

Erschienen in: Supervision- Mensch, Arbeit, Organisation
Votum Verlag, Ausgabe 3/2000
Claudia Sies und Marga Loewer-Hirsch

Einzel- Coaching aus psychodynamischer Sicht

Zusammenfassung

Der Einblick in die Werkstatt psychodynamisch arbeitender Beraterinnen zeigt vier Zugänge zum Einzel-Coaching. An Beispielen werden diese illustriert. Der Fokus liegt auf der Beobachtung der Auswirkungen des intersubjektiven Zusammenspiels zwischen Coach und zu Coachendem während er uns aus Arbeit und Leben berichtet.

Einleitung

Der Leiter der Verkaufsabteilung einer großen Firma betritt zu einem "empfohlenen" Coachingprozess die Praxis einer psychodynamisch arbeitenden Beraterin. Ihm war auf Grund von Kundenbeschwerden von seiner Personalabteilung nahegelegt worden, sich von einem Coaching-Spezialisten oder einer –Spezialistin helfen zu lassen.

Ein ca. zwei Meter großer, kräftiger, kahlrasierter, bestens gekleideter Mann schiebt beim Betreten der Praxis die Beraterin rückwärts vor sich her. Diese denkt: "Das werden wir sicher gleich gut gebrauchen können." Empört steht der Manager im Zimmer und beschwert sich mit lauter Stimme bei der Beraterin über die Empfehlung der Personalabteilung, seine Art mit Kunden umzugehen zu überprüfen: "Für mich gibt es keine Wahl, ich muß verkaufen, verkaufen und noch mal verkaufen. Da muß man manchmal auch ein Schwein sein!"

"Ja", sagt mit freundlicher Stimme die Beraterin, "und wahrscheinlich glauben Sie, daß man das nicht gleich merkt!"

Daraufhin ließ sich der zu Coachende in einen Stuhl fallen mit der Bemerkung: "Und wie soll das jetzt hier gehen?"

Das Problem unseres Chefverkäufers war bald gelöst. Er hatte sich zu stark in Klischees männlichen Durchsetzungsverhaltens verfangen, ohne seine Wirkung auf das Gegenüber zu berücksichtigen.

Coaching wird im wesentlichen von Führungskräften aus der Wirtschaft angefragt. Sie kommen freiwillig zu "verschwiegenem Coaching" oder es wird ihnen, wie oben erwähnt, dringend geraten.

Der Schwerpunkt liegt im Coachingprozess mehr auf der Beobachtung kognitiv-emotionaler Einstellungen des zu Coachenden, bezogen auf die Frage nach der eigenen Beteiligung bei Störungen im Arbeitsleben. Gerade bei Führungskräften ist häufig die meiste Lebenszeit Arbeitszeit. Das Problem unseres Chefverkäufers war

unter anderem, daß er sich zu sehr in Klischees männlichen Durchsetzungsverhaltens verding, wenn er sich unter Druck fühlte.

Coaching wird mit Buer (1999,S.186) als eine persönliche Beratung von Führungskräften im Profit-Bereich verstanden, wohingegen Leitungssupervision in Not-for-profit-Organisationen eher als eine Beratung von Fachkräften verstanden wird. Für das Coaching von Führungskräften sollte der Coach oder die Coachende über ein spezielles Hintergrund-Wissen im Mangement-Bereich verfügen.

Im Coachingprozess wird immer wieder die Notwendigkeit deutlich, berufliche und persönliche Themen miteinander in Beziehung zu setzen. Daher ist es günstig, wenn ein Coach auch psychodynamisch geschult ist.

Coaching unterscheidet sich daher aus unserer Sicht von Supervision, auch wenn beide sich in manchen Bereichen überschneiden. Supervision ist eher im interpersonalen Bereich angesiedelt (vgl. Sies, C. und West-Leuer, B., 2000), wobei Fragen der Persönlichkeit als zusätzliche Informationsquelle herangezogen werden, wenn immer wieder ähnliche Konstellationen beim gleichen Supervisanden auftreten. Der Schwerpunkt im Coaching liegt, wie gesagt, mehr auf intrapersonalen Erlebensmustern, die sich in Beziehungen positiv auswirken und daher gefördert werden sollten oder die sich negativ auswirken und durch ihre Aufklärung vom zu Coachenden verändert werden könnten.

