Begriff Betroffene oder betroffene Menschen, aber auch den Begriff Kunde. Kunde heißt für mich auch der Kundige: eine Person, die weiß, was sie braucht. Eine Person, die sich selbst am besten kennt. Eine Person, die auf Grund eines subjektiven Stressereignisses kurzfristig einen Kontrollverlust erleidet. Dieser Kunde ist weder krank noch inkompetent. Ganz im Gegenteil: Er hat ein momentanes Lösungsmodell für sich gefunden, um diese Situation zu meistern. Dass diese Personen leiden und aus dem Zustand des Kontrollverlustes kommen möchten, das ist selbstverständlich. Unmissverständlich sei ergänzt, dass „Krise als Chance“ nur die erleben dürfen, die die Krise auch überleben können.

In diesem Buch kommen die Begriffe Coaching und Supervision vor. In der Theorie werden beide Wörter getrennt behandelt. Es erscheinen auch regelmäßig Publikationen, in denen beide Begriffe getrennt behandelt werden. In meiner Praxis und in diesem Buch verstehe ich Supervision und Coaching als ähnlichen Begriff. Der Unterschied liegt für mich in der Verantwortung des Kunden. Daher ist Coaching eine Beratung, die den Fokus auf die komplexen Themen der Mitarbeiterführung legt. Supervision hingegen hat den Schwerpunkt bei den Mitarbeitern.

„Coaching ist eine Beratungsfunktion (Pechtl, 1989) und meint im Prinzip das gleiche wie Supervision. Der Begriff Coaching ist in der Wirtschaft allgemein akzeptiert und nicht durch soziale Berufsfelder bzw. ausschließlich psychologische Konnotationen vorbelastet.“ (Rieger zit. nach Stumm & Pritz, 2009, S. 112)

Da Sprache Wirklichkeit erzeugt, sei an dieser Stelle auch das Thema der weiblichen und männlichen Schreibweise hervorgehoben: Die abwechselnd gewählten Formen stehen pars pro toto, wechseln je nach Kontext und stellen keine Bewertung des jeweils anderen Geschlechts dar.

Dieses Buch ist somit eine Zusammenfassung meines beruflichen Handelns und Denkens. Es soll den Brückenschlag zwischen „gestresstem“ Betroffenen auf der einen Seite und theoriegeleitetem, unterstützendem Berater auf der anderen Seite ermöglichen.

Als Fortsetzung und vertiefende Auseinandersetzung mit dem Thema Resilienz-Coaching (Anwendungsbereiche, Tools) folgt ein weiteres Buch, welches bereits in Arbeit ist.

2. Entscheidende Wirkfaktoren bei psychosozialen Akutinterventionen

Physische und psychische Notfälle lösen bei einzelnen Menschen, Gruppen und Gemeinschaften Stress aus. Je nach Schwere und subjektiver Bedeutung des Vorfalls kann es bis zu einer Krise, einem Kontrollverlust des Einzelnen, der Gruppe kommen. Die Helferinnen begegnen diesem Kontrollverlust mit psychosozialen Unterstützungsmaßnahmen – der Summe psychologischer wie auch sozialer Maßnahmen für Betroffene in der Akutsituation. Diese unterstützenden Maßnahmen werden auf die Bedürfnisse der Betroffenen abgestimmt und sollen die Resilienz der Einzelnen, Gruppen und Gemeinschaften fördern.

In Folge wollen wir uns dem Begrifflich der Resilienz annähern und danach beschreiben, welche Elemente psychosoziale Akutinterventionen beinhalten können und sollen, um größtmögliche Effektivität in Richtung auf Resilienzförderung zu erzielen.

2.1. RESILIENZ

Resilienz ist ein abstrakter Begriff aus der Naturwissenschaft und beschreibt die Dehnbarkeit und Belastungsfähigkeit von Werkstoffen. In der Sozialpsychologie beschreibt Resilienz die menschliche Fähigkeit, sich existentiell schwierigen Situationen zu stellen oder sich anpassen zu können und gleichzeitig daraus einen Lernwert zu ziehen.

