

Der einäugige Riese: „Lösungsorientiertes Coaching“ Vom Unsinn einer problematischen Fokussierung

- Klaus Eidenschink -

Zusammenfassung

Der Artikel untersucht die Nachteile der Lösungsorientierung in der Beratungsarbeit. Ausgehend von den Vorurteilen psychologischer Theoriebildungen werden die Gefahren einer einseitigen Lösungsorientierung analysiert. Das fehlende Verständnis für die innerseelische Konfliktstruktur macht lösungsorientierte Interventionen anfällig für eine Verstärkung dysfunktionaler Bewältigungsmuster beim Klienten. Die unbewusste Attraktivität dieser Interventionstechnik für bindungsgestörte Personen wird dargestellt. An Hand eines Coachingbeispiels wird die Unterscheidung Bedürfnis und Vermeidung als alternativer Ansatz zur Diskussion gestellt.

1. Vorurteile und Einseitigkeiten prägen die Beratungszene

Dieser Text beginnt mit einem Geständnis. Offen gestanden versuche ich seit 20 Jahren vergeblich zu verstehen, wieso ich in einer so undurchsichtigen Welt wie Therapie, Beratung und Coaching so viele Menschen und Konzepte kennen lerne, in der es so klare Antworten auf alles gibt. Schon Freud versuchte alles mit Lebens- und Todestrieb zu erklären. Als Wilhelm Reich den Körper als veränderungswirksam entdeckte, wollte er von der Seele nichts mehr wissen. Als Fritz Perls die Macht der Emotion und des Erlebens entdeckte, war alles Denken nur noch Mind-Fucking. Als Palazzoli und Minuchin die Familie entdeckten, war das Individuum gestorben. Als de Shazer die Lösung erfand, war das Problem beerdigt. Aus den Zuspitzungen und Einseitigkeiten der Väter und Mütter machen die Kinder Schulen und Glaubenszirkel, die sich wechselseitig abwerten oder ignorieren. Aber gerade in der Ablehnung von etwas bleibt man unbewusst an das Abgelehnte gebunden, da man die Struktursetzung, in unserem Fall die Unterscheidung zwischen Lösung und Problem,

übernimmt. Wer gegen etwas ist, wird zur anderen Seite der Medaille und begeht damit in aller Regel den abgelehnten Fehler spiegelbildlich. Man bleibt als Gegenteil meist Teil des Teils.

Die einseitige Orientierung auf seelische und kommunikative „Probleme“ prägte die Psychologie über alle therapeutischen Schulen hinweg viele Jahrzehnte. Dieser Fokus wurde von de Shazer und anderen erkannt und mit der Gegenseite gekontert. „Lösungsorientierung“ und „Ressource“ haben seitdem einen nicht für möglich gehaltenen Erfolg erlebt. Allein 35000 deutschsprachige Webseiten werden bei Google angezeigt, wenn man den Begriff „Lösungsorientierung“ eingibt, 11800, wenn man Coaching und Lösungsorientierung zusammen eingibt. Der Begriff ist erwünscht. Ganz besonders natürlich im Kontext von Organisationen und Unternehmen. Suggestiert er doch, dass man keiner von den Psychos ist, die in den Problemen kramen, sondern outet sich als jemand, der verstanden hat, worauf es in der Wirtschaft ankommt. Gleichzeitig wird die Unterscheidung von Problem und Lösung dazu benutzt eine weitere Unterscheidung zu treffen. Man kann mittlerweile sehr häufig hören und lesen, dass die Arbeit am Problem etwas für die Psychotherapie sei, die Arbeit mit der Lösung Kern von Beratungsarbeit. Ähnlich wird das Argument verwendet, dass Coaching und Beratung lösungsorientiert sein sollen, weil man hier ja mit den Gesunden am Erfolg und den Ergebnissen arbeitet, während die Problemorientierung für die Kranken ist, die geheilt werden wollen. So sind dann die Fronten klar. Man weiß, mit wem man wie reden muss und welche Argumente man getrost vernachlässigen darf.

Ich war letztes Jahr auf dem Vortrag eines Israelis, der in der Konfliktmoderation zwischen den verfeindeten Lagern im Nahen Osten tätig ist. Dieser sagte, er leide sehr darunter, kein Fest mit all seinen Freunden machen zu können. Da er Freunde unter Israelis wie unter Palästinensern hätte, würde es sonst regelmäßig zu endlosen Streitigkeiten kommen. Ich konnte ihn sehr verstehen, da ich selbst Freunde unter Psychoanalytikern wie unter lösungsorientierten Kurzzeittherapeuten habe. Auch diese haben meist kein Verständnis füreinander und interessieren sich nicht dafür, dass andere die eigenen blinden Flecken

vielleicht doch klarer sehen könnten. Stattdessen ist jeder zufrieden, wenn man eloquent das andere Lager analysiert.

Die gängigen Vorurteile der beiden Lager übereinander lassen sich pointiert und kurz so beschreiben: Während die Lösungsorientierten denken, dass die Problemorientierten nur endlos in Warum-Fragen wühlen, kraftlose Interpretationen absetzen, die Leute von sich abhängig machen und sich in ihrem Expertenstatus gefallen, sehen die Problemorientierten in den Lösungsorientierten nur Symptomkurierer, welche die Klienten gesund reden und die eigentlichen Schwierigkeiten unbearbeitet lassen.