Der persönliche Zugang von Führungskräften zum Coaching auf psychodynamischer Grundlage

Der Zugang erfolgt nach unserer Erfahrung auf vier Wegen:

1. Unsicherheiten und Probleme am Arbeitsplatz, die der Betreffende

- sich selbst zuschreibt: Führungsschwäche (Steuerungsprobleme, Durchsetzungsmangel oder autoritäres Verhalten, Mißtrauen, Ambivalenz)

2. Psychosomatische Beschwerden in Verbindung mit Problemen am Arbeitsplatz. Zum Beispiel angstneurotische Symptome und Depressionen. Häufig treten auf: Herzbeschwerden, Flugangst, Magenkrankungen, Suchtprobleme, Sexualstörungen durch Überlastung.

3. Beziehungsschwierigkeiten in Partnerschaft und Familie: Spannungsentladungen in Form von Wutausbrüchen, Nörgeleien, manipulierte Abwesenheit, Sexualstörungen auf Grund von Beziehungskonflikten in der Partnerschaft.

4. Karriereberatung, die weniger von einem Leidensdruck, als dem Wunsch, die berufliche Zukunftsplanung konstruktiv begleiten zu lassen, ausgeht.

Im Folgenden soll an Beispielen die Arbeitsweise von psychodynamisch orientierten Beratern und Beraterinnen in Einzel-Coachingprozessen vorgestellt werden. Wir

achten beim Coachingprozess auf die Auswirkungen der emotional-kognitiven Einstellungen auf die Beziehungsmuster, d.h. wir beobachten das intersubjektive Zusammenspiel zwischen Coach und zu Coachenden, während sie uns über ihre Beziehungen im Arbeitsumfeld und in ihrem privaten Leben berichten.

Den Coachingprozess kann man speziell auf diesen drei Ebenen beobachten und es ist häufig so, dass persönliche Entwicklungen und Fortschritte zuerst auf dem Gebiet gemacht werden, auf dem unbewußte Ängste den Klienten und die Klientin am wenigsten zu bedrohen scheinen.

Zugang über Unsicherheiten und Probleme am Arbeitsplatz

Der leitende Manager eines mittelgroßen Betriebes nahm Einzel-Coaching in Anspruch, weil es schwere Konflikte zwischen einer Mitarbeiterin und ihm gab, die eine Zweigstelle in einer anderen Stadt leitete. Gleichzeitig war er privat in einer Situation in der er stellvertretend für seine Frau und deren Schwester gegen den Schwager um ihr Erbe kämpfte. Die Mitarbeiterin mit der er Schwierigkeiten hatte, war lange Jahre von ihm gefördert und als Leitungskraft aufgebaut worden. Seitdem sie die Zweigstelle in der anderen Stadt leitete, war sie nicht mehr in ausreichendem Arbeitskontakt mit ihm, entschied Dinge eigenmächtig, die in seinen Verantwortungsbereich fielen und schwächte seine Position den Gesellschaftern gegenüber. Es stellte sich im Coachingprozess heraus, dass er selber nur kräftig sein konnte, wenn er in der gebenden und fördernden Position Frauen gegenüber war. Gelähmt und inkompetent fühlte er sich immer dann, wenn Frauen neben ihm Selbständigkeit beweisen wollten. In den Sitzungen wich er permanent in seinen Erzählungen auf die Situation aus, in der er als Beschützer seiner Frau und deren Schwester (er nannte sie beide "die Mädchen") einen Rat von der Beraterin haben wollte. Die extreme Kränkung durch den Machtverlust seiner Mitarbeiterin gegenüber versuchte er narzisstisch zu reparieren durch Ausschmückung seiner Machtposition dem Schwager gegenüber. Diagnostisch konnte in dieser Inszenierung u.a. eine männliche Identitätsstörung erkannt werden. Im ödipalen Muster konnte er nur die Vaterposition besetzen oder fühlte sich ohnmächtig und gelähmt wie ein Sohn, wenn die Vaterstelle ihm verwehrt war.