Mit diesem Phänomen begannen sich bereits in den 1950er Jahren Werner und Smith (1992) 40 Jahre lang zu beschäftigen – basierend auf der Längsschnittstudie in Kauai mit 698 Kindern. Seitdem gab es vier Forschungswellen mit unterschiedlichen Schwerpunkten.

Erste Welle: Eine Dokumentation der Resilienz durch Wissenschaftlerinnen, die Schutzfaktoren fanden, welche jungen Menschen helfen, sich trotz schwieriger Verhältnisse positiv zu entwickeln.

Zweite Welle: Diese beschäftigt sich mit der Frage, wie Resilienz funktioniert. Was sind die Gründe und Vorgänge, die zu Resilienz führen? Hier stand die Identifikation von Schutzprozessen im Vordergrund.

Dritte Welle: Basiert auf den Erkenntnissen der zweiten Welle. Die Forschung begann zu untersuchen, ob es möglich sei, Personen gezielt in ihrer Resilienzfähigkeit zu stärken. Die Experimente dauern bis heute an.

Vierte Welle: Eine neue Fragestellung entsteht durch den technischen Fortschritt. Der Fokus dabei liegt auf der Hirnentwicklung, den Erbanlagen und darauf, wie sich Menschen im Lauf der Zeit verändern. Dies wird unter-

stützt durch die bildgebende Diagnostik, welche die Abbildung menschlicher Hirnaktivitäten ermöglicht. (nach Masten & Müller zit. nach Moritz, 2011, S. 66)

Der Begriff der Resilienz ist kontextabhängig. Das heißt, die Schwerpunkte unterscheiden sich, je nachdem, welche Profession sich mit Resilienzförderung beschäftigt.

„Kluge betont die Wichtigkeit, Resilienz immer kontextabhängig zum jeweiligen Forschungsgebiet und der Forschungsfrage zu definieren (vgl. Kluge 2004, S. 1). Sie spricht von Resilienz im arbeitsbezogenen Kontext als einem Konstrukt, das „(...) sehr unterschiedlich verwendet wird“ (Kluge, 2004, S. 6) und bei dem vor allem der Bereich der Praxisforschung große Lücken erkennen lässt.“ (Kluge zit. nach Moritz, 2011, S. 75)

Wir betrachten das Thema Resilienzförderung später noch aus der Sicht psychosozialer Unterstützung bei Akutinterventionen, wollen aber im Vorfeld einige Definitionen von Resilienz und Charakteristika beschreiben, die für uns wesentlich sein werden.

Eine psychotherapeutische Definition bringt die systemische Familientherapeutin Rosmarie Welter-Enderlin (2008):

„Unter Resilienz wird die Fähigkeit von Menschen verstanden, Krisen im Lebenszyklus unter Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklung zu nutzen. Mit dem Konzept der Resilienz verwandt sind Konzepte wie Salutogenese, Coping und Autopoiese. Alle diese Konzepte fügen der Orientierung an Defiziten eine alternative Sichtweise bei.“ (Welter-Enderlin, 2008, S. 13)

Ihr Kollege Bruno Hildenbrand (2008) ergänzt,

„dass die Entwicklung dieser Muster nicht auf spezifische Lebensphasen beschränkt oder mit einer bestimmten Lebensphase abgeschlossen ist, sondern lebenslang andauert. Resilienz beschreibt demnach spezifische Handlungs- und Orientierungsmuster der Krisenbewältigung einerseits, ihre Entwicklung in immer neuen Erfahrungen der Bewältigung von Krisen andererseits.“ (Hildenbrand, 2008, S. 205)

Ganz anders definiert die Managementtrainerin Sylvia Kere Wellensiek (2011):

„Der Terminus veranschaulicht also die Toleranz eines Systems gegenüber von innen oder von außen kommenden Störungen. Ein resilientes System kann Irritationen ausgleichen oder ertragen, bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der eigenen Integrität. Es übersteht Verformungen, ohne dabei die eige-

ne, ursprüngliche Form einzubüßen. Das assoziierende Bild dabei ist das Stehaufmännchen, das sich aus jeder beliebigen Lage wieder aufzurichten vermag.“ (Wellensiek, 2011, S. 18)

Alle drei Beschreibungen stimmen darin überein, dass Menschen oder soziale Systeme existenzielle Irritationen ertragen können und sich in einer adäquaten Zeit wieder an die neue Situation anpassen können, um zur Normalität zurückzukommen – bei einem gleichzeitigen Lernprozess.

