

Coaching und Psychotherapie – Differenz und Konvergenz

Zu einer Beratung zwischen arbeits- und persönlichkeitsbezogenen Fragestellungen

Christoph J. Schmidt-Lellek, Frankfurt a.M.

Dass Coaching und Psychotherapie zwei grundlegend verschiedene Interventionsformen sind, darüber lässt sich leicht ein Einverständnis erzielen: Die Psychotherapie ist ein Heilverfahren, in dem persönliche Probleme mit Krankheitswert behandelt werden; Coaching ist ein Beratungsverfahren, in dem Probleme der Arbeitswelt thematisiert werden. Die von *Rauen* in seinem Beitrag zu diesem Heft aufgelisteten Unterschiede sind offensichtlich und sollen hier nicht wiederholt werden. Dennoch gibt es „Schnittflächen“ zwischen beiden Verfahren. Sie betreffen nicht nur die Interventionsformen, sondern auch in inhaltlicher Hinsicht kann es Überschneidungen geben. Auf diese will ich im Folgenden mein Augenmerk lenken.

1. Anlässe und Motive für eine Beratung

Zunächst will ich einen etwas größeren Abstand von der zu diskutierenden Situation nehmen, um einige allgemeinere Perspektiven zu entwickeln: In pädagogischen, therapeutischen, beraterischen Berufen geht es grundsätzlich immer darum, dass Menschen bei Professionellen eine Unterstützung zur Bewältigung ihres Lebens suchen. Sie tun es in der Regel dann, wenn die eigenen Ressourcen der Problembewältigung nicht ausreichen oder nicht ausreichend zu sein scheinen. Zu diesen Ressourcen zählen nicht nur die persönlichen Kompetenzen, sondern auch die Möglichkeiten, mit anderen Menschen, die einem nahe stehen, also mit Familienangehörigen, Freunden, Kollegen usw. über seine alltäglichen Probleme und Konflikte zu reden und sich durch solche Gespräche zu entlasten, sich mit anderen Meinungen, Ideen, Handlungsoptionen auseinanderzusetzen und sie sich ggf. zu Eigen zu machen. Dies ist seit je eine der wichtigsten Quellen der Existenzbewältigung. So gesehen, stellen Professionelle mit ihrem Angebot, zur jeweiligen Problembewältigung beizutragen, eine Ersatzfunktion für nicht ausreichende oder überforderte persönliche Beziehungen eines Rat Suchenden dar.

Für die immer weiter zunehmende Bedeutung von professioneller Beratung in ihren verschiedenen Formen mag es verschiedene Gründe geben: Zum einen wird eine zu-

nehmende Vereinzelung der Menschen, also eine Verarmung ihrer kommunikativen Ressourcen eine Rolle dabei spielen, dass es immer mehr Angebote von Beratung und Hilfe gibt; zum anderen werden die zu lösenden Probleme wohl auch immer komplexer und komplizierter, sodass ein Gespräch mit einem verständnisvollen Freund nicht ausreicht und ein „Fachmann“ herangezogen werden muss.

Generell kreisen wohl alle unsere Lebensprobleme um nur wenige Grundthemen: Liebe, Arbeit, Sinn und Vergänglichkeit. Da es für alle Fragen Spezialisten gibt, könnte man es folglich als sinnvoll erachten, dass man für die jeweils auftauchenden Probleme den entsprechenden Spezialisten heranzieht: Für Konflikte und Störungen, die mit Liebe, Ehe, Sexualität, Familienbeziehungen, Freundschaft, Liebe zu sich selbst bzw. mit dem Selbstwertgefühl zu tun haben (einschließlich der „somatisierten“ Ausdrucksformen solcher Konflikte), ist die Psychotherapie zuständig; bei Problemen um die Arbeit, Leistungsfähigkeit, Beruf, Karriere usw. wäre das Coaching das Mittel der Wahl; und bei Sinnfragen und dem Umgang mit Zeit und Vergänglichkeit wäre der Seelsorger als Repräsentant der jeweiligen Religion aufzusuchen. Nun scheitert eine solche Aufteilung allein an der Erfahrung, dass diese verschiedenen Problembereiche sich gegenseitig durchdringen und keineswegs trennscharf voneinander abzugrenzen sind. In der Psychotherapie werden schon lange auch die Fragen aufgegriffen, die herkömmlich als Domäne der Religion galten und die sich in die gewöhnlichen Krankheitsdefinitionen nicht unmittelbar einordnen lassen – wenn gleich z.B. ein Erleben von Sinnlosigkeit durchaus zu Krankheiten führen bzw. darin zum Ausdruck kommen kann.

