

Coaching: Führungsprozesse imaginativ begleiten

Suzanne Claire Cottier

Zusammenfassung

Der Artikel befasst sich mit der Imagination im Coaching von Führungskräften. Im Gegenzug zum raschen Wandel und zunehmenden Druck von aussen sowie erhöhter Komplexität innerhalb der Organisation, will das tiefenpsychologisch und systemisch orientierte Coaching Tempo wegnehmen, ganzheitliches Denken vermitteln und die Reflexion schwieriger sozialer und persönlicher Prozesse innerhalb der Arbeit unterstützen. Dabei erweist sich die Imagination als gezielt eingesetzte Intervention als besonders geeignet: sie bringt die impliziten Annahmen und Motivationszusammenhänge zur Aufgabe und Rolle der Führungskraft präzise ins Bild. Sie fokussiert zentrale Konflikte, verhindert unnötige Projektionen ins System und setzt Ressourcen frei.

Klientel

Wenn Führungskräfte den Schritt ins Coaching wagen und sich auf eine zeitlich befristete und primär den Beruf fokussierende Prozessberatung einlassen, haben sie stichhaltige Gründe. Es ist in Führungskreisen, im Unterschied zur gut etablierten Expertenberatung, nicht selbstverständlich, 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 Loos (2002) ist sie „ – 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, Psychotherapie zu benötigen wirkt sogar karriereschädigend. Als Coach von Führungskräften beobachte und erlebe ich, wie sich diese Zielgruppe zum Teil schwer tut, die „schablonisierte Rolle des Alleskönners zu verlassen und in ihrer Welt der Leistungsmessung auf schnelle Lösungen“ (Loos, idem) zu verzichten. Mit wenigen Ausnahmen ist sie beruflich erfolgreich, initiativ, entscheidungsfreudig und fachlich kompetent. Sie stellt Ansprüche und weiss Macht sowie Einfluss zu schätzen. Die meisten zeichnen sich durch ihren gesunden Menschenverstand und eine gute Kinderstube aus. Der vertiefte Umgang mit persönlichen Gefühlen im Coaching erweist sich oft auch für den Coach als sehr schwierig wie das erste Beispiel demonstriert:

Fallbeispiel 1

Anlass

In der Supervision berichtet eine erfahrene Beraterin aus ihrem Coaching mit einer Führungsperson, da stimme etwas nicht mehr ganz, 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 nervös und in ihrer professionellen Haltung irgendwie blockiert.

Während der Exploration gehen mir punktuell folgende Gedanken durch den Kopf: Gefühle gegenseitiger Empathie sind bei beiden gut spürbar, eventuell könnte es um hohe Identifikation beim Coach (Konfluenz) gehen, um akute Gegenübertragungsreaktion, Verstrickung. Ich vermute viel 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!*“

Imagination

Die Träumerin erblickt ein unbemanntes kleines Zollhaus. Dieses steht auf einer Brücke. Im breiten Flussbett fließt nur wenig Wasser. 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, sich räkelnd, tief durch und berichtet, sich nun ganz anders zu fühlen: entlastet und zuversichtlich. Sie entscheidet, an diesem für sie sicheren Ort zu bleiben und die Brücke nicht zu überqueren.

Bearbeitung

Im Nachgespräch wirkt die Supervisandin erleichtert. Von ihrer Umstimmung beeindruckt, stellt sie ohne Umschweife einen Zusammenhang zwischen der Erkrankung ihres Klienten und ihrer eigenen persönlichen Situation 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 Fachpersonen. Die Angst vor der Flutwelle sei wohl die Befürchtung des Klienten, an die eigene Krankheitserfahrung erinnert zu werden und dem Erfolgsdruck nicht standzuhalten.

Interpretation

Die Imagination fokussiert den inneren Konflikt der Supervisandin 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 Distanzierung zu klären.

Wie erwähnt, hat ihr Klient unter seiner Erkrankung gelitten und deren psychische 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 auch gelegentlich Gegenübertragungen mit auffallend hohem emotionalen Gehalt beobachte.

Coaching von Führungskräften

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. Fatzer 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 engsten Mitarbeiter für eine gemeinsame Zukunftsgestaltung zu motivieren und sein eigenes Verhalten in der Organisation zu reflektieren. „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).

Psychodynamisch/systemisch orientiertes Coaching

Es liegt auf der Hand, dass innerhalb des komplexen, unvorhersehbaren und schwer zu steuernden Netzwerks von Menschen in- und ausserhalb der Organisation auch auf der Führungsebene kybernetische, systemische und psychodynamische Prozesse wirksam sind. Deshalb beziehen verschiedene Ansätze von Organisationsberatung (Schein 1998, Nevis 2003, Lohmer 2004) in ihren Hypothesen die *Psyche* des Menschen mit ein. Im Unterschied zu Führungsmodellen aus dem Management (wie beispielsweise Malik 2006), welche einseitig die bewusste Steuerung und Verantwortung propagieren, untersuchen sie, wie auch unbewusste Konflikte, Ängste, Widerstände sowie Abwehrmechanismen in der Organisation wirksam sind. Sie erforschen somit auch das Schattensystem der Organisation (Stacy zit. in Becker 2003) und dessen verborgene Rationalität. Sie stellen 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 zu nehmen, ganzheitlich zu denken, genau hinzuhören und auch für unbewusste Prozesse offen zu werden, ist für viele Führungspersonen ein noch zu entdeckendes Privileg im Sinne einer Heldenreise nach Campbell, 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.

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 Phänomene 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 (Altwegger 2005, Kottje-Birnbacher 2005) arbeiten.

Die Bedeutung und Wirkung der Imagination im Coaching von Führungskräften

Wir stellen fest, dass Menschen in Führungsfunktionen zunehmend mit Komplexität, Unvorgesehenem und schwer steuerbaren Prozessen zu tun haben. Ein wesentlicher Teil ihrer Aufgabe besteht in der Lenkung sozialer Systeme. Diese sind bekanntlich sowohl bewussten wie 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 Vorgehensweisen, die unmittelbar durch schnelle, aber unzureichende „Technologien“ wie beispielsweise das Neurolinguistische Programmieren Sicherheit vermitteln, in gewissen Beratungen von Führungskräften beliebt, greifen aber oft zu kurz: „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. Ganz konkret beobachte ich, dass gerade die Imagination zu einer *Aufgabe*, d.h. in diesem Kontext zu Aufgaben der Führung, deren schwer zu thematisierende Sachverhalte und die damit zusammenhängenden Emotionen und Abwehrmechanismen präzise ins Bild bringt. Die vor allem primärprozesshaft gesteuerten Vorgänge der Verschiebung und Verdichtung erleichtern den Zugang zu unbewussten Konflikten und abgewehrter Angst sehr. Im Symbolisierungsprozess wird zudem deutlich, über welche spezifischen Muster der Verarbeitung die Führungsperson in ihrer Aufgabe im Umgang mit Komplexität, Emotion, Unsteuerbarem und Unvorhergesehenem verfügt. Die Imagination 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 narzisstischen Führungsideal im Sinne des „Alleskönners“ zu entsprechen, sondern um die intellektuelle und psychische Disposition im Umgang mit der geforderten Aufgabe.

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 (Dieter 2001, Leuner 2006, Stigler, 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

Fallbeispiel 2

Seit einigen Jahren begleite ich den Chefarzt, 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 darin, der Leitung theoretisches und praktisches Wissen im Bereich der Führung zu vermitteln, um die in die Krise geratene Organisation heutigen Bedürfnissen anzupassen und ganzheitlich zu steuern. Voraussetzung für den Paradigmenwechsel war eine schwere Krise im Kader und in verschiedenen Subsystemen der Organisation vor fünf Jahren. Heute geht es dieser Institution wieder gut. Sie arbeitet effektiv und ist als Arbeitsort attraktiv. Die Leitungsgruppe war für eine ganzheitliche Betrachtungsweise durchaus offen. Sie investierte dazu Geld und Zeit. Sie fasste Mut und Vertrauen in ihren nachhaltigen Veränderungsprozess, indem sie lernte, selbstreflexiver und authentisch zu führen. Es gelang ihr Schritt für Schritt, ihre Widerstände vor notwendigen Entscheidungen zu überwinden und Systemgrenzen besser zu erkennen. Das Coaching des Chefs und seines Kadern erwies sich als hilfreicher Raum gemeinsamen Lernens. Auch der methodische Einbezug der Imagination spielte dabei eine wichtige Rolle.

In einer Coachingsequenz setzt sich das Leitungsteam mit dem Thema „Führung und Persönlichkeit“ auseinander. Nach allgemeinen Informationen zu Entscheidungsprozessen in Organisationen, die einleitend Sicherheit vermitteln sollen, wenden wir uns in Zusammenhang mit der eigenen Führungsaufgabe der anspruchsvollen persönlichen Frage des Selbstkonzeptes (im Sinne des wer bin ich, wer will ich sein?) zu. Es geht darum, eigene dominante Verhaltensmuster zu erkennen, besser zu verstehen, welche das Selbst steuernden Introjekte und Affekte aktiviert und in die Organisation übertragen werden. Mit der Methode vertraut, imaginiert die Gruppe nach einer längeren Entspannung still und von mir begleitet zum Motiv *Tierfamilie*, welche später gezeichnet und eingehend besprochen wird. Ich beschränke mich an dieser Stelle auf drei der insgesamt sechs Imaginationen und füge den spontan geäußerten Kommentar der Träumer bei.

Imagination 1

Der Träumer fährt neben seinem Hund auf dem Fahrrad einem Waldrand entlang. Da entdeckt er einen Fuchsbau samt Fuchsfamilie, der gleichzeitig von einer Dachsfamilie in Beschlag genommen wird. Beide Familien leben nebeneinander und scheinen sich nicht zu stören. Im Vergleich zu den eher träg wirkenden Gästen sind die Füchse in ihrem Verhalten sehr lebendig, voller Energie und auf spielerische Art aggressiv. Als Familie zeigen sie sich zudem sehr fürsorglich. Ihr Anblick beruhigt den Träumer unmittelbar.

Kommentar: „ Ich möchte meine lebendigen und aggressiven Seiten mehr zeigen, genauer wissen, was ich wirklich will und nicht will“.

Imagination 2

Der Träumer erblickt am Fluss einen Bären. Wildschweine wühlen im Dreck, Füchse schleichen umher und Krähen fliegen tief. Er denkt: „Das ist eine komische Familie, deren Sprache ich nicht verstehe. Plötzlich taucht ein Wolf auf, der – wie im bekannten Märchen - sämtliche Tiersprachen versteht und sich selbst in andere Tiere verwandeln kann.“

Kommentar: „Mich nervt, dass ich in der Führung oft als gutmütiger Bär bezeichnet werde. Ich habe zu wenig Biß, muss dauernd verstehen, bin aber eigentlich gegenüber Mitarbeitern ungeduldig. Ich will wie der Wolf unbedingt mehr Biss entwickeln.“

Imagination 3

Der Träumer erkennt auf einer Alp einen Esel und ein Nilpferd. Das Bild irritiert ihn und er überlegt: „Das geht doch so nicht!“ Nun verwandeln sich der Esel in einen Panther mit einem auffallend glänzenden Fell und das Nilpferd in einen grossen Elefanten. Mit einer Giraffe, einer Gazelle und einem Löwen halten sie sich etwas später ganz friedlich in einer Lichtung des Urwaldes auf. Wird der räumliche Abstand untereinander nicht eingehalten, reagieren sie gegenseitig mit leichten Drohgebärden.

Kommentar: „In meiner neuen Rolle als Vorgesetzter kann ich heute die verschiedenen Haltungen und Eigenheiten meiner Mitarbeiter im Team besser erkennen und gelassener damit umgehen. Im Gegensatz zu früher habe ich mehr Distanz gewonnen. Unterschiede im Team (die verschiedenen Tierarten in der Lichtung des Urwaldes) beunruhigen mich weniger. Die Verwandlung verstehe ich im Sinne einer für mich positiven Entwicklung: Es geht einerseits darum, meine Kompetenz im Bereich von Planung und weitsichtigem Denken, symbolisiert im Elefanten, zu verbessern. Andererseits will ich mich im Sinne des Panthers direkt durchsetzen und mich vom störrischen Esel verabschieden.“

Interpretation

Nach der Tagtraumübung ist die Stimmung in der Gruppe auffallend heiter. Man lacht und diskutiert angeregt, schmunzelt und staunt. Die Introspektionsfähigkeit ist ausgezeichnet und der Phantasie reichtum in den Bildern steckt auch mich an. Einige Aspekte stimmen aber nachdenklich und entpuppen sich im Verlauf des weiterführenden Gesprächs als innere Konflikte bei der Wahrnehmung von Führungsaufgaben: ohne Ausnahme erleben sich alle, vielleicht dank ihrer guten psychotherapeutischen Schulung, in ihrem Führungsverhalten als aggressionsgehemmt und harmoniebedürftig, zu wenig fordernd und unspontan. Zu den Mitarbeitern besteht entweder zu viel oder zu wenig Distanz. Ich hatte das Motiv der Tierfamilie gewählt, weil sich dieses besonders eignet, noch nicht bewusste Aspekte des Führens und geführt Werdens zu beleuchten. Es ging mir darum, im Schutze des Symbols und auf kreative Weise gemeinsam herauszufinden, welche Erlebens- und Verhaltensmuster auch aus der Ursprungsfamilie unbewusst in der individuellen und kollektiven Führung wirksam sind und wie sie sich im Bild anschaulich zeigen. Die Gruppe sollte vorerst auf der imaginativen Ebene erfahren, dass neue Möglichkeiten althergebrachte ablösen: die Fuchsfamilie, der Wolf und der Panther sind für diesen Kontext gern gesehene Symbole einer lebendig und direkt zu führenden Auseinandersetzung. Die Imaginationen zeigten entsprechend rasch Wirkung, indem die Leitungsgruppe seither eine klarere und konsequente Haltung einnimmt und auch die Verantwortung für unangenehme Entscheide leichter trägt.

Imagination zur Steuerung des Unvorhergesehenen

Fallbeispiel 3

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 nun eine Kostprobe:

Imagination

Zum Motiv Baum lehnt sich die Träumerin zuerst an einen Kastanienbaum und nimmt danach eine Kastanie, deren stachelige Schale geöffnet ist, in die Hand.

Interpretation

Das Bild symbolisiert einerseits vorhandene Ressourcen. Die Träumerin kann sich an den Baum anlehnen, d.h. sich selbst und dem Beratungsprozess zunehmend vertrauen. Andererseits wird der sie beschäftigende Konflikt, der auch persönliche Anteile aufweist, in Gestalt der geöffneten Kastanie fokussiert. Sie fühlt sich wie das Innere der Frucht noch sehr verletzlich. Deshalb beschäftigen wir uns im Nachgespräch ausgiebig mit der Bedeutung der stacheligen Schale. Auch besprechen wir für sie geeignete Möglichkeiten, eigene aggressive Gefühle besser zu erkennen und konstruktive Umgangsformen zu finden. Sie schreibt dem Vorgesetzten ihrer Chefin einen im Coaching besprochenen Brief und erwirkt damit eine Unterredung zu dritt. Sie zieht Überstunden ein und schützt sich mit verbindlichen Vereinbarungen. Auf indirektem Weg erfährt sie, dass es sich bei der Wahl ihrer Vorgesetzten um eine auf höchster Ebene entschiedene Verlegenheitslösung handelt. Nach einer erfolglosen Mediation mit der Chefin kommt es zu einem internen Stellenwechsel.

Imagination bei hoher Komplexität

Fallbeispiel 4

Der Leiter von zwei fusionierten, vorher autonom organisierten Beratungsstellen befürchtet, 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 greife ich verschiedene Punkte auf: sein Dilemma zwischen alter und neuer Funktion, seine einfühlbare Kränkung, seine aktuelle Schwierigkeit, sich mit der Strategie des Stiftungsrates und der neuen Organisationsform zu identifizieren. Konkret lade ich ihn ein, 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 diesem Betrieb zu arbeiten, da ihm seine Leitungsfunktion nach wie vor Freude bereite. Die Arbeit mit der Imagination verdeutlicht, wie er mit der unverdauten Kränkung bisher umgegangen ist und wie sich diese auf seine Tätigkeit ungünstig auszuwirken beginnt. Wir bearbeiten die Thematik u. a. mit einem Tagtraum zum Motiv *Boot*.

Imagination

Der Träumer sieht auf einem Fluss mit starker Strömung zwei Boote. Er sitzt am Steuer des einen Schiffes. Ein starker Wind weht. Plötzlich fällt ihm sein nach rückwärts gerichteter Blick auf. Zudem verliert sein Boot 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 für ihn Naheliegende zu tun: er wendet sich um, nimmt das Steuer fest in die Hand und holt das andere Boot rasch wieder ein.

Interpretation

Der rückwärts gerichtete Blick überrascht den Träumer sehr. Damit hatte er in keiner Weise gerechnet. Auch die Wende bringt Wesentliches zum Vorschein: er erlebt, dass er mithilfe meiner einfachen Frage, ob er etwas zu verändern gedenke, plötzlich wieder aktiv werden, sich umkehren und das Steuer in die Hand nehmen kann. In der darauf folgenden Zeit setzt er sich deshalb intensiv mit seinen Rückzugstendenzen auseinander und verbessert seine

Kooperation mit den in der Imagination als zweites Boot symbolisierten Mitarbeitern. Er lernt, die Veränderungen in der Gesamtorganisation in einem anderen Licht zu sehen. Die Imagination als Ganzes fokussiert beeindruckend den Konflikt seines narzisstisch abgewehrten Verlustes. Nach einer Phase des Trauerns bietet sie ihm Raum, seine Rolle und Leitungsfunktion neu zu definieren. Was wir eingangs im Gespräch abstrakt gemeinsam formuliert hatten, zeigt sich nun auf der Bildebene und wird emotional erfahrbar. Konkret engagiert er sich wieder voll und ganz für seine derzeitige Aufgabe, zwei Beratungsstellen zu führen. Das Bild begleite ihn dabei und wirke unterstützend.

Schlussfolgerungen

Im Unterschied zu psychotherapeutischen Inhalten geht es im Führungskoaching darum, einen allfälligen zentralen Beziehungskonflikt (nach Luborsky, 1995) in der *Triade von Führungsaufgabe, Organisation und Person* zu fokussieren und zu bearbeiten. Die Imagination kann dabei die impliziten Muster dieser anspruchsvollen Interaktion zum Vorschein bringen. Im oben geschilderten Beispiel musste der Leiter drei Dinge gleichzeitig leisten: seine weiter zurück führende Enttäuschung verarbeiten, den Veränderungsprozess der Organisation begreifen und seine neue Rolle finden. Diese komplexe Herausforderung bewirkte, dass er auf frühe und zum Teil unbewusste Bewältigungsmechanismen zurück griff, die in etwa lauten: „Es darf mich nicht schmerzen, wenn ein anderer mehr bekommt. Ich verberge meinen Kummer, ziehe mich zurück und gehe meinen eigenen Weg“. Der Leiter erzählte später, der Älteste von sieben Kindern zu sein. Die Mutter führte neben dem Haushalt ein eigenes Schuhgeschäft. Er habe oft zugunsten der anderen zurückstehen müssen und sich früh selbstständig gemacht.

Es würde selbstverständlich den Rahmen des Coachings sprengen, diese persönliche Fährte ungefragt weiter zu verfolgen und das Symbol in seiner ganzen Komplexität zu enthüllen. Deshalb genügte hier der Hinweis, dass in der Imagination der Bootsfahrt *der Blick zurück* auch auf das Vergangene verweist und eventuell alte Erfahrungen sein gegenwärtiges Handeln in der Organisation mit steuern.

Ein komplexes Problem bildhaft rasch zu erfassen und konkret umzusetzen, kommt einerseits durchaus dem Anliegen dieser Klientengruppe entgegen. Andererseits berücksichtigt die Arbeit mit der Imagination einen auch im Coaching notwendigen weiterführenden psychodynamischen Ansatz, indem sie ein gemeinsames Erforschen und Verstehen der impliziten Muster beruflichen Verhaltens und Handelns auf symbolische und kreative Weise ermöglicht. 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. Auch ein kritisch-wohlwollendes Hinterfragen der eigenen Tätigkeit gelingt aus der Position der Betrachtung symbolisierter Szenerien besser. Grundsätzlich lassen sich Führungsprozesse dann erfolgreich imaginativ begleiten, wenn ein gutes Vertrauensverhältnis aufgebaut ist, der Klient über eine ausreichende Ich-Stärke verfügt und gerne mit der Imagination arbeitet. Selbstverständlich stellt auch sie eine Interventionsmöglichkeit unter anderen dar und steht immer im Dienste einer vom Coach mit Sorgfalt zu gestaltenden Arbeitsbeziehung.

Literatur

Altwegler, S. (2005). Coaching – Eine praxisorientierte Einführung. In: Kottje-Birnbacher, L., Wilke, E., Krippner, K., Dieter, W., (Hrsg.) *Mit Imaginationen therapieren* S.351-358). Lengerich: Pabst Science Publishers

Barke, U. (2007). Uerlegungen zu den therapeutischen Wirkfaktoren in der KIP. In: Hennig, H., Fikentscher E., Barke, U., Rosendahl, W. (Hrsg.) *Beziehung und therapeutische Imaginationen. Katathym Imaginative Psychotherapie als psychodynamischer Prozess. Ein Leitfaden* (S. 182-198). Lengerich: Pabst Science Publishers

- Becker, H. (2003). Psychoanalyse und Organisation: Zur Bedeutung unbewusster Sozialisation in Organisationen. In: Sievers, B., Ohlmeier, D., Oberhoff, B., Beumer, U, (Hrsg.) Das Unbewusste in der Organisation (S. 53-72). Giessen: Psychosozial
- 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.) Das Unbewusste in der Organisation (S. 275-3006). Giessen: Psychosozial
- 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
- 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
- Dieter, W. (2001). Die Katathym Imaginative Psychotherapie: eine tiefenpsychologische Behandlungsmethode. *Imagination*, 2: 26 ff
- Fatzer, G. (2005). HR Today. *Strategie und Praxis* 11, 44-45
- Hennig, H. (2007). Zur Dynamik von Wort und Bild im analytischen Prozess. In: Hennig, H., Fikentscher E., Barke, U., Rosendahl, W. (Hrsg.): *Beziehung und therapeutische Imaginationen. Katathym Imaginative Psychotherapie als psychodynamischer Prozess. Ein Leitfaden (123-144)*. Lengerich: Pabst Science Publishers
- Kaiser, A. (2006). Management Center Vorarlberg, Notiz zu Workshop
- Kets de Fries, M. (1998). *Führer, Narren und Hochstapler. Essays über die Psychologie der Führung*. Stuttgart: Internationale Psychoanalyse
- Kottje-Birnbacher, L. (2005). *KiP in Beratung und Coaching*. In: Kottje-Birnbacher, L., Wilke, E., Krippner, K., Dieter, W., (Hsgr.) *Mit Imaginationen therapieren (351.366)*. Lengerich: Pabst Science Publishers
- Leuner, H. (2005). *Katathym Imaginative Psychotherapie (KIP)*. Fortgeführt von Wilke E., Stuttgart: Thieme, 6. neu bearbeitete Aufl.
- Loos, W. (2002). *Unter vier Augen. Coaching für Manager*. Bergisch Gladbach: EHP, 5. Aufl.
- Loos, W (2006). *Profile*, 11, 5-10
- Lohmer, M: (Hrsg.) (2004). *Psychoanalytische Organisationsberatung*. Freiburg
- Luborsky, L. (1995). *Einführung in die analytische Psychotherapie*. Göttingen: Vadenhoeck und Ruprecht
- Malik, F. (2006). *Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit (s.169 ff)*. Frankfurt: Campus
- Nevis, E. (1987). *Organisationsberatung. Ein gestalttherapeutischer Ansatz*. In: Fatzer (Hrsg.) *Bergisch Gladbach: EHP. Dt. 1998, 3. Aufl.*
- 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.) *Erfahrung träumend zur Sprache bringen (.34 ff,216 ff)*. Bern: Huber

Schein, E. (2001). Organisationskultur. In: Fatzer (Hrsg.) Bergisch Gladbach: EHP. Dt. 2003

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