All diese Vorurteile haben auf beiden Seiten viel Wahrheit für sich. Aber statt dass dies zu einem fruchtbaren Dialog führt, führt man furchtbare Auseinandersetzungen oder ignoriert einander einfach. Vor diesem Hintergrund geht dieser Artikel dem Sinn und dem Unsinn der Unterscheidung von Problem und Lösung nach. Ich halte diese Unterscheidung für irreführend, für theoretisch falsch und der Sache des Coachings und der Beratung auf Dauer für sehr abträglich. Dies soll im Weiteren belegt werden, indem ich von der Lösungsorientierung ausgehe und sowohl deren Nutzen als auch deren Unzulänglichkeit darstelle.

2. Der wertvolle Beitrag der Lösungsorientierung

Die Veränderung, die die Psychologie durch die Orientierung an Lösung und Ressource erfahren hat, ist ein unschätzbare Gewinn. Ich sehe diesen Gewinn im Wesentlichen darin, dass drei Hauptschwächen, die aus der psychoanalytischen Tradition kommenden Beratungsansätze, behoben wurden.

Die erste Schwäche ist die, welche sich im Spruch: „Gut, dass wir drüber gesprochen haben!“ ausdrückt. Die psychoanalytische Redekur konnte und kann vielen Klienten nicht helfen und viele Anliegen nicht angemessen bearbeiten, da durch den Fokus auf Sprache implizite Phänomene nicht bearbeitet wurden und eine Arbeit im Hier-und-Jetzt und mit

den Gefühlen des Klienten nicht stattfand. Auch aufgrund neurowissenschaftlicher Erkenntnisse weiß man inzwischen, dass Veränderung nur möglich ist, wenn man mit dem bewussten Erleben der Klienten und Kunden arbeitet. Klaus Grawe nennt dies „prozessuale Aktivierung“ (Grawe 1998). Man muss als Berater dafür sorgen, dass die Klienten etwas spüren, sich etwas vorstellen und sie etwas tun. Auch wenn die lösungsorientierten Ansätze das Arbeiten mit der Bewusstheit nicht allein erfunden haben, haben sie großen Anteil daran, dass es sich durchgesetzt hat, dass man mit Wahrnehmen, Spüren, unbewussten Prozessen arbeiten muss, wenn man wirklich nachhaltig etwas verändern will.

Die zweite Schwäche der Problemorientierung ist, dass sie die Bedeutung von Wünschen, Bedürfnissen und Zielen falsch einschätzt. Die hirnpfysiologischen Systeme welche Vermeidungs- und Annäherungsziele steuern, sind sehr unterschiedlich. Gas und Bremse sind im Hirn in sehr unterschiedlichen Bereichen mit sehr unterschiedlichen Neurotransmitterausschüttungen gesteuert. Jedenfalls dachte man lange, dass wenn man nur die Vermeidungskräfte (oder die Problemseite) im Klienten bearbeitet, eine Veränderung eintritt. Das geschieht aber in ganz vielen Fällen nicht. Wer von der Bremse geht, fährt noch nicht automatisch. Als de Shazer und viele andere dies erkannten, rückte die Zielorientierung und die Ressourcenseite in den Vordergrund. Dass die Aktivierung so genannter Annäherungsziele in jeglicher Beratung absolut wesentlich ist, ist m.E. ein ganz entscheidendes Verdienst von de Shazer und seinem Forscherteam. Die Wunderfrage ist gleichsam der Inbegriff dieser Orientierung am Gasgeben. Aber - wer Gas gibt und auf der Bremse steht, fährt eben auch nicht wirklich gut. Dazu gleich mehr.

Die dritte Schwäche der Problemorientierung besteht darin, wie der Klient gesehen wird: Er gilt als inkompetent, als widerständlerisch und als hilflos. Man traut ihm nichts zu und hat ein Defizitmodell im Kopf. Die Wertschätzung und das Zutrauen, welches durch die lösungsorientierten Ansätze nochmals verstärkt in die Beraterhaltung eingeflossen ist, ist ein unschätzbare Verdienst. Den Klienten und Kunden als kompetent, selbständig und autonom zu sehen, hat die Beratungsbeziehung in den letzten 20 Jahren massiv zum Positiven hin verändert.

Wer durch solche Erfolge ermutigt wird, droht die Misserfolge zu übersehen und die eigene Wirksamkeit zu generalisieren. Auf diese Weise wird man genauso einseitig, wie die Ansätze einseitig waren, von denen man sich ursprünglich abgesetzt hat. Meine These ist, dass der lösungsorientierte Ansatz an allen Punkten, welche die eigenen Stärken charakterisieren, über das Ziel hinausgeschossen ist und die eigenen blinden Flecke nicht wahrhaben möchte. Dies möchte ich nun genauer erläutern.

3. Kritik der Lösungsorientierung

3.1. Falsche Ziele – oder:

Lösungsorientierung als Perfektionierung unbewusster Überzeugungen.

Dass der Klient in seiner Selbstkompetenz und in seiner Verantwortung für die Lösung seiner Probleme ernst genommen werden muss, ist unstrittig. Aber was bedeutet das? Dass Menschen sich nicht in den Annahmen darüber irren können, was gut für sie ist? Eine der lösungsorientierten Grundregeln lautet: „Nichts reparieren, was nicht kaputt ist: Wir greifen nur Anliegen auf, die die Klientin vorbringt und stellen keine Vermutungen über dahinter liegende „echte“ Probleme an“.

