

Volkan Demiröz, Jonas Herdegen, Nicolas Klein-Zirbes, Felix Schmidlein

Psychodynamische Beratung im Führungskräftecoaching



Gliederung

1. Einführung
2. Theoretische Grundlagen
3. Idealtypischer Ablauf
4. Fallbeispiel(e)

1. Einführung

- Einzelcoaching von Führungskräften
- Schnittstellen zwischen Person und Organisation, privat und beruflich
- Bedeutungsgewinn ab den 1990er-Jahren
- Besonderer Fokus auf Verhältnis zwischen Coach und Coachee: Mächtige Zuflüsterer?
- Faktisch oft banalere Hindernisse:
- Ziel: Verbesserung des Führungsstils

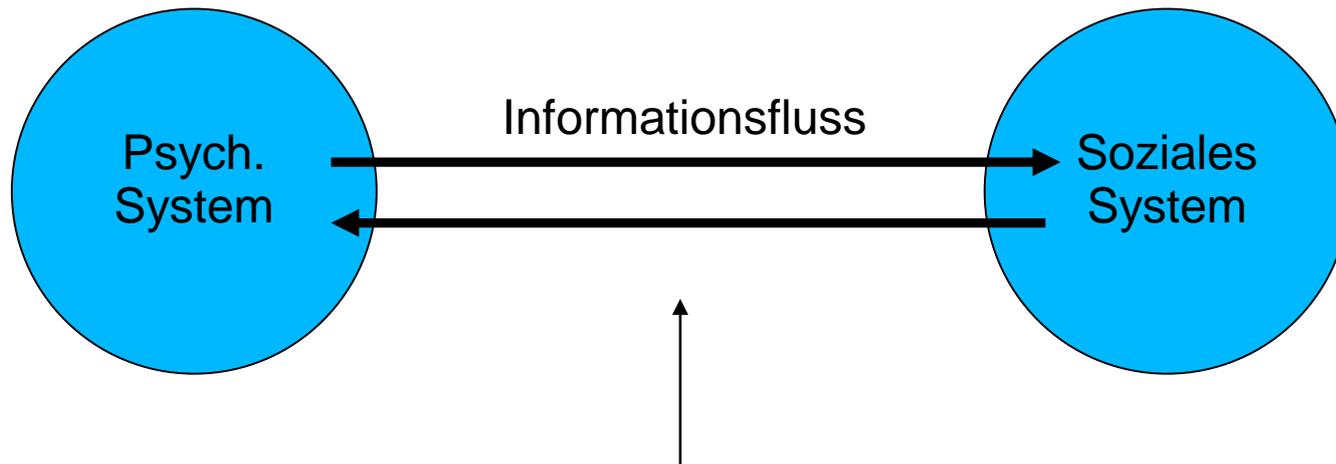
2. Theoretische Grundlagen

- basiert auf Psychoanalyse:
 - Grundannahme: persönlich-dynamisches Unbewusstes
 - beeinflusst Liebes- und Arbeitsfähigkeit
 - Bewältigungs- und Abwehrmechanismen
 - „Übertragungsphänomene“: rekurrierende Muster in Beziehungsdynamiken – auch mit Coach
 - Zugang zur Tiefenstruktur finden
 - Doppeldenkposition

2. Theoretische Grundlagen

Zudem: Systemtheorie + Mikrointeraktionismus

- zwei Systeme: psychisch (Person) und sozial (Organisation)
- Tiefenstruktur operativ geschlossen, aber Wechselwirkungen möglich (\neq Psychoanalyse)