Der Coachingprozess rankte sich daher um seine Fähigkeit, die männliche Position sowohl am Arbeitsplatz den Mitarbeitern gegenüber wie auch im Privaten besetzen zu können. Dazu gehörte im Betrieb die Fähigkeit, sich in Gegensatz zu seinen Mitarbeitern setzen zu können und sie in ihre Schranken zu verweisen. Unterstrichen wurde diese Sichtweise durch das intersubjektive Zusammenspiel (zu Intersubjektivität vgl. Löwer-Hirsch, 2000). Das Haus (Altbau) der Beraterin war zu einer seiner Sitzungen mit einem Gerüst umgeben. Der Manager kam in die Sitzung und sagte, wir hätten ja viel vor mit unserem Haus. Er wisse, wieviel Geld und Arbeit ein Altbau verschlucke und ob das Honorar für den Coachingprozess nicht zu niedrig sei. Er hätte nichts dagegen, wenn es erhöht würde. Die Beraterin fühlte sich im ersten Impuls verstanden und väterlich gestützt, aber gleichzeitig in ihrer Rolle auf merkwürdige Art lahmgelegt. Wie eine Tochter, die ihrem Vater bei so viel Fürsorge nichts Kritisches mehr entgegensetzen darf. Diese Szene barg das Verwandlungspotential im interaktiven Prozess, da der Manager in der Bearbeitung entdecken konnte, dass seine väterlichen Investitionen in Beziehungen sein Haben-Konto auf Seiten der männlichen Position über Gebühr schwächten.

Zugang über die psychosomatische Ebene

Ein Abteilungsleiter, Herr P. (47 Jahre), einer großen Pharmazeutischen Firma suchte zunächst psychotherapeutische Hilfe wegen einer sich seit Monaten steigernden Flugangst. Er befürchtete schon beim Betreten des Flugzeugs, daß sein Herz aussetzen und er ohnmächtig werden könne. Manchmal traten sogar Todesängste auf. Jeder Flug war eine Tortour für ihn und nur mit Alkohol und Beruhigungsmitteln zu überstehen. In seiner Position waren weite – oft Intercontinental -Flüge unerlässlich. Er fühlte sich in einer Zerreißprobe, da er sowohl seinen Arbeitsplatz wie seine Gesundheit gefährdet sah.

Beim ersten Telefonkontakt wurde klar, daß seine Wahl auf eine Psychotherapeutin gefallen war, die sich zugleich professionell mit der Beratung von Konflikten in Unternehmen beschäftigte.

In der ersten Sitzung schaute der Topmanager die Therapeutin erwartungsvoll an – und schwieg. Er hielt das Schweigen ca. zwei Minuten durch und versuchte weiterhin durch Mimik und Gestik die Therapeutin aufzumuntern als Erste etwas zu sagen.

Schließlich sagte sie: "Sie glauben, ich bin dran", was er sofort erfreut bejahte.

Das anschließend deutliche Ansprechen der vermiedenen Eigensteuerung im Erstkontakt führte dazu, daß nicht die Therapie der psychosomatischen Symptome Vorrang bekamen, sondern ein Coachingprozeß begann. Denn es galt, die Beobachtung vorrangig auf die Situation am Arbeitsplatz zu richten, da dort die größte Existenzbedrohung lag. Die Flugangst gehörte wegen ihrer unbewußten Behinderung seiner Mobilität zum Arbeitsfeld. Später konnte Herr P. das Erarbeitete auch auf die Partnerbeziehung übertragen.