Lassen Sie mich kurz polemisch sein: Wenn ich einem Mafiaboss die Wunderfrage stelle, bekomme ich vermutlich die Antwort, dass er dann Boss aller Neapolitanischer Clans ist, dass er das daran erkennen werde, dass seine Kollegen ausnahmslos einen schönen Grabstein über sich haben und er den Preis für das kolumbianische und afghanische Kokain diktieren kann. Kein Mensch würde sagen, ihm oder gar der Umwelt sei geholfen, wenn

man ihn unterstützt, sein Ziel zu verwirklichen. Denn der Bock als Gärtner pflanzt bekanntlich nur Salat. Dummes Beispiel? Hier eins aus der Wirtschaftswelt:

Ein bekannter Vorstand sieht sein Ziel darin, seine Bereichsleiter dahin zu bekommen, das umzusetzen, was er vorgibt. Der von ihm ausgesuchte Coach - eine Größe unter den lösungsorientierten Coaches, der sich geschmeichelt fühlt, beauftragt zu werden – verbündet sich psychologisch mit ihm und bestätigt ihm, dass er in seiner Rolle die Aufgabe hat, Vorgaben zu machen, während die anderen diese Ideen umzusetzen hätten. Dies führt dazu, dass der Vorstand sich noch selbstüberzeugter benimmt, Nachfragen nicht mehr zulässt, Kritiker als Zauderer ansieht und den Bezug zur Realität immer mehr verliert. Seine Bereichsleiter werden noch angepasster, als sie es sowieso schon waren. Der Vorstand selbst ist mit der Arbeit des Coaches hochzufrieden, da die anderen tatsächlich mehr kuschen.

Dieser Vorstand wird ohne Hilfe, also Konfrontation durch den Coach, nie wahrnehmen können, was hier „kaputt“ ist und er wird ohne Unterstützung durch den Coach seine abfällige und selbstherrliche Art auch nie im Coaching zum Anliegen machen. Hier ist sehr wohl notwendig, Vermutungen über dahinter liegende, „echte“ Probleme anzustellen und dem Klienten zur Verfügung zu stellen. Beim Studium einer großen Zahl an Praxisbeispielen von lösungsorientierten Beratungen und Therapiesitzungen habe ich elaborierte und wunderbare Tools gefunden, um Ziele prägnant, erlebbar, konkret, herausfordernd usw. werden zu lassen. Ich habe immer wieder gelesen, wie entscheidend es ist, die Beratung mit Zielen und nicht mit Problembeschreibungen zu verbringen. Solution Talk, no problem talk. Wunderbar. Aber – ich habe nirgends explizite Reflexionen und Überlegungen gefunden, welchen Stellenwert die geäußerten Ziele und Wünsche innerhalb der Psychodynamik der betreffenden Personen haben. Das halte ich für einen großen Mangel. Denn es gibt einen Unterschied in der Problemstellung, den ich für entscheidend erachte. Man muss klären, ob der Klient ein Zielerreichungsproblem oder ein Zielirrtumsproblem hat (Grawe 1998). Im ersteren Fall weiß er nicht nur, was er möchte, sondern er weiß auch, was ihm gut tut. er weiß aber nicht, wie er dahin kommt oder ob man da hinkommen kann. Im

zweiteren Fall weiß er meist auch, wo er hin möchte, aber irrt sich sehr darin, dass es ihm gut tun würde, das Ziel zu erreichen. Ein Coach, der hilft falsche Ziele zu erreichen, wird zum Perfektionierer seelischer Beschaffungskriminalität. Der Klient ist mit einem solchen Coaching meist hochzufrieden. Klar - feiert die Neurose doch ihren Etappensieg. Viele lösungsorientierte Theoretiker entziehen sich dieser Problemstellung, indem sie es von vornherein als einen Fehler des Beraters/Coachs/Therapeuten ansehen, sich in die Ziele des Klienten einzumischen. Schließlich ist der Klient der alleinige Experte für sein Leben. Ich halte das offengestanden für eine Haltung, die den Klienten mit den eigentlichen und schwierigeren Problemen vollständig alleine lässt. Es kann eben in der falschen Zielbestimmung die fehlende Kompetenz des Klienten liegen. Und das ist durchaus häufig der Fall.

Ziele, die formuliert werden können, sind immer Teil des expliziten Bewusstseins. Das heißt, ich kann nur da hinwollen, wo ich von meinem bewussten Standpunkt aus hinsehen kann. Viele Manager beispielsweise haben enormen Stress mit ihren Mitarbeitern, weil Sie abschätzig und unehrlich kommunizieren. Und genau mit diesem Kommunikationsverhalten fühlen sie sich wohl und denken im Traum nicht daran, dies selbst zu problematisieren und dafür Lösungen zu suchen. Wenn ich mich in meinem Arbeiten als Coach also abhängig davon mache, was der Coachee zum Thema macht, dann muss ich in einer Vielzahl der Fälle damit rechnen, dass die wichtigsten Themen, nämlich die, in ihrer Existenz oder ihrer Bedeutung geleugnet werden, nicht im Coaching zur Sprache kommen. Wer einseitig auf Veränderung setzt, kann die Beratungsarbeit, die darin besteht, Themen ins Licht der Wahrnehmung zu bringen nicht leisten. Aber die Leugnung von Schwierigkeiten verursacht einen nicht unerheblichen Teil des menschlichen Leids.

Das heißt, dass man in der lösungs- und ressourcenorientierten Beratung von dem einen Extrem - den Klienten vollständig zu entmündigen - zum gegenteiligen Extrem gependelt ist: Man sieht nun den Klienten als Experten für sich, der in seiner Expertise gar nicht mehr in Frage gestellt werden darf. Der Coach und Berater steht sozusagen auf einer Stufe der Kompetenz. Damit verwechselt man zum einen die Ebenen der Ebenbürtigkeit. Gleichwer-

tig ist man als Person, aber nicht in der Expertise, was es braucht, um sich als Person zu verändern. Zum anderen kann man nichts mehr konfrontieren, was sich außerhalb des vom Klienten gewählten Bezugsrahmens befindet. Man bleibt dann als Berater für alle Themen die im impliziten Bewertungssystem des Klienten angesiedelt sind wirkungslos. Das Unbewusste ist nicht nur eine Ressource, sondern eben auch eine Ansammlung unangenehmer Empfindungen und Erwartungen, die tief im Körpergedächtnis gespeichert sind.

