

Selbstbestimmt handeln unter Druck- ein Coaching-Format für Stress-Situationen – (Reinhard Ahrens)

In der modernen, beschleunigten Gesellschaft sind wir einer dauerhaften psychischen Belastung ausgesetzt: in ständiger Anpassung an neue Erwartungen, im permanenten Wettlauf mit der Zeit, überflutet von Information. Ein Dauerlauf, bei dem viele Menschen auf der Strecke bleiben. Sie entwickeln schwere Stresssymptome, Ängste, Süchte oder bewegen sich geradewegs in einen Burnout hinein.

Kennen Sie Situationen wie diese? Sie sind zu einem Meeting geladen. Nach kurzen einführenden Sätzen leitet der Geschäftsführer freundlich zu Ihnen über: „... und hierzu kann Ihnen sicherlich der Kollege XY ein paar kluge Worte sagen.“

Oder: Sie schreiben gerade an einem Bericht, den Sie am nächsten Morgen abgeben sollen. Da ruft das Sekretariat der Geschäftsleitung an und teilt Ihnen mit: „In einer Stunde muss der Bericht vorliegen.“

Oder: Auf der Geschäftsreise werden Sie von Ihrem Vorgesetzten den amerikanischen Kollegen vorgestellt und aufgefordert, in drei Sätzen Ihren Standpunkt zur wirtschaftlichen Entwicklung Ihres Bereichs in Deutschland darzustellen – auf Englisch, wohlgermerkt.

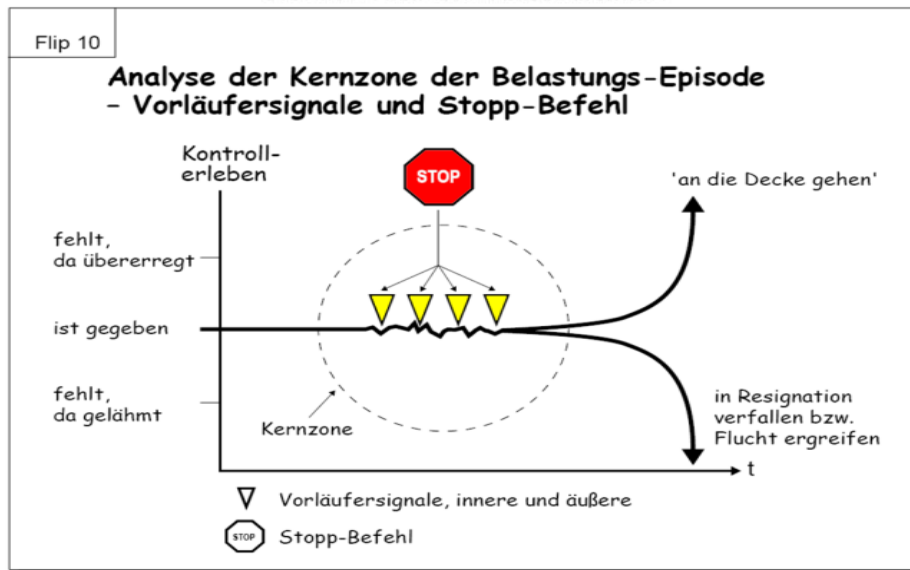
Situationen mit unvorhergesehenen Wendungen gehören in die Kategorie „besondere Herausforderungen“. Sie setzen den Betroffenen unversehens unter enormen Druck. Weil man sich in der Situation „kalt erwischt“, also unvorbereitet fühlt, weil dies als eine persönliche Bedrohung erlebt wird, der man hilflos ausgeliefert scheint und ohne die Möglichkeit der Gegenwehr.

Die oft folgenden Notreaktionen sind bestenfalls unangemessen, im schlimmsten Fall sorgen sie für Eskalation und bereiten den Nährboden für weitreichende Konflikte. In meiner Coaching-Praxis beschreiben die Klienten die ganze Bandbreite von Kampf- über Verteidigungs- bis zu Fluchtverhalten: Manch einer reagiert eher aufbrausend, aggressiv abwehrend, ein anderer eher ängstlich und passiv – bis hin zur Unterwürfigkeit.

Als besonders belastend empfinden es die Klienten, wenn sie von ihren inneren Emotionen so überwältigt werden, dass sie keinen klaren Gedanken mehr fassen können. Und selbst nicht mehr wissen, was sie für wichtig halten, oder was genau sie wollen.

So unterschiedlich die Verhaltens- und Reaktionsweisen auch sein mögen: Ihnen allen liegt eine gemeinsame Dynamik zugrunde. Diese kann im Coaching Prozess sehr produktiv aufgegriffen und bearbeitet werden.

Mit dem untenstehenden Modell aus dem Stresstraining lässt sich die innerpsychische Dynamik sehr anschaulich darstellen. Das Bild hilft dem Klienten, sein eigenes Verhalten zu verstehen und situationsadäquate Reaktionsweisen zu entwickeln. Unvorhergesehene Stresssituationen lassen sich selbstverständlich nicht vorausschauend planen, dennoch ermöglicht dieses Modell dem Klienten, sich auf nahende Stresssituationen vorzubereiten und neue Reaktionsweisen einzuüben – und damit loszukommen von den wohlbekannten, aber unbefriedigenden automatisierten Stressroutinen.



Quelle: Dr. Maja Storch, ZRM 2002

Die Grafik zeigt, dass mit dem Eintreten des unvorhergesehenen und als bedrohlich erlebten Ereignisses das eigene normale Kontroll-Erleben entgleist: Entweder steigt das innere Erregungsniveau so hoch an, dass die eigenen Emotionen mit Wucht nach außen dringen: Dann sprechen die Klienten davon, dass sie „explodieren“, „wie eine Rakete hochgehen“ oder „an die Decke gehen“. Das konkret gezeigte Verhalten wird ganz oder teilweise als Kontrollverlust erlebt.