Symbolischer Interaktionismus erklärt
Konstruktion verschiedener Identitäten

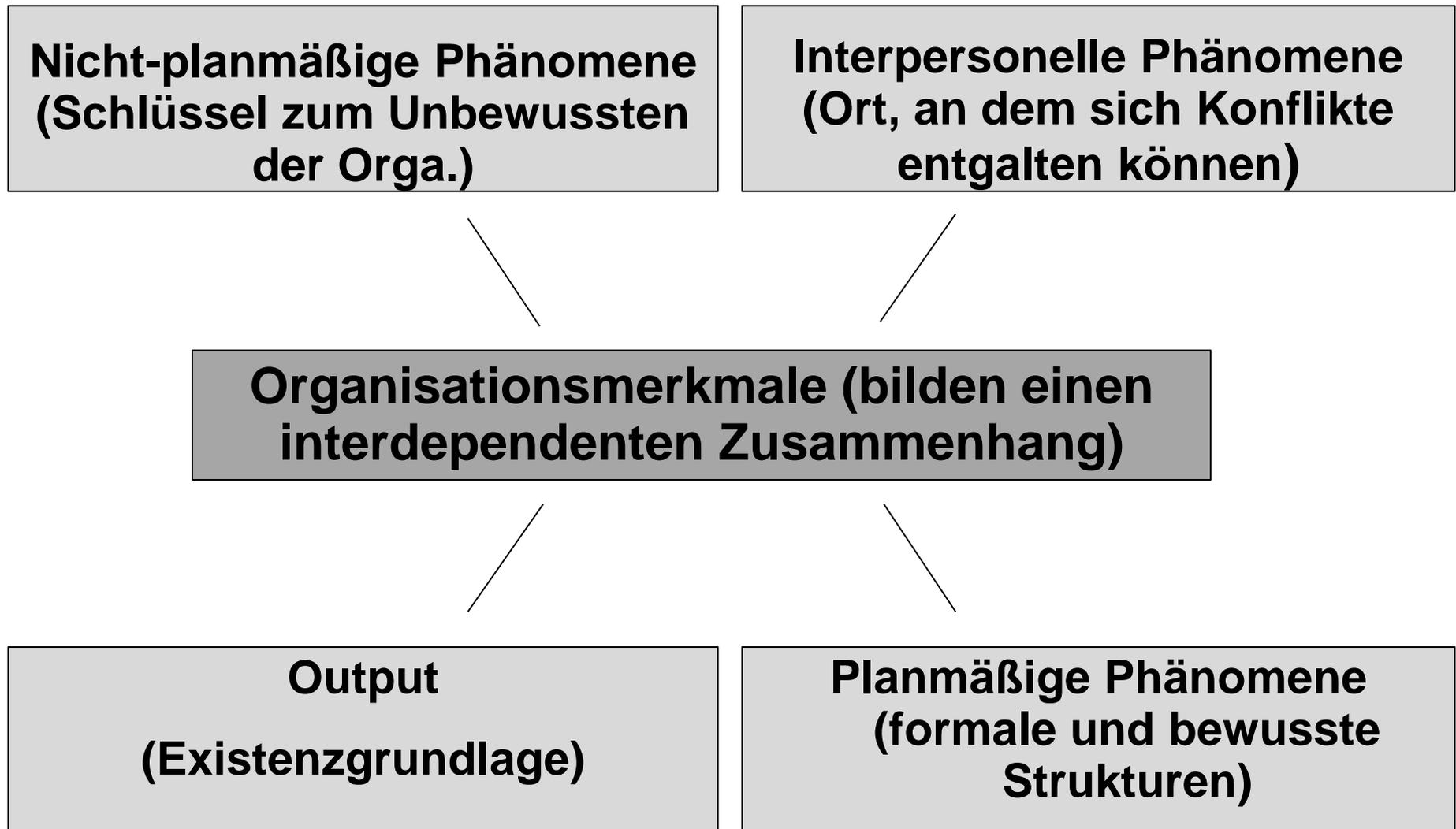
Coaching operativ geschlossener psychischer Systeme

- Aus der Konzeption der geschlossenen psychischen Systeme folgt, dass die Möglichkeiten von Verständigung stets beschränkt sind: die je besondere selbstreferentielle Operationsweise eines geschlossenen Systems bestimmt die Bedingungen für die Aufnahme von fremdreferentiellen Informationen
- Diese Grenzen der Verständigung erfordern einen Umgang mit dem Klienten, der diesem ein Gefühl von Sicherheit verleiht. Nur unter einer solchen Voraussetzung kann der Coachee Veränderungen zulassen oder gar anstreben
- Zugleich sind die Verständigungsschwierigkeiten in gewisser Hinsicht für die gesamte Entwicklung des Coachings zentral: Das Unverstandene setzt einen (Selbst-)Reflexionsprozess in Gang, in dessen Verlauf sich beide, Coach und Coachee, verändern