Dies wäre also eine Unterscheidung im Hinblick auf die inhaltlichen Perspektiven. Eine andere Unterscheidung lässt sich nach den Zielen der Beratung treffen, nämlich zwischen „*Persönlichkeitsentwicklung*“ und „*Personalentwicklung*“ (in Anlehnung an Schreyögg 2003). Persönlichkeitsentwicklung betrifft die Person in ihrem Lebensganzen mit allen intimen, offenen und verdeckten, bewussten und unbewussten Erlebnisanteilen mit dem Ziel einer größtmöglichen Gesundung und Reifung der Persönlichkeit (Psychotherapie). Personalentwicklung betrifft die Person in ihren Arbeitsbezügen, also in ihren Rollen und Funktionen innerhalb einer Arbeitsorganisation mit dem Ziel einer größtmöglichen Arbeitseffektivität (Coaching). Aber auch diese Unterscheidung lässt sich nicht trennscharf aufrechterhalten, denn der gemeinsame Nenner ist die Person – die ja die Rollen und Funktionen ausfüllen muss und *innere* Konflikte nicht vollends von *äußeren* getrennt halten kann. Niemand ist nur durch seine Funktion zu charakterisieren, wir alle stellen mehr und etwas anderes dar als das, was uns innerhalb einer Arbeitsorganisation an Rollen und Funktionen zugewiesen wird.

Die wechselseitige Durchdringung von inneren und äußeren Erlebensqualitäten ist insbesondere für Personen mit Führungsaufgaben (also den eigentlichen Adressaten von Coaching) bedeutsam; denn Führungsqualitäten sind nie mit rein fachlichen Kompetenzen hinreichend zu erfassen, vielmehr ist hier auch die „Persönlichkeit“ mit allen ihren Kompetenzen und mit ihrer Ausstrahlung („Charisma“; vgl. Steyrer 1995) ein maßgebender Erfolgsfaktor. Dabei geht es eben nicht nur um kommunikative Kompetenzen und um „Techniken“ der Gesprächsführung, sondern auch um die Bereitschaft und Fähigkeit, andere Menschen für eine Sache zu begeistern, sich in andere einzufühlen, sich von ihnen berühren zu lassen, klare Grenzen zu ziehen, andere zu konfrontieren und zu kritisieren, ohne sie als Menschen zu entwerten und zu verletzen; es geht um Standfestigkeit in Konfliktsituationen, also bei Angriffen weder „im Boden zu versinken“ noch brutal zurückzuschlagen, um die eigene Position zu verteidigen usw.

In diesem Zusammenhang ist es für den Coach hilfreich, insbesondere bei „charismatisch“ begabten Führungskräften die narzisstischen Hintergründe und deren Ambivalenzen erkennen und in ihren verschiedenen Ausprägungen unterscheiden zu können.¹ Zum einen ist es sinnvoll, die verborgene Not hinter einer beeindruckenden und auch erfolgreichen Fassade wahrnehmen zu können, um ggf. dem Coachee im Sinne einer Burnout-Prophylaxe beistehen und ihn vor einer Selbstausbeutung schützen zu können. Zum anderen kann es eine Frage der Ethik werden, ob man einen Menschen mit ausgeprägter Neigung zu aggressiver Fremdausbeutung dabei unterstützen will, diese Neigung noch effektiver zu gestalten. Schließlich mag es auch dem Selbstschutz eines Coach dienen, eine „mangelnde Beratbarkeit von Charismatikern“ (Schreyögg 1996, 161f) rechtzeitig erkennen zu können, wenn also ein Coachee das Coaching nur zu seiner Bestätigung instrumentalisiert und zu einer wahrhaftigen kritischen Auseinandersetzung mit dem eigenen Denken und Handeln überhaupt nicht bereit ist. Wenn man davon ausgeht, dass dies alles letztlich Aspekte eines unsicheren Selbstwertgefühls (im Unterschied zu einer auf funktionale und fachliche Kompetenzen bezogenen Ichstärke) sind, so bewegen wir uns damit im klassischen Feld der Psychotherapie. Dass Coaching nicht der Ort sein kann, solche oft sehr tiefgreifenden intrapersonalen Konflikte anzugehen und zu „therapieren“, sei hier noch einmal bestätigt. Aber ein Wissen um solche psychodynamischen Hintergründe und Möglichkeiten, damit umzugehen, können für einen Coach allerdings sehr wertvoll sein.

