

Emotional check-up *

Führungskräfte sind sich gewohnt, unter hohem Druck zu arbeiten. Doch manchmal werden die Belastungen zu hoch. Peter Pfisterer beschreibt anhand eines Fallbeispiels seine Erfahrungen in der Beratung von ManagerInnen und stellt die Leitgedanken seiner Arbeit vor.

Ich bin Linkshänder, geboren in der Zeit, als man dieser Abartigkeit mit Tötzis beizukommen pflegte. Auf dem Zeigefinger, den meine Lehrerin mit hartem Schlag präzise traf, bildete sich eine Warze, welche der Doktor entfernen musste. Später wurden Tafel und Griffel durch Schreibheft und Tintenfedern ersetzt, ebenso die Lehrerin. Geblieben ist mir das Handikap der Linkshändigkeit. Im Singen und im Turnen war ich zwar gut, doch reichen Musikalität und Bewegungsdrang weder zum Opernsänger noch zum Kunstturner. Geblieben ist mir mein feines Gehör für Stimmigkeit. So wurde ich Psychologe.

In meiner Praxis arbeite ich häufig mit Personen, die in Wirtschaft, Verwaltung oder Politik eine Führungsfunktion innehaben. Psychologische Beratung nehmen sie meist aus eigenem Antrieb in Anspruch, weil sie ein persönliches Anliegen haben. Mit der Frage nach dem Anliegen hat die Arbeit bereits begonnen, da ich kein Dienstleistungserbringer bin, sondern aktive Mitarbeit fordere.

„Sofort beginnen“

Nehmen wir ein Fallbeispiel zu Hilfe. Ein 39-jähriger Manager bringt im Erstgespräch folgende Facts vor: *Erneuter Stellenwechsel, Vorgänger sei operativ noch tätig, so könne er sich strategisch vorbereiten, Konstellation sei so, dass er Kreativität entwickeln könne, Führungskennzahlen, Deckungsbeitrag, Kosten-Leistungsrechnung, Umsatz um cash zu generieren, Rentabilität, sei jetzt in Turnaround Unternehmung, mit gutem Team gute Arbeit leisten, den Tatsachen ins Auge sehen, Matrix-Linie, direkt dem CEO unterstellt, verheiratet, ein vorschulpflichtiges Kind - in Malaysia geboren, wo er für die Weltbank tätig war -, zuvor bei einer Chemischen, danach Oekologie-Oekonomie-Systemkybernetik, Gutachter für Entwicklungszusammenarbeit, overshoot and collaps.*

Ich versuche zu verstehen. Die Aufzählung kommt mit Druck auf mich zu. Er wolle mir möglichst schnell viele Informationen geben, damit ich sofort mit meiner Arbeit beginnen könne. Aber was ist denn jetzt sein Anliegen an mich?

Ich erfahre, wie er nach einer Lehre die Matura nachgeholt, ein Ing.-Studium in kürzester Zeit gemacht und neben einem anspruchsvollen Job in London den Master of Science erworben und später auch doktoriert hat. Harvard.

Ob er denn auch stolz sei auf seine Leistung, will ich wissen. Na ja, er wisse zwar, dass er einiges erreicht habe. Wie ihm denn zu Mute sei, wenn er mir seinen Werdegang so schnell hinlege. Eben, das sei es ja. Nebst seinem beachtlichen Leistungsausweis habe er in den letzten Berufsjahren lang anhaltende negative Erfahrungen gemacht. Seine eigene Reflektionsfähigkeit erlaube es ihm durchaus, über gewisse Erfahrungen zu ziehen bzw. Einsichten in sein Verhalten und seine Kommunikation zu gewinnen. Trotzdem seien parallel dazu Blockaden, Verweigerungen, starke Aggressionen und Verlustängste gewachsen. Er habe nun Bedenken, dass im zwischenmenschlichen Bereich, gerade in der Integrationsphase am neuen Arbeitsplatz, letztere Symptome wieder auftreten könnten. Die Folge davon seien meist exzessives Arbeiten, Schlafstörungen mit entsprechendem Energieverlust und verminderter Lebensqualität. Er möchte mit dem allgegenwärtigen Druck gelassener umgehen, Energie fördernde, positiv verstärkende Wechselwirkungen aufbauen.

