

Welcher Coach ist der richtige?

Einsatzfelder psychoanalytischer Methoden im Coaching

Ralf Sundermeier

Im medizinischen Sinn ist die Psychoanalyse eine Krankheitslehre, die lebensgeschichtlich hergeleitete Aussagen über Neurosen, Psychosen und psychosomatische Krankheiten macht. Die psychoanalytische Therapie versucht, durch eine Konfliktreaktivierung in der Beziehung des Patienten zum Psychoanalytiker die den Konflikt verursachende unbewusste Struktur neu zu aktualisieren und durch systematische Interventionen wie Deuten, Stützen und Konfrontieren bewusstmäßig zu machen. Etwa so formuliert es der Brockhaus. Kann diese »Technik« im Coaching eingesetzt werden, und – wenn ja – wie und mit welcher Wirkung?

Der Coachee in psychoanalytischer Sicht

Kein Mensch kann nur auf sein Berufsleben reduziert verstanden werden. Viele Manager versuchen zwar sachlich, nüchtern und kühl zu denken, spüren aber, dass dies Defizite in Beziehungen mit sich bringt. Andere pflegen eine kooperative Umgangsform mit Kollegen und Mitarbeitern, lassen sich weit aus mehr auf Versuche ein, das »Mensch-sein« nicht unberücksichtigt zu lassen, und erleben dabei Probleme wie fehlendes Durchsetzungsvermögen, Missbrauch des Vertrauens und Gewissenskonflikte aus der persönlichen Nähe heraus – etwa wenn die Umsetzung von Unternehmensinteressen im Widerspruch zu Mitarbeiterinteressen steht.

In psychoanalytischer Sicht fokussiert das Coaching auf das Individuum des Coachees. Dabei ist die Annahme von großer Bedeutung, dass die bekannten psychiatrischen Krankheitsbilder Depression, Neurose und Psychose bei jeder Person in ihren Grundsymptomen zu finden sind – selbstverständlich in aller Regel in sehr geringen Ausprägungen. Beim Coaching stehen jedoch keine persönlichen Fragen, sondern solche aus dem beruflichen Kontext im Vordergrund. Diese Fragen bilden allerdings unweigerlich zu dem Akteur in seinem Kontext unzählige Verknüpfungspunkte.

Eine wichtige Aufgabe des Coaches ist es, eine Grenze zu ziehen, wenn die Bewältigung von Problemen aus dem beruflichen Kontext aus dem Mittelpunkt verschwindet – aller Erfahrung nach zieht der Coachee diese Grenze nicht, sondern meldet häufig Klärungsbedarf »privater« Fragen an.

Welche Elemente der Psychoanalyse kommen zum Einsatz?

Die psychoanalytische Grundhaltung ist Transparenz. Der Coachee bekommt vollständigen Einblick in die Gedanken, Hypothesen, Modelle wie auch in die Vorgehensweise im Coaching. Er wird für reif befunden, diese Informationen angemessen zu bewerten, die Bewertung selbst ist meist sogar weitere Diagnose: Widerstände und Ängste werden erkennbar.

Psychoanalytische Interventionen zur Gewinnung von Diagnoseinformationen sind:

- freies Assoziieren,
- Projektion,
- Traumdeutung (weniger bedeutsam im Coaching),
- Fehlleistungen.

Psychoanalytische Hypothesen sind:

- Traumata und Abwehrreaktionen,
- Verdrängungen,
- Einschränkungen des Lernrepertoires durch unbewusste Inhalte wie beispielsweise Komplexe,
- Triebbefriedigung (Anerkennungsbedürfnisse, Machtstreben etc.),
- Minderwertigkeits- oder Überwertigkeitsgefühle,
- Widerstände und Ängste bei Veränderungen,
- unreife (infantile), unreflektierte Verhaltensaffekte,
- Narzissmus und Aggression,
- Unbewusstes (»Es«), Bewusstes (»Ich«) und Erziehung/Instanzen (»Über-Ich«),
- Gruppendynamik.