Grenzen der Verständigung als Symptom

- können das Resultat des kulturell bedingten neurotischen Konflikts (zwischen „sozialer“ und „persönlicher Identität“) sein, der dem bewussten Problem des Klienten zugrunde liegt
- „Sprachverwirrung“ (Lorenzer) als Resultat einer Aufspaltung der Sprache in Sprachfigur und „Klischee“
- In der Beziehungssituation des Coachings kommt es zu Übertragungsinszenierungen abgewehrter, nicht mehr unmittelbar bewusstseinsfähiger Konflikte

Strukturelemente operativ geschlossener sozialer Systeme



4. Idealtypischer Ablauf

1. Die Kontaktaufnahme
2. Die gemeinsame Analyse der Probleme des Coachee
3. Rekonstruktion der Psycho- und Sozialdynamik des Coachee durch den Coach
4. Planung der Maßnahme, die zur Auflockerung der Abhängigkeit von „doppeltem Selbst“ und Organisationsstrukturen beim Coachee beitragen soll
5. Reflexion der Diagnose
6. Gemeinsames Durchspielen der Konflikte und finden von Lösungsansätzen (Maßnahmendurchführung)
7. Evaluation der Veränderung der Konflikte

Fallberichte aus der Praxis des Einzelcoachings

Herr Kreier³ oder die Suche nach der »best practice«

Kontaktaufnahme. Herr Kreier, Geschäftsführer eines international agierenden Unternehmens der Verpackungsindustrie, nimmt telefonisch Kontakt auf und bittet mich, möglichst kurzfristig, um ein Erst- bzw. Kontaktgespräch. Er hat meine Adresse aus dem Internet, der Liste der »Elite«-Coachs, und möchte einem Coach aus der Region den Vorzug geben. Ich weiß einiges über das Unternehmen, weil einer meiner Lehrsupervisanden dort eine Feldanalyse durchgeführt hat (Pelzer 2006). Der zunächst vereinbarte Termin muss verschoben werden, da Herr Kreier kurzfristig zu einem Geschäftstermin außer Landes reist. Das Erstgespräch findet auf seinen besonderen Wunsch in seinem Büro statt. Ich muss durch mehrere Sicherheitsschleusen, warte dann in der Empfangshalle, bis die Sekretärin mich abholt. Das Büro von Herrn Kreier

ist sehr großzügig. Es gibt riesige Fensterfronten, »gediegene Möbel«, einen großen Schreibtisch und eine Sitzecke.

Annäherung. Das Gespräch dauert, wie vorab vereinbart, 60 Minuten. Es hat teilweise den Charakter eines Bewerbungsgesprächs. Zunächst soll ich folgende Aspekte erläutern:

- *meine theoretische Ausrichtung,*
- *die Methoden, die ich einsetze, um Lösungen für die Probleme von Herrn Kreier zu erarbeiten,*
- *die Erfolgchancen, die ich garantieren kann.*

Meine Aussage, dass ich mein Beratungsdesign ganz individuell auf den Coachee und sein Anliegen zuschneide, kann ihn nicht überzeugen. Dass ich in erster Linie Hilfe zur Selbsthilfe anbiete, noch weniger. Er verweist auf das jährliche Weiterbildungsprogramm seines Unternehmens, das 104 gedruckte Seiten umfasst. Von seiner Personalabteilung werden für die Mitarbeiter Entwicklungs- und Fördermaßnahmen aus diesem Katalog ausgewählt und Vereinbarungen über operativ messbare persönliche und fachliche Ziele schriftlich

fixiert. Im Weiterbildungsangebot finden sich neben Seminaren für Fachkräfte zu Themen aus Produktion, Technik und EDV-Anwendungen auch Teamtrainings und Coachings.