Der Arbeitsplatz

Hier herrschte folgende Situation: Der Aufgabenbereich von Herrn P. hatte sich seit einem Jahr stark vergrößert. Der Druck auf ihn hatte unter den Anforderungen zugenommen. Zusätzlich waren kompetente jüngere Mitarbeiter in seiner Abteilung eingestellt worden. Diese sollte er fördern aber auch zu seiner Entlastung einsetzen. Ihre Spannkraft und jugendliche Einsatzfreude bedrohten ihn aber eher und so versuchte er mit immer längeren Arbeitszeiten seine befürchtete Leistungsminderung und Unterlegenheit zu kompensieren. So war er nicht in der Lage, ihnen bei ihrer Entwicklung im Unternehmen behilflich zu sein, da er befürchtete, sie könnten ihm über den Kopf wachsen. Außerdem fiel es auf, daß seine Abteilung keine qualifizierten Manager hervorbrachte. Er konnte das kreative Potential seiner jüngeren Mitarbeiter nicht für sich und das Unternehmen aktivieren, sondern unterdrückte es aus Angst, von ihnen sonst verdrängt zu werden. (s.a. Lohmer, M., 1997)

Die Partnerbeziehung

- In der Partnerbeziehung war eine Veränderung eingetreten, die sich in zunehmender Passivität bei abnehmender sexueller Appetenz und verminderten Außenaktivitäten ausdrückte. Er überließ die Gestaltung der Beziehungen – auch zu den Kindern – seiner Frau und wirkte zu Hause verstimmt. Auch hier spitzte sich die Situation für Herrn P. insofern zu, als er zu recht fürchtete, seine Frau könne endgültig den Respekt vor ihm verlieren.

Der Coachingprozeß

In einer Therapie hätte man auf die frühen Beziehungen des Klienten rekurriert, in denen er nicht genügend Eigensteuerung entwickeln konnte. Weiterhin würde man sich auch für die lebensgeschichtlichen Gründe interessieren, warum er seine ödipalen Rivalitätsbedürfnisse und -ängste nicht in gesunde Konkurrenz umwandeln konnte.

Im Coaching-Prozeß können wir diese historisch-genetischen Vorgänge zwar als Vorläufer der heutigen Schwierigkeiten erwähnen. Die Ursache aber suchen wir woanders. Sie liegt in der gegenwärtigen Vermeidung von inneren und äußeren Führungsstrategien und den "guten Gründen" dieser Vermeidung. Wir konzentrieren uns daher auf die Befürchtungen des "Gegenwartsunbewußten": anzuecken, beschämt oder degradiert zu werden, wenn der Klient sich auf die eigene Sichtweise und die eigenen Lösungsvorstellungen verläßt. Heute liegt die Ursache in ihm, wenn er für die neuen, größeren Anforderungen im Unternehmen nicht genügend Selbststeuerungseigenschaften und Durchsetzungskraft entwickelt hat. Bisher hatten seine Führungsqualitäten nach innen und außen genügend Wirkungskraft besessen. Ihm und anderen wäre es nicht weiter aufgefallen, daß diese Fähigkeiten nur bis zu einer bestimmten Größenordnung reichen. Die unverhältnismäßige Steigerung seiner Aufgaben hatten nun eine Krise in ihm ausgelöst, die ihn zurückgeworfen hatte auf Schwächen in seiner Steuerungsfähigkeit. Statt sich selbst zu steuern und zu führen und damit genau zu merken, wie man andere effektiv führt, versuchte er die eigene Führungslosigkeit in Macht über andere zu konvertieren.

In Zusammenhang damit wurde im Coachingprozeß die Rivalität zu den jüngeren Kollegen gesehen und seine Angst, aus der Führungsposition gedrängt zu werden.

Seine Wahrnehmung hatte sich immer mehr auf die Frage eingeeengt: Bin ich noch gut genug, um mich an der Spitze zu halten; sind die anderen besser; wer will mir Kompetenz absprechen; wer will mir Aufgabenbereiche beschneiden. Diese Rivalitäts-Ängste beeinträchtigten nun tatsächlich seine Leistungsfähigkeit, da er durch die Wahrnehmungseinengung wichtige Informationen nicht mehr unverzerrt aufnehmen konnte.

