

# Coaching: Führungsprozesse imaginativ begleiten \*

Suzanne Claire Cottier

## Einführung

### Fallbeispiel 1

#### *Der Anlass*

Mir gegenüber sitzt eine erfahrene Beraterin. Sie berichtet in der Supervision aus ihrem Coaching mit einer Führungsperson, die bei ihr in Beratung steht. Sie möchte den Prozess unter vier Augen reflektieren, da etwas nicht mehr ganz stimme. Die Beratung setze ihr zu. Es gehe wahrscheinlich um ihre professionelle Beziehung zum Klienten, weniger um eine inhaltliche Klärung ihres konkreten Auftrages. Ihr sei aufgefallen, dass die Themen des Coachee sie noch zu Hause beschäftigten. Im Gespräch sei sie nervöser und in ihrer professionellen Haltung irgendwie blockiert.

#### *Erste Beobachtungen und Hypothesenbildung*

Während der Exploration gehen mir punktuell folgende Gedanken durch den Kopf: Gefühle gegenseitiger Empathie sind bei beiden gut spürbar, eventuell hohe Identifikation beim Coach (Konfluenz), akute Gegenübertragungsreaktion, Verstrickung. Ich vermute viel gegenseitige Sympathie und Betroffenheit, möglicherweise ausgelöst durch eine nicht diagnostizierte depressive Episode beim Klienten nach der Genesung von einer bedrohlichen somatischen Erkrankung.

#### *Intervention*

Ich schlage der Supervisandin zur Bearbeitung ihres Anliegens eine Imagination vor, um den sie emotional bedrängenden und in seiner Tragweite noch nicht erfassten Anlass ins Bild zu bringen sowie Möglichkeiten alternativen Handelns zu erproben. Nach einer Entspannungsübung gebe ich dazu das Motiv mit der Vorgabe „*Stellen sie sich eine Landesgrenze vor!*“ (Gehring, 2000).

#### *Imagination*

*Die Träumerin erblickt ein unbemanntes kleines Zollhaus. Dieses steht auf einer Brücke. Im breiten Flussbeet fliesse wenig Wasser. Doch ein Hochwasser sei nicht auszuschliessen, meint sie mit wachsendem Unbehagen, indem sie auf ihrem Stuhl hin und her rutscht. Ich ermuntere sie, die Szenerie sorgfältig zu beobachten. Sie entdeckt instabile Brückenpfeiler, welche den zu erwartenden Fluten und vor allem dem Geschiebe aus Holz nicht standhalten würden. Ihre Unruhe nimmt merklich zu. Ich ermuntere sie mit ruhiger Stimme, die nähere Umgebung des Flusses genauer zu erkunden, detailliert zu beschreiben und auf Geräusche zu achten. Ich imaginiere während ihrer Exploration das von ihr gefürchtete Hochwasser, halte das unbehagliche Gefühl aus und bleibe gleichzeitig mit voller Konzentration beim Bild der Träumerin. Nach geraumer Zeit entdeckt sie einen dem Ufer entlang verlaufenden hohen Damm, den sie besteigt, um das Geschehen aus Distanz zu betrachten. Sie atmet jetzt tief durch und räkelt sich im Stuhl. Sie berichtet, sich jetzt anders zu fühlen, entlastet und zuversichtlich. Sie entscheidet, an diesem für sie sicheren Ort zu bleiben und die Brücke nicht zu passieren.*

#### *Bearbeitung*

Im Nachgespräch wirkt die Supervisandin erleichtert. Von ihrer Umstimmung beeindruckt, stellt sie ohne Umschweife zwischen der Erkrankung ihres Klienten und ihrer eigenen persönlichen Situation einen Zusammenhang her. Bereits während des Imaginierens sei ihr klar geworden, unter welchem Druck sie gestanden habe. Sie erwartete von sich, die Brücke überqueren und das andere Ufer erkunden zu müssen. Dies könne nicht ihre Aufgabe als Beraterin sein, dazu gebe es schliesslich Fachpersonen. Die Angst vor der

Flutwelle sei auch die mit dem Klienten geteilte Befürchtung, an die eigene Krankheitserfahrung erinnert zu werden und dem Erfolgsdruck nicht stand zu halten.

### *Interpretation*

Die Imagination fokussiert den inneren Konflikt der Supervisorin in der Beratungssituation. In ihrer Gegenübertragung gelingt ihr die Unterscheidung zwischen den eigenen Gefühlen und denjenigen ihres Klienten immer weniger gut. Konzentriert auf eine eher kognitive, ziel- und lösungsorientierte Prozessberatung gerät sie auf der psychodynamischen Ebene der Beziehungsgestaltung in Bedrängnis. Sie übernimmt Gefühle des Klienten, symbolisiert in der gefürchteten Flutwelle, und verknüpft sie mit eigenen Empfindungen. Sie gerät in eine emotionale Verstrickung und befürchtet, ihrer Aufgabe (unbewachte Brücke mit instabilen Brückenpfeilern) nicht mehr gewachsen zu sein. Angeregt durch das Motiv (eine Art Probedeutung der Supervisorin in der Sprache des Symbols) gelingt es, in der Imagination die unbewusste Bedrohung (ihre Angst vor der Flutwelle) ins Bild zu bringen und diese durch Abgrenzung (der Damm als relativ sicherer Ort) und durch Distanzierung zu klären. Ihr Klient ist Manager, der unter seiner Erkrankung gelitten hat und deren psychischen Auswirkungen wahrscheinlich unterschätzt. Er spricht in seinem Coaching darüber und fühlt sich nach der Sitzung entsprechend besser. Der Beraterin geht die Situation aus den genannten Motiven unter die Haut, weshalb sie sich in der Supervision Unterstützung holt und die psychodynamischen Hintergründe aufarbeitet. Ich konnte mich sehr gut in die Kollegin hineinversetzen, da ich in eigenen Coachings von Führungskräften bei mir Gegenübertragungen mit auffallend hohem emotionalen Gehalt beobachte. Dieses Phänomen hängt vermutlich auch mit der besonderen Klientel zusammen, welche lernen musste, die eigenen Gefühle unter Kontrolle zu halten.

## Klientel

Wenn Führungskräfte den Schritt ins Coaching „wagen“ und sich auf eine zeitlich befristete und primär den Beruf fokussierende Prozessberatung einlassen, haben sie aus meiner Erfahrung stichhaltige Gründe. Nach wie vor ist es in Führungskreisen aber keine Selbstverständlichkeit, im Unterschied zur gut etablierten Expertenberatung, eine Unterstützung in Anspruch zu nehmen, welche auch persönlich schwierige Situationen und bedeutsame Inhalte thematisiert. Personenbezogene Beratung und Management waren bislang zwei voneinander getrennte Subkulturen, obgleich bereits die klassische Führung eine Form zielorientierter Beziehungsgestaltung darstellt; nach Looss (2002) „ – konzeptionell gesehen – bereits eine Mischung aus Pädagogik, Psychologie, Kommunikationstheorie, Soziologie, gesundem Menschenverstand und praktischer Lebenserfahrung.“ (S.24).

Dem Manager ist die Vorstellung, mit sich selbst Probleme zu haben, ausgesprochen fremd und Psychotherapie zu beanspruchen sogar karriereschädigend. Als Lehrcoach eines Fortbildungslehrganges für Führungskräfte und als Beraterin beobachte und erlebe ich, dass sich diese Zielgruppe zu Beginn tatsächlich schwer tut, die „schablonisierte Rolle des Alleskönners zu verlassen und auf schnelle Lösungen in ihrer Welt der Leistungsmessung“ (Looss, idem) zu verzichten. Mit wenigen Ausnahmen ist sie beruflich erfolgreich, initiativ, entscheidungsfreudig und fachlich kompetent. Sie stellt Ansprüche und weiss Macht und Einfluss zu schätzen. Die meisten zeichnen sich durch ihren gesunden Menschenverstand und eine gute Kinderstube aus.

## Führung

Der eben genannte Autor, ein bekannter Managerberater Deutschlands, Ausbilder und geschätzter Supervisor, weist darauf hin, dass sich die Randbedingungen einer Führungskraft in den letzten Jahren drastisch verändert haben: „Das Schneller-Höher-Weiter als ein Ausdruck der einfachen Strategie „Mehr vom selben“ musste und muss im wirtschaftlichen Handeln zunehmend relativiert werden, wie sich angesichts der

Wachstumsproblematik und der nachlassenden Steuerbarkeit von Unternehmen gezeigt hat“ (idem, 2006, S.10).

Malik (2006), ein führender Managementexperte in Europa, begegnet mit seinem Führungskonzept des „effektiven Managements“ den gegenwärtigen Herausforderungen und Problemen wachsender Komplexität und Aufgabenvielfalt. Er bricht eine Lanze für diesen immer wichtiger werdenden Beruf zur professionellen Steuerung von Organisationen, der in seiner wirklichen Bedeutung bis jetzt nirgends gelehrt werde.

Uns Psychotherapeuten kommt diese Begriffswelt mit ihrer eigenen Sprache zunächst unvertraut vor. Auch deshalb möchte ich ihnen diesen Bereich etwas näher bringen.

Malik kennzeichnet wirksames Management durch die vier Elemente „*Grundsätze, Aufgaben, Werkzeuge und Verantwortung*“, welche nicht nur für Unternehmen der Wirtschaft zutreffen, sondern in jeder gut geführten Organisation, die Leistung erbringt, vorhanden sein sollten. Er betont, es gehe in der Führung grundsätzlich und ganz konkret darum, Resultate zu erzielen, einen Beitrag zum Ganzen zu leisten, sich auf Weniges, sprich das Wesentliche zu konzentrieren und die „hoffähige“ Zersplitterung zu vermeiden; Stärken der Mitarbeiter optimal zu nutzen und zu vertrauen. Letzteres sei essentiell und durch konsistentes, vorhersagbares und verlässliches Verhalten aufzubauen. Die Fähigkeit zuzuhören und das Bemühen, seine Aufgabe so gut es geht, auszufüllen, seien dabei besonders wichtig.

Er betont, Management erfordere anderes Wissen als die Erfüllung von Sachaufgaben, die durchaus hineinspielen. Die Logik und Architektur seines Führungsmodells bleibe stets dieselbe, ob es sich um internes Change- oder Innovationsmanagement oder internationale Unternehmenstätigkeiten mit anderen Anforderungen handle. Einzig die Grade der Beherrschung würden sich unterscheiden, d.h. die Meisterschaft von „richtigem und gutem Management“.

Aus seiner Erfahrung lasse sich mit seinem Modell, dargestellt als Führungsrad und synonym für das Steuerrad eines Schiffes, Steuerungsprozesse in Organisationen wesentlich optimieren.

Er legt dar, dass „jede Führungskraft in einem Netzwerk von Menschen arbeitet und dieses ganzheitlich managen muss“ (S. 283). In Beziehung mit einem System von fünf Anwendungsfeldern geht es darum, sich selbst, seinen Chef und seine Kollegen, seine Mitarbeiter und seine Aussenwelt (Personen, die nicht Mitglieder der eigenen Organisation sind) zu steuern. Jedes Feld kann seine Sachinhalte durchaus verändern. Hingegen die Inhalte des Managements bleiben dieselben. Sie sind der sogenannte „Treiber der systemischen Selbstorganisation“: Im Zentrum stehen Verantwortung und die oben kursorisch aufgeführten Grundsätze (Resultatorientierung, Beitrag zum Ganzen, Konzentration auf Weniges, Stärken nutzen, Vertrauen, positiv denken).

## Coaching von Führungskräften

Das kybernetische Führungsmodell von Malik ist übersichtlich und auf den ersten Blick einleuchtend. Es entspricht aber letztlich einem von Rationalität durchdrungenen „Management-Mythos“ (Bowles, 2003) und berücksichtigt menschliches Verhalten in seiner Komplexität nur am Rande. Im Sinne des „Alleskönners“ werden an die Führungskraft in einem durchaus gut definierten Wirkungsfeld fast übermenschliche Ansprüche gestellt. Sie hat die Aufgabe, sich abgesehen von der bedeutsamen Steuerung des sozialen Umfeldes und der Sachinhalte stets auf das Wesentliche, Verlässliche, Wirksamste und Wirtschaftlichste im Management zu konzentrieren. Die Frage ist berechtigt, ob sie, selbst Teil des Systems, eine solche Fülle im Alleingang wirklich bewältigen kann?

Faktisch nimmt seit zehn Jahren das Coaching von Führungspersonen stetig zu. Looss (2002) sieht den Coach als „(externen) Einzelberater für die personenzentrierte Arbeit mit Führungskräften entlang der Frage, wie die Managerrolle von der Person bewältigt wird“ (S.15). Fatzer (2005) betont in einem Interview, diese Beratungsform werde im Unternehmen immer wichtiger, „weil die Veränderungen, mit denen die Organisationen und ihre Mitarbeitenden sich heute konfrontiert sehen, nicht nur ausserordentlich komplex,

sondern im Gegensatz zu früher auch kaum vorhersehbar und schwer steuerbar sind. Die klassischen Managementstrategien – und auch die bekannten Weiterbildungsinstrumente – helfen in diesen Situationen nicht mehr weiter“ (S. 44).

Auch in der Schweiz hat sich Coaching als personen- und aufgabenbezogene Einzelberatung von Führungskräften in tief greifenden, oft auch turbulenten Veränderungen durchgesetzt.

Er führt weiter aus, der Coach begleite als Aussenstehender und „Co-Pilot auf Zeit“ innere Prozesse in einer Organisation – „Prozesse, bei denen die direkt Betroffenen normalerweise mit Routine und erstarrten Abläufen reagieren. Oft fungiere der Coach auch als Beichtvater, mit dem man schwierige und belastende Situationen besprechen kann“ (idem). Vom Manager wird die Fähigkeit erwartet, die Zukunft zu gestalten und sein eigenes Verhalten in der Organisation zu reflektieren. Mit seiner Persönlichkeit müsse er die engsten Mitarbeitenden im Team für eine gemeinsame Zukunftsgestaltung motivieren. „In dieser anspruchsvollen Rolle ist der Coach eine Vertrauensperson, die mit der Führungskraft deren gesamtes Gestaltungsfeld anschaut. Das reicht von heiklen Führungssituationen bis zur Arbeit am persönlichen Grenzprofil“ (idem).

## Fallbeispiel 2

Seit einigen Jahren begleite ich den Chef, einen engagierten und qualifizierten Experten seines Faches, und sein Kader einer psychiatrisch / psychotherapeutischen Institution von insgesamt 80 Mitarbeitern. Die prozessorientierte Beratung bestand über weite Strecken tatsächlich darin, der Leitung vor allem Inhalte des Managements zu vermitteln, um die in die Krise geratene Organisation den heutigen Bedürfnissen anzupassen und ganzheitlich zu steuern. Voraussetzung für den Paradigmenwechsel war eine schwere Krise in der Führung und in verschiedenen Subsystemen der Organisation. Heute geht es dieser Institution wieder gut. Sie arbeitet effektiv und ist als Arbeitsort attraktiv. Es gelang uns, das Gewordene mit dem Neuen zu verbinden. Die Leitung war für eine ganzheitliche Betrachtungsweise offen, investierte dazu Geld und Zeit. Sie fasste Mut und Vertrauen in ihren Veränderungsprozess, indem sie lernte, auch in Fragen der Führung selbstreflexiv und authentisch zu sein und Systemgrenzen zu erkennen. Widerstände vor notwendigen Entscheidungen zu überwinden, ihre Aggressionshemmungen anzusprechen und Konsequenzen zu ziehen. Dabei erwies sich das Coaching des Chefs und des Kadern als hilfreicher Raum des Lernens. Der Einbezug der Imagination spielte dabei eine nicht unwesentliche Rolle! Doch davon später.

## Psychodynamisch/systemisch orientiertes Coaching

Es liegt auf der Hand, dass innerhalb des komplexen, unvorhersehbaren und schwer zu steuernden Netzwerks von Menschen in der Organisation auf der Führungsebene kybernetische und systemische, aber auch psychodynamische Prozesse wirksam sind, die sich nicht „managen“ lassen. Die psychoanalytische Organisationsberatung (Lohmer, 2004) bezieht in ihren Hypothesen die Psyche des Menschen bewusst mit ein. Im Unterschied zu Maliks positivistisch anmutendem Modell der bewussten Steuerung auf hohem Niveau untersucht sie, wie auch unbewusste Konflikte, Ängste, Widerstände und Abwehrmechanismen in der Organisation wirksam sind und diese mitsteuern. Sie erforscht somit auch das Schattensystem der Organisation (Stacy, zit. in Becker 2003) und dessen verborgene Rationalität. Sie stellt fest, dass die bewussten Planungs- und Steuerungsmethoden oder Rahmenbedingungen viele geheime Strukturen nicht beeinflussen können. Nach Kaiser (2006) werden konkrete Entwicklungen im sichtbaren Bereich oft durch implizite Werthaltungen und Neutralisierungskräfte blockiert und können so grossen Schaden anrichten. Kets de Vries (1998), Psychoanalytiker und langjähriger Managementberater, fragt in seinem Coaching von Führungspersonen deshalb explizit nach den unbewussten Motiven. Ihn interessiert das Schicksal von Personen in Machtpositionen besonders und er setzt grosse Hoffnung in die Selbstreflexivität und Einsicht in zentrale Beziehungskonflikte, um das Agieren in der Organisation zu verringern.

Auch Fürstenau (1993, zit. in Kottje Birnbacher 2005 ) rät, auf dem Hintergrund des konkreten Arbeitsverhaltens, die individuellen Tiefenstrukturen (mentale Modelle) und die Umgebungsstrukturen (Gruppendynamik, Organisationsstruktur, Marktumgebung) zu berücksichtigen. Er empfiehlt, psychoanalytisch zu verstehen, systemisch zu denken und lösungsorientiert zu intervenieren.

Sich im Coaching Zeit nehmen, ganzheitlich zu denken, genau hinzuhören und auch für unbewusste Prozesse offen zu werden, ist für viele Führungspersonen ein weites Feld und ein noch zu entdeckendes Privileg im Sinn der Heldenreise nach Campell, welche auch die irrationalen Seiten berücksichtigt. Ich beobachte, dass im Verlauf der Auseinandersetzung das Interesse an den tiefer liegenden Motivationszusammenhängen, den psychologischen Fragestellungen ihrer Aufgabe und den darin enthaltenen zentralen Beziehungskonflikten wächst. Gelernt und umgesetzt wird in der Regel rasch, wenn es in der Prozessberatung gelingt, eine gemeinsame Sprache zu finden, Vertrauen aufzubauen und Brücken zu schlagen.

### Fallbeispiel 3

Für die ausgewiesene und erfahrene Managerin eines Konzerns, der in tief greifenden Veränderungen steckt, steht im Coaching, in ihrer Sprache ausgedrückt, das Selbstmanagement im Vordergrund. Es geht im Wesentlichen um das Wiederentdecken ihrer authentischen Haltung und emotionalen Kompetenz. Als langjähriges Mitglied fühlt sie sich in der neuen Geschäftsleitung unwohl und unverstanden. Sie verstumme in den Sitzungen und sei danach oft niedergeschlagen. Durch einen Schreibkrampf, der bei mir in dieser Beratungsstunde auftrat, entdeckten wir allmählich den zentralen Konflikt. Ich verstehe meine Reaktion, abgesehen von eigenen Anteilen, als wichtigen Fingerzeig, weniger aufzuschreiben, von der fleissigen Schülerin in mir Abstand zu nehmen und mich dem konkreten Gegenüber zu stellen. Ich hatte Unwesentliches notiert, nicht wirklich zugehört und den Kontakt vermieden. Ich hatte meinen eigenen Job als Coach für einen Augenblick an den Nagel gehängt, wie der Coachee seine Aufgabe als lebendiges und kompetentes Mitglied der Geschäftsleitung. Als ich ihr später wieder gelassen und selbstsicher begegne, verändert sich ihre Gestimmtheit und ihr Verhalten zunehmend. Sie spricht natürlich und drückt ihre Gefühle präzise aus. Sie erzählt lachend, den anderen heute beherzt Paroli zu bieten. Das Coaching dauerte ein Jahr. Ich hatte in der Rolle der Co-Pilotin auf Zeit dabei viel gelernt.

### Imagination im Coaching

Mit Kolleginnen und Kollegen teile ich die Erfahrung, dass auch die Imagination als gezielt und mit Sorgfalt eingesetzte Intervention für das psychodynamisch/systemisch orientierte Coaching sehr hilfreich ist. Denn, um mit Hennig (2007) zu sprechen, bestimmen Imaginationen als ein „ubiquitäres, daher stets gegenwärtiges Phänomen wesentlich die Strukturen und Inhalte der Psychodynamik des Menschen. Sie steuern über solche komplexen Eigenschaftssymptome wie Kreativität und Phantasie im erheblichen Masse alle bewussten und unbewussten psychischen Prozesse und damit das gesamte Erleben und Verhalten“ (S. 123). Imaginative Prozesse haben „auf die zentralen Persönlichkeitsstrukturen eine Rückwirkung, unabhängig davon, ob sie mit dem Therapeuten besprochen werden und unabhängig auch von den Überlegungen des Patienten (Klinger 1990, zit. in Hennig 2007, S.112).

Imagination ist für Hennig ein generalisierter Begriff für alle Formen der bildhaften Phantasie mit ihren bewussten und unbewussten Anteilen. Deren Vielfalt erstreckt sich auf einem Kontinuum von bewussten Vorstellungen an einem Pol bis zu katathymen Imaginationen am anderen Pol, wie sie in der KIP (Leuner 2006) zur Anwendung kommen. Wie die Erfahrung zeigt, lässt sich mit Letzteren in modifizierter Form auch in der Supervision

und Organisationsberatung (Cottier 2001, 2005, 2006) und speziell im Coaching (Altweiger 2005, Kottje-Birnbacher 2005) arbeiten.

## Die Wirkung der Imagination im Coaching von Führungskräften

Wir haben festgestellt, dass Menschen in Führungsfunktionen zunehmend mit Komplexität, Unvorgeesehenem und schwer steuerbaren Prozessen zu tun haben. Ein wesentlicher Teil ihrer Aufgabe besteht in der Lenkung sozialer Systeme. Diese sind bekanntlich sowohl bewussten und unbewussten Wirkmechanismen ausgesetzt. Gerade die unsichtbaren und emotionalen Bereiche sind besonders anstrengend, weil sie sich nur indirekt zeigen oder zur Aufrechterhaltung des Selbstbildes oft unterdrückt werden müssen. Deshalb sind Vorgehen, die unmittelbar durch schnelle, aber unzureichende „Technologien“ wie beispielsweise das Neurolinguistische Programmieren, Sicherheit vermitteln, in gewissen Beratungen von Führungskräften beliebt: „Bei näherem Hinsehen stellt sich dann oft heraus, dass sie einstweilen nur die leicht übertragbaren konzeptionellen Tortenstücke in ihr Handeln eingebaut haben(...), die wieder neue Enttäuschungen produzieren (Looss, 2006, S.7).

Anders verhält es sich aus meiner Erfahrung mit dem Einbezug der Imagination als tiefenpsychologisch fundierter Intervention, die durchaus fokussiert, aber von ihrer Struktur und Funktion her keine raschen Scheinlösungen zulässt. Anhand einiger weiterer Beispiele möchte ich nun aufzeigen, dass es Sinn macht, gerade diese Klientel mit der Aussagekraft und dem Potential der Imagination, wie sie in der KIP (Leuner, 2006) Verwendung findet, vertraut zu machen. Ich beobachte, dass sie, gezielt und sorgfältig in modifizierter Form eingesetzt, dazu beiträgt, verantwortungsvolles Führen in der Organisation zu optimieren. Ich konzentriere mich an dieser Stelle auf drei relevante Bereiche: die Imagination als Diagnostikum in Fragen von Führungskompetenz, als Unterstützung im Sinne des Containers bei Unvorhergesehenem und im Umgang mit erhöhter Komplexität.

## Die Imagination als Diagnostikum

Die Imagination ist in der KIP aufgrund theoretischer und empirischer Befunde (Salvisberg 2000, Stigler 2000, 2006) mehrheitlich nach Ordnungsprinzipien des Primärprozesses – wie die infantilen Objektbeziehungen, Emotions- und Abwehrschemata aufgebaut. Verschiebung und Verdichtung spielen dabei eine zentrale Rolle. Die Emotionalität ist deutlich erhöht und symbolisierte Konflikte werden als hilfreiche Verdichtungen positiver erlebt. Die Imagination folgt auch dem Sekundärprozess, d.h. dem rationalen Denken, ist also progressiv und lösungsorientiert.

Untersuchungen zur Symbolisierungsfähigkeit (Fonagy, Stern) demonstrieren, dass „die Darstellung der menschlichen Beziehungsfähigkeit aufs engste mit der Symbolisierungsfähigkeit verbunden ist“ (Dieter 2001). Sie erfolgt auf dem Hintergrund des spezifischen Strukturniveaus der menschlichen Persönlichkeit. Namhafte psychoanalytische Konzepte (Mentalisierung und Feinfühligkeit, Container-Contained und das Konzept des potentiellen Raumes) aus der Säuglingsforschung belegen, wie die hochsensiblen Prozesse zwischen Symbolbildung und Objektbeziehung von Geburt an erfolgen und nachhaltig den Aufbau des eigenen Selbst steuern. Sie bestätigen, dass Symbolbildung interaktiv geschieht und sich stets in Verbindung zwischen Sinnlichem und Emotional-Geistigem entwickelt.

In der Praxis beobachte ich, dass die Imagination zu einer *Aufgabe*, d.h. in diesem Kontext zu Aufgaben der Führung, deren schwer zu thematisierenden Sachverhalte und die damit zusammenhängenden Emotionen und Abwehrmechanismen durchaus ins Bild bringt. Durch Verschiebung und Verdichtung wird der Zugang zu Unfassbarem wesentlich erleichtert. Abgewehrte Angst sichtbar und der Bearbeitung zugänglich, psychodynamisch fundierte Lösungen möglich.

Die Imagination selbst veranschaulicht im Symbolisierungsprozess, über welche spezifischen Muster der Verarbeitung die Führungsperson in ihrer Aufgabe im Umgang mit Komplexität, Emotion, Unsteuerbarem und Unvorhergesehenem verfügt. Sie ist somit ein hilfreiches diagnostisches Instrument, um bedeutsame Kernkompetenzen von Führung zu eruieren. Dabei geht es gerade nicht um ein Testen von Eigenschaften, um einem Führungsideal im Sinne des „Alleskönners“ zu entsprechen, sondern um die intellektuelle und psychische Disposition im Umgang mit der geforderten Aufgabe.

#### Fallbeispiel 4

In Teamcoaching des obgenannten Leitungsteams der psychiatrisch / psychotherapeutischen Organisation setzen sich die sechs Mitglieder im Workshop mit dem von ihnen vorgeschlagenen Thema „Führung und Persönlichkeit“ auseinander. Einleitend informiere ich die Gruppe über Entscheidungsprozesse in Organisationen in Anlehnung an Luhmanns bekannte These, dass Organisationen sich durch ihre Entscheidungen reproduzieren und so gut sind wie ihre Entscheidungen. Ferner zeige ich ihnen auf, wie hoch komplex Veränderungsprozesse in Organisationen sind und welche Anforderungen sie an die Kompetenzen der Verantwortlichen stellen, insbesondere an das vom Selbstkonzept abhängige Handeln. Insgesamt dreizehn Reaktionsweisen kommen beim Initiieren einer Veränderung bis zur konkreten Entwicklung eines Produktes in der Organisation zum Tragen und reichen von Verneinung, Abwehr, Vermeidung und Widerstand, über allmähliche Bewusstwerdung bis hin zur Gestaltung (Looss, 2006). Es benötigt neben Fachwissen entsprechend selbstkonsistentes Verhalten, um alle diese Etappen erfolgreich zu meistern.

Im zweiten Teil des Workshops wenden wir uns der Frage des Selbstkonzeptes (im Sinne des wer bin ich, wer will ich sein?) in Zusammenhang mit der eigenen Führungsaufgabe zu. Es geht darum, dominante Verhaltensmuster zu erkennen, besser zu verstehen, welche das Selbst steuernden Introjekte und Affekte aktiviert und in die Organisation übertragen werden. Die Gruppe imaginiert still nach einer längeren Entspannung zum Motiv *Tierfamilie* (Ehram-Ivers, 2006), welche anschliessend gezeichnet und besprochen wird.

##### *Imagination 1*

*Der Träumer zieht nach längerem Zögern dem Bild einer Schweinefamilie dasjenige einer Hundefamilie vor, von welcher er sich stark angezogen fühlt. Die Welpen werden gesäugt, die Älteren tollen spielend herum, ein Junges setzt sich mit dem Vater auseinander. Der Träumer entspannt sich im Fauteuil und betrachtet die Szene. Die Hündin geht hinaus, springt voller Lust über Felder und Bäche. Der Vater wäre gerne mitgegangen, muss aber nach den Kleinen schauen. Die Hündin kommt zurück, legt sich in einem anderen Raum zufrieden auf den Boden und bekommt zu Fressen. Die Türe ist zu, damit sie nicht gestört wird.*

Kommentar des Träumers: „Nicht ambivalent sein, mich mehr ausklinken und etwas ganz anderes tun, Distanz nehmen“.

##### *Imagination 2*

*Der Träumer fährt auf dem Fahrrad zusammen mit seinem Hund einen Waldrand entlang. Er entdeckt einen Fuchsbau mit einer Fuchsfamilie, der auch von einer Dachsfamilie in Beschlag genommen wird. Beide Familien leben nebeneinander und stören sich nicht. Die Füchse sind im Vergleich zu den eher langsamen Nachttieren im Verhalten spielerisch aggressiv und sehr lebendig. Sie sind als Familie fürsorglich und haben wesentlich mehr Energie. Der Träumer wird beim Anblick der Füchse ruhiger.*

Kommentar des Träumers: „Meine Lebendigkeit und Aggression mehr zeigen, genauer wissen, was ich wirklich will und nicht will“.

##### *Imagination 3*

*Der Träumer sieht an einem Fluss einen Bären. Wildsäue wühlen im Dreck, Füchse und Krähen sind auch anwesend. Er denkt: „Das ist eine komische Familie und ich verstehe ihre Sprache nicht“. Da taucht ein Wolf auf, der sämtliche Tiersprachen versteht. Wenn er am reinsten heult, kann er sich selbst und Menschen in andere Tiere verwandeln.*

Kommentar des Träumers: „Das Böse hat mich angesprochen. Mich nervt, dass ich in der Führung oft als gutmütiger Bär bezeichnet werde. Ich habe zu wenig Biss, muss dauernd verstehen, bin gegenüber Mitarbeitern ungeduldig. Ich will wie der Wolf mehr Biss entwickeln“.

#### *Imagination 4*

*Der Träumer sieht einen Esel und ein Nilpferd auf der Alp und denkt: „Das geht doch nicht“. Sie verwandeln sich in grosse Tiere im Urwald und stehen in einer Lichtung beisammen mit einem Elefanten, einer Giraffe, einem Löwen, einem Panther und einer Gazelle. Alle leben friedlich nebeneinander. Jedes ist in seiner Welt verankert, macht ab und zu eine leichte Drohgebärde, wenn ein anderes Tier seinem Territorium zu nahe kommt. Der Glanz des Fells vom Panther spricht den Träumer besonders an.*

Kommentar des Träumers: „Ich nehme Unterschiede der Mitarbeiter heute besser wahr. Sie beunruhigen mich weniger. Ich brauche in Hinblick auf das wunderbare Fell des Panthers mehr Schutz, Biss und Glanz, d.h. ich will mich mehr zeigen und hin stehen. Bezüglich des Elefanten bin ich aufgefordert, in grösseren Zusammenhängen zu denken und die Planung zu optimieren“.

#### *Imagination 5*

*Der Träumer sieht zuhause den eigenen Garten mit Fischteich und eine Hügellandschaft mit fünf Schildkröten. Eine davon ist ein Männchen. Eine Katze taucht auf. Sie ist eine Einzelgängerin, gehört aber zur Familie. Alle Schildkröten schauen je in eine andere Richtung, was den Träumer irritiert. Im Winter geben sie nichts zu tun. Sie erwachen, wenn es warm wird und bewegen sich sehr langsam.*

Kommentar des Träumers: „Die Schildkröten führen ein Eigenleben, sind recht beziehungslos und lassen sich nicht beeinflussen. Es ist wichtig, ihnen mehr zu fressen zu geben. Mein Team funktioniert schon seit langer Zeit gut. Dabei hat sich viel Routine und Individualismus eingeschlichen. Ich will mehr fördern und fordern, in Beziehung treten und Distanz abbauen. Mehr Katze sein.“

#### *Imagination 6*

*Die Träumerin, eine zierliche Person, fühlt sich bereits beim Entspannen im Sitzen sehr kraftvoll. In der Imagination nimmt ihr Körpervolumen zu. Sie sieht eine Anzahl Bären: Braunbären, Eisbären, junge Pandas. Ein Braunbär ist dauernd in Bewegung und macht grosse Schlaufen bis nach Tamangur, einem Tal in Graubünden mit ausgedehnten Arvenwäldern. Sie riecht den Geruch der Bäume, fühlt sich im Anblick des Gipfels frei. „Hier will ich keine Menschen. Hier mache ich einen Zaun.“ Wasser fliesst in einem Bächlein durchs Feld.*

Kommentar der Träumerin: „Die Aggression des Eisbären kann ich nicht wirklich einschätzen. Ich kann als trabender Bär dabei sein. Ich kann aber auch gehen. Ich brauche beides: Voll in der Arbeit sein und mich wieder rausnehmen“.

Die Stimmung in der Gruppe ist nach der Tagtraumübung sehr aufgeräumt. Man lacht und diskutiert angeregt, schmunzelt, staunt. Die Introspektionsfähigkeit ist ausgezeichnet und ihr Phantasie reichum steckt auch mich an. Einige Aspekte stimmen nachdenklich und lassen sich im Verlauf des weiterführenden intensiven Gesprächs als zentrale Konfliktkerne ihres Führens bezeichnen: sie erleben sich in ihrer Führung neben vielen Errungenschaften noch unterschiedlich aggressionsgehemmt, d. h. harmoniebedürftig und zu wenig fordernd, zu wenig spontan und direkt. Entweder besteht zu viel oder zu wenig Distanz und die berechnete Sorge um das eigene Wohl angesichts der sehr anspruchsvollen Arbeit in beiden Bereichen Psychiatrie / Psychotherapie, Pflege und Führung gilt es mit konkreten Massnahmen zu verringern.

## Imagination zur Steuerung des Unvorhergesehenen

### Fallbeispiel 5

Das Unvorhergesehene ereignet sich im nächsten Beispiel im mittleren Kader einer öffentlichen Verwaltung. Wie führe ich meine Chefin, fragt mich die weinende Ingenieurin im Coaching? Sie ist verzweifelt und erhofft sich eine andere Haltung im Umgang mit ihrer Ohnmacht und ihrem Zorn. Solch heftige und bedrohliche Gefühle kenne sie bis jetzt nicht. Sie seien während der Arbeit wie ein speiender Vulkan aus ihr heraus gebrochen. Die Zusammenarbeit mit ihrer, kürzlich gewählten und angeblich sehr launischen Vorgesetzten mit weniger Fachkenntnissen gestalte sich äusserst schwierig. Sie stelle sie vor ihren eigenen Untergebenen bloss und kritisiere sie fachlich völlig unbegründet. Sie fühle sich zudem sehr gekränkt, weil sie vor deren Amtsantritt während eines halben Jahres das Team stellvertretend erfolgreich geführt habe. Eine Kündigung sei keine Alternative und eine neue Stelle vorderhand nicht in Aussicht.

Ich gewinne im Verlauf der Gespräche den Eindruck, dass in der aufgeheizten Situation Prozesse projektiver Identifikation in Gang gekommen sind und Führungsprobleme auf höherer Ebene nach unten delegiert werden.

Eine Beruhigung tritt mithilfe des Coachings allmählich ein. Die Krisenintervention wird punktuell von kurzen Imaginationen im Umgang mit dem Beziehungskonflikt am Arbeitsplatz begleitet. Davon eine Kostprobe: *Zum Motiv Baum lehnt sich die Träumerin zuerst an einen Kastanienbaum und nimmt danach eine Kastanie, deren stachelige Schale geöffnet ist, in die Hand.*

Das Bild symbolisiert einerseits vorhandene Ressourcen. Sie kann sich an den Baum anlehnen, sich selbst, dem Gewachsenen und dem Beratungsprozess mehr vertrauen. Andererseits wird der sie beschäftigende Konflikt, der auch persönliche Anteile aufweist, in Gestalt der geöffneten Kastanie fokussiert. Sie fühlt sich im Moment wie das Innere der Kastanie noch sehr verletzlich, weshalb wir uns im Nachgespräch ausgiebig mit der Bedeutung der stacheligen Schale beschäftigen, welche das Innere schützt. Wir besprechen Lösungen, wie sie ihre eigene abgewehrte Aggression konstruktiv in ihre Arbeit einfließen lässt und sich im Gespräch mit der Vorgesetzten die Kastanienschale vorstellt. Sie schreibt dem Vorgesetzten ihrer Chefin einen zuvor im Coaching besprochenen Brief und erwirkt damit erfolgreich eine Unterredung zu dritt. Sie zieht Überstunden ein und schützt sich mit verbindlichen Vereinbarungen.

Die Imagination übernimmt hier Containerfunktion und trägt zur Stabilisierung der Situation bei. Nach Abschluss des Coachings werden zu einem späteren Zeitpunkt in einer weiterführenden Psychotherapie die Hintergründe des persönlichen Beziehungskonfliktes erhellt. Die Klientin erfährt auf indirektem Weg, dass es sich bei der Wahl ihrer Vorgesetzten um eine Verlegenheitslösung gehandelt habe, welche auf höchster Ebene bekannt war.

## Imagination bei hoher Komplexität

### Fallbeispiel 6

Der Leiter von zwei fusionierten, vorher autonom organisierten Beratungsstellen befürchtet, seiner Hauptaufgabe nicht mehr ganz gewachsen zu sein und sich im Gestrüpp der tief greifenden Veränderung der in eine private Stiftung umstrukturierten Organisation mit mehreren Beratungsstellen zu verlieren. Er hatte sich auf den Posten der Geschäftsleitung der gesamten Organisation beworben und diesen nicht bekommen.

Im Coaching spreche ich das Dilemma zwischen alter und neuer Funktion an, in das er geriet. Auch die bis dahin nicht zugelassene seelische Reaktion auf eine durchaus einfühlbaren Kränkung und last but not least seine Schwierigkeit, sich mit der Strategie des Stiftungsrates und der neuen Organisationsform wirklich identifizieren zu können. Ein bunter Strauss neuer Herausforderungen also! Konkret ermuntere ich ihn, sich bewusst und aktiv mit dem Perspektivenwechsel auseinander zu setzen und seinen zukünftig zu leistenden Beitrag mehr aus der Position der

Gesamtorganisation zu sehen. Er hatte sich nämlich entschieden, weiterhin in der Organisation zu arbeiten, da ihm seine Leitungsfunktion nach wie vor viel Freude bereitet.

Die Arbeit mit Imagination fokussiert in diesem Beispiel die Folgen seiner nicht verdauten Kränkung, die sich auf die Zusammenarbeit in der Linie negativ auszuwirken beginnt. Er bearbeitet das Thema u. a. mit einem Tagtraum zum Motiv *Boot*.

*Er sieht auf einem Fluss mit starker Strömung zwei Boote. Er sitzt am Steuer des einen Schiffes. Ein starker Wind weht. Plötzlich fällt ihm auf, dass er den Blick auf das Heck und nach rückwärts gerichtet hält. Das Boot verliert zunehmend an Geschwindigkeit. Ein komisches Gefühl befällt ihn. Er wird traurig und beschreibt eine sich verdüsternde Landschaft. Das andere Boot fährt in einiger Entfernung davon. Nach geraumer Zeit entschliesst er sich, das Naheliegende zu tun, und wendet sich um. Er nimmt das Steuer in die Hand und holt das andere Boot wieder ein.*

Der rückwärts gerichtete Blick überraschte den Träumer sehr. Er hatte nicht damit gerechnet. Er beschäftigt sich nun ausgiebig mit der Thematik, welche auch mit seinen narzisstisch motivierten Bewältigungsversuchen im Umgang mit uneinschätzbaren Veränderungen zu tun hat. Die intensiv geführte Auseinandersetzung im Coaching bewirkt, dass er wieder besser mit der Linie kooperiert, die Veränderungen akzeptiert und in seinem Bereich integrierend arbeitet. Das Bild habe ihn dabei dauernd begleitet.

## Schlussfolgerungen

Die Wende in der Imagination der Bootsfahrt bringt es auf den Punkt: dem Träumer wird vor Augen geführt, wie er anlässlich der Frage, ob er etwas verändern möchte, das Steuer wieder in die Hand nimmt, sich umkehrt und nach vorne blickt. In seiner Haltung kommt sein innerer Zwiespalt zum Ausdruck, der sich im Symbol gleichzeitig „enthüllt und verhüllt“ (Dieter, 2001). Der Konflikt wird fokussiert und so kommuniziert, dass er sich danach bewusst mit seinem Verlustgefühl auseinandersetzen und seine neue Rolle finden kann. Auf der Bildebene und emotional erfahrbar zeigt sich, was wir eingangs im Gespräch hypothetisch formuliert hatten.

In Anlehnung an kurzzeittherapeutische Interventionen ist das interaktionell zu gestaltende Fokussieren im Kontext der Erzählung sehr hilfreich. Vom Coach verlangt dieses Vorgehen einerseits ein aktives und direktives Arbeiten mit dem Klienten und seiner Fragestellung und andererseits einen geschulten Umgang mit Widerstand, Übertragung und Gegenübertragung. Ich hatte während der Erzählung in der Identifikation mit dem Klienten eine starke Wut auf die Stiftung verspürt, die mich auf die Frage brachte, welche intensiven Gefühle und bedeutsamen Konflikte in dieser Narration womöglich eine Rolle spielten. In Zuhilfenahme des von Luborsky (1995) definierten Begriffs des *zentralen Beziehungskonfliktes* (ZBKT) im Bereich der Psychotherapie, versuchte ich, szenisch zu verstehen, welche Beziehungsmuster und Affekte in der den Klienten belastenden Situation zum Tragen kommen.

Im Unterschied zu psychotherapeutischen Inhalten geht es im Coaching darum, den zentralen Beziehungskonflikt in der *Triade von Führungsaufgabe, Organisation und Person* zu fokussieren und zu bearbeiten. Die Imagination kann dabei die impliziten Muster dieser Interaktion mittels Verdichtung und Verschiebung in symbolisierter Form zum Vorschein bringen. Der Leiter musste drei Dinge gleichzeitig leisten: seine Enttäuschung verarbeiten, den Veränderungsprozess der Organisation begreifen und seine neue Rolle finden. Die komplexe Herausforderung bewirkte, dass er u.a. auf die ihm zur Verfügung stehenden persönlichen Bewältigungsmechanismen und eingeübten Muster zurück griff, die in etwa lauten: „Es darf mich nicht schmerzen, wenn der andere mehr bekommt. Ich verberge meinen Kummer, gehe meinen eigenen Weg und bleibe allein“. Der Leiter erzählte, der Älteste von sieben Kindern zu sein. Die Mutter führte neben dem Haushalt einen eigenen

Schuhladen. Er habe oft zugunsten der anderen zurückstehen müssen und sich früh selbstständig gemacht.

Es würde den Rahmen des Coachings sprengen, die persönliche Fährte ungefragt weiter zu verfolgen und das Symbol in seiner ganzen Komplexität zu enthüllen. Es genügt der Hinweis, dass in seinem Bild *der Blick zurück* auch auf das Vergangene verweist und Erfahrungen aus dieser Zeit sein konkretes Handeln in der Organisation mitsteuern. Wir konzentrierten uns darauf, die impliziten Muster in seiner Rolle und im Umgang mit der sich wandelnden Organisation und der Geschäftsleitung zu untersuchen und damit verbundene Emotionen zu klären.

Die hier beschriebene Arbeitsweise ist aus meiner Sicht nur möglich, wenn ein *Vertrauensverhältnis* aufgebaut ist, der Klient über eine *ausreichende Ich-Stärke* verfügt und *gerne* mit der Imagination arbeitet. Neugier und Phantasie werden besonders geweckt, wenn punktuell die unbewussten Aspekte in der Aufgabenbewältigung zum Vorschein kommen, Ressourcen aktiviert und Probehandlungen in einem angstfreien Raum möglich werden. Zudem beobachte ich, wie ein kritisch-wohlwollendes Hinterfragen der eigenen Arbeit aus der Position der Betrachtung symbolisierter Szenerien viel besser gelingt.

Somit kommt der Einsatz der Imagination im Coaching einerseits dem Anliegen der Klientel, rasch ein komplexes Problem bildhaft zu erfassen und konkret umzusetzen, entgegen. Andererseits trägt sie dem psychodynamischen Ansatz Rechnung, indem sie ein gemeinsames fokussiertes Erforschen und Verstehen der impliziten Muster beruflichen Verhaltens und Handelns auf symbolische und kreative Weise ermöglicht.

Meine Auseinandersetzung mit der Imagination im Coaching könnte bei den Lesern den Anschein erwecken, es handle sich bei ihrer Anwendung um eine Art Elixier („d’amore“), wie beim Doktor Dulcamara in der Oper von Donizetti. Gewiss, das Spezifische der Imagination und ihre Wirkfaktoren faszinieren mich und ich arbeite auch gerne damit. Aber auch sie ist letztlich eine Interventionsmöglichkeit unter anderen und steht immer im Dienste einer *Arbeitsbeziehung*, die vom Coach mit Sorgfalt zu gestalten ist. Er muss selbst viel Komplexität und Offenheit aushalten, mit Macht umgehen können und vor allem authentisch sein.

Mit meinen Ausführungen wollte ich die psychotherapeutisch geschulte und mit der KIP vertraute Leserschaft neugierig stimmen, einen Blick in ein *anderes Anwendungsfeld von Prozessbegleitung* zu werfen. In zwei Disziplinen zu arbeiten, lehrt mich persönlich, Scheuklappen abzulegen und offen zu werden für andere Problemstellungen. Es bereitet mir Freude, mit dieser Klientel zu arbeiten, weil sie mich anspornt, die verschiedenen gelernten Fertigkeiten mit der erforderlichen Trennschärfe zu bündeln. Die Anliegen der Führungskraft sind komplex, die verfügbare Zeit oft begrenzt, die Wirkung der gemeinsamen Arbeit in der Organisation bedeutsam. Gelingt es, Vertrauen aufzubauen und miteinander punktuell in die Tiefe zu arbeiten, entstehen Übergangsräume, in welchen beide auch mit Vergnügen Bedeutsames voneinander lernen: mit und ohne Imagination.

Unvergessen bleibt für mich der Tagtraum einer Führungsperson, welche die später bearbeitete Krise in der Organisation im *Bachmotiv* vorwegnimmt: *Der munter fließende Bach teilt sich nach einer ersten vom Träumer zurückgelegten Wegstrecke und versickert als stickiges und nach Fäulnis riechendes Gewässer hinter einem Hügel*. Heute strömt dieser Bach wieder als kleiner Fluss. Wie die Moldau mit ihren Stromschnellen von der Quelle bis ins Schwarze Meer. Ich stehe auf der Karlsbrücke in Prag und staune.

## Literaturverzeichnis

- Altweiger, S. (2005) Coaching – Eine praxisorientierte Einführung. In: Kottje-Birnbacher, L., Wilke, E., Krippner, K., Dieter, W., (Hrsg.) (2005): Mit Imaginationen therapieren. Pabst, Lengerich, 351- 358
- Barke, U. (2007) Überlegungen zu den therapeutischen Wirkfaktoren in der KIP. In: Hennig, H., Fikentscher E., Barke, U., Rosendahl, W. (2007): Beziehung und therapeutische Imaginationen. Katathym Imaginative Psychotherapie als psychodynamischer Prozess. Ein Leitfaden. Pabst, Lengerich, 182-198
- Becker, H. (2003) Psychoanalyse und Organisation: Zur Bedeutung unbewusster Sozialisation in Organisationen. In Sievers, B., Ohlmeier, D., Oberhoff, B., Beumer, U, (Hrsg.) (2003): Das Unbewusste in der Organisation. Psychosozial-Verlag, Giessen.: 53-72
- Bowles, M. (2003) Psychoanalyse und Organisation: Der Management-Mythos: Seine Ausprägung und Unzulänglichkeit in gegenwärtigen Organisationen. In Sievers, B., Ohlmeier, D., Oberhoff, B., Beumer, U, (Hrsg.) (2003): Das Unbewusste in der Organisation. Psychosozial-Verlag, Giessen.: 275-306
- Cottier, S. (2001) Was hat der Eisbär in der Supervision verloren? Szenisches Verstehen mit Hilfe von Katathymen Imaginationen, Objekten und gestalterischen Mitteln in der Fallsupervision. Imagination 2: 5-31, Facultas, Wien
- Cottier, S.(2005) Die Krise ins Bild bringen: Imagination in Supervision, Team- und Organisationsentwicklung. Unveröffentlichte Diplomarbeit TRIAS Institut, Zürich
- Cottier, S.(2006) Imagination im Kontext beraterischer Prozesse. Profile 11: 88-92, EHP Bergisch Gladbach
- Dieter, W. (2001) Die Katathym Imaginative Psychotherapie: eine tiefenpsychologische Behandlungsmethode. Imagination 2: 26 ff, Fakultas, Wien
- Ehrsam-Ivers, V. (2006) Mündliche Mitteilung
- Fatzer, G. (2005) HR Today. Strategie und Praxis 11: 44-45
- Gehring, H.R. (2000) Mündliche Mitteilung
- Hennig, H. (2007) Zur Dynamik von Wort und Bild im analytischen Prozess. In: Hennig, H., Fikentscher E., Barke, U., Rosendahl, W. (2007): Beziehung und therapeutische Imaginationen. Katathym Imaginative Psychotherapie als psychodynamischer Prozess. Ein Leitfaden. Pabst, Lengerich, 123-144.
- Kaiser, A. (2006) Management Center Vorarlberg, Notiz zu Workshop
- Kets de Fries, M. (1998) Führer, Narren und Hochstapler. Essays über die Psychologie der Führung. Verlag Internationale Psychoanalyse Stuttgart
- Kottje-Birnbacher, L. (2005) KIP in Beratung und Coaching. In: Kottje-Birnbacher, L., Wilke, E., Krippner, K., Dieter, W., (Hrsg.) (2005): Mit Imaginationen therapieren. Pabst Lengerich, 351-366.
- Leuner, H. (2005) Katathym Imaginative Psychotherapie (KIP). Fortgeführt von Wilke E., 6. neu bearbeitete Auflage, Thieme, Stuttgart
- Loos, W. (2002) Unter vier Augen. Coaching für Manager. EHP, Bergisch Gladbach, 5. Auflage

Looss, W. (2005) Mündliche Mitteilung

Looss, W (2006) Profile 11: 5-10, EHP Bergisch Gladbach

Lohmer, M.(2004) (Hrsg.): Psychoanalytische Organisationsberatung, Verlag Freiburg

Luborsky, L. (1995) Einführung in die analytische Psychotherapie. Vadenhoeck und Ruprecht, Göttingen

Malik, F. (2006) Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Campus, Frankfurt, 169 ff

Salvisberg, H. (2000) Bild-Sinnbild-Sinn: Von den Sinnen zum Sinn oder: Der andere Baum der Erkenntnis. In: Salvisberg, H. Stigler M., Maxeiner, V. (Hrsg.) (2000): Erfahrung träumend zur Sprache bringen. Huber, Bern, 34 ff, 216

Stigler, M. (2006) Was hat das Mühlrad wieder zum Drehen gebracht? Viele Fragen und einige Antworten zur Wirkungsweise von KIP. Vortrag, auf [www.sagkb.ch](http://www.sagkb.ch)

\* Anmerkung

Erweiterte Fassung des Kurzvortrages Coaching: Führungsprozesse imaginativ begleiten  
11. Internationaler Kongress für Katathym Imaginative Psychotherapie, Prag, Juni 2007.