Insbesondere dienen die im Coaching eingebrachten Ziele häufig dazu, unangenehme Selbstwahrnehmungen besser ausschließen und verdrängen zu können. Ein wesentliches Indiz dafür ist, wenn die avisierten Ziele sich als „Selbstverbesserungsideen“ zeigen. Das Ziel „Ich möchte sicher werden“ kann bedeuten, mit der eigenen Unsicherheit nichts zu tun haben zu wollen. „Ich möchte Erfolg haben“ kann heißen, die eigene Minderwertigkeit durch sozialen Erfolg kaschieren zu wollen. „Ich möchte mich durchsetzen können“ kann heißen, ich möchte meine Kontaktschwierigkeiten durch vermehrte Aggression beheben. Es kann aber auch einfach heißen, dass man einem Bedürfnis nachgeht. An dem Ziel selbst kann niemand erkennen, welchen Stellenwert und welche Funktion es im innerpsychischen System des Klienten hat. Um diese Unterscheidung treffen zu können, braucht es phänomenologische, hermeneutische, dialogische, existentielle und systemische Kompetenzen beim Coach. Reine Interventionstechniken helfen hier nicht, weil ja die Technik nicht weiß, ob nun ein organismisches Bedürfnis unterstützt wird oder ein verdecktes Vermeidungsziel perfektioniert wird.

Viele Menschen entwickeln Stärken, um Nöte zu verbergen oder zu verdrängen. Die Stärken stärken – ein Motto das man hundertfach mittlerweile auf Websites lesen kann - heißt häufig die Not-Lösung zu vollenden. Schwächen werden in dieser Terminologie völlig undifferenziert als getarnte Stärken gesehen und z.B. eben nicht als verborgene Nöte oder Persönlichkeitsanteile, die un-erhört sind und auf eine Antwort warten. Wiederum habe ich in der lösungsorientierten Literatur nirgends eine Reflexion über den psychodynamischen Stellenwert von so genannten Stärken und so genannten Schwächen gefunden. Man ist

zufrieden damit Schwächen zu Stärken umzudeuten. Es wird versucht, alles in eine Ressource zu verwandeln. Das ist oft eine wunderbare Strategie. Aber eben oft und nicht immer und sehr abhängig, welche psychodynamische Struktur bedient wird.

In Managementteams werden schlechte Entscheidungen nicht deshalb getroffen, weil die Manager zu wenig Stärken und Ressourcen hätten, sondern weil sie mit ihren Defiziten und Schwächen nichts zu tun haben wollen. Dadurch sind sie ständig gefährdet - aus verleugneter Unsicherheit heraus - übersichere, vorschnelle und pseudorationale Lösungen zu finden. Die Begegnungs- und Beziehungsqualität wird drastisch schlechter, weil Kontakt auf der Bereitschaft beruht, die Außenwelt an der Innenwelt, so wie sie ist, teilhaben zu lassen. Menschen finden selten nur über ihre Schokoladenseiten zueinander. Ich bin in so vielen Teams gewesen, die aufgeputzt, euphorisiert und mit Pseudofreundschaften aus ressourcenorientierten Trainings kamen und jegliche Sensibilität gegenüber der Tatsache, dass nicht alles möglich ist, verloren hatten. Lösungsorientierung wird so zum Rauschmittel. Der Kater - oft erst am übernächsten Morgen - ist garantiert, spätestens dann, wenn man vom anderen sich enttäuscht sieht und das Vertrauen auf die Probe gestellt wird.

3.2. Falsche Autonomie – oder: Bindungsphobiker der Welt versammelt Euch beim Lösungscoaching!

Ich liste im Folgenden eine kleine Auswahl von Formulierungen und Marketingsprüchen auf, die von lösungsorientierten Coaches auf deren Webseiten verwendet werden. Ich bitte die Leserin, den Leser während der Lektüre zu überlegen und zu spüren, welche Ängste und Lebenserfahrungen man haben muss, um solche Aussagen und Versprechungen besonders attraktiv zu finden.

- „Die gewünschten Resultate erreichen wir auf einfache Art, in **kurzer** Zeit (meist 3 – 5 Sitzungen zu 1 – 2 Stunden) und mit hoher Wirksamkeit.“
- „Grundlegendes Ziel des Coaching ist es, den Klienten **erfolgreich** zu machen.“

- „Möchten sie ihre Zukunft selber planen? Haben sie Wünsche die sie sich erfüllen wollen? Gibt es ein Ziel, dass sie **unbedingt** erreichen wollen?“
- „Sie sollten mit einer **klaren** Zielvorstellung in das Coaching gehen. Ich begleite Sie bis zum Erfolg, der dann eintreten wird, wenn Sie diszipliniert und motiviert Ihren Klärungsprozess gestalten“
- „Der gesamte Prozess bleibt zu jeder Zeit in der **ausschließlichen** Kontrolle des Klienten und wird von ihm bestimmt.“
- „Das **alleinige** Ziel heißt: Eigenständigkeit und Eigenverantwortung.“
- „Der Erfolg des Klienten steht im Mittelpunkt. Dabei ist es **allein** der Klient, der seine beruflichen und persönlichen Ziele definiert.“

All diese Formulierungen sind für Menschen ganz besonders interessant, die sehr früh und im Übermaß gelernt haben, dass man stark sein muss, für sich selber sorgen und keine Wertschätzung erwarten darf, wenn man sich schwach, hilflos und ohnmächtig fühlt. Also Menschen mit einer Lebensgeschichte, die davon geprägt ist, früher als angemessen erwachsen sein zu müssen. Die Psychologie entdeckt die Bedeutung der frühen Bindungserfahrungen in dem gegenwärtigen Boom um den Psychologen Bowlby gerade neu (Strauß u.a., 2002). Über Langzeitstudien von 30 Jahren hat sich bestätigt, dass die Beständigkeit des früh erworbenen Bindungsstils enorm ist. Wer unsichere Bindungserfahrungen gemacht hat, der ist mit hoher Wahrscheinlichkeit auch noch nach 30 Jahren unsicher gebunden. Für Menschen mit Bindungsängsten ist es aber nun der Traum, Glück zu finden, ohne dafür andere zu brauchen. Noch nicht einmal im Coaching muss man andere brauchen, da man auch im Coaching letztlich alles alleine macht! Man ist der Experte, man wird nicht entmündigt, man braucht sich nicht mit Defiziten und Problemen beschäftigen, die einen möglicherweise spüren lassen würden, wie bedürftig, anhänglich, angewiesen, klein oder verletztlich man sich im Grunde der Seele fühlt. Da ist die Botschaft ein „Lob der Starken, Unabhängigen und Selbstbestimmten“ doch ein gern gehörtes Lied.

Meines Erachtens findet aber genau dadurch eine Reinszenierung der eigentlichen Not und der eigentlichen Schwierigkeiten, die solche Menschen auch in beruflichen Rollen haben, statt. Neuerlich werden sie auf sich selbst verwiesen und zurückgeworfen, und finden sich erneut in einer Beziehung wieder, in der von ihnen erwartet wird, dass sie ihre Lösungen selbst finden. Solche Reinszenierungen sind immer von der Logik des Unbewussten geprägt. D.h. solche Menschen reagieren intensiv auf solche Angebote, wie sie oben aufgelistet sind. Das beruhigt ihre latenten Ängste sich einzulassen. Menschen mit Angst vor Bindung, finden Machtpositionen - in denen eher andere Menschen von ihnen, als sie von anderen abhängig sind - höchst attraktiv. Daher finden sich unter Coachingklienten viele dieser Menschen. Diese finden wiederum Coachingangebote klasse, die ihre Ängste und Vorbehalte gegenüber allem, was abhängig machen könnte, unangetastet lassen. Und die notstiftende Überzeugung von der Bedeutung von Erfolg, Funktionieren-müssen, Schnelligkeit, Unabhängigkeit und Bewältigungskompetenz wird durch die Lösungsorientierung unterstützt. So findet sich der Topf zum Deckelchen. Es muss niemanden überraschen, dass solche Angebote wirtschaftlich erfolgreich sind. Ob sie so den Menschen helfen, wage ich sehr in Zweifel zu ziehen, auch, und gerade wenn, die Kunden selbst mehr als zufrieden sind. Kundenzufriedenheit ist daher allein kein ausreichendes Kriterium für gute Beratungsarbeit.

Diese mangelnde Reflexion darüber, mit welchen Dienstleistungsbotschaften welche Art von Menschen angelockt werden, welche Folgen dies hat, wie man darauf reagieren könnte usw., ist eine unmittelbare Folge der Aufspaltung in Beratungs- und Therapieschulen. So kann jeder Coach „sein“ Klientel bedienen. Dadurch „droht“ aber jeder Klient das zu bekommen, was er will, aber keiner das, was er braucht.

3.3. Falsche Parteilichkeit – oder: Die Vermeidung schlägt zurück

Es gibt – wie oben kurz angedeutet - zwei grundverschiedene menschliche Motivationsysteme. Das eine ist, dass man versucht etwas zu erreichen, also Ziele zu verfolgen, das andere ist, dass man etwas versucht zu vermeiden, also Unerwünschtes zu verhin-

dern. Je mehr die Menschen damit beschäftigt sind, Unerwünschtes zu verhindern, also beispielsweise ihr Leben darauf ausrichten, dass sie nicht verletzt, blamiert, enttäuscht, verlassen, gekränkt, beschuldigt, herabgesetzt werden, desto eingeschränkter sind sie, ihre Bedürfnisse und Ziele zu verfolgen. Darum ist die Ressourcenaktivierung und Ziel-fokussierung ein solch erstaunlich wirksames Vorgehen im Coaching. Hilft es doch den Klienten einen inneren Orientierungswechsel vorzunehmen. In diesem Sinn stimmt auch de Shazers Satz, dass man Lösungen finden könne, ohne das Problem zu verstehen. Das ist tatsächlich voneinander ziemlich unabhängig. Der Zusammenhang zwischen beiden Systemen ist jedoch ein anderer. Auch wenn ich nicht in Details gehen kann, möchte ich kurz die neurowissenschaftlichen Hintergründe hier darstellen. Die Aktivierung und die Hemmung von synaptischen Feldern im Gehirn erfolgt durch zwei getrennte Systeme, die normalerweise aufeinander abgestimmt funktionieren. Diese Abstimmung sorgt dafür, dass Befürchtungen und Ängste zugunsten anderer Motive zurückgestellt werden oder eine Priorisierung bei Motivkonflikten getroffen wird. Dieses auf Emotionen basierte Bewertungssystem (Damasio 1997, 2005) kann jedoch gestört sein. Auf der körperlichen Ebene kennt man eine analoge Beeinträchtigung bei Spastikern. Hier werden die Protagonisten und die Antagonisten der Muskulatur gleichzeitig aktiviert, was zu unkontrollierten Bewegungen führt. Seelisch gibt es dieses Phänomen genauso, wenn zwei unterschiedliche Systeme, das Bedürfnissystem und das Vermeidungssystem gleichzeitig aktiviert werden. Der neurophysiologische Zusammenhang ist, dass neuronale Bahnen, die gleichzeitig aktiviert werden, gewissermaßen zusammenwachsen. D.h. dass beispielsweise, dass immer dann, wenn ein bestimmtes Bedürfnis, z.B. nach Nähe, aktiviert wird, im selben Moment eine Angst oder ein Schmerz aktiviert wird. Solche Menschen kommen zwangsläufig in eine Verfassung, in der sie einen bestimmten Wunsch nicht mehr spüren können, ohne dass eine korrespondierende Angst gleichzeitig aktualisiert und wahrnehmbar wird. Man möchte etwas und hat Angst davor. Dieses Problem lösen nun viele Menschen durch die Hemmung oder Aufgabe des Wunsches. Sofern dies gelingt, verschwindet logischerweise auch die Angst. In der Regel verschwinden dann beide Regulationssysteme ins implizite Bewusstsein. Das bedeutet, dass man weder den Wunsch noch die Angst vor dem

Wunsch spürt. Wenn man nun im Coaching jemandem hilft, seine Ziele wieder zu spüren und zu entdecken, dann befördert man das Zielsystem wieder ins explizite Bewusstsein. Damit hat man viel geleistet. Das Problem dabei ist, dass man durch die Aktivierung des verschütteten Zielerreichungssystems nicht das Vermeidungssystem verändert hat. Man hat die halbe Arbeit getan. Entlässt man den Klienten nun so, ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass die bestehenden Vermeidungssysteme - bewusst oder unbewusst – nach einer gewissen Zeit ebenfalls hoch aktiv werden. In fast allen Beratungsschulen ist dieses Phänomen beschrieben, dass nach sehr guten Sitzungen so genannte Rückfälle und Rückschritt fast planmäßig auftreten (siehe etwa Schmidt 2004, S.76; Grawe 1998). Letztlich sind dies aber keine Rückfälle, sondern der Prozess schreitet voran: Nach dem Bewusstwerden des Wunsches wird nun die Angst vor dem Wunsch wieder wahrnehmbar. Mit diesem Phänomen kann man unterschiedlich umgehen:

- Man kann die Beratung so kurz halten, dass man den Rückfall gar nicht mehr mitbekommt. Ich hatte als Therapeut sowohl Klienten, die zu mir kamen, weil ein lösungsorientierter Therapeut nach 10 Sitzungen die Therapie beendet hatte und sie angeblich geheilt waren (und ich hatte welche sitzen, die nach 8 Jahren Psychoanalyse immer noch nicht wussten, was sie wollten und wohin sie wollten).
- Die zweite Möglichkeit ist, alle Tricks und Kniffe, die man mittlerweile kennt, zu nutzen, um den Klienten in seinem Ressourcenzustand zu verankern. Auch das hilft nur solange die Stimulation der Vermeidungsseite durch die neuen Erfahrungen im Klienten nicht zu stark wird.
- Die dritte Möglichkeit ist, die Vermeidungsimpulse wiederum zu Lösungen zu reframe. Beispielsweise lernt jemand im Coaching, dass er auf sich achten möchte und sich für die eigenen Anliegen einsetzt. Dabei entdeckt er, dass er Angst bekommt, dass die anderen ihn nicht mehr mögen, wenn er ihre Bedürf-

nisse nicht mehr so erfüllt. Nun kann man das Reframen als Wunsch nach guten Beziehungen usw. usf. Solche Beispiele finden Sie in der Literatur in Mengen (siehe etwa Schmidt 2004, S.80). Damit wird der eigentliche Konflikt im Klienten, der zwischen Wunscherfüllung und „Wunscherfüllungsnebenfolgenängsten“, nicht bearbeitet.

Jede dieser drei – aus meiner Sicht ungünstigen – Möglichkeiten wird von lösungsorientierten Kurzzeitberatern genutzt.

- Schließlich kann man viertens den innerseelischen Konflikt zwischen Wunsch und Angst bearbeiten. Konzepte und Vorgehensweisen dazu, wie diese Art der Beratung und Therapie aussehen muss, liegen bislang nur vereinzelt vor (Stammmler/Bock 1991).

4. Bedürfnis und Vermeidung

Als Zwischenfazit lässt sich sagen, dass weder eine Beschäftigung mit Problemen schlecht, noch ein Finden von Lösungen per se gut sind. Man muss wissen, wer, wann, unter welchen Umständen im Hinblick auf welche Rahmenbedingungen welche Unterstützung braucht. Um diese Komplexität zu meistern, hilft die Unterscheidung zwischen Problem und Lösung überhaupt nicht, sondern führt gedanklich und praktisch in eine für den Klienten potentiell schädliche Trivialisierung. Die Folgen sind Pseudolösungen, skriptverstärkende Interventionen und Reinszenierungen dysfunktionaler Muster im Klienten. Sogenannte Lösungen können dazu dienen tiefgreifende Nöte und Bedürfnisse nicht wahrzunehmen. Die Beschäftigung mit Problemen kann eine Vermeidung von möglichen Lösungen sein oder zum Selbstzweck mutieren. Offenbar werden diese Folgen kaum, schaut doch jede Denkschule gern auf die eigenen Erfolge, weniger auf die Misserfolge. Doch was könnte eine Alternative sein? Ich möchte eine viel versprechende Denkfigur hier kurz einführen und dann im Wesentlichen an Hand eines Beispiels erläutern.

Wie oben schon dargestellt, wird die Psyche durch zwei unterschiedliche Motivationssysteme reguliert. Zum einen sind Menschen daran orientiert, grundlegende Bedürfnisse wahrzunehmen und zu befriedigen, andererseits versuchen sie unangenehme Empfindungen wie Schmerz, Angst, Scham, Inkonsistenz oder Schuld zu vermeiden. Man kann also das tun, was man möchte, oder kann das verhindern, was man fürchtet. Es spricht viel dafür, dass seelisches Wohlbefinden eher mit einer Orientierung an Bedürfnissen gekoppelt ist und psychisches Leiden, Beziehungsschwierigkeiten und Einschränkungen der Leistungsfähigkeit eher darauf basieren, dass Menschen versuchen, unangenehme Gefühle zu vermeiden. Je mehr Bedürfnisse an unangenehme Empfindungen (z.B. „Wenn ich zeige, was ich kann, ziehe ich Kritik auf mich!“) gekoppelt sind, desto schwieriger wird es für Menschen, ihre Bedürfnisse zu spüren und ihnen nachzugehen.

Bedürfnis und Vermeidung sind demnach beides gegebene seelische Phänomene und damit beides Teil der menschlichen Existenz. Sie müssen als Ganzes begriffen werden und als aufeinander bezogene Faktoren verstanden werden. Bei allem was Menschen tun oder lassen, ist die Frage welches Bedürfnis im Spiel ist und was vermieden wird, relevant.

Es macht also keinen Sinn diese beiden Begriffe wie Problem und Lösung oder Defizit und Ressource gegeneinander auszuspielen. Wer Ziele nicht verfolgt, der hat dafür Gründe. Wenn man ihm nur hilft die Ziele zu verfolgen, hat man die Gründe, die dagegen stehen nicht bearbeitet. Nur wer den Wunsch und die Angst vor der Erfüllung des Wunsches als Einheit begreift, wird im Coaching eine Unterstützung anbieten können, die dem Klienten in seiner ganzen Person gerecht wird.

Dies soll nun an einem Beispiel illustriert und erläutert werden: Der CTO (Vorstand mit Zuständigkeitsbereich Technik) eines großen Finanzdienstleistungsunternehmens kommt ins Coaching, weil er seit geraumer Zeit die Entscheidung vor sich herschiebt, ob er den IT-Bereich ausgliedern soll. Er hat alle Expertisen – interne wie externe – anfertigen lassen, er hat mit den Kollegen alles für und wider besprochen, nur – er kann sich nicht entscheiden. Der Coach sagt ihm, dass er den Eindruck hat, dass zwei Seelenteile aktiv sind, nämlich ei-

ne Seite, die sich entscheiden möchte und eine andere, die sich nicht entscheidet. Diese Unterscheidung erscheint zunächst fast trivial. So gesehen könnte man meinen, der entscheidungswillige Teil ist die Ressource und der entscheidungsunwillige Teil ist das Problem. Um dies zu prüfen, bietet der Coach ein Rollenspiel an, in dem diese beiden inneren Teile in einen Dialog miteinander treten. Als der Coachee den inneren Dialog dieser beiden Selbstrepräsentanzen nun offen macht, kommt es zu folgender Dynamik:

Zunächst erklärt die Seite, die sich entscheiden möchte (= Repräsentanz A), ausführlich, dass doch nun alle Informationen vorliegen würden und es nun doch nicht mehr so schwer sein könne, sich zu entscheiden. Je länger er aus dieser Perspektive spricht, desto wütender wird er. Schließlich gipfelt es in dem Satz: „Jetzt entscheide Dich endlich!!!“, der laut und hart herausgeschrien wird. Auf der anderen Seite (= Repräsentanz B) wirkt er von allen Argumenten und der Heftigkeit ausgesprochen unbeeindruckt. Der Coachee sitzt aus dieser Warte heraus lässig am Stuhl und hebt gegenüber der Repräsentanz A nur den Mittelfinger. Dadurch fängt dem Coachee aber auch an bewusst zu werden, dass dieser innere Dialog endlos währen kann. Er beginnt zu verstehen, warum er sich nicht entscheiden kann.

Der Coach macht ihn nun darauf aufmerksam, dass er es als eher ungewöhnlich ansieht, dass er sich von der Heftigkeit, mit der er von sich eine Entscheidung abfordert, nicht erschreckt. Der Coachee antwortet, dass er Angst nicht kenne. Im Erforschen dieser Aussage beginnt er eine Trauer in sich wahrzunehmen, wie gefühllos er sich gemacht hat. Mit dem Spüren dieser Trauer kommt dann auch die Angst wieder ins Bewusstsein. Heulend wird ihm klar, wie verletzt und herabgesetzt er sich von dem anderen Seelenteil fühlt. Dadurch wird es möglich, eine innere Grenze zu spüren. Er erkennt, dass der Satz „Entscheide Dich!“ letztlich die Bedeutung hat „Übergehe Dich und lass Dich nichts spüren!“ Was nach Ressource und Bedürfnis ausgesehen hat, erweist sich nun als Ausdruck eines destruktiven Umgangs mit sich selbst. Hätte man ihn also zu Beginn unterstützt sich zu entscheiden, wäre der destruktive Selbstumgang massiv verstärkt worden.

Es bedarf also immer – nicht nur hier - einer sorgfältigen Arbeit, um die Bedeutung der Impulse und Anliegen zu Beginn einer Coachingstunde innerhalb der jeweiligen Psychodynamik zu begreifen. Wer hier annimmt, der Klient könne seine eigene Dynamik einschätzen und in der Wahl seiner Ziele und Anliegen berücksichtigen, verschließt sich m.E. einer wesentlichen psychologischen Ebene. Meiner Kenntnis nach fehlen Begründungen für diesen Verzicht von de Shazer und seinen Schülern.