Im anderen Fall steigt das Erregungsniveau ebenfalls exponentiell an, die Stressantwort richtet sich allerdings nach innen und lässt das Controllerleben kollabieren: Dann sprechen die Klienten davon, dass sie sich wie gelähmt fühlen. Mitunter wird die emotionale Wucht der Stressantwort als so massiv und den eigenen Organismus überschwemmend erlebt, dass die Klienten überhaupt nichts mehr spüren. Sie berichten dann von „Blackout“ oder „wie unter Schock“.

Dass es sich hier um eine Stressroutine handelt, ist den Klienten sofort einsichtig: Schließlich ist es fast immer dieselbe Verhaltensantwort auf die als überraschend und bedrohlich erlebte Situation – und viele Klienten kennen beide Reaktionsvarianten, zuweilen sogar gleichzeitig: Innerlich fühlt es sich völlig anders an als das Verhalten, das die Person nach außen zeigt.

Was bedeutet das im Einzelnen für den Coaching-Prozess?

1. **Vorläufersignale identifizieren:** Mit dem Klienten legt der Coach eine Lupe auf die Sequenz, die unmittelbar vor der Stressreaktion steht, und rekonstruiert den Prozess im Zeitlupentempo. Dabei zeigt sich: Jeweils kurz bevor das innere Erregungsniveau hochschießt und die unerwünschte Stressroutine startet, gibt es sogenannte Vorläufersignale. Diese Signale der sich anbahnenden Stresssituation sind vielfältig: ein trockener Mund, Atemnot, Schwindel, Gedankenblockade, Hektik, Ärger, Nervosität etc. Ignoriert der Klient diese Warnsignale, startet die Stressroutine, und die automatisierte Reaktion auf die stressende Situation kann in der Regel nicht mehr gestoppt werden. Wenn der Klient im Coaching zwei oder drei unvorhergesehene Situationen auf diese Weise untersucht hat, kann er die typischen Vorläufersignale identifizieren.

2. **Unterbrechung der angelaufenen Stressroutine durch Stopp-Befehle:** Sobald der Klient durch die Vorläufersignale gewarnt wurde, lernt er, Maßnahmen zu ergreifen, um die sich anbahnende Stressroutine bewusst zu unterbrechen. Wir sprechen hier von sogenannten „Stopp-Befehlen“, die sich der Klient in bestimmten Situationen selbst erteilt. Dieser innere Stoppbefehl kann tatsächlich das Wort „Stopp“ sein und/oder eine körperliche Verstärkung wie etwa: aufstehen und das Fenster öffnen, ein Glas Wasser trinken, sich eine kleine Pause verschaffen und die Toilette aufsuchen oder Ähnliches.

3. **Aktivierung der eigenen Ressourcen:** Im Anschluss an die Unterbrechung der unerwünschten Stressroutine bringt der Klient geeignete Elemente aus seinem im Coaching angelegten Ressourcenpool zum Einsatz. Diese helfen ihm dabei, das ursprüngliche Kontrollerleben wieder herzustellen, und ermöglichen zielgerichtetes Handeln. Unter Ressourcen verstehen wir hier Stärken, Fähigkeiten, innere Bilder, Erinnerungen, die den Klienten in einen emotional stabilen und kraftvollen Zustand versetzen. Die Herausarbeitung dieser individuellen Ressourcen bildet einen wesentlichen Schwerpunkt im Coaching-Prozess.
Grundlage ist hier das Zürcher Ressourcenmodell (ZRM) von Dr. Maja Storch und Dr. Frank Krause (2000). Es handelt sich um ein an der ETH Zürich entwickeltes Selbstmanagement- Konzept auf Basis aktueller Erkenntnisse der Neurobiologie und Motivationspsychologie, dessen Wirksamkeit in zahlreichen Studien belegt wurde.

4. **Handlungsplanung mit Wenn-Dann-Plänen:** Um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, in einer Stress-Situation auch tatsächlich das neue, beabsichtigte Verhalten umzusetzen, hat sich die Handlungsplanung mit sogenannten Wenn-Dann-Plänen bewährt. Gollwitzer (1999) empfiehlt, die Realisierung von Zielen zu planen, indem gedanklich vorweggenommen wird, wann, wo und auf welche Art und Weise das Ziel erreicht werden soll.
Das erhöht die Wahrscheinlichkeit, in der kritischen Situation tatsächlich das zielgerichtete Verhalten zu initiieren und aufrechtzuerhalten und von der alten Stressreaktion abzuschirmen. Die Wirksamkeit solcher Wenn-Dann-Pläne ist empirisch nachgewiesen. Nach Gollwitzer werden die damit verbundenen Ziele dreimal so häufig realisiert wie Ziele ohne solche Unterstützung. Der Coach sollte gemeinsam mit dem Klienten für eine Stresssituation drei bis fünf Wenn-Dann-Pläne entwickeln. Dies genügt, um künftig auf die Herausforderungen einer überraschenden und nicht vorhergesehenen Situation mit einem neuen beabsichtigten Verhalten reagieren zu können.

Für den gesamten Coaching-Prozess bedarf es ca. sechs Sitzungen im Abstand von jeweils vier bis sechs Wochen. Die Klienten berichten danach von einer deutlichen Zunahme ihrer Selbststeuerungskompetenzen und von dem wachsenden Gefühl emotionaler Autonomie. Eine Klientin drückte es so aus: „Wenn ich wollte, könnte ich bei Stress immer noch an die Decke gehen. Aber ich muss es nicht mehr.“