Während bei Rivalität immer nur einer siegen und an der Spitze sein kann, ist das Wesen der Konkurrenz das Miteinander um die Wette laufen. Man hat nebeneinander Platz und holt das Beste aus sich heraus. Die Erkenntnis des gecoachten Managers, daß man auch nebeneinander bestehen kann, hatte eine Entlastung der hoch angespannten Atmosphäre in der gesamten Abteilung zur Folge.

Die Bearbeitung der Flugangst deckte Zusammenhänge auf, deren Kenntnis allein schon Veränderungen auslöste:

Sobald Herr P. ein Flugzeug betrat kam es zu einer ihm unbewußten Unterdrückung jeglicher Eigenimpulse, seiner Eigeninitiative und der Selbststeuerung. Diese Fähigkeiten wurden, ebenfalls unbewußt, dem Piloten zugeschlagen. Das bedeutete praktisch, daß dem Manager jede Art, sich im Flugzeug selbst gesteuert zu verhalten, sofort abhanden kam. Dies ging soweit, daß er unbewußt Angst bekam, das Herz könne seine Eigeninitiative aufgeben und nicht mehr schlagen, wenn es nicht von außen gesteuert und angeregt würde. Die Aufdeckung des unbewußten Ist-Zustandes lenkte die bewußte Aufmerksamkeit in Stress-Situationen auf seine zu schnelle innere Bereitschaft, die Steuerung nach außen abzugeben.

Die innere Dynamik der Regression auf inkompetenteres Erleben hatte auch Auswirkungen auf die Partnerschaft.

Das Setting kann hier Paargespräche einbauen, in denen die Beziehung geklärt wird. Im vorliegenden Fall kam es nicht dazu. Das Thema wurde mit ihm allein erarbeitet.

Herr P. versuchte es seiner Frau recht zu machen und merkte schon, wenn er abends zur Tür hereinkam, wie er innerlich schrumpfte und ängstlich schaute, welche Miene sie gerade machte. Er beobachtete seine Frau neuerdings auf ihre Versorgungsqualitäten hin und nörgelte am Essen herum. Er selbst war sehr empfindlich gegen Kritik geworden und hatte zu Hause meist "schlechte Laune".

Hier wirkte sich die Krise in einem Wechsel von der inneren Mann- auf die Sohnrolle aus. Im Unbewußten hatte er seine Frau in die Mutterrolle geschoben und so wurden Versorgung und Kritik durch sie seine vorrangigen Selektionen. Frau P. war über den Wandel ihres Mannes irritiert. Sie wollte ihm als Frau begegnen und hielt nicht allzuviel davon, wenn er sie fürs Kochen lobte.

Die Aufklärung des gegenwärtigen inneren Position erleichterte die erneute Beziehungsaufnahme als Mann.

Insgesamt kann man sagen, daß die Diagnose des Ist-Zustandes Herrn P. in die Lage versetzte, auf allen drei Gebieten seine Vermeidungsstrategien zu überprüfen und sich geeignetere Steuerungsmodelle anzueignen.

Das Setting war zunächst ein Coaching über 12 Sitzungen. Anschließend ging Herr P. in eine tiefenpsychologisch-fundierte Gruppe (ca. 8 Teilnehmer), in der er im Kontakt mit Führungspersonen aus unterschiedlichen Berufen Erfahrungen damit machen konnte, wie er es überstehen kann, die Konsequenzen für eigenverantwortliche Handlungen, die ein größeres Maß an Risiko als vorher enthielten, zu bewältigen. Der größere Aufgabenbereich erforderte mehr Mut zu Fehlschlägen und der Möglichkeit anzuecken, was er in der Gruppe unter der Abwesenheit realer Existenzbedrohung üben konnte.

Zugang zum Coaching über persönliche Probleme im privaten Bereich

Herr F., der 36 jährige Gründer und Besitzer eines Softwareunternehmens, kam in die Beratung wegen ihm nicht erklärlicher Veränderungen seines Erlebens und Verhaltens. Seine Frau und seine Freunde waren zunehmend irritiert über seinen veränderten Umgangston, der wesentlich schärfer und manchmal verletzend war. Er äußerte umgehend Mißfallen, wenn Situationen ihm nicht gefielen und verließ manchmal wütend den Raum.