Wie ging der Fall nun weiter? Dem Coachee wird nach und nach das Bedürfnis sich selbst treu zu sein und seiner eigenen Orientierung zu vertrauen innerlich zugänglich. Er spürt, dass all die Informationen und Expertisen letztlich immer von der Hoffnung genährt waren, so eindeutig zu einem Ergebnis zu kommen, dass er sich eben nicht aus eigenen, inneren Erwägungen entscheiden muss. Die Sehnsucht, sich auf sich zu verlassen, wird deutlich spürbar. Zu seinem großen Erstaunen wird im dabei nun jedoch auch eine Angst bewusst, sich irren zu können. Er erlebt, wie ängstlich er auf mögliche Kritik reagiert. So stehen sich statt zwei schlechten Alternativen zu Beginn der Coachingstunde jetzt zwei fruchtbare Alternativen gegenüber: Das Bedürfnis, sich treu zu sein, und die Vermeidung, die Angst hat, Ablehnung und Kritik auf sich zu ziehen. Diese Klarheit ermöglicht ihm nun einerseits zu spüren, dass er letztlich entschieden ist! Er möchte die IT behalten. Gleichzeitig ist er fähig in seiner Rede auf der Betriebsversammlung sich mit seinen Befürchtungen zu zeigen und mitzuteilen. Dadurch wirkt er auf die Belegschaft sehr glaubwürdig und er bekommt große Resonanz. Es überrascht alle, einen Vorstand zu erleben, der auch selbst Ängste hat und nicht pseudoheroisch und übersicher so tut, als ob es nur eine richtige Entscheidung geben könne und er irrtumsfrei sei. Nachdenklich und froh kommt er zur nächsten Sitzung. Er erzählt, dass er viele Beobachtungen gemacht hat, wo er in Gefahr war sich hinter „Fakten“ zu verstecken, um seine Angst wirkliche Entscheidung zu treffen, klein zu halten. Das Bedürfnis, zu eigenen Überzeugungen zu stehen und diese im Dialog mit anderen zu erproben, empfindet er als enorme Bereicherung seiner beruflichen Möglichkeiten. Es geht nun weniger um Rechthaben sondern mehr um gemeinsame Suchbewegungen mit anderen. Aus psychologischer Sicht ist hier bedeutsam, dass, auch wenn der innere Konflikt nicht durchgearbeitet ist, allein die Wahrnehmung des Bedürfnisses und der Vermei-

dungsseite dem Coachee ein authentisches Verhalten und die Erweiterung seiner Handlungsoptionen erlaubt.

Denkt man in der Polarität von Bedürfnis und Vermeidung, dann lassen sich die wertvollen Erkenntnisse von Psychoanalyse und humanistischer Psychologie genauso nutzen und integrieren wie die effektiven Möglichkeiten, die wir durch die systemischen, hypnotherapeutischen und lösungsorientierten Verfahren zur Verfügung haben. Es braucht im Coaching beides: Eine Kenntnis der Vielfalt und der Raffinesse psychodynamischer Prozesse als auch ein Wissen darüber, wie ich Menschen helfen kann, ihre Wünsche und Bedürfnisse zu spüren und diese ohne Leugnung der gekoppelten Ängste in das berufliche Leben zu integrieren. Das Begriffspaar Bedürfnis-Vermeidung erscheint mir daher aus der Entweder-oder-Logik von Problem-Lösung oder Defizit-Ressource herauszuführen.

Ich kann nur von mir sagen, dass mir nichts, aber auch überhaupt nichts fehlt, seitdem ich aufgehört habe in Therapie-, Beratungs- und Coachingschulen zu denken. Die einseitige Orientierung an Tools, Vorgehensweisen, Techniken und Interventionsszenarien, die derzeit am Markt und am Ausbildungsmarkt herrscht, sollte zu Ende gehen. Es braucht keine psychodynamischen, keine systemischen, keine lösungsorientierten Coaches. Es braucht Coaches, die ein integratives Verständnis von veränderungswirksamen Faktoren haben und alle Möglichkeiten des Intervenierens situationsgerecht und gemäß ihrem individuellen Stil einsetzen können. Die Theorie und die Praxis eines solchen Coachings zu erarbeiten, sollte eine gemeinsame Anstrengung aller Schulrichtungen wert sein.

Literatur

G. Bamberger (2001): Lösungsorientierte Beratung. Weinheim. Beltz

A.Damasio (1997): Descartes Irrtum. München. List.

A.Damasio (2005): Der Spinoza-Effekt. München. List.

P.DeJong/I.K.Berg (2003): Lösungen (er-)finden. Dortmund. Verlag modernes Lernen.

F-W. Deneke (2001): Psychische Struktur und Gehirn. Stuttgart/Nwe York. Schattauer

K. Grawe (2005): Neuropsychotherapie. Göttingen: Hogrefe.

- K. Grawe (1998): Psychologische Psychotherapie. Göttingen: Hogrefe.
- G.Hüther (2001): Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn. Göttingen Vandenhoeck & Ruprecht
- K. Kaplan-Solms/M.Solms (2000): Neuro-Psychoanalyse. Stuttgart. Klett-Cotta
- C. Mussmann/R. Zbinden (2003): Lösungsorientiert Führen und Beraten. Zürich. Kvzürich
- S.Radatz (2003): Beratung ohne Ratschlag. Wien. Verlag für systemisches Management
- G. Schmidt (2005): Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Heidelberg. Carl-Auer-Verlag
- S. de Shazer (2003): Wege der erfolgreichen Kurztherapie. Stuttgart. Klett-Cotta
- S. de Shazer (1997): Der Dreh. Carl-Auer-Verlag. Heidelberg.
- S. de Shazer (2004): Das Spiel mit Unterschieden. Carl-Auer-Verlag. Heidelberg.
- G.Schiepek (2003): Neurobiologie der Psychotherapie. Stuttgart/New York. Schattauer
- I. Sparