

Freud heute: Das Unbewusste einer Organisation

PSYCHODYNAMIK. Freuds Arbeiten haben den Boden bereitet für eine „höchst fruchtbare“ Beschäftigung mit der Dynamik moderner Unternehmen. Davon sind Mathias Lohmer und Thomas Giernalczyk, zwei Münchener Berater und Coaches, überzeugt. In ihrem Beitrag beschreiben sie, wie sie die Psychoanalyse in ihrer modernen Form als „psychodynamische Organisationsberatung“ nutzen, um den Wandel in Unternehmen voranzubringen.

Die unselige deutsche Sitte, Vorstandsvorsitzende bei ihrem Ausscheiden zu Vorsitzenden des Aufsichtsrats zu ernennen, führt in der Regel dazu, dass die ehemaligen Vorstandsvorsitzenden in ihrer neuen „Kontrollfunktion“ misstrauisch darüber wachen, ob ihr Nachfolger an ihrem „Werk“ etwas verändert und es damit „beschädigt“ oder gar durch seine neuen Entscheidungen auf „Fehler“ seines Vorgängers hinweist.

Jüngst war diese Problematik in den langwierigen Auseinandersetzungen um die Vertragsverlängerung des Vorstandsvorsitzenden von VW, Pischetsrieder, zu beobachten. Der ehemalige Vorstandsvorsitzende und jetzige Vorsitzende des Aufsichtsrats, Piëch, hintertrieb selber lange Zeit die Vertragsverlängerung von Pischetsrieder und trug auf diese Weise zu einer monatelangen Lähmung der Entscheidung über dringend notwendige Sanierungsschritte des VW-Konzerns bei. Man kann vermuten, dass neben bewussten Macht- und Interessenkonflikten auch eine narzisstische Problematik eine nicht unerhebliche unbewusste Rolle spielte.

So war deutlich zu bemerken, dass das Verhältnis zwischen Piëch und Pischetsrieder merklich abkühlte, als Pischetsrieder eine vorsichtige Abwendung von der Unternehmensstrategie seines Vorgängers vornahm. Die Einstellung des Verkaufs des Phaetons, eines Lieblingsprojekts von Piëch, auf dem amerikanischen Markt musste für Piëch und seine Träume von der erfolgreichen Besetzung des Luxuswagensegments eine massive Kränkung

darstellen. Dieses Beispiel zeigt, wie sich strukturelle Konflikte mit der Konfliktneigung von Führungskräften verbinden können.

Wie so oft kam es auch hier zu einem destruktiven Machtkampf zwischen dem ehemaligen „König“ und seinem „Kronprinzen“, etwas was wir auch als einen Ausdruck des Laios-Konflikts verstehen können: In der griechischen Mythologie die Tendenz des Vaters Laios, seinen Sohn Ödipus, von dem er Entthronung und Bedrohung fürchtet, umzubringen und somit die Fantasie der eigenen Unsterblichkeit zu sichern. Wir erkennen diesen Mechanismus auch in der Tendenz vieler Gründer von Unternehmen und Organisationen, keine solide Nachfolgeregelung vorzunehmen und die eigene „Kreation“ lieber zu zerstören, als sich als ersetzbar und damit sterblich zu erleben.

Die „Psychodynamik“ von Führung erkennen

Organisationen und Gruppen werden aber nicht nur durch die Persönlichkeit eines Leiters geprägt. Organisationen schaffen sich unbewusst auch die Führenden, die sie in einer bestimmten Entwicklungsphase jeweils „brauchen“. In einer Gefahrensituation ist eben ein paranoid strukturierter Führer „funktionaler“ als ein narzisstisch strukturierter Führer, der eher für besondere Aufbruchsstimmungen sorgen kann. Man spricht in diesem Zusammenhang davon, dass dem Bedürfnis der Organisation eine Valenz, eine innere Bereitschaft im Führer entgegenkommen

muss, gerade diese Rolle in ihrer Funktion für die Gruppe auch anzunehmen. Wir sollten uns aber davor hüten, diese Prozesse vorwiegend als „pathologisch“ zu betrachten – genauso wie das Wirken des „destruktiven Führers“ auf einer Bereitschaft der Gruppenmitglieder beruht, ihr Ich-Ideal mit ihm gleichzusetzen, so muss auch der „konstruktive Führer“ das Ich-Ideal der Mitglieder einer Organisation repräsentieren.