Die Beraterin ließ sich Lebens- und Arbeitsumstände ausführlich schildern.

Es stellte sich heraus, daß im letzten halben Jahr die Firma unerwartet expandiert war und Frau F. mit in die Firma gegangen war, um das Büro zu übernehmen. Während er zu Hause äußerst umgänglich gewesen war, als seine Frau noch nicht mit im Büro gearbeitet hatte, grenzte er sich in der Firma scharf gegen "Verbesserungsvorschläge" von ihr ab und war sehr darauf bedacht, daß die Dinge nach seinen Vorstellungen erledigt wurden.

Er selbst verspürte eine ihm sonst unbekanntere Gereiztheit und eine verstärkte Aufmerksamkeit für alle Vorgänge um ihn herum. Außerdem schlief er schlechter.

Die Bewertung des Ist-Zustandes durch die Beraterin gefiel Herr F. sehr gut, da sie ihn von dem Gedanken, nicht normal zu sein, entlastete. Dies führte zu einem Coachingprozeß, da der Anlaß für das veränderte Verhalten von Herrn F., in seiner Arbeitssituation gesehen wurde:

Durch die Expansion seines Unternehmens war Herr F. plötzlich in seinen Abgrenzungsmöglichkeiten viel stärker gefordert, da er im alten Stil die Arbeit im Betrieb und außerhalb bei den Kunden nicht geschafft hätte. Er war vorher eher gutmütig, nahm seiner Umwelt alle Unbequemlichkeiten ab und ließ sich auch schon einmal, ohne sich zu wehren, schlecht behandeln. Es blieb ihm nun in seiner angespannten beruflichen Lage nichts anderes übrig, als sich selbst wesentlich ernster zu nehmen und dies auch nach außen zu vertreten. Er mußte, um mit der größeren Last fertig zu werden, sich selbst mehr Gewicht geben und sich mehr Respekt verschaffen, als vorher, und das wollte geübt sein.

Als Beispiel diente der Möbelträger, der vorher auf das Tragen von Stühlen und Tischen spezialisiert war und sein Geschäft nun auf Klaviere umgestellt hat. Das Unbewußte von Herrn F. hatte dies offenbar besser verstanden als sein Bewußtsein, denn es stellt seine Kraftanstrengung um und trainierte Abgrenzung, Durchsetzungsvermögen und vermehrte Aufnahme und schnellere Verarbeitung von Informationen.

Besonders Letzteres führte zu den Schlafstörungen.

Bei so einem inneren und äußeren Lernprozeß kann es schon einmal zu Übertreibungen kommen. Phönix aus der Asche ist ein Wunschtraum und auch ein Mythos.

Das Setting bestand aus 6 Einzelsitzungen Coaching und anschließend einer analytischen Kleingruppe (ca. 6-8 Teilnehmer). Hier wurde an der Umwandlung der Wertung von Beziehungsmustern gearbeitet. Der vorherige Beziehungs-Stil hieß: eine gute Beziehung ist dann gegeben, wenn einer die Erwartungen des anderen

erfüllt. Die neue Art Beziehungen aufzunehmen hieß: zwei getrennte Menschen begegnen sich und sind neugierig und willens auszuhalten, was "passiert". Dies führte vorübergehend zu Zusammenstößen mit der Umwelt, da die Grenzen neu bestimmt werden und eine neue Art, mit den eigenen Aggressionen umzugehen gefunden werden mußte.

Karriereberatung

Eine Führungskraft – viele unterschiedliche Probleme

Der 35 jährige Top-Manager, Herr G., eines internationalen Elektrokonzerns wünscht Einzelcoaching, da er seine Managementkompetenzen in seiner aktuellen Situation erweitern wollte. Er war an einem Punkt angelangt, an dem er sich mit seinen Hemmungen im sozialen Umgang mit Mitarbeitern, gleichgestellten leitenden Managern und mit Vorgesetzten auseinandersetzen mußte. Es tauchten immer mehr Probleme auf, die durch größere Sensibilität und eine kompetentere Kommunikationsfähigkeit leichter zu lösen wären.