Sein Ziel scheint klar zu sein, mein Auftrag auch. Doch wie kann ich diesem rastlosen Menschen beibringen, vermehrt auf sich zu achten? Er sei bereit, sich auf neue Erfahrungen einzulassen, sei dankbar, dass er hier sein dürfe. Er stehe unter Stress bezüglich seiner neuen Aufgabe und möchte so schnell wie möglich mehr Gelassenheit erlangen. „Mit Volldampf also?“ Wir lachen beide. Dann legt er wieder los.

Ich schlage vor, das, was sich zwischen ihm und mir während der Sitzung abspielt, genauer zu untersuchen, in der Annahme, dass er sich mir gegenüber nicht viel anders verhält wie andernorts. Mein Blick sei böse. „Ist er wirklich böse oder eher ernst“, frage ich nach. „Ernst und streng“, meint er darauf. Ich will wissen, ob er gemerkt hat, dass es ihm eben ohne grosse Anstrengung gelungen ist, selber zu entdecken, was er wirklich wahrnimmt? Unsere Zusammenarbeit hat begonnen.

Permanenter Aktionismus

In die nächste Sitzung kommt er angespannt, wirkt gehetzt und fühlt sich gedrängt, Bericht zu erstatten. Auf mein mehrmaliges Nachfragen, was denn jetzt zwischen ihm und mir sei, beginnt er unruhig zu werden. Der Ärger ist ihm förmlich ins Gesicht geschrieben. „Nein, nein“, wehrt er ab. Er sei neugierig, es sei ein Challenge und eine Chance für ihn, hier zu sein. Was denn mit dem Ärger sei, will ich beharrlich wissen. Natürlich sei es ungewohnt für ihn, direkt zu antworten und sich nicht zu rechtfertigen. Von seinem Klavierlehrer sei er geschlagen worden, als er eine Note falsch gespielt hatte. Auch sein Französischlehrer habe sich ihm während einer Klausurarbeit von hinten genähert, ohne dass er es bemerkt hatte. Die Ohrfeige habe er allerdings noch länger gespürt. Ja, es stimme, wenn ich ihn jetzt darauf aufmerksam mache, dass er eigentlich immer auf der Hut sei. Auch im Gespräch mit andern, falle ihm jetzt ein, sei er dauernd darauf aus, nichts Falsches zu sagen und achte sich, wie die andern reagieren.

Dass er so etwas wie Ärger auf mich verspürt habe, stimme schon ein bisschen. Aber das könne doch nicht sein, schliesslich komme er ja hierher um etwas zu lernen. Wenn ich meine, er dürfe wirklich sagen, was er spüre, sei das für ihn schon neu. Take the blame, give the credit! Das sei ihnen eingetrichtert worden.

Nicht in diesen permanenten Aktionismus zu verfallen sei schwer, teilt er mir nach der Sitzung per Mail mit. Schweigen zu können, hinhören, ohne gleich getrieben zu sein, etwas zu sagen, sei schwierig. Aber noch schwieriger sei es für ihn, in einer Sitzung auf sich selber zu achten, wo so viele Erwartungen im Raum sind. Das sei Luxus für ihn.

Aber irgendwie spüre er schon, dass es das sei, was er suche. Er brauche keinen Piccard und keinen Krueger. „Wer fragt, der führt“, laute eine alte Führungsregel. Diesen Lead an mich abzugeben, sei für ihn nicht einfach. - Soweit das Fallbeispiel.

Leitgedanken

Die psychologische Arbeit mit Führungskräften orientiert sich an grundsätzlichen Leitgedanken, die im Folgenden genauer erörtert werden:

1. Missachtung der Funktion, Achtung der Person
2. Lösungsorientiert vs. Befindlichkeit
3. Neue Verbindlichkeit festlegen
4. Im Hier und Jetzt bleiben
5. Gefühle der Übertragung fördern
6. Auf Stimmigkeiten achten

1. Funktion missachten, Person achten

Auch wenn die fachliche Kompetenz und die berufliche Karriere der KlientInnen beeindruckend sind, für die beraterisch/therapeutische Arbeit sind sie nicht relevant. Im Fokus der Beratung steht ausschliesslich die Person, der Mensch und nicht dessen Funktion. Ziel der Beratung ist die Stärkung der inneren Sicherheit, die Wiederherstellung des inneren Wohlbefindens der Ratsuchenden.

2. Lösungsorientiert vs. Befindlichkeit

Führungskräfte sind in der Regel Macher. Oft ist ihr beruflicher Erfolg gepaart mit persönlichem Verzicht. Die Zielerreichung hatte bislang Vorrang, eigene Bedürfnisse wurden zurückgesteckt.

Im beraterisch/therapeutischen Setting steht für einmal nicht eine Aufgabe und deren Lösung im Zentrum, sondern die Befindlichkeit der Rat suchenden Person. Auf die eigene Befindlichkeit achten, sich selber wieder ernst nehmen, sich selber Wert beimessen, wird wieder erlernt.

3. Neue Verbindlichkeit festlegen

Easy-going ist häufig die Antwort auf die allgemeine Verunsicherung am Arbeitsplatz. Wenn dazu persönliche Verletzungen und Kränkungen als Bagatellen abgetan werden, entsteht krank machender psychischer Stress. Für das eigene Wohlbefinden ist jeder selber verantwortlich.

Das erfordert eine Verbindlichkeit sich selber gegenüber. Die Sorgfalt im Umgang mit der eigenen Person ist im beraterisch/therapeutischen Setting oberstes Gebot.

4. Im Hier und Jetzt bleiben

Der geschützte Rahmen bietet Raum, unmittelbar auf das einzugehen, was sich zwischen Therapeut und KlientIn abspielt. Analog zum medizinischen check-up findet ein emotional check-up statt. Dabei geht es um die gefühlsmässige Befindlichkeit, d.h. um das Wahrhaben-Dürfen des eigenen Empfindens.

Das Ziel ist, aus Gefühlssackgassen herauszuführen und kreative Energien freizulegen und unbewusst brach liegende Kräfte wieder nutzbar zu machen. Sie sind es, die letztlich mehr Effizienz, berufliche Produktivität und Zufriedenheit bewirken.

5. Gefühle der Übertragung fördern

Mit wenig Übung lernen KlientInnen rasch, auf eigene Gefühle zu achten. Ärger und Wut - bestens kontrollierte Impulse - sollen in der therapeutischen Arbeit gefördert werden. Erfahrungsgemäss sind gerade die mit Scham gepaarten sogenannte „negative“ Gefühle der Schlüssel zu den Ressourcen der Kraft. Das therapeutische Setting ermöglicht es, neue Erfahrungen mit „alten“, ursprünglichen Gefühlen zu wagen.

6. Auf Stimmigkeiten achten

Gesprächsinhalt und emotionale Beteiligung stimmen - zumindest zu Beginn der Beratung - oft nicht überein. Horrorgeschichten werden lächelnd erzählt, als wären es Anekdoten. Es ist Aufgabe des Therapeuten auf die Kongruenz hinzuarbeiten bzw. die KlientInnen in der eigenen Wahrnehmung zu unterstützen. In diesem Sinne übernimmt er eine gewisse Führungsfunktion. Konsequentes Überprüfen der unmittelbaren Gefühlsimpulse

stärkt das Vertrauen der Klientinnen und Klienten in die eigene Wahrnehmung, was rasch zu mehr Autonomie, Spontaneität und Kreativität führt.

Lohnender Einsatz

Dass die Arbeit mit ManagerInnen nicht mit links gemacht werden kann, versteht sich von selbst. Aber wenn es gelingt, deren Fähigkeit zu wecken, wieder auf die innere Stimmigkeit zu hören, lohnt sich die Mühe.

* Erschienen in: *Psychoscope. Zeitschrift der Föderation der Schweizer Psychologinnen und Psychologen FSP*. Vol. 27, 5/2006.