Ein weiterer Aspekt im Hinblick auf eine Konvergenz zwischen Coaching und Psychotherapie ist vielleicht in der historischen Genese des Coaching festzustellen: Es ist sicher kein Zufall, dass das Coaching in den 90er Jahren allgemein publik wurde, also in derselben Zeit, in der die Auseinandersetzungen um das Psychotherapeutengesetz mit den daraus folgenden Restriktionen für den seit den 70er Jahren schnell gewachsenen bunten Psychotherapiemarkt die öffentlichen Diskurse beherrschten. Vielleicht hat sich im Zuge dieser Entwicklungen das Bedürfnis nach Freiräumen, in denen eine offene Beschäftigung mit den Problemen des Lebens im Gespräch mit einem kompetenten Gegenüber möglich ist, teilweise von der Psychotherapie ins Coaching verlagert – zumindest für einen bestimmten Personenkreis. Jedenfalls haben zahlreiche gut ausgebildete Psychotherapeuten mit langjähriger Berufserfahrung, die den Bedingungen des Psychotherapeutengesetzes und der Kassenzulassung nicht entsprechen konnten oder wollten, sich auf das Coaching verlegt. Offenbar entspricht dies dem Bedürfnis von entsprechend zahlreichen Klienten, nämlich Freiräume zu haben, die nicht durch schulmäßige Krankheitsdefinitionen, thematische und zeitliche Vorgaben eingeschränkt sind.

Auch wenn Coaching generell eindeutig als berufsbezogene Unterstützungsleistung verstanden wird und persönliche Themen nicht als Argument für einen Coachingauftrag herangezogen werden, so mache ich im Hinblick auf die Erwartungen von Coaching-Klienten doch sehr unterschiedliche Erfahrungen:

- Manche suchen ein Coaching, weil sie mit „irgendetwas“ nicht klar kommen und weil sie gehört haben, dass Coaching eine hilfreiche Methode sei.
- Manche wollen Coaching, weil es nicht wie Psychotherapie mit dem Stigma „Krankheit“ oder „Verrücktheit“ in Verbindung gebracht wird; m.a.W. Coaching

1 Für Steyrer (1995) sind die narzisstischen Hintergründe von charismatischen Begabungen ein zentraler Schlüssel zu deren Verstehen. Er bezieht sich dabei insbesondere auf Kohut (1976) sowie auf die von Kohut & Wolff (1980) entwickelte „Typologie narzisstischer Persönlichkeiten“ (vgl. Steyrer 1995, 293ff.).

erscheint ihnen als unverfänglicher. Die Angst vor einer Stigmatisierung scheint trotz aller Aufklärungsarbeit durch die Medien keineswegs der Vergangenheit anzugehören, ja vielleicht ist sie bei vielen sogar wieder stärker geworden, z.B. bedingt durch den enger werdenden Arbeitsmarkt: „Wenn mein Arbeitgeber erfährt, dass ich eine Psychotherapie mache, dann hält er mich vielleicht für psychisch nicht belastbar und wird mir bei nächster Gelegenheit kündigen.“ Ein Coaching in Anspruch zu nehmen, wird demgegenüber eher mit aktivem Engagement für die Arbeit konnotiert. Aber auch unabhängig von der Angst um seinen Arbeitsplatz scheint Psychotherapie für etliche Zeitgenossen noch immer mit dem Gefühl eines Makel verbunden zu sein, den sie gegenüber Freunden und Familienangehörigen nicht gerne zeigen würden. Demgegenüber kann ein Coach so etwas wie einen (neutral bewerteten) „*personal trainer*“ darstellen, der für die psychische und professionelle „Fitness“ des Klienten zuständig ist (analog zu dem aktuellen Trend, sich nach getaner Arbeit einen „*personal trainer*“ für sein sportives Fitness-Programm zu engagieren).

- Eine differenziertere Entscheidung für ein Coaching ist zuweilen dadurch motiviert, dass ein Klient seine Konflikte nicht primär oder nicht ausschließlich mit biographischen oder innerpsychischen Perspektiven v.a. vergangenheitsorientiert bearbeiten möchte, sondern eher gegenwarts- und zukunftsorientiert auf die äußere Situation, die institutionellen und interaktionellen Aspekte seiner Konflikte fokussieren will.

So unterschiedlich die Motivationen für ein Coaching im Einzelnen sein mögen, so können doch die verschiedenen Problem- oder Konfliktbereiche, mit denen Menschen eine Beratung in Anspruch nehmen, sich vielfältig überschneiden. Dabei lassen sich generell vier verschiedene Ebenen in Betracht ziehen, durch die Konflikte determiniert sein können: (1) die individuelle, persönliche Ebene, (2) die interaktionelle Ebene, (3) die institutionelle Ebene und schließlich (4) die gesellschaftliche Ebene.

Zweifelloso bleibt es sinnvoll und notwendig, unterschiedliche Schwerpunkte zu setzen und entsprechend unterschiedliche Beratungsformen bei den jeweiligen Spezialisten zu wählen. Auch wenn im Prinzip „alles mit allem zusammenhängt“, so lässt sich doch nicht alles in einem erfassen und lösen. Die notwendige Komplexitätsreduktion verlangt eine Auswahl und einen spezifischen Fokus – und eine Entscheidung, welcher Fokus vorrangig ist und am ehesten eine Veränderung zu initiieren verspricht. Nicht zuletzt ist natürlich auch zu berücksichtigen, wer der Auftraggeber eines Coaching ist und es bezahlt: Wenn der Auftrag von einer Firma für einen Mitarbeiter erfolgt, ggf. mit inhaltlich vorgegebenen Zielen, so sind für die Durchführung des Coaching engere Grenzen gesetzt, als wenn ein Klient selbst der Auftraggeber ist und über Ziele und Formen mit dem Coach frei verhandeln kann.

Dazu einige Beispiele: Wenn der Manager eines Autohauses seine Verkaufsstrategien verbessern will, wird er am ehesten einen erfahrenen Diplom-Kaufmann als Coach für entsprechende Trainings aufsuchen. Die Personalchefin einer psychotherapeutischen Fachklinik, deren Mitarbeiterschaft sich aus verschiedenen Berufsgruppen zusammensetzt und die mit vielfältigen komplizierten Beziehungskonstellationen in ihren Teams konfrontiert ist, wird demgegenüber eher einen psychotherapeutisch geschulten Coach zur Unterstützung heranziehen, um ihre eigene Rolle in einem konfliktreichen Beziehungsnetz zu reflektieren und zu klären. Wenn andererseits ein Abteilungsleiter in einer größeren Versicherungsgesellschaft, vor zehn Jahren als „High Potential“ mit hochfliegenden Karrierewünschen und -aussichten eingestellt, aufgrund eines chronischen Kon-

flikts mit seinem Vorgesetzten nicht weiterkommt, an dem Sinn seines Engagements für die Firma zweifelt und dabei ein massives Alkoholproblem entwickelt – mit den entsprechenden Auswirkungen auf sein Privatleben –, dann dürfte das von der Firma angebotene Coaching zur Verbesserung seiner Führungskompetenzen und zur Karriereberatung nicht das Mittel der Wahl sein, sondern zunächst ist vielmehr eine therapeutische Maßnahme, etwa in einer speziellen Fachklinik, angemessen; ein Coaching könnte allenfalls als Entscheidungshilfe dazu sinnvoll sein und dann ggf. nach einer erfolgreichen Therapie als Unterstützung zur weiteren Berufsplanung dienen.

Solange es sich nicht um manifeste Krankheiten oder massive psychische Störungen handelt, die die Handlungs- und Kooperationsfähigkeit eines Klienten beeinträchtigen, kann es eine sinnvolle Option sein, psychotherapeutische Perspektiven in eine als Coaching definierte Beratung einzubeziehen und eine beschränkte Anzahl von Stunden z.B. für eine biographische Anamnese zum besseren Verständnis der eigenen emotionalen und kognitiven Erlebens- und Verarbeitungsformen zu verwenden. Denn häufig sind Konflikte in der Arbeitswelt eingefärbt von psychischen Konflikten, die in der Regel dem – allerdings breiten – Spektrum „normalen“ menschlichen Funktionierens zuzurechnen sind. Das gilt jedoch auch für den Alltag in der psychotherapeutischen Praxis, denn auch hier werden häufig Lebenskonflikte bearbeitet, die mit den üblichen Kategorien von Krankheit (etwa nach dem ICD-10) nicht vollständig zu fassen sind. Im Übrigen bin ich mit *Polster* (1975) der Überzeugung, dass „die Psychotherapie ein viel zu wertvolles Instrument ist, als nur Krankheiten vorbehalten zu sein“ – ein Gedanke, der durch das Psychotherapeutengesetz und die Kassenorientierung von psychotherapeutischer Behandlung allerdings zunehmend in den Hintergrund gedrängt zu werden scheint.

2. Falldarstellungen

Mit einigen Fallbeispielen möchte ich nun die obigen Überlegungen konkretisieren und veranschaulichen.

Der ärztliche Leiter eines Sozialpsychiatrischen Dienstes in einem Gesundheitsamt, seit zwei Jahren in dieser Position, hat vor einem Jahr eine junge Ärztin eingestellt, mit dem Ziel, ein neues Konzept mit ihr gemeinsam einzuführen. Nach anfänglich harmonischer, einvernehmlicher Zusammenarbeit wird er zunehmend unzufrieden mit den Leistungen und der Haltung der Ärztin, da sie sich nicht genügend für das neue Konzept engagiere. Diese Unzufriedenheit hat zur Folge, dass er ihr bei jeder Gelegenheit Fehler nachzuweisen sucht und sie öffentlich beschimpft. Die Ärztin ihrerseits kann das Verhalten ihres Chefs überhaupt nicht nachvollziehen, reagiert völlig verunsichert und versucht sich hilflos zu wehren. Wegen des heftig eskalierenden Konflikts greift der Amtsleiter ein und verordnet dem Chef des Sozialpsychiatrischen Dienstes ein Coaching, um seine Führungskompetenzen zu verbessern. Im Vorgespräch meint der Amtsleiter, er sei ernsthaft mit der Frage befasst, ob er nicht einer der beiden Personen kündigen müsse, obwohl er mit den Leistungen beider durchaus zufrieden sei. Ich solle nun prüfen, ob es eine realistische Chance für eine längerfristig gelingende Zusammenarbeit gebe. Dazu vereinbare ich zunächst eine gemeinsame Sitzung mit beiden Kontrahenten und dann jeweils drei getrennte Sitzungen.

Meine durch dieses Vorgespräch geprägten Vorerwartungen, auf einen aggressiven, autoritären Chef zu treffen, auf einen „harten Knochen“, der „über Leichen geht“, um seine Ziele zu erreichen, sehe ich beim ersten Gespräch einigermaßen auf den Kopf gestellt: Ich treffe auf einen zaghaften, unsicheren, leicht kränklichen Mann, der eher zu leise als zu laut redet. Im Einzelgespräch sagt er mir, dass er durchweg Schwierigkeiten habe, seine Wünsche und Forderungen zum Ausdruck zu bringen und durchzusetzen, und zwar sowohl im beruflichen wie im privaten Leben.

Mir wird schnell deutlich, dass es sich hier nicht in erster Linie um ein Problem der „Führungskompetenz“ handelt, sondern eher um eine biographisch bedingte Selbstunsicherheit. Im Zuge einer kurzen biographischen Anamnese wird eine narzisstische Problematik deutlich, insofern er, aufgewachsen in ländlichen, kleinbürgerlichen Verhältnissen, von klein auf mehr Missachtung und Entwertung als Anerkennung und Unterstützung erfahren hat – ein Einzelkämpfer, der sich mit viel Energie hochgearbeitet hat. Das Stichwort „narzisstische Problematik“ weckt sein Interesse, und nach einigen theoretischen Erläuterungen dazu sowie Beschreibungen der unterschiedlichen Erscheinungsformen dieser Problematik (die „Typologie narzisstischer Persönlichkeiten“ nach Kohut & Wolff 1980) kann er einiges von seinem inneren Erleben dabei wiedererkennen. Insbesondere die Darstellung von „narzisstischen Verstrickungen“ (Petermann 1988) erlaubt ihm nun, den Konflikt mit der Ärztin mit anderen Augen zu sehen und sich davon innerlich zu distanzieren. Im weiteren Verlauf lassen sich nun auch konkrete Verhaltensweisen erarbeiten, die eine erfolgreiche Kooperation mit der Kollegin ermöglichen.

Fazit: Der Blick weg von dem konkreten Konflikt, ermöglicht durch einen psychotherapeutischen „Exkurs“ in die Biographie, eröffnete eine andere Selbstwahrnehmung, einen erweiterten Verstehenshorizont des eigenen Verhaltens und im Gefolge eine größere Bereitschaft, die Kollegin in ihrem Anderssein besser wahrzunehmen und anzuerkennen.

Ein Ingenieur, Mitte 50, Franzose, war 25 Jahre lang im mittleren Management einer international agierenden Firma mit einer deutschen Zweigniederlassung tätig und wurde nun durch eine Umstrukturierung der Firma entlassen. In dem von der Firma organisierten Outsourcing-Programm (10 Sitzungen über ein halbes Jahr) sollte er von einem Coach bei der Suche nach einer neuen Stelle unterstützt werden. Dabei zeigte sich der Ingenieur jedoch so sehr blockiert, dass er nicht in der Lage war, konkrete Schritte zu unternehmen und sich gezielt zu bewerben. Der Coach empfahl ihm nach dem Abschluss des Programms ein weitergehendes Coaching bei einem anderen Coach mit psychotherapeutischem Hintergrund, um diese Blockierung zu überwinden.

So kam er zu mir, und durch Fragen nach seiner Lebensgeschichte wurde schnell deutlich, dass er von klein auf eine ganze Kette von „erzwungenen Abschieden“ zu verkraften hatte: Als er 5 Jahre alt war, starb seine Mutter durch einen Unfall; mit 9 wurde er von seinem Vater in ein Internat geschickt; nach seinem Examen wurde er nach 3 Jahren Tätigkeit von seiner Firma nach Deutschland geschickt, ohne Deutschkenntnisse zu besitzen; vor 15 Jahren kam sein 2-jähriger Sohn durch einen Unfall ums Leben, und nun hat er seinen sicher geglaubten Arbeitsplatz verloren, obwohl er sich die ganze Zeit außerordentlich für die Firma engagiert hatte. Dieser neuerliche erzwungene Abschied, 10 Jahre vor der Berentung, verursachte einerseits eine tiefgreifende Sinnkrise und Hoffnungslosigkeit („Wer stellt schon einen Mann mit 55 Jahren ein?“), andererseits trat dadurch eine letztlich nicht bewältigte Trauer nach den früheren Verlusterfahrungen wieder an die Oberfläche. In den folgenden Coachingsitzungen ging es in einer doppelten Perspektive um ein behutsames Sich-Annähern an die alte Trauer, andererseits um konkrete Schritte zur Lösung der gegenwärtigen beruflichen Situation. Hier ergaben sich plötzlich – nach einem halben Jahr Stillstand und Aussichtslosigkeit – gleich mehrere Möglichkeiten, die Blockierung scheint überwunden zu sein.

Der PR-Manager einer Fluggesellschaft, Mitte 30, sucht Unterstützung durch Coaching, da er Einbrüche seiner Leistungsfähigkeit befürchtet, was ihn gelegentlich bis zu Panikattacken geführt hat. Sein Selbstbewusstsein ist leicht beeinträchtigt, denn er will immer 100-prozentige Leistung bringen, was aber neuerdings „nicht mehr klappt“. Da es bezüglich seiner Leistungen keinerlei Vorhaltungen seitens seiner Firma gibt, stellt sich die Frage nach den Hintergründen seiner Angst, und in einer nur kurzen Anamnese wird Folgendes deutlich: Der Vater, ein Universitätsprofessor, hat immer Höchstforderungen an seine beiden Söhne gestellt. Sein 5 Jahre älterer Bruder hat neben seinem erfolgreichen akademischen Beruf sich in Extremsportarten profiliert („er wollte immer an die Grenzen des Möglichen gehen“) und ist vor 5 Jahren dabei tödlich verunglückt. Befürchtet der Klient jetzt irgendwelche katastrophalen Einbrüche in seinem Leben, weil er das Alter seines Bruders erreicht hat? Seine Katastrophenangst in den Zusammenhang mit dem Tod sei-

nes Bruders zu bringen, ist für ihn zunächst überraschend, auch wenn er fast schwärmerisch von seinem Bruder berichtet. Im weiteren Verlauf untersuchen wir die Funktion seines Perfektionismus als maßgeblicher Quelle seines Selbstwertgefühls – das offenbar seit je bedroht ist.

Während in den obigen Fallbeispielen die psychotherapeutische „Brille“ für einen Perspektivenwechsel hilfreich war, um einen gegenwärtigen Konflikt besser zu begreifen und zu lösen, so kann allerdings auch das Gegenteil der Fall sein, dass nämlich eine Psychologisierung oder sogar Psychopathologisierung dem Verstehen eines Konfliktes im Wege steht, z.B. wenn Konflikte eher durch organisatorische Defizite oder Widersprüche konditioniert werden. Es gibt strukturelle Kränkungen, die mit persönlichen Eigenschaften wenig oder gar nichts zu tun haben. Als Berater gilt es, genau zu überprüfen, welcher Fokus am ehesten geeignet ist, eine Konfliktkonstellation angemessen zu erfassen und ggf. festgefahrene Wahrnehmungs- und Beurteilungsschemata zu verändern. Dies möchte ich mit dem folgenden Beispiel illustrieren:

In einer psychosozialen Kontakt- und Beratungsstelle, die sich vorwiegend um chronisch psychisch Kranke kümmert, gab es einen bereits seit Jahren schwelenden und neuerdings eskalierenden heftigen Konflikt zwischen einer Sozialarbeiterin und der Leiterin der Einrichtung, einer Diplom-Psychologin. Der Konflikt war geprägt durch wechselseitiges Misstrauen, Entwertungen, Vorwürfe der Inkompetenz, und da die Mitarbeiterinnen dieser Einrichtung ja gut geschult sind im Umgang mit psychologischen und psychopathologischen Begriffen, lag es nahe, sich gegenseitig solcherlei „Diagnosen“ um der Ohren zu hauen. In der zweiten Beratungssitzung erfuhr ich eher zufällig, dass die Leiterin erst vor zwei Jahren in diese Einrichtung gekommen ist, dass die Leitungsstelle davor ein halbes Jahr nicht besetzt war und dass in dieser Zeit ein Teil der Aufgaben, die die Leiterin zu erfüllen hat, von der Sozialarbeiterin, seit 12 Jahren in dieser Einrichtung tätig, übernommen worden war. Mit dieser Information ließ sich nun ein ganz anderes Licht auf die Konfliktsituation werfen: Für die neue Leiterin, eine erfahrene Psychologin, war es nicht leicht, in einem Team von größtenteils langjährigen Mitarbeiterinnen sich überhaupt eine Position zu erarbeiten – es war ja lange Zeit auch ohne eine Leitungsrolle gut gegangen; diese Unsicherheit sowie ein teilweise ungeschicktes Kommunikationsverhalten haben zur Konflikteskalation beigetragen. Die Sozialarbeiterin ihrerseits erlebte es offenbar als Kränkung, dass sie bestimmte Aufgaben nun nicht mehr erledigen sollte und dass die neue Vorgesetzte ihr also etwas „weggenommen“ hat; ihre Reaktion war eher ein stummer Protest, indem sie teilweise die ihr zugewiesenen Aufgaben nicht erledigte – und damit natürlich ebenfalls zur Konflikteskalation beitrug. Kurz: Hier war eine „Entpersonalisierung“ des Konflikts und der Blick auf die Geschichte der Organisation hilfreich, die Sackgasse von festgefahrenen Vorwürfen zu verlassen und zu einem besseren wechselseitigen Verstehen und Respektieren der jeweils anderen Person zu gelangen.

3. Schlussfolgerung

Coaching ist eine Chance zu produktiver Konfliktbewältigung mit einer doppelten Orientierung an arbeitsbezogenen und an persönlichkeitsbezogenen Fragestellungen. Letztere sollten von der Konzeption des Coaching her nicht den primären Fokus darstellen, aber in vielen Fällen kann es hilfreich sein, die Perspektiven im Hinblick auf eine Konfliktbewältigung im Arbeitszusammenhang oder auf eine berufliche Weiterentwicklung mit biographischen Exkursen auszuweiten. Zweifellos kann Coaching keine psychotherapeutische Behandlung ersetzen, wenn gravierende psychische oder psychosomatische Störungen die Arbeitsfähigkeit beeinträchtigen. Wohl aber kann es einen Freiraum darstellen für alle Fragen, die in der beruflichen Arbeit oder durch sie ausgelöst entstehen, mit dem übergreifenden Ziel, durch ein kontinuierliches Reflektieren

seines Tuns die eigene Persönlichkeit in die berufliche Rolle zu integrieren und damit zu einer erhöhten Effektivität und zugleich zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit zu gelangen.

Zusammenfassung

Der Autor setzt sich mit der Relation zwischen Coaching und Psychotherapie auseinander. Er betont zwar einige wesentliche Unterschiede, widmet sich hier aber vor allem den Schnittflächen zwischen den beiden Formaten. Er zeigt, dass in vielen Fällen psychotherapeutische Perspektiven, entsprechende Qualifikationen vorausgesetzt, eine wichtige Erweiterung für das Coaching darstellen. Dies wird mit einigen Fallbeispielen veranschaulicht.

Schlüsselbegriffe: Coaching, Psychotherapie, Organisationsdynamik.

Abstract: Coaching and psychotherapy – difference and convergence. A discussion on counseling between professional and personal issues

The author discusses the relation between coaching and psychotherapy. He emphasises several crucial differences, but here he is concerned with the interfaces between these formats. He demonstrates, that in many cases psychotherapeutic views – basing on corresponding qualifications – may offer an important improvement of coaching. This is illustrated by some case studies.

Key words: Coaching, psychotherapy, organisational dynamics.

Literatur

- Kohut, H. (1976): Narzissmus. Eine Theorie der psychoanalytischen Behandlung narzisstischer Persönlichkeitsstörungen. Frankfurt/M.: Suhrkamp (Orig. 1971).
- Kohut, H., Wolf, E.S. (1980): Die Störungen des Selbst und ihre Behandlung. In: Peters, U.H. (Hg.): Die Psychologie des 20. Jahrhunderts, Bd. 10. Zürich: Kindler, S. 667-682.
- Petermann, F. (1988): Zur Dynamik narzisstischer Beziehungsstruktur. *Gestalttherapie* 2 (1), S. 31-41.
- Polster, E. und M. (1975): Gestalttherapie. Theorie und Praxis der integrativen Gestalttherapie. München: Kindler.
- Schreyögg, A. (1996): Zur Unberatbarkeit charismatischer Sozialmanager. *OSC* 3 (2), 149-166.
- (2003): Personalentwicklung – was ist das? In: Schreyögg, A., Lehmeier, H. (Hg.): Personalentwicklung in der Schule. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag, S. 13-30.
- Steyrer, J. (1995): Charisma in Organisationen. Sozial-kognitive und psychodynamisch-interaktive Aspekte von Führung. Frankfurt/M.: Campus.

Der Autor: Christoph J. Schmidt-Lellek, geb. 1947, Gestalttherapeut und Supervisor (DGSv); Studium der ev. Theologie und Philosophie sowie der Erziehungswissenschaften; freie Praxis für Psychotherapie, Paartherapie, Supervision und Coaching; Mitherausgeber und Redakteur dieser Zeitschrift. *Anschrift:* Baumweg 19, 60316 Frankfurt a.M., eMail: Kontakt@Schmidt-Lellek.de; Web: www.Schmidt-Lellek.de.