Zur aktuellen Situation des Unternehmens berichtet Herr Kreier, dass er vor kurzem einschneidende Umstrukturierungsmaßnahmen erfolgreich durchgeführt habe. Ursprünglich eine deutsche Maschinenfabrik, kommt später der Bereich Verpackung hinzu, der im Laufe der Jahre zum »Rückgrat« des Unternehmens wird. Vor einigen Jahren wurde das gesamte Unternehmen an eine Schweizer AG verkauft. Nun habe die Vorsitzende der Holding ihn beauftragt, das ursprüngliche »Traditionswerk« auszugliedern und an ein französisches Unternehmen zu verkaufen. Die Produktion von Abfüllungsmaschinen soll nach China verlagert werden. Vor Ort würde nur noch die Planung bleiben, und das fachliche Know-how, da die Firma mit dem Verkauf von Verpackungen, nicht mit dem Abfüllen der Flüssigkeit, ihren Umsatz erziele. Es stünde der Verlust von 40 weiteren Arbeitsplätzen an. Aber damit habe er kein Problem. Die kollegiale Kommunikation mit den

Ingenieuren laufe reibungslos. Für den Arbeitsplatzabbau würde er menschlich verträgliche Lösungen finden. Probleme gäbe es manchmal aufgrund von rigiden rechtlichen Bestimmungen und wegen des Anspruchsdenkens einiger Mitarbeiter, die kein Verständnis dafür aufbrächten, dass zum Beispiel »Himmelfahrt« in China kein Feiertag ist und um 17.00 Uhr mitteleuropäischer Zeit in den USA noch alle Angestellten an ihrem Schreibtischen sitzen.

Sein Anliegen sei ein anderes, betonte Herr Kreier. Er habe bemerkt, dass man nicht alles wörtlich nehmen könne, was in Trainings gesagt würde. In einem Seminar für das Topmanagement der Holding hätten die Trainer darum gebeten, dass man sich gegenseitig ganz offen auch kritisch die Meinung sagen solle. Er sei der einzige gewesen, der seinem Vorgesetzten gegenüber etwas Kritisches angemerkt hätte. Jetzt sei bei ihm der Eindruck entstanden, dass dieser ihm seine Äußerungen übel genommen habe und sich an ihm rächen wolle. Er sei Ingenieur und Technischer Leiter. Gegen seinen ausdrücklichen Wunsch ist er nun auch noch mit dem Bereich »Marketing/Public Relations« betraut worden. Hier kann er eigentlich nur scheitern, weil ihm

Fachwissen und Erfahrungen fehlen. Jetzt wisse er nicht, wie er aus dieser Situation herausfinden soll.

Wechselwirkung zwischen Organisations- und Persönlichkeitsstruktur. Das Unternehmen ist weltweit tätig; die Unternehmensstruktur ist aufgrund der gewachsenen Struktur schwer zu durchschauen und hoch komplex. Herr Kreier, ca. 45 Jahre alt, verheiratet, zwei Kinder, hat während des Fusionsprozesses Karriere gemacht. Die Übernahme durch die Schweizer Holding, die Ausweitung der Geschäftsbereiche nach Asien, Nord- und Südamerika bestätigen seine streng rationalisierende Vorgehensweise. Aber dass sein Chef ihn negativ beurteilt, nachdem er ihn kritisiert hat, und vielleicht sogar bereit ist, ihn im Marketing zu »verheizen« – damit hat er nicht gerechnet.

Selbstreflexion des Coachs (1)

- Die Größe des Konzerns und die Position des Klienten imponiert ihr.
- Sie wurde auf einer Liste der „Elite-Coaches“ gefunden und fühlt sich geschmeichelt. → gleichzeitig ist Klient unbeeindruckt von ihrem Angebot.
- „Im Kontakt bin ich blockiert“ → Konsequenz?
- Coach hat Sorge, nicht zu genügen und wünscht sich, sie könne per Flipchart oder Power-Point ihre Ansätze darlegen. →
Bedienung von Clichees (!)