Psychoanalytische Interventionen:

- Verstehen (nicht einführend, sondern wirklich!),
- Klärungen und Deutungen des Klienten erfragen,
- Suggestion,
- Übertragung (ein Instrument zur Erzielung eines beachtlichen Fortschritts zu einem reifen Leben),
- Kreativitätsanreize und Denkopoperationen mit Distanz zur eigenen Person, um Komplexität begreifbar zu

machen; realisiert meist u.a. durch Metaphern, Inszenierungen, Spiele, Videofeedback.

Alle Interventionen der Psychoanalyse sind »nicht-direktiv«, um auszuschließen, dass eine Gegenübertragung stattfindet. Hierbei würde der Coach seinen Kontext des Problems auf den Klienten projizieren. Daher ist es erforderlich, dass der Coach eine Lehranalyse oder didaktische Psychoanalyse zur Selbstklärung absolviert. Laufende Supervision dient der späteren Qualitätssicherung unter diesem Aspekt.

Die Psychoanalyse ist phänomenologisch. Empirie, Statistik oder in anderen Fällen gemachte Erfahrungen werden der Einzigartigkeit des Menschen nicht gerecht. Um die Bandbreite der Coachingverläufe aufzuzeigen, sind unten Beispiele geschildert, die ebenso die Einzigartigkeit und den psychologischen Aufbau des Verlaufs aufzeigen. Die Psychoanalyse ist dabei lediglich die Technik, mit der ein Coach die Welt des Coachees exploriert.

Die Notwendigkeit externer Coaches

Neben bewussten Willensentscheidungen und Handlungen ist das Verhalten auch vom Unterbewusstsein bestimmt. Diese unbewussten Faktoren treten beispielsweise in Fehlleistungen zutage, sind keineswegs nur Folge von Müdigkeit, Zerstreuung oder Unaufmerksamkeit. Die Handlungen haben immer eine Bedeutung. Derjenige, der sie vollzieht, kann das jedoch am wenigsten erkennen. Er zeigt vielmehr häufig, dass er den Zusammenhang mit dem Unbewussten nicht erkennen will, wobei jeder andere, der die Fehlleistung miterlebte, weiß, was seine Handlung bedeutet. Meist lehnt der Handelnde entsprechende Deutungen zudem entristet ab. Erkenntnisse über unbewussteste Motive kann ein Coachee also nicht selbst erreichen.

Die Selbstklärung, die eigene Interpretation der Handlungen, hat jedoch einen entscheidenden Vorteil für Coachee und Auftraggeber: die Technik wird dem Coachee schnell vertraut und die Sitzungen finden mit größeren Abständen statt, die Veränderungsarbeit leistet in den Zwischenphasen der Coachee. Die Transferrate beträgt 100 %, der Aufwand bleibt gering und begrenzt. Das Gelernte bleibt beim Coachee und er kann damit weiterarbeiten.

Erfahrungen im Coaching mit psychoanalytischen Methoden

Beispiel 1: Restrukturierung durch vollständige Veränderung der Aufbauorganisation; Ziel: Begleitung der Führungskräfte und der Mitarbeiter bei den sich ergebenden Veränderungen.

Das Coaching wurde von der Geschäftsleitung beauftragt, alle Führungskräfte konnten auf freiwilliger Basis teilnehmen. Die Übermittlung der Freiwilligkeit erfolgte sehr glaubhaft und nachhaltig in einem Start-Workshop durch die Geschäftsleitung.

Ohne damit eine Regelmäßigkeit feststellen zu wollen: Es gab einen hohen Anteil zwanghaft veranlagter Führungskräfte. Der Tagesablauf musste nach sehr starren Regeln und Zeiten erfolgen, spontane Gespräche wurden kaum durchgeführt, sondern im Vorfeld erfolgten Terminabsprachen, Aufklärung über Anliegen und Ziel des Gespräches. In einem Fall wurde die Frage erörtert, ob ein Mitarbeiter am kommenden Freitag eine halbe Stunde früher, während der Kernarbeitszeit, den Arbeitsplatz im Rahmen seiner Gleitzeit (!) verlassen dürfe. Der Termin wurde am Montag für den Mittwoch vereinbart, das Gespräch dauerte 25 Minuten, Teilnehmer waren der Mitarbeiter selbst, der Gruppenleiter und der (Kompetenzträger) Abteilungsleiter. Am Ende des Gespräches stand die

Feststellung des Abteilungsleiters, dass der Mitarbeiter im Laufe des folgenden Tages Bescheid über die Entscheidung erhalte. Die Nachbesprechung zeigte, dass es sehr wichtig sei, hier Barrieren aufzubauen, »sonst wollen das alle Mitarbeiter«.

Die Feststellung der Zwanghaftigkeit (Eingangsdiagnose) hatte für den Aufbau des Coachings wichtige Konsequenzen. Denn es wurde entschieden, im Coaching ebenso zwanghafte Mechanismen für Veränderungen zu verwenden, also an den bewährten Methoden festzuhalten. Der Coachee hätte sonst eine Veränderung auf zwei Ebenen bewältigen müssen: Veränderungsinhalt und Veränderungsmethode. Aufgrund der gewünschten Veränderungsziele wurde von der Führungskraft eine Coaching-Checkliste entwickelt (siehe Abb. 1). Veränderungsziele zu formulieren und die Bewertung der vorhandene Ausprägung des gezeigten Verhaltens im »Ist« wurde von dem Coachee selbst vorgenommen. Dies und die spätere jeweilige Selbsteinschätzung nach Mitarbeitergesprächen und Teamsitzungen erfolgte ebenso durch den Coachee. Er attestierte sich selbst Fortschritte aber auch Rückfälle und entwickelte ein enormes Vermögen zur Selbstreflexion: von privaten Ereignissen, aufgrund derer »es heute nicht so gut gelang«, bis hin zu erinnerten Kindheitserfahrungen aus dem Elternhaus, die zu »unterkühlten« Umgangsformen geführt hätten.

Das Beispiel zeigt wie in einer zwanghaften Organisation eine von Zwängen beherrschte Führungskraft selbst als Lernform Zwänge wählt – und damit schließlich beachtliche Lernerfolge erreicht.

Beispiel 2: Fusion zweier Finanzdienstleistungsunternehmen; Unterstützung des Leiters eines Stabsbereiches bei der Verschmelzung der beiden Abteilungen aus den beiden Fusionsunternehmen; ursprüngliches Ziel: Ma-

Coaching-Checkliste		Organisation: Verwaltung XY									
Mitarbeiter: Frau M. Funktion: Abteilungsleiterin HBS. Ibo-Berater: Ralf Sundermeier. Datum: 27.11.1998											
Mitarbeitergespräch / Teamitzung mit Frau S. Thema/Anlass: jährliches Mitarbeitergespräch											
Checkpunkte	Einschätzung									Bemerkungen	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Gesprächsvorbereitung											
Raum reserviert									x		aus Workshop, beibehalten!
Getränke, Technik etc. vorbereitet									x		
Einladung / Terminvereinbarung									x		
Ziele des Gespräches											
• Ist-Zustand beschrieben									x		
• Veränderungsmassnahmen									x		
• Soll-Zustand beschrieben									x		konnte erst im Gespräch erfolgen
Mitarbeiter auffordern, seine Erwartungen/Ziele im Gespräch vorab mitzuteilen.									x		
ggf. klären (besonders wenn Erwartung nicht erfüllbar), auf Ziele und Erwartungen vorbereiten											
Sympathie / Antipathie bewusst machen, Bewusst machen der eigenen Haltung im Gespräch									x		
Stärken und Schwächen des Mitarbeiters aufschreiben									x		weiter so machen!
was weiss ich sonst noch vom Mitarbeiter									x		
→ Aufwärm-Thema?									x		
(bzw. anderes Einleitungs-/Aufwärm-Thema vorbereiten?)											
Gesprächsdurchführung											

Coaching-Checkliste		Organisation: Verwaltung XY	
Coaching Abschlussvereinbarung:			
Stärken im Führungsverhalten:			
<ul style="list-style-type: none"> ■ strategische, visionäre Ausrichtung, Organisationstalent ■ Vorbereitung (Organisation, schriftlich) ■ sympathische Gesprächsführung, gesamtes Kommunikationsverhalten / echtes Interesse an den Menschen! ■ gute Zuhörerin (Fragetechnik, zuhören) 			
Verbesserungsmöglichkeiten:			
<ul style="list-style-type: none"> ■ Motivation durch langfristige Visionen, Klarheit über Stärken! ■ Struktur des Gespräches: planen - vereinbaren - umsetzen - überprüfen ■ Achtung bei Problemgesprächen! ■ Prägnanz bei beschlossenen Massnahmen: wer macht was bis wann, wie erfolgt Kontrolle? 			
Umsetzungsschritte:	Termin:	Kontrolle/W.V.	
- Vorbereitungsbogen für Gespräche erstellen / entwerfen	08.12.	15.12.98	

Abb. 1 Auszug aus der »Coaching-Checkliste« als Intervention; zwanghaft tendierende Klientin

nagementtechniken zur Handhabung von Komplexität erlernen.

Die nachgefragten Managementtechniken zu liefern ist nicht typischerweise Inhalt eines Coachings, sondern einer (Experten)beratung. Die Auftragsklärung unter vier Augen zeigte den Bedarf: eine subjektiv erlebte Überforderungssituation überschaubar machen und bearbeiten können.

Der Coachee berichtete später im Prozess, die bestehenden Prozesse und Instrumente der Abteilung seien (unter seiner Mitwirkung) in Projekten überwiegend von den Führungskräften und Mitarbeitern des Bereichs gestaltet worden. Im dritten der acht vereinbarten Gespräche wurde klar, dass der Coachee den Anschluss vor einigen Jahren verpasst hatte: Fachlich und organisatorisch hatte er sich nicht mehr weiterentwickelt, Projekte nicht mehr selbst mitbearbeitet und sich durch Delegation aus dem Tagesgeschäft zurückgezogen. Die sehr angenehmen Arbeitszeiten und der leere Schreibtisch ließen ihn quasi »einschlafen«. Die Fusion erforderte jedoch Initiative, Führungskompetenz und das Management einer Vielzahl von Aufgaben sowie schließlich auch fachliche Kompetenz.

Das Coaching wurde vorzeitig beendet. Der Coachee traf die Entscheidung, das Unternehmen zu verlassen. Letztlich schwierig war die Entscheidung, zwi-

schen der aktuellen Überforderung mit dem Risiko der Enttarnung einerseits und andererseits dem Risiko eines Neuanfangs in einem anderen Unternehmen. Abbildung 2 zeigt die von dem Coachee zu dieser Entscheidung gefertigte Nutzwertanalyse. Ein leeres Flipchart und die Frage, »Welche Alternativen haben Sie denn?« dienten als Projektionsfläche. »Lernen« wurde von ihm mit 30 % am höchsten gewichtet, der Entschluss beinhaltete also durchaus, (wieder) lernen zu wollen. Dies jedoch nicht unter dem Zeitdruck und den Anforderungen der Fusionssituation mit dem latenten Risiko, enttarnt zu werden. Dieses Risiko bildete letztlich die Blockade dagegen, überhaupt ein Thema neu zu erarbeiten. Maßgeb-

Abb. 2 Entscheidung zum Stellenwechsel, Projektion, Über-Ich-Problematik

Vorteile	V ₀	V ₁	V ₂	V ₃	V ₄
	aktuelle	Teile	Teile	Teile	Teile
in der Luft	7	4	8	4	6
Entwicklungs-	3	3	5	7	9
schulungs-	7	6	7	8	8
schulungs-	1	7	4	5	10
Arbeitszeit	3	1	4	3	5
Planerhaltung	4	6	5	7	7
	300	250	300	300	400
Risiko d. Scheitern	3	4	3	5	6
	110	115	114	113	116

Realist. Varianteauswahl: partielle Aufwärm

lich wirksam für das Problem war die Person des vorgesetzten Vorstandsvorsitzenden: Dominanz und Ähnlichkeit zum Vater wurden vom Coachee nur am Rande erwähnt. Die daraus abgeleitete Arbeitshypothese lautete: zu dominantes Über-Ich. Die Lösung für den Klienten war eine Befreiung vorhandener Potenziale, die in der vorhandenen personellen Konstellation blockiert waren (und deren Bearbeitung ebenso blockiert wurde).

Die Weiterführung der Kontakte auf beiden Seiten hat zwischenzeitlich ergeben, dass durch die Neubesetzung der Position die Fusion endlich auch in diesem Stab von dem Nachfolger wirklich »gemanagt« wurde. Der Coachee hat in seinem neuen Arbeitsverhältnis seinen Verantwortungsbereich erweitert, ist also in dem Stabsthema nur noch als Generalist gefragt und hat sich weitere Fachkenntnisse in vorher fremden Sparten angeeignet. Dort hat er offengelegt, aus welchem Bereich er kommt und seinen Lernbedarf aufgezeigt. Damit hat er sich des Drucks entledigt. Mit diesem Schritt war verbunden, eine neue Fremdsprache zu erlernen. Die Stelle ist auf Geschäftsleitungsebene.

Beispiel 3: Trennungsgespräche führen. Die Trennung von Mitarbeitern der zweiten Führungsebene wurde in einem Vorstandsgremium vorbereitet, Coaching zunächst als eine Beglei-

tung der Gruppe »Vorstandsmitglieder« beauftragt

Die Bereitschaft zum Austausch über Emotionen war unter den Vorstandsmitgliedern nicht vorhanden. Impulse von Mitgefühl wurden bei den Managern als tabu unterdrückt. In Form von Assoziationsaufgaben in Einzelgesprächen wurde individuell Verdrängung diagnostiziert – die dann kollektiv wirksam wurde.

Ein Übertragungsszenario (siehe nebenstehenden Kasten) bewirkte, dass bewegte Gespräche in Gang kamen und ethisch-moralische Grundeinstellungen besprochen wurden. Der Anspruch an sich selbst, mehr mit Gefühlen zu arbeiten, sie nicht durch Tabuisierung zu unterdrücken, war explizites Ergebnis der Runde. Vereinbarung wurde ein Vorbereitungstreffen aller Beteiligten, welches dann bis in die späte Nacht hinein andauerte und äußerst emotional verlief.

Vor dem Coaching wurde das Führen der Trennungsgespräche immer wieder unter Hinweis auf weitere noch zu klärende Punkte verschoben. Unter anderem sollte die Personalabteilung eine Liste mit Geburtstag, Hochzeitstag (!),

Szenario zur Auflösung der Es-Unterdrückung (Text wurde vorgelesen)

Schließen Sie bitte die Augen und setzen sich bequem und entspannt. – Pause – Stellen Sie sich nun folgende Situation vor: Sie kommen heute früher als üblich nach Hause, Ihre 23-jährige Tochter ist zu Besuch und sitzt bei einer Tasse Kaffee bei Ihrer Frau und die beiden unterhalten sich. Natürlich freuen Sie sich, dass sie gerade heute ein wenig früher den Weg nach Hause antreten konnten und setzen sich munter dazu, bemerken jedoch sofort eine etwas gedrückte Stimmung. Die beiden sind nämlich gerade mit einem Problem beschäftigt.

Ihre Tochter ist ratlos. Vor drei Monaten hat sie ihrem Freund angekündigt, die Beziehung zu ihm beenden zu wollen, woraufhin dieser sagte, er wolle ohne sie nicht weiterleben. Aus Angst, dass sie Schuld an seinem Selbstmord sein könnte, schiebt sie nun die Entscheidung vor sich hin und weiß nicht, was sie tun soll. Ewig so weitergehen kann es ja nicht. Die Trennung ist sicher von ihr entschieden; seit dem ersten Gespräch hat er das Thema jedoch nicht von sich aus angesprochen.

Der Text konnte nicht in allen Fällen zu Ende gelesen werden, teilweise erfolgte schon vorher die erboste Unterbrechung: »Das ist Erpressung, ich lass doch nicht zu, dass so ein Kerl das Leben meiner Tochter verdirbt ...«

Firmenjubiläum etc. erstellen, um das Gespräch nicht unglücklicherweise für einen solchen Tag zu vereinbaren.

Fazit

Coaching ist kein Allheilmittel und psychoanalytische Methoden stellen nur einen Teil der Arbeitsweisen im

Coaching dar. Ebenso wie die Person des Coachs zur jeweils gegebenen Anforderung passen muss, so verhält es sich auch mit der Methode. Klienten mit einer Affinität zur Selbstreflexion können mit psychoanalytischer Arbeit weit reichende Lernerfahrungen machen. Voraussetzung ist ebenso die Entschlossenheit, in den Coachingprozess selbst zu investieren: Zeit, Offenheit und die Bereitschaft, die eigene Person zu hinterfragen.

Weitere Erfahrungen in der Anwendung (Übersicht)

Ziele im Coaching	Psychoanalytische Hauptthemen
Steigerung des Durchsetzungsvermögens von Führungskräften	Verhaltensaffekte, Überwertigkeitsgefühle
Verstärkung der Wirkung der eigenen Person bei Führungskräften	Minderwertigkeitsgefühle, Komplexe, Denkblockaden
Strategische Konzernsteuerung, Anstoß von Verhaltensänderungen zur Zielfokussierung bei Mitarbeitern unternehmensweit	Beziehungsfähigkeit, Beziehungsgestaltung, Übertragung, Kommunikation (»Ich«)
Steigerung von Innovation, Kreativität und Verantwortungsbewusstsein in der Organisation	Filter und Denkblockaden, Über-Ich-Dominanz und Über-Ich-Schwäche
Vorbereitung der Übernahme einer ersten Führungsaufgabe und Begleitung der ersten 100 Tage	Verhaltensänderung, Reflexion, Minderwertigkeitsgefühle
Führung und Begeisterung von Teams in Projekten und Linie	Gruppendynamik, Verhaltensreflexion, Verhaltensaffekte, Beziehungsgestaltung

Zusammenfassung/ Summary

Die Psychoanalyse ist zur Therapie von psychischen Störungen bekannt. Der Praxisbericht zeigt an drei Beispielen die mögliche Bandbreite im Coaching-Verlauf auf, wenn die diagnostischen Mittel des freien Assoziierens und der Projektion auch für die Gestaltung des Coaching-Verlaufs durch den Coachee selbst verwendet werden. Die Klienten wählen zur Bearbeitung eigener Veränderungsprozesse Instrumente die wiederum Aufschluss über die ➔

→ zugrunde liegende Persönlichkeit zulässt. Die Psychoanalyse als Interventionstechnik im Coaching ist für Klienten mit einer hohen Bereitschaft zur Reflexion der eigenen Person geeignet.

The Psychoanalyses is well-known to cure psychological disturbances. The practice report points out the possible variety in the Coaching process by three examples. Prerequisite is that the diagnostic →

→ means of free associating and projection are used also for the organization of the Coaching process by the Coachee. To handle their own change process clients themselves select their own instru- →

→ ments, which then tell about the underlying personality. The Psychoanalyses as intervention technology in Coaching is suitable for clients with a high readiness for the reflection of the own person.



Ralf Sundermeier

Seniorberater Bereich Banken und Versicherungen
bei der ibo – Beratung und Training GmbH, Wettenberg
ralf.sundermeier@ibo.de

Personal

Maßstab für den Erfolg

Von der Bedarfsanalyse über die Realisierung bis zur Erfolgskontrolle sollte die Personalentwicklung systematisch geplant, kostengünstig realisiert und transparent überprüft werden. Wie, das erläutert der Autor praxisnah.

- Mit vielen Formularen, Tabellen und Beispielen
- Inklusive detailliertem Glossar

Der ausgeklügelte Leitfaden macht Personalarbeit noch besser messbar.

2005. XI, 359 S., Geb., € 49,95/CHF 80,-
ISBN 3-7910-2252-0



**SCHÄFFER
POESCHEL**

mehr wissen
mehr erreichen