Das bedeutet, dass Resilienzförderung stets mit der Erfahrung von Risiko und Krise verbunden ist. Nur krisenerfahrene Menschen oder soziale Systeme sind in der Lage, resilient zu handeln.

„Kluge definiert folglich die Resilienz als eine Fähigkeit, die unter bestimmten Voraussetzungen entwickelt werden kann. Sie setzt voraus, dass bestimmte Risiken gegeben sind, denen sich ein Individuum stellen muss, und erklärt, dass sich Resilienz nicht entwickeln kann, wenn die Risikoerfahrung oder -situation fehlt.“ Und wird ... dabei „auch von Wolter (2005, S. 299) unterstützt, welche die Notwendigkeit der Krise, das Erleben von Krisen als Kernelement zur Entwicklung von Resilienz definiert.“ (Moritz, 2011, S. 75)

Wellensiek (2011) hebt in ihrer Definition den „systemischen“ Anspruch an die Resilienz hervor. Resilienzförderung ist daher immer nur im Zusammenhang von „Element, Subsystem, System und relevanter Umwelt im jeweiligen Kontext“ zu verstehen.

„Um die Resilienz eines Individuums zu verstehen, ist es wichtig, die Interaktion zwischen dem Individuum und der Umwelt zu beachten.“ (Moritz, 2011, S. 80)

Das bedeutet, Resilienzförderung betrifft beispielsweise ein Kind im Verhältnis zu seinen Eltern, Verwandten, Freunden oder Schulen an einem bestimmten Ort zu einem bestimmten Zeitpunkt. Resilienz ist keine Fähigkeit des Einzelnen, sondern ein „systemisch abhängiger“ Ressourcenmix. Sonnenmoser (2006) fasst zusammen:

„Die neuere Forschung versteht Resilienz nicht mehr nur als Personeneigenschaft, sondern geht von einer Resilienz-Konstellation aus, welche sich aus drei Elementen zusammensetzt (vgl. Sonnenmoser, 2006, S. 50):

- Herausforderung oder Stresssituation
- Vermittelnde Faktoren (welche beispielsweise in bestimmten Ressourcen der Person liegen können)
- Ressourcen (welche außerhalb der Person liegen können)

„Erst aus dieser Konstellation entwickelt sich Wohlbefinden und Produktivität von Personen sowie deren Erhaltung (Sonnenmoser, 2006, S. 51).“ (Sonnenmoser zit. nach Moritz, 2011, S. 79)

Resilienzförderung können wir auch auf einer Zeitachse betrachten: Präventionsphase, Akutphase und Nachsorgephase.

„Die Resilienzforschung ist jedoch vor allem hinsichtlich der Gestaltung von Interventions- und Präventionsmaßnahmen als sehr wertvoll zu erachten, da es sich bei Resilienz nicht um ein außergewöhnliches Phänomen, sondern um ein gewöhnliches, grundlegendes, menschliches Anpassungssystem handelt. (vgl. Kluge, 2004 S. 12).“ (Kluge zit. nach Moritz, 2011, S. 75)

Resilienz ist lern- und entwickelbar. Wolter stellt fest, dass Resilienz eine erlernbare Eigenschaft ist, die gestärkt, aufgebaut und ausgebaut werden kann. Dazu ist es jedoch notwendig, dass sich der Mensch im Umgang mit herausfordernden Situationen oder Krisen seiner Fähigkeiten bewusst ist und so auf vielfältige Möglichkeiten zum Umgang mit diesen Situationen zurückgreifen kann – vgl. auch Rampe, 2004, S. 21, auf ein „individuelles Resilienz-Profil, das jedem Menschen eigen ist.“ (Wolter & Rampe zit. nach Moritz, 2011, S. 74)

Eine Orientierung hierfür sind die sieben Säulen des Resilienzkonzeptes nach Rampe (2004):

- „Optimismus
- Akzeptanz
- Lösungsorientierung
- Opferrolle verlassen
- Verantwortung übernehmen
- Netzwerkorientierung
- Zukunftsplanung“ (Rampe zit. nach Moritz, 2011, S. 73)

2.2. PSYCHOSOZIALE UNTERSTÜTZUNG

Einen Weg zur Resilienzförderung nach traumatischen Ereignissen beschreiben Hobfoll et al. (2007) anhand von fünf Elementen, die sie aus der Literatur ableiten und die nachgewiesenermaßen eine positive Wirkung bei Akutinterventionen entfalten. Sie weisen allerdings darauf hin, dass diese Elemente jeweils situativ flexibel zu behandeln sind. Diese fünf Elemente sind:

„Sicherheit (safety), Verbundenheit (connectedness), Stressreduktion (calm), Selbst- und kollektive Wirksamkeit (self and collective efficacy) und positive Zukunftsorientierung (hope).“ (Hobfoll et al., 2007)

2.2.1. Förderung von Sicherheit

Die Vermittlung von Sicherheit betrifft unterschiedliche Elemente, also sowohl subjektive Gefühle wie auch objektive Maßnahmen. Das reicht von der Bereitstellung eines sicheren Ortes über Reduktion von Information und Schutz vor Medien bis hin zur Information über den Verbleib von Angehörigen. Die Betroffenen sollen wieder Grundvertrauen fassen können und so schnell wie möglich zu ihren Alltagsroutinen finden. Die folgenden Wirkfaktoren sind aus Juen et al. (2011) und Hobfoll et al. (2007) entnommen:

2.2.2. Förderung des Gefühls von Ruhe

Akute Stressreaktionen sind ein normales Begleitphänomen vieler Krisenbetroffener. Rasche Hilfe ist nötig und es kann durch eine Reihe von Maßnahmen sinnvoll entgegengewirkt werden – wie etwa durch Psychoedukation oder andere akutpsychotherapeutische Maßnahmen zur Stressreduktion.

2.2.3. Förderung von Selbstwirksamkeit und kollektiver Wirksamkeit

Die gewohnheitsgemäße Kontrolle über das alltägliche Leben wird in einer Krisensituation auf den Kopf gestellt. Die Kontrolle wieder zu erlangen ist ein wesentlicher Baustein zur Erholung für die Betroffenen. Helferinnen sind daher aufgefordert, innerhalb eines klaren Rahmens Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten für die Betroffenen zu ermöglichen

2.2.4. Verbundenheit

Um Verbundenheit zu fördern wird einerseits soziale Unterstützung begünstigt, aber auch soziale Aktivität gefördert. In der Akutintervention geht es vor allem um rasche Zusammenführung von Familien und Freunden sowie die Nutzung und Nutzbarmachung sozialer Netzwerke der Betroffenen.

2.2.5. Hoffnung

Hoffnung unterstützt Erholung wesentlich. Es geht darum, Hoffnung zu vermitteln, aber auch zu ermutigen. Hoffnung ist wichtig für die Restrukturierung von Grundannahmen, welche nach einem potentiell traumatischen Ereignis erschüttert werden können. In der Akutsituation geht es oft nicht um das große Wort „Hoffnung“, sondern darum, kleine Schritte in die Zukunft zu wagen, indem schwierige nächste Schritte gemeinsam besprochen und so bewältigbar gemacht werden. Wir sprechen in diesem Zusammenhang daher von positiver Zukunftsorientierung und vermeiden das Wort Hoffnung, das für jemanden, der gerade einen Angehörigen verloren hat, zu positiv klingt und nicht seinem Befinden entspricht.