So brachte er mehrere unterschiedliche Themen mit, die er durcharbeiten und verändern wollte.

Bei der Begrüßung hat er in den ersten 5 Sitzungen schweißnasse Hände. In Verbindung mit einer aufmerksamen Bravheit ließ dies Autoritätsängste vermuten.

Das erste Thema, das Herr G. anschneidet, liegt in der Gesprächsführung z.B. mit dem Innendienst, wo er nicht den Stil findet, der kreatives Denken und Handeln anregt. Den Innendienstleiter kann er nicht genügend dabei unterstützen, Teamgeist innerhalb seiner Gruppe zu fördern, obwohl andere Teams längst weiter sind.

Seine Gespräche mit dem Innendienstleiter enden unbefriedigend mit dessen wiederholter Antwort: "Ja, ich habe verstanden, wenn Sie das so sehen." Herr G. weiß nicht, wie er mit dieser Angepaßtheit, die ihm sogar etwas unterwürfig vorkommt, umgehen soll und fragt die Beraterin. Diese greift auf, daß er jetzt von ihr wissen will, was er machen soll, was richtig und was falsch ist. Daraufhin Herr G.: "das ist ja interessant. Ich hab den Abteilungsleiter gefragt, wie er seine Mitarbeitergespräch führt und er hat gesagt, er versammle sie, sage ihnen, was richtig und was falsch ist und was verbessert werden muß. Daraufhin habe ich ihm gesagt, so habe ich mir das nicht vorgestellt. Das ist ja kein Austausch und Sie erklären auch so nicht Ihren Führungsstil." Zu mir gewandt sagt er: "Und was soll ich da jetzt machen?" (dabei lacht er) und sagt weiter: "Ja, so ist das halt. Ich bin immer noch an derselben Stelle."

Die Beraterin: "Sie wollen jetzt, daß ich mit Ihnen so umgehe, wie Sie nicht wollen, daß der Innendienstleiter mit seinen Mitarbeitern umgeht. Ich soll Ihnen sagen, was Sie machen sollen, weil Sie sich nicht getrauen, sich selber was einfallen zu lassen." Er: " Ich führe selber gern von oben nach unten durch. Ich mache lieber alles selber, dann ists besser. Mein Arbeitsstil jetzt ist auch, die ganze Abteilung selbst durch zu strukturieren und erst am Ende die Kollegen und den Chef zu informieren."

Die Antwort der Beraterin besteht aus zwei Teilen: Zunächst wirkt von oben nach unten durch zu regieren einfacher, weil man sich nicht mit weiteren Ideen und Umwegen auseinander zu setzen braucht. Die Kehrseite ist allerdings eine Ideenlähmung der Mitarbeiter und ein Fehlen von Kreativität durch Querdenker (vgl. Sies und Loewer-Hirsch, 1999) Die ganze Abteilung verfügt nur über die Gedanken eines Menschen. Auf die Dauer ergibt sich eine Verarmung an Innovation.

Solange er ein Mann ist, der sich durch andere Meinungen schnell verunsichern läßt und noch glaubt, er muß vermutete Erwartungen erfüllen, ist es tatsächlich besser, er macht alles allein. Dann kommt er nicht durcheinander oder in die Lage, sich an andere Sichtweisen anpassen zu müssen. Es kann dann wirklich wichtig sein, andere nicht mitsprechen zu lassen und erst das Ergebnis vorzustellen.

Sollte es nicht mehr so wichtig sein, Erwartungen anderer zu erfüllen, kann man gleich von Anfang an in einen Austausch mit anderen treten, Informationen aufnehmen, ohne sich nach ihnen richten zu müssen.

Das Thema Alkohol beschäftigt Herrn G. immer wieder. Er getraut sich nicht, das Problem direkt anzusprechen und fürchtet den Betriebsrat, der sich "hinter den Mitarbeiter stellt".

Herr G. kann herausfinden, was es wirklich heißt, den Mitarbeiter mit Alkoholproblem zu schützen. Nicht durch vertuschen und vor dem Problem die Augen zu machen sondern durch direktes Ansprechen: wie gibt man ihm Rückmeldung, wie kann man helfen, welche Lösung im Betrieb ist die beste. Ein Betriebsrat, der selbst gute Arbeit leisten möchte, wird sich fürs hinschauen entscheiden.

Das Thema Hinschauen setzte sich gleich fort durch einen neuen Konflikt, den Herrn G. anschließend besprechen wollte. Seine Innendienst-Abteilung wurde vom Außendienst angegriffen, da letzterer durch mangelnde Kommunikation nicht genügend gut bedient würde und dadurch nicht schnell genug weiter käme. Coach: "Warum ist gerade dieses Team so schlecht?" Er: "Weil ich speziell bei diesem Team immer weg geschaut habe. Die waren mir nicht so angenehm und es lief nicht so gut."

Das Problem des lieber nicht Hinschauens wird besprochen und die Beraterin greift eine unangenehme Termschwierigkeit zwischen ihr und dem Klienten auf, die sich vor diesem Termin ereignet hatte. "Mir fällt auf, daß Sie dieses Mißverständnis lieber nicht ansprechen, weil es etwas unangenehm ist..." Herr G. ist hellwach und etwas aufgeregt, wie man so etwas nur ansprechen kann anstatt es zu übergehen. Anschließend ist er aber sehr befriedigt, daß das möglich ist und die Beziehung anschließend gut weiter geht.

In der übernächsten Sitzung wird das Thema Innen-Außendienst fortgesetzt. Unter seinem stärkeren Interesse hat sich das Innendienst-Team sehr verbessert. Nur die schwierige Kommunikation mit dem Außendienst ist geblieben. Der Außendienstleiter war nicht bereit, Veränderungen anzuerkennen. Im Laufe der Coaching-Sitzung wurde klar, daß das Ende des Geschäftsjahres nahte mit seinem Rennen um den Platz der besten Abteilung. Der Außendienstleiter hatte also gute Gründe, die Spaltung in gute Abteilung (Außendienst)- schlechte Abteilung (Innendienst) aufrecht

zu erhalten. Deshalb wollte er die Erfolge der anderen Abteilung in seiner Wahrnehmung nicht zulassen.

Im Coachingprozeß wurde dann noch erarbeitet, daß eine "schlechte" Abteilung, die ihre Fehler sieht, diese auch verbessern kann. Wenn eine Abteilung nur gut sein darf, kann sie auch nichts verbessern. Ist also eine "gute" Abteilung eine, die nur gut ist oder eine, die ihre schwierigen Seiten auch sehen kann? Außerdem war Herr G. inzwischen dazu übergegangen, nicht mehr einzelne gute Mitarbeiter zu loben, sondern er bewertete das Gesamtteam. Das bedeutete, daß die besseren die schwächeren Mitarbeiter mit Rat und Tat unterstützten.

Im weiteren Coaching-Prozeß (insgesamt 12 Sitzungen) wurden Themen behandelt wie: Krankfeiern kann abfärben, unterschwellige Aggressivität durch Dienst nach Vorschrift, Anregung zur Selbststeuerung bei ihm und den Mitarbeitern.

Besonders Letzteres führte dazu, daß sich in seiner Vorstellung der Arbeitsplatz zum Abenteuerplatz verwandelte.

LITERATUR

Buer, Ferdinand Hg.(1999): Lehrbuch der Supervision. Votum Verlag Münster

Löwer-Hirsch, M. (im Druck): Intersubjektivität und Supervision. In: Oberhoff/Beumer (Hg.): Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision.

Lohmer, M. (1997): Das Unbewußte im Unternehmen – zur Praxis psychodynamischer Organisationsberatung. Organisationsentwicklung 3/97. Basel

Sies, C. und Loewer-Hirsch, M.(1999): Psychodynamik der Innovation. In: Rohe,C. (Hg): Werkzeuge der Innovation. FAZ Buch

Sies,C. und West-Leuer,B.(im Druck): Konstruktivistische Ansätze in der psychoanalytischen Supervision. In: Oberhoff/Beumer (Hg): Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision