

Brixen – Niederlagen kennt jeder; sie gehören als unumstößliche Tatsache in jeden Geschäftsbereich. Wohl auch um ihnen das für das eigene Ich Bedrohliche, Aversive zu nehmen, unterstellen vor allem Persönlichkeiten aus Politik und Unternehmertum – so etwa David Lloyd George, britischer Politiker und ehemaliger Premierminister (1863–1945) – dem Ertragen von Niederlagen gerne ähnlich Heldenhaftes wie dem Gewinnen einer Schlacht. Wie heldenhaft man den eigenen Umgang mit Niederlagen auch immer erleben mag – Niederlagen und krisenhaften Erscheinungen wird vordergründig eine zentrale Katalysatorfunktion für persönliche, berufliche und soziale Entwicklungen nachgesagt. Eingeschliffene Denk-, Erlebens- und Verhaltensmuster unterliegen dabei einer Destruktion von innen oder von außen; dadurch entsteht der Zwang, neue Handlungen zu mobilisieren und damit neue Entwicklungen anzubahnen. Ausführliche Fehleranalysen werden unternommen, Strategien angepasst, neue Versuche gewagt und vielleicht auch so manches bisher ausgesparte Geschäftsfeld erschlossen. Jedenfalls wird gelernt. Soviel zum „günstigen“ Ausgang von Niederlagen.

Unumstritten gibt es auch Niederlagen, die den Betroffenen über alle Maßen beschäftigen, seine Kreativität hemmen und ihn daran hindern, neue (Geschäfts-)Ideen zu entwickeln; Niederlagen, die das innere Gleichgewicht bedrohen, gesundes Zutun Richtung Erfolg in nagende Selbstzweifel verwandeln. Geschäftliche Krisen schlagen sich dann in persönlichen, sogenannten narzisstischen Krisen nieder. Zentral betroffen dabei ist das Selbst(wert)gefühl, welches nicht selten völlig in sich zusammenfällt und dabei Empfindungen Raum gibt, ein Nichts, ein Versager zu sein. In Extremfällen stürzen die Betroffenen in tiefe Verzweiflung, erleben ihr Dasein leer und sinnlos und sind zutiefst enttäuscht von sich und ihrem Leben. Eine derartige Entwicklung versteh- und infolge auflösbar zu machen, liegt in der Absicht tiefenpsychologischen Gedankenguts, welches sich inhaltlich in erster Linie mit Psychodynamik (emotionale Grundbedürfnisse, innere Kräfte und Strebungen des Menschen) und damit auch unbewussten seelischen Prozessen des Menschen auseinandersetzt. Unbewusste Prozesse entziehen sich naturgemäß der Kontrolle des bewussten Erlebens – dadurch erhöht sich ihre Wirksamkeit, allzu oft auch in negativer Hinsicht.

Niederlagen nagen am Selbstwertgefühl

Ein Fallbeispiel: Seit der Ankündigung des Juniorpartners, sich aus der gemeinsamen Werbeagentur zurückzuziehen und „sein eigenes Ding“ machen zu wollen, muss Herr N. zu seiner großen Irritation feststellen, dass das Vorhaben seines Partners ihn sowohl kognitiv als auch emotional über alle Maßen beansprucht; seine eigentliche Souveränität, mit beruflichen Herausforderungen umzugehen, scheint Herrn N. plötzlich und aus völlig unerklärlichen Gründen abhanden gekommen zu sein. Herrn N.'s Kreativität erleidet Einbußen, sein Schlaf ist zunehmend gestört. Vor allem in der Nacht stellen sich völlig unrealistische Existenzängste ein, die ihre Zuspitzung in der panischen Angst erfahren, zu versagen bzw. zu scheitern. Eine geschäftliche Erfolgsgeschichte scheint sich dem Ende zuzuneigen – ohne wirklich nachvollziehbaren Grund, zumindest in den Augen des Werbeagenturinhabers. Seine Bemühungen von mehr als einem Jahrzehnt der Förderung seines jungen Geschäftspartners sieht er als gescheitert.

Psychodynamisches Coaching – Wenn Führungskräfte ihre Souveränität verlieren

Die Macht der Niederlagen

Aus Misserfolgen lernt man, heißt es. Unbestritten gibt es aber auch Niederlagen, die Betroffene in Unsicherheit und Verzweiflung stürzen, sie starr und handlungsunfähig machen.

Die Ursache dafür findet sich meist im Unbewussten – und in der Vergangenheit.