Strukturelle Probleme und zwischenmenschliche Konflikte

Strukturelle Mängel – zum Beispiel eine unzureichende Klärung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, eine Kultur des Debattierens statt Entscheidens, diffuse Zuständigkeiten innerhalb der Hierarchie – können zu Machtkämpfen, paranoiden Erwartungen oder einem Verlust der Arbeitsmoral führen, die oberflächlich betrachtet nach interpersonellen Konflikten aussehen, bei näherer Betrachtung aber als notwendiger Ausdruck dysfunktionaler Strukturen erkannt werden können.

Dieser um den Aspekt der Bedeutung struktureller Bedingungen erweiterte psychoanalytische Blick auf Organisationen zeigt, wie Störungen in Strukturen und Abläufen der Organisation notwendig zu Konflikten, Ängsten und Fantasien der Teilnehmer einer Organisation führen, die wiederum unbemerkt die Arbeit in Organisationen beeinflussen. Klare und aufgabengerechte Strukturen müssen gegeben sein, damit produktive Arbeit geschehen

kann und die Organisation über Identität verfügt. Interpersonelle Konflikte sollten daher zunächst als Ausdruck struktureller Defizite gesehen werden.

Wir haben weiter oben an unserem Beispiel des Konflikts zwischen dem Aufsichtsratsvorsitzenden Piëch und dem Vorstandsvorsitzenden Pischetsrieder gesehen, wie ein strukturelles Problem, nämlich die Besetzungspolitik bei der Besetzung der Rolle des Aufsichtsratsvorsitzenden, fast notgedrungen zu interpersonellen Konflikten führen muss, die dann natürlich durch die Konfliktneigung der Beteiligten verstärkt werden können.

Coaching-Beispiel

Ein Beispiel aus einem Coaching-Prozess kann uns diesen Zusammenhang nochmals verdeutlichen: Ein nationaler Verkaufsdirektor eines multinationalen Energiekonzerns ist direkt dem nationa-

len Finanzvorstand unterstellt und ist für die Logistik der Energielieferung an die Kunden zuständig. In dieser Rolle hat er mit den Leitern von Business-Units zu verhandeln, die mit den Kunden die Konditionen für die Vertragsabschlüsse aus-handeln.

Aufgrund von Unregelmäßigkeiten in der Bilanzerstellung des Mutterkonzerns steht der Konzern unter starker Beobachtung von Staatsanwaltschaft und Regu-lationsbehörden. Eine Tolerierung von Verkaufsmethoden, durch „Sonderkon-ditionen“ (Rabatte oder Luxusreisen für Kunden) gute Abschlüsse zu erreichen, könnten den Bestand des Konzerns ge-fährden. Andererseits befinden sich die Verkäufer unter massivem Erfolgsdruck ebenfalls durch den Mutterkonzern, hohe Abschlüsse zu erzielen.

Die Personalabteilung empfiehlt dem Ver-kaufsdirektor ein Coaching, da er zwar fachlich gute Arbeit mache, aber in der

Firma immer wieder für Aufruhr Sorge, weil er sich in Konflikten zu aggressiv, konfrontativ und respektlos verhalte. Im Verlauf der ersten Sitzungen können wir sehen, dass er selber hochidentifiziert ist mit Korrektheit und dem Schutz der Firma vor Korruption, keine gute Rückendeckung durch den Vorstand hat und insgeheim die Firma, ihre Kultur und Führung als „medioker“ verachtet. In einem ersten Schritt können wir nun herausarbeiten, dass in seinem Fall ein struktureller Konflikt – überlebensnotwendige Korrektheit versus ebenfalls essenziell notwendige gute Verkaufsergebnisse – personalisiert wird.

Dies ist eine psychosoziale Abwehr, mit der die Organisation vermeiden kann, sich für eine Seite des Konflikts zu ent-scheiden oder ihn bewusst in Kenntnis der Risiken zu lösen. Stattdessen werden die unterschiedlichen Pole des Konflikts zwischen den Exponenten der Haltungen →

Kontrollinstanz.
VW-Aufsichtsratsvorsitzender Piëch
(rechts) reagierte „narzisstisch
gekränkt“, als sein Nachfolger
Pitschesrieder alte Entscheidungen
von ihm korrigierte.



Psychodynamische Ansätze in Beratung und Coaching

Hintergrund. Da die moderne psychoanalytische Arbeit mit Organisationen verschiedene psychoanalytische, systemische und gruppensystemische Wurzeln hat, wird sie allgemein als „psychodynamische Beratung“ von Menschen und Organisationen bezeichnet.

Im ursprünglichen Sinne bezeichnet „Psychodynamik“ die Beziehungen zwischen den verschiedenen inneren Instanzen einer Person. Ein Teil dieser Abläufe bleibt der Person selbst unbewusst – dadurch erhöht sich die Wirksamkeit dieser Abläufe, da sie sich der Kontrolle des bewussten Erlebens entziehen. Diese unbewusste Dynamik unterschiedlicher Bestrebungen lässt sich nicht nur bei einzelnen Personen, sondern genauso bei Gruppen und Organisationen ausmachen. Psychodynamische Organisationsberatung kann man als Anwendung psychoanalytischer Konzepte auf die Fragestellungen von Firmen, Verwaltungen und Gesundheitseinrichtungen verstehen.

Der besondere psychoanalytische Fokus ist dabei das Unbewusste in der Organisation: Das „Unbewusste in Organisationen“ meint hier, dass nicht die Organisation an sich ein Unbewusstes hat, sondern die Beteiligten einer Organisation ihr individuelles Unbewusstes unter dem Einfluss von Gruppenphänomenen zu einem gemeinsamen Unbewussten innerhalb einer Organisation vernetzen. Im Gegensatz zur psychoanalytisch-therapeutischen Arbeit wird weniger auf neurotische Eigenheiten von Einzelnen oder Gruppen fokussiert, sondern die Art und Weise thematisiert, wie sich Einzelne, Gruppen und Systeme auf die Arbeitsaufgabe einstellen.

So kann in einem Leitungsteam-Coaching deutlich werden, dass ein scheinbar „persönlicher“ Konflikt zwischen einem Bereichs- und einem Abteilungsleiter in einem Automobilwerk über die Frage, wer für den fehlerhaften Anlauf eines neuen Modells verantwortlich ist, aus einer organisationsdynamischen Perspektive als Ausdruck einer mangelnden Rollen- und Aufgabenklarheit der verschiedenen Leitungsebenen verstanden werden kann. Für die Gruppe ist es erträglicher, diesen Konflikt als „persönlich“ zu erleben, statt als ein grundsätzliches strukturelles Problem, das mit Unklarheiten in der Führung, der Aufgabendefinition und den Ablaufprozessen zu tun hat und dessen Lösung die Wahrnehmung und Lösung stärkerer und bedrohlicher Konflikte notwendig machen würde.

Der unbewusste Aspekt der kurzen Situationsskizze wäre zum Beispiel, dass sich das Leitungsteam Exponenten der unterschiedlichen Konfliktanteile „aussucht“, die dann stellvertretend diesen Konflikt inszenieren und darstellen. Solange er ein scheinbar „persönlicher“ bleibt, kann sich die Gruppe in einer Endlosschleife mit diesem Problem beschäftigen – dies entspricht der Ausbildung eines Symp-

toms auf Gruppenebene. Der abgewehrte Konflikt wird thematisiert, aber gleichzeitig einer wirksamen Veränderung entzogen. Der Gewinn der Gruppe besteht darin, eine gewisse Entlastung zu erfahren, aber gleichzeitig nicht mit einer wirklichen Klärungs- und Veränderungsnotwendigkeit konfrontiert zu sein.

Das Gegengewicht zu dieser Sehnsucht nach Stabilität ist auch hier der „Leidensdruck“ von Teilnehmern einer Organisation: Die im Gruppen-Unbewussten wirksam bleibenden Konflikte führen zu Belastungsgefühlen, Unlust und Burn-out-Zuständen, da der „Symptomcharakter“ der oben beschriebenen Konfliktlösungsmuster ja keine wirkliche Konfliktlösung und damit keine tatsächliche Entwicklung zulässt. Auch kann die Systemumwelt – in unserem Beispiel etwa der Werksleiter – die Illusion der Gruppe stören und unsanft auf eine Lösung drängen.

Eine psychodynamische Beratung wird genau an diesem Dilemma einer Gruppe oder Institution ansetzen und es der Gruppe ermöglichen, über schwierige Themen wie Angst, Unsicherheit, Rivalität und Neid angesichts auch struktureller Konflikte zu sprechen, das eigene Gruppenunbewusste angstfreier kennenzulernen und so die Ressourcen zu finden, adäquatere Lösungen für die Arbeitsaufgaben zu entwickeln, denen sich die Gruppe zu stellen hat.



Buchtipps: Mathias Lohmer, Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potenziale in Veränderungsprozessen, 2. Auflage, Klett-Cotta, Stuttgart 2004.

→ aufgespalten und die damit verbundene emotionale Spannung der scheinbaren Aggressivität und Rigidität des Verkaufsleiters zugeschrieben.

Dies führt im Coaching zu der Erkenntnis, dass der Coachee den Konflikt „dorthin zurückbringen muss, wo er hingehört“. Er muss sich also stärker der Rückendeckung seines Vorstands versichern und darf die Schärfe des Konflikts nicht selber emotional der nächsten Hierarchieebene abnehmen. Dieses Vorgehen eines psychodynamischen Coachings besteht in einer Arbeit an der Rolle des Coachees und der Soziodynamik seiner Organisation – samt der Klärung des politischen Kraftfelds, der Systemdynamik und des daraus resultierenden strategischen Verhaltens.

Wir können in einem zweiten, auf die persönliche Rollengestaltung des Coaches ausgerichteten Schritt aber auch sehen, dass dieser eine Geringschätzung gegenüber sich selber hat, in dieser Firma „hängen geblieben“ zu sein, und sich dieser Verachtung projektiv dadurch entledigt, dass er die Exponenten der Firma und seine Konfliktgegner verachtet. Er bringt damit eine „Valenz“, eine Bereitschaft mit, zu aggressiv und respektlos aufzutreten und damit der Personalisierung des ursprünglich strukturellen Konflikts unbewusst entgegenzukommen. Dieser Aspekt erfordert eine Arbeit an den persönlichen Stilen und Konfliktmustern des Coachees, die aus seiner Lebensgeschichte verständlich und damit auch veränderbar werden.

Was kann eine „psychodynamische Organisationsberatung“ leisten?

Sinnvoll beschränkende Aspekte von Institutionen sollten ebenso gesehen werden wie Strukturen, die Entwicklung verhindern und zu Burn-out-Prozessen und Erkrankungen führen. Die spezifische professionelle Haltung besteht im bewussten Einsatz des subjektiven Empfindens, der persönlichen emotionalen Reaktion auf die Gruppensituation und Charakteristika einer gesamten Organisation, mit der man als Coach arbeitet. Wie erlebt man quasi „am eigenen Leibe“ die Organisation? Welche Rolle wird einem

zugewiesen? Welche Frage soll man stellen und welche darf man auf keinen Fall stellen? Fühlt man sich zum allwissenden Experten oder zum „Dienstleister“ gemacht, der spüren soll?

Die Wahrnehmung dieser vielfältigen Eindrücke und Gefühle stellt die Gegenübertragung des psychodynamischen Beraters im Rahmen seiner Arbeit mit der Organisation und damit seine unbewusste Antwort auf die Übertragung der Organisation dar. Damit nutzt der Berater seine eigene Subjektivität, um die Regeln des Unbewussten der Organisation zunächst mit seinem eigenen psychischen Erleben zu erfassen und dann mithilfe seines theoretisch geschulten Verstehens zu konzeptualisieren.

Er nutzt also seinen eigenen „unbewussten Kanal“ und versucht, der Verführung zu widerstehen, eine Expertenhaltung mit fertigen Konzepten einzunehmen. Stattdessen nimmt er eine Haltung des „teilnehmenden Verstehens“ ein, was gerne auch als die „Lizenz zum Dummsein“ bezeichnet wird.

Es geht um die Erlaubnis, auch scheinbar naive Fragen stellen zu dürfen, um die Regeln eines sozialen Systems zu erfassen. Strukturierte Arbeitsphasen, in denen der Berater eine moderierende Rolle einnimmt und der Gruppe bei der inhaltlichen Erarbeitung zum Beispiel von Konzeptfragen oder Rollendefinitionen hilft, wechseln mit definierten unstrukturierten Arbeitsphasen, in denen die Gruppe über ein von ihr gewähltes Thema frei assoziiert, während der Berater darauf mit gleichschwebender Aufmerksamkeit reagiert. Es gilt, die ausgewogene und für Arbeitskontexte verträgliche Balance zu finden zwischen einem systematischen Filtern der Einfälle und der Chance der Öffnung des Zugangs zum Unbewussten.

Das „eigentlich Psychoanalytische“ dieses Zugangs sollte nicht verloren gehen, dennoch müssen die Phasen freier Assoziation immer wieder in Phasen der Zusammenfassung und der Lösungs- und Handlungsorientierung münden, um die Gruppe nicht in die Nähe eines Selbsterfahrungskontextes zu rücken. Darüber hinaus wird der Berater immer dann „prozessorientiert“ arbeiten, das heißt die unbewusste Thematik der Gruppe beziehungsweise des Subsystems benennen,

wenn die inhaltliche Arbeit durch die unbewussten Prozesse behindert wird oder wenn sich anhand der inhaltlichen Arbeit die unbewussten Prozesse hilfreich darstellen lassen.

Die Einbeziehung des Unbewussten in die beratende Arbeit mit Institutionen dient aber nicht nur dazu, Fehlleistungen und „blinde Flecken“ der Organisation erkennen zu können – sie ist auch eine wichtige Ressource für kreative Lösungen. Freie Assoziationen im Gruppenprozess und ein Verstehen der jeweiligen unbewussten „Inszenierung“ ermöglichen oft überraschende Perspektiven und Lösungen. Ein wichtiger Fokus einer psychodynamischen Betrachtung von Organisationen besteht in Überlegungen zum Widerstand in Organisationen, sich zu entwickeln und zu verändern. Die strukturellen, gruppendynamischen und persönlichkeitspezifischen Mängel können den Beteiligten einer Organisation nämlich durchaus in Teilen oder im Ganzen bewusst werden!

Ablauf psychodynamischen Coachings

Dieses Bewusstwerden führt aber noch nicht automatisch zu einer Veränderung. Die Aufrechterhaltung solcher struktureller Mängel kann im Sinne einer psychosozialen Kompromissbildung einer unbewussten Einigung der Akteure entsprechen. Die dauerhafte Beibehaltung einer objektiv gesehenen sehr unbefriedigenden Situation kann durchaus im Interesse der Akteure sein, insofern sie die Sicherung ökologischer Nischen, die Befriedigung partieller Interessen und die Vermeidung schwieriger Anforderungen ermöglicht. Der spezielle Fokus der psychodynamischen Organisationsberatung richtet sich somit neben der generellen Berücksichtigung unbewusster Prozesse auf den Widerstand gegen Orientierung an der Realität und den Widerstand gegen Veränderung auf persönlicher Ebene, Gruppen- und institutioneller Ebene.

Psychodynamisches Einzelcoaching beginnt in der Regel mit der Klärung des Anliegens und der Zielsetzung des Coachees. Wenn möglich, werden die allgemeinen Themen exemplarisch an einem konkreten Beispiel aus der jüngsten Ver- →

→ gangenheit probeweise bearbeitet. Hierzu ein Beispiel: Ein Geschäftsführer eines Finanzdienstleisters formulierte im Erstkontakt mit seinem Coach das Anliegen, seine Beziehung zu seinem Vorstand zu intensivieren, weil er den Eindruck hatte, von ihm nicht genug wahrgenommen zu werden, und er deshalb seine Strategien nicht hinreichend mit ihm abstimmen konnte.

Nach einem Beispiel gefragt erinnerte er sich an das letzte Meeting, in dem er eine Präsentation über seine Strategie gehalten hatte, aber kaum Feedback bekam. Auf die Frage, wie er damit umgegangen sei, erinnerte er sich, dass er in der anschließenden Kaffeepause ausführlich mit seinen Mitarbeitern gesprochen hatte, nicht jedoch den informellen Kontakt zu seinem Vorstand suchte. An der geschilderten Szene wurde deutlich, dass er in bestimmten Situationen von seiner Seite den Kontakt zu seinem Vorstand vermied, obwohl er im Prinzip wusste, dass er noch Austausch mit ihm brauchte.

Ein weiterer Schritt im psychodynamischen Coaching besteht in der Reflexion der institutionellen Einbindung des Coachees. Wo steht er im Organigramm? Was sind seine wichtigsten Aufgaben? Wie hängen diese mit der Primäraufgabe seiner Firma zusammen und welche Entwicklungen der Firma und des Marktes sind im Moment besonders bedeutsam? Ein zentraler Bestandteil des psychodynamischen Coachings besteht in der Klärung der Rolle des Coachees.

Zentrale Aufgabe: Die Rolle des Coachs klären

Unter Berücksichtigung der Primäraufgabe der Organisation geht es um die Fragen seiner Verpflichtungen: Was wird von ihm verlangt, wo liegen seine Grenzen? Was ist ihm explizit oder implizit verboten und wo liegen seine Spielräume, schöpft er die Freiheit seiner Rolle genügend aus, um seine Aufgaben erfolgreich zu erledigen? Es werden auch Bezüge zur Lebensgeschichte des Coachees hergestellt und für ihn typische Stress-, Beziehungs- und Problembewältigungsmuster herausgearbeitet und untersucht, wie seine persönlichen Erfahrungen und Haltungen in seiner Rolle umgesetzt werden

**AUTOR**

Professor Dr. Thomas Giernalczyk
Diplom-Psychologe, Psychoanalytiker (MAP, DGPT), Executive Coach, Organisationsberater, Supervisor und Psychotherapeut. Lehrt an der Universität der Bundeswehr in München. Er ist Mitbegründer und Co-Leiter von IPOM. Buchveröffentlichung:

1. Giernalczyk, Thomas (Hrsg.): Supervision und Organisationsentwicklung (Vandenhoeck & Ruprecht, 2001).
2. Giernalczyk, Thomas: Gestaltung von Veränderungsprozessen in Teams von Pflegeeinrichtungen. In: Eisenreich / BALK (Hsg.): Handbuch Pflegemanagement, Luchterhand Verlag, Neuwied 2002.

Zu seinen aktuellen Forschungsschwerpunkten gehören die modernen Formen der Krisenintervention.
www.unibw-muenchen.de

und wie sie mit der Dynamik der Institution zusammenspielen. So erläuterte der oben erwähnte Geschäftsführer, dass er bei einem eher unberechenbaren Vater gelernt habe, dass es oftmals besser für ihn war, sich vom Vater fernzuhalten, weil auf diese Weise Konflikte vermieden werden konnten und er dieses Muster auch dann bei seinem Vorstand anwendet, wenn schwierige und emotional aufgeladene Themen anliegen.

Eine besondere Eigenart des psychodynamischen Coachings ist die Konzentration auf die Art der Zusammenarbeit von Coachee und Coach. Immer wieder wird miteinander untersucht, ob sich in der Interaktion etwas widerspiegelt, das eine wichtige zusätzliche Information über den Stil und die Gewohnheiten des Coachees enthält. Der Berater nutzt dazu neben der Wahrnehmung seines Coachees auch seine Selbstwahrnehmung und nimmt auf, welche Gefühle und Eindrücke bei ihm durch das Gespräch und die gemeinsame Szene entstehen.

Im hier und jetzt der Beratung werden Aspekte des da und dort der Arbeit untersucht. Der bereits zitierte Geschäftsführer löste im Berater eine ganz leichte Form von Geringschätzung aus, obgleich er sich höflich, korrekt und intelligent be-

**AUTOR**

Dr. Mathias Lohmer
Diplom-Psychologe und Psychoanalytiker (DPV/IPA/DGPT), arbeitet als Executive Coach, Organisationsberater, Supervisor und Psychotherapeut in München. Er ist Herausgeber des Buchs „Psychodynamische Organisationsberatung“ (Klett-Cotta, 2004). Lohmer ist Mitbegründer und Co-Leiter von IPOM (Institut für Psychodynamische Organisationsentwicklung München), einem Netzwerk von psychodynamisch orientierten Beratern. Als Fortbildung wird ein ein-jähriges Curriculum für psychodynamische Organisationsberatung angeboten. Aufbauend darauf, finden regelmäßig Intensivmodule für Teamsupervision, Coaching und Organisationsentwicklung statt (www.ipom-net.com).
www.lohmer.info

nahm. Diese irritierende Gegenübertragung machte die Beobachtung möglich, dass er sich für die Gesprächssituation ein wenig zu formal und fast unmerklich devot verhielt, weil er etwas zu häufig und zu prompt Anregungen zustimmte.

Auf Verhaltensmuster achten

Auf der Basis einer wertschätzenden Beziehung stellt der Berater seine Beobachtung zur Verfügung, schärft damit die Möglichkeit der Selbstreflexion des Coachees und überlegt mit ihm, ob solche Aspekte auch im Kontakt mit seinem Vorstand zum Tragen kommen könnten. Der psychodynamische Berater versteht das Beratungsgespräch als eine Szene, die von beiden Beteiligten hergestellt wird. Wie auf der Bühne eines Theaters werden dabei sprachliche, mimische, gestische und räumliche Interaktionen vollzogen. In gewissen Abständen wird miteinander überlegt, ob sie wichtige Informationen enthalten, und gleichzeitig wird der Coachee darin geschult, Besprechungen, Meetings und Kurzkontakte auch unter szenischen Gesichtspunkten zu verstehen und zu gestalten.

Selbstverständlich können Sequenzen miteinander per Video aufgenommen

und ausgewertet werden. Vor diesem breiten Hintergrund wird eine Lösungsorientierung entwickelt, in der konkrete Hausaufgaben aufgegeben und neue Strategien erprobt werden, wodurch neue Erfahrungen und Bewältigungsmuster etabliert werden.

Für den Geschäftsführer war es wichtig, nach Kontaktmöglichkeiten zu seinem Vorstand Ausschau zu halten und sich in Pausen eben nicht nur mit seinen Mitarbeitern auseinanderzusetzen, sondern bewusst das Gespräch gerade dann mit seinem Vorgesetzten zu suchen, wenn er der Meinung war, dass brisante Themen anstünden, und ein Auge dafür zu entwickeln, wie er mit Dominanz und Unterordnung umgeht. Üblicherweise arbeiten wir beim Einzelcoaching mit einer Sitzungsdauer von 90 Minuten bis drei Stunden und einer Frequenz von einer bis mehreren Sitzungen im Monat.

Wenn die oben erläuterten unterschiedlichen Facetten des psychodynamischen

Coachings ausgenutzt werden sollen, so ist es in der Regel günstig, fünf bis sieben Sitzungen durchzuführen. Je nach Bedürfnis und äußerer Situation werden verschiedene Settings unterschieden:

1. Krise. Psychodynamisches Coaching in Krisen- und Konfliktsituationen legt den Fokus auf die belastende Situation und nutzt die verschiedenen Perspektiven und Werkzeuge, um in dieser Hinsicht eine Verbesserung zu erzielen.

2. Rolle. Coaching zur Persönlichkeitsentwicklung in der Berufsrolle unterstützt den Coachee vor allem darin, seine Aufgaben unter optimaler Nutzung seines Spielraums und realistischer Anerkennung seiner Grenzen so zu entfalten, dass seine persönlichen Stärken besonders gut zur Geltung kommen.

3. Neustart. Coaching während der ersten 100 Tage einer neuen Position legt

vor allem das Augenmerk darauf, wie die Führungskraft einerseits ihre Erfahrungen aus den vorherigen Aufgaben optimal transferieren kann, und andererseits wie sie sehr genau differenziert, in welcher Hinsicht sie ihre gängigen Strategien anpassen muss.

4. Reflektion. Schließlich kennen wir eine wachsende Gruppe von Führungskräften, die „Coaching on demand“ in Anspruch nehmen. Auf dem Hintergrund einer tragfähigen Arbeitsbeziehung von Coachee und Coach werden ganz nach Bedarf des Coaches in größeren Abständen einzelne Sitzungen, oder kurze Serien von Sitzungen durchgeführt, um aktuelle Anforderungen zu meistern und um die eigene Karriere nachhaltig zu unterstützen. Der Coach wird zum kontinuierlichen „Sparringspartner“ seines Coachees.

Mathias Lohmer,
Thomas Giernalczyk ●

Wachstum und Spaß durch Vertrauen, Mut und Konsequenz.

Auf der Basis langjähriger Erfahrungen in der Finanzdienstleistung und durch die Zusammenarbeit mit außergewöhnlichen Partnern bietet AKAFIN seit 2001 einen Beitrag für die Weiterbildung von erfolgreichen Finanzberatern. Unter dem Aspekt „Das Ganze sehen, im Detail handeln.“ wird neben der Auseinandersetzung mit der Person auf stimmige Rahmenbedingungen für die angewandte Finanzberatung geachtet. Durch einfache Modelle und Praxiserfahrungen gelingt es, Wissen für Problemlösungen zu vermitteln und die Weiterbildungsinhalte mit einem direkten praktischen Nutzen zu koppeln. Das Selbstverständnis unserer Referenten und Trainer als engagierte Förderer der Lernenden sowie das Bekenntnis zu Qualität und Struktur, ermöglichen Lernerfolge mit betriebswirtschaftlicher Relevanz.

Für unser Team suchen wir

Verhaltenstrainer (m/w) auf freiberuflicher Basis

Als Bankkaufmann/-frau oder Absolvent/-in einer vergleichbaren Ausbildung mit Berufserfahrungen in der Finanzdienstleistung (Schwerpunkt Privatkunden) verfügen Sie über praktische Erfahrungen als Vertriebs- und Verhaltenstrainer/-in sowie in der Konzeptentwicklung. Sie sind in der Lage, bestehende Trainingskonzepte mit unterschiedlichsten Teilnehmergruppen in eigener Verantwortung umzusetzen, situativ eigenständige Lösungen zu entwickeln und als Trainerpersönlichkeit zu überzeugen. Fundierte Didaktik- und Methodenkenntnisse, ein psychologisches Grundverständnis, konzeptionelles Denken, Begeisterungsfähigkeit und die Bereitschaft zur Mobilität bringen Sie als Grundlagen für die Qualität Ihrer Arbeit mit.

Wir bieten Ihnen neben anspruchsvollen Aufgaben in der Personalqualifizierung interessante Konzepte und eine Akquisitionsplattform für eigene Ideen. Es erwartet Sie ein enger Kreis erfahrener Trainer sowie flache Hierarchien. Auf Basis unserer guten Geschäftsentwicklung können Sie mit uns Ihre persönlichen Ziele mit ansprechender Trainingsauslastung erreichen.



Kontaktadresse für Ihre Bewerbung:

AKAFIN GmbH • Nicole van Geul • Konrad-Zuse-Straße 16 • 44801 Bochum
Tel.: (0234) 3 69 86-50 • E-Mail: bewerbung@akafin.de • www.akafin.de