Editorial

Im Alltagsverständnis sind Krisen „Erschütterungen eines Gleichgewichts“ (Ulich 1987, 1). Das heißt, sie stellen Wendepunkte dar bzw. mehr oder weniger dramatische Zuspitzungen eines Geschehens. Von diesen Wendepunkten ausgehend, kann sich eine weitere Entwicklung zum Guten oder zum Schlechten ergeben. Das ursprünglich griechische Wort „*krisis*“ bezeichnete in der Antike Phänomene der Trennung oder Differenzierung. Es wurde beispielsweise bei Krankheiten für Phänomene der Zuspitzung im Krankheitsverlauf verwendet, von wo aus eine Wende auf Leben oder Tod geschehen kann. Im Leben des modernen Menschen nehmen Krisen ebenfalls einen großen Stellenwert ein. Sie treten in den unterschiedlichsten Zusammenhängen und in den unterschiedlichsten Schattierungen auf. Deshalb beschäftigen sich auch etliche Fachrichtungen mit ihnen: Soziologen etwa untersuchen, welche Konsequenzen Erschütterungen des gesellschaftlichen und politischen Lebens für die jeweiligen Menschen nach sich ziehen. Philosophisch-anthropologische Ansätze befassen sich mit der Frage, inwieweit Krisen selbstverständlicher Bestandteil menschlichen Daseins sind. Die Entwicklungspsychologie fragt wiederum nach kritischen Ereignissen im Lebensganzen oder nach Entwicklungsphasen, in denen Krisen eine besonders gravierende Wirkung entfalten.

Selbstverständlich spielen Krisen auch in beruflichen Kontexten eine Rolle. Es sei nur daran erinnert, dass in der sozialpsychologischen Literatur im Zusammenhang mit Jobstress schon seit Längerem von krisenhaften Erscheinungen etwa bei Antritt einer neuen Position die Rede ist (Perrewé 1991). Gerade heute, wo Menschen oft ein extremes Maß an Flexibilität (Sennett 1999) beweisen müssen, um ihren Arbeitsplatz zu erhalten oder um überhaupt einen zu bekommen, gehören berufliche Krisen wahrscheinlich noch mehr als früher zur „Grundausstattung“ des beruflichen Daseins. Das vorliegende Heft ist dem Thema beruflicher Krisen gewidmet. Es kreist um Fragen, wie Krisen im Beruf durch professionelle Berater oder durch Führungskräfte gemildert bzw. beantwortet werden können.

Im ersten Beitrag befassen sich Heidi Möller und Uwe Volkmer mit einer typischen Krise im Beruf. Was nämlich können oder sollen Menschen, die auf ein durchaus erfolgreiches Berufsleben zurückblicken, mit dem „Rest“ ihres beruflichen Daseins anfangen? Viele von ihnen sind mit 45 oder 50 Jahren auf einem Karriereplateau angelangt, können also nicht mehr weiter hierarchisch aufsteigen und fragen sich nun: „Soll das bis zum Ende meines Berufslebens so weiter gehen?“ Nach einer breiten Analyse von Krisen im Zusammenhang mit „Karriereplateaus“ entfalten die Autoren eine Reihe von Vorschlägen aus der Arbeits- und Organisationspsychologie und aus dem Bereich der Personalwirtschaft. Im Zentrum ihrer Empfehlungen steht, wie trotz der aktuellen demographischen Entwicklung bei den Betroffenen ein angemessenes Selbstkonzept und eine angemessene Leistungsmotivation bewahrt werden können.

Im zweiten Beitrag thematisiert *Cornelia Edding* ein brandaktuelles Thema: „Beheimatungsprozesse“. Die Autorin zeigt, dass in Zeiten umfassender Flexibilitätsanforderungen an Mitarbeiter viele Berufstätige vor der Frage stehen, wie sie sich in einer neuen beruflichen Position, in einer neuen Region, womöglich in einem fremden Land emotional verankern können. Die Autorin zeigt aber auch, wie Berater in ihrer Arbeit differenzieren müssen je nachdem, mit welcher Einstellung die jeweiligen Berufstätigen einen Berufs- und/oder Ortswechsel vollziehen bzw. welche Ansprüche die Beratung von „Beheimatungsprozessen“ insgesamt stellt.

Peter Weber begibt sich mit seinem Beitrag „Das Schlechte-Nachrichten-Gespräch“ mitten ins Zentrum krisenhafter Interaktionen zwischen Führungskräften und unterstellten Mitarbeitern. Er thematisiert Situationen im betrieblichen Rahmen, in denen Vorgesetzte Botschaften übermitteln müssen, die für ihre Mitarbeiter ärgerlich, schmerzlich, problematisch usw. sind. Nach einer Abgrenzung von anderen Gesprächsformen präsentiert der Autor ein Vier-Stufen-Modell, das Führungskräfte ihrer Kommunikation für „Schlechte-Nachrichten-Gespräche“ zu Grunde legen sollten.

Von den vier Praxisberichten befasst sich der erste von *Hans-Georg Willmann* mit einer typischen Krise bei Ortswechsel. Der Autor hatte eine Klientin zwar so erfolgreich gecoacht, dass sie einen neuen, lange angestrebten Arbeitsplatz in einer anderen Stadt erhielt. Der damit verbundene Ortswechsel wurde aber von ihr einige Zeit später als ausgesprochen krisenhaft erlebt. Dieses Faktum machte ein neuerliches Coaching notwendig, das der Autor dann allerdings auch wieder erfolgreich abschließen konnte.

Irene Obermayer schildert in ihrem Beitrag „Karrierecoaching als Krisenintervention“ die Situation einer weiblichen Führungskraft, die von ihrem Vorgesetzten umfassend gefördert wird, sich aber auf eine Karriereleiter geradezu gedrängt fühlt. Dabei entwickelt sie eine erhebliche Ambivalenz gegenüber ihrer beruflichen Situation und reagiert mit einem deutlichen Leistungsabfall. Daraufhin sucht sie die Autorin als Coach auf, die sie unterstützt, ihre Zukunftsperspektiven noch einmal neu, nun nach ihren eigenen spezifischen Bedürfnissen zu sortieren.

In ihrem Beitrag „Konfliktcoaching einer Schulleiterin“ stellt *Angelika Weber* Beratung für eine klassische Krisensituation von Führungskräften dar, nämlich der Neubetzung einer Führungsposition. Die Autorin zeigt, dass die Schulleiterin erst durch das Coaching Managementkompetenzen erwirbt, mit denen sie dann ihre Position umfassender – und befriedigender – ausfüllen kann.

Im letzten Praxisbericht plädiert *Herman Bayer* aus seiner langjährigen Erfahrung als Coach für laufende Supervision von Beratern, damit aus Wut, Aggression und Machtkämpfen nicht dauerhafte Krisen entstehen.

Im Diskurs präsentiert *Carolin Ubben* für eine breite Verwendung des Internet im Coaching. Viele Leser werden sicher zuerst den Kopf schütteln, aber dann ... lesen Sie selbst!

Astrid Schreyögg, Berlin

Literatur

- Perrewe, P. (Ed.) (1991): Handbook on Jobstress. Corte Madeira: Select Press.
 Sennett, R. (1999): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Siedler.
 Ulich, D. (1987): Krise und Entwicklung. Zur Psychologie der seelischen Gesundheit. München, Weinheim: Psychologie Verlags Union.