Selbstreflexion des Coachs (2)

- Klient verwundert darüber, dass Coach sein Vorhaben nicht den Medien entnommen hat. → „die Welt dreht sich nur um ihn/seinen Erfolg?“

Diagnose

- Klient sieht die Bedrohung in den „Rachegefühlen“ seines Vorgesetzten, gesteht diese aber nicht ein.
- Seine Position und die Anerkennung seitens der Schweizer Holding haben oberste Priorität. → Ablösung des Traditionskonzerns und Abbau von 40 Arbeitsplätzen sind kein Problem für ihn.
- Klient handelt ausschließlich im Interesse der Holding → Autorin: „Holding als Reinkarnation eines mütterlichen Objekts, das Omnipotenzphantasien zu bedienen vermag und den Verlust des Patriarchen mehr als ausgleicht“

Interventionsplanung

- i.d.R. Kurzzeitprozesse (üblich sind 3mal fünf Sitzungen mit insgesamt 15 Stunden)
- In diesem Fall plant Coach Einzelstunden von 60 Minuten ein mit folgendem Beratungsangebot:
 - Strategien des Umgangs mit Vorgesetzten und Mitarbeitern
 - Führungsstilanalyse und Evaluation eigener Stärken und Schwächen
 - Konfliktanalyse, Konfliktmanagement nach Umstrukturierung
- Dem Klient sagt das Angebot zu und möchte sich nach seinem Urlaub wieder melden.

Ereignis...

Klient sagt nach einigen Wochen ab, da er anscheinend ein besseres Angebot für seine Anliegen erhalten haben soll.

Auswertung und Ablösung (1)

- Die Bestrebungen des Klienten nach Bedeutung für die Holding ziehen „Rivalisierungsprobleme“ nach sich. → Sogar mit dem Coach selbst !
 - Evtl. vermeidet Klient die Aufdeckung eigener Schwächen im Führungsstil → Selbstschutz vor Verzerrung des etablierten Selbstbildes.
 - „Möglicherweise hat er kein Coaching in Anspruch genommen.“
 - Coach ebenfalls zwiegespalten aufgrund der großen Organisationsstruktur und der Verkauf des Gründungsunternehmens.
- kein richtiger Zugang zum Klient möglich gewesen.

Auswertung und Ablösung (2)

Wie hätte ich ihn erreichen können? Wie mit mir wird er auch mit seinem Vorgesetzten rivalisiert haben, als er ihn kritisierte. Vielleicht war es nicht sachliche Kritik, die sein Chef übel genommen hat, sondern ein Zwischenton im Sinne eines »Von oben herab«. Eine Intervention hätte an dieser Stelle wie folgt lauten können:

Wunsch-Beraterin: Konstruktive Kritik nimmt einem eigentlich niemand übel. Oft macht der Ton die Musik. Ein unangenehmes Gefühl entsteht dann, wenn Ihr Chef Sie als »besserwisserisch« erlebt hat, und das in Anwesenheit Dritter.

Wunsch-Klient: Sie meinen, ich wollte den Chef und die anderen Bereichsleiter mit meiner Kritik beeindrucken?

Wunsch-Beraterin: Vorhin, als Sie mir von Ihrem schönen Coaching-Programm für Ihre Mitarbeiter erzählt haben, hatte ich ein bisschen so ein Gefühl, Sie wollten mich beeindrucken. Ihre Personalabteilung hat bestimmt ein gutes Coaching-Programm entwickelt, doch jetzt geht es um die Frage, ob Sie sich auch auf mein Konzept einlassen können.

Wunsch-Klient: Das würde mir mein Chef bestimmt übel nehmen, wenn

er den Eindruck hätte, ich glaube, meine Geschäftsideen seien besser als seine.

Wunsch-Beraterin: Besser sind sie doch auch gar nicht, oder? Aber vielleicht sind sie anders und Sie beide können gemeinsam eine Menge bewirken.

Ein solches Vorgehen hätte Herrn Kreier vielleicht zeigen können, dass psychodynamische Beratung Chancen eröffnet für einen Weg zwischen Ohnmacht und Allmacht. Auf dem dritten Weg der Synergien und Differenzen können Abweichungen vom eigenen Ich-Ideal ohne Destabilisierung des Selbstwertes in berufliche und persönliche Identitätskonzepte integriert werden.

→ „Weg der Synergien und Differenzen“: keine Aufdeckung und Behandlung von Schwächen, sondern die Wegfindung zur Vereinigung individueller Stärken.

→ Schutz des Selbstwertes wird gewährleistet, folglich wird ein eventueller Zugang zum Klient vereinfacht.

Bemerkungen / Ideen / Fragen?