Offensichtlich thematisiert vorliegende Fallsequenz auf sehr plastische Art die sogenannte narzisstische Dimension einer beruflichen Trennungssituation, welche – in diesem speziellen Fall vonseiten Herrn N.'s – als schwere persönliche Niederlage empfunden wird. In kaum nachvollziehbarer Weise scheint sein Selbstwertgefühl erschüttert und es entsteht der Eindruck, als ob sich Herr N. in Wirklichkeit mit einem persönlichen Verlust auseinanderzusetzen habe. Herr N. sieht sich nicht – wie in unzähligen anderen Situationen – in seiner Kreativität gefordert, aus jedweder Gegebenheit Einzigartiges zu schaffen; er wird starr und handlungsunfähig, ein erster Geschäftseinbruch zeichnet sich ab. Akuter Handlungsbedarf besteht.

Ähnlich unserem Fallbeispiel findet sich in vielen beruflichen Zusammenhängen eine unüberschaubare Vielfalt an Beunruhigungen, Krisen und Deformationen, die nicht selten mit der Ausbildung auch schwererer psychischer und physischer Symptome einhergehen. Psychotherapie kann angezeigt sein, ist oftmals aber nicht zwingend notwendig bzw. nicht zwangsläufig „Mittel der Wahl“. Coaching als spezifische berufliche Beratungsform verfolgt das vordergründige Ziel, professionelle und persönliche Kompetenzen weiterzuentwickeln und bezieht sich dabei ganz zentral auf Handlungsmuster, die beruflich gefordert werden. Reflektiert und modifiziert werden dabei in erster Linie Einstellungen, Haltungen und Entscheidungen des Betroffenen als Bestandteile seiner Selbststeuerung. Coaching vollzieht sich weniger anhand eines geplanten Programms als vielmehr an konkreten praktischen Situationen. Damit kann Coaching in vielen Fällen neue Entwicklungen einleiten, indem es in erster Linie zusätzliche Perspektiven zur Verfügung stellt, um in „anderer“, vielleicht auch ungewohnter Weise über Probleme nachzudenken. Die aktuelle Interaktion zwischen Berater und Klient (Beziehungsdynamik) – wichtiges Reflexionselement im psychodynamischen Coaching – zeigt neben den verhandelten Themen auch etwas von der Art und Weise, wie der Klient Beziehungen aufnimmt und Probleme löst. Neben der Beobachtung der Interaktion stellt hier die Reflexion der eigenen Reaktionen des Beraters

(Gegenübertragung) einen wesentlichen Zugang dar.

Zurück zu Herrn N., dessen Symptomatik (Schlafstörungen, Ängste, psychische Irritation, ...) schon früh im Coachingprozess als direkte Konsequenz der geschäftlichen Wiederholung eines privaten Ereignisses verstanden werden konnte. Beziehungserfahrungen und Problemlösemuster, die in der Vergangenheit der privaten und beruflichen Biografie gemacht und erlernt wurden, stellen häufig die Grundlage dar, auf der aktuelle Beziehungen gestaltet und Aufgaben erledigt werden. Das scheint vorliegendes Fallbeispiel eindrucklich zu verdeutlichen, ebenso wie die Bedeutung der Reflexion besagter Muster. So reagierte Herr N. schon vor Jahren im Zuge der Trennung von seiner Frau („Sie ist einfach gegangen!“) mit Rückzug, Sprachlosigkeit und Starre. Und mit seinem Vater habe er kein Wort mehr gewechselt, seit dieser die Familie vor über dreißig Jahren für eine andere Frau verlassen habe – plastische Beispiele dafür, wie Herr N. auf Trennung und Verlust seit jeher zu reagieren pflegte. In der aktuellen beruflichen Trennungssituation sind für ihn Dialog und Klärung ebenso wenig möglich. Im Zuge der näheren Auseinandersetzung mit seinem typischen Muster, auf Kränkungen zu reagieren, erahnte Herr N. erstmals die Bedeutung klärender Aussprachen und Dialoge für das eigene psychische Wohlbefinden – nicht nur im beruflichen, sondern auch im privaten Kontext. Der möglichen Problematik seines bisherigen Verhaltens war er sich bis zu diesem Zeitpunkt nicht bewusst.

Herr N. und der Abschied des Juniorpartners

Die Diskussion über emotionale Parallelen geschilderter Ereignisse führte zu einer sichtbaren Erleichterung vonseiten Herrn N.'s, auch, indem er plötzlich sehr Bedeutsames für sich begreifen und formulieren konnte: Die aktuelle berufliche Trennungssituation fühle sich so an, als würde er wieder einen Sohn „verlieren“ (wie damals im Zuge der Scheidung), und dies hinterlasse ein Gefühl in ihm, erneut zu versa-



Foto: Shutterstock

gen. Damit wird ein weiterer zentraler Ansatzpunkt des psychodynamischen Coachings verdeutlicht: die Darstellung und Auswertung der Interaktionen in der Arbeit (neben denen zwischen Berater und Klient, wie an früherer Stelle bereits erwähnt). Herrn N. konnte im Verlauf der Coachingsitzungen deutlich vor Augen geführt werden, wie „väterlich“ seine Gefühle dem Juniorpartner gegenüber im Grunde waren (Übertragungsgefühle) und welche „Konsequenzen“ eine fehlende Reflexion derartiger Beziehungsdynamiken in geschäftlicher Hinsicht in sich bergen kann. Das würde für ihn infolge wohl auch bedeuten, dass er sich zunehmend bewusst werden müsse, Vergangenes von Gegenwartigem zu trennen.

Damit dürfte klar geworden sein: Coaching reflektiert beides, Problemlöse- und Beziehungsmuster. War Herr N. bis zum Zeitpunkt der Trennungsabsicht seines Partners mit seinem „Vater-Sohn“-Beziehungsmuster auch durchaus „erfolgreich“, sollte es nun genau dieses sein, welches in ursächlichem Zusammenhang mit seiner aktuellen Krise zu stehen scheint. Im Coachingprozess galt es darum vordergründig, die Parallele zur Vater-Sohn-Beziehung zu relativieren, um unter anderem das Kränkungserleben überwinden und letztendlich wieder zu altbekannter kreativer Hochform gelangen zu können. Anerkennen konnte Herr N. schließlich auch, dass sein Juniorpartner wiederholt gemeinsame Projekte über die

Trennung hinaus angeboten hatte, was er selber bisher aufgrund des mehrfach erwähnten Kränkungserlebens strikt ablehnen musste. Im neuen Denkansatz, eine Kooperation mit dem ehemaligen Juniorpartner voranzutreiben, konnte Herr N. schließlich eine vielversprechende Chance für seine Agentur erkennen; vor allem in der Umsetzung von Großprojekten sollte diese neue Form der Zusammenarbeit weitere berufliche Erfolge ermöglichen.

Zusammengefasst sei betont: Das Entscheidende eines psychodynamischen Coachings stellt der Versuch dar, den Klienten aus seinen gewohnten Denk- und Lösungsmustern herauszuführen und ihn darin zu unterstützen, neue Perspektiven auf Situationen und eigenes Handeln zu entwickeln. Wesentliches Element dabei ist die Reflexion psychischer und beziehungs-dynamischer Aspekte vonseiten des Klienten bzw. seiner beruflichen Interaktionen, wobei die Nutzung der Gegenübertragung des Beraters dabei eine nicht unwesentliche Rolle spielt.

Sarah Gutweniger

Die Autorin: Sarah Gutweniger ist klinische Psychologin, Psychotherapeutin und Psychoanalytikerin. Seit 2008 arbeitet sie als Psychotherapeutin in freier Praxis in Brixen.



AUTO-ANKAUF

Sie möchten Ihr Auto verkaufen?

Wir nehmen alles ...
Pkws, Busse, Lkws, Fa.-Fahrzeuge ab '98 mit und ohne Collaudo, mit vielen km, auch Unfallwagen und nicht fahrbereite Fahrzeuge

... und zahlen Höchstpreise und bar! Inkl. Abmeldung!

Auch an Sonn- & Feiertagen erreichbar:
Tel. 342 37 92 000
kfzankauf@gmx.com
Seriöse Abwicklung!

SWZ Impressum

Redaktion und Verwaltung:
Innsbrucker Straße 23, 39100 Bozen
Tel. 0039-0471-973 341, Fax 972 007
E-Mail info@swz.it Internet www.swz.it
Verantwortlicher Direktor und Chefredakteur:
Robert Weißensteiner

Redakteure und ständige Mitarbeiter:
Christian Pfeifer, Simone Treibenreif,
Marina Giuri-Pernthaler, Walter Großmann,
Helmut Weißenegger

Grafik: Birgit Taibon, Julia Da Ponte Becher
Werbung und Verwaltung: Doris Unterkofler,
Mirjam Rottensteiner, Tel. 0471-309 730,
doris@swz.it

Einzelnummer: 3,00 Euro
Jahresabonnement: 142 Euro, 50 Prozent Aufschlag für Sendungen ins Ausland
Druck: Longo AG
Herausgeber und Eigentümer:
Neuer Südtiroler Wirtschaftsverlag GmbH.
Registriert beim Landesgericht Bozen
am 2. August 1948, Nr. 6/48
ROC-Eintragung Nr. 6320 vom 10.12.2001



Wirklich empfehlenswert

RESTAURANT

LÖWENHOF

Vahrn · Brennerstraße 60
Tel. 0472 836 216 · www.loewenhof.it

BUSINESS-LUNCH mit Salat, Wein & Kaffee

Werben in der SWZ ist ganz einfach!

Ein Anruf genügt: Tel. 0471-309 730

Wir können nicht in die Zukunft schauen, aber die Vergangenheit haben wir gespeichert.

Online-Archiv mit allen wichtigen Artikeln seit Oktober 2003 unter www.swz.it.
Passwortanforderung unter E-Mail mirjam@swz.it oder Tel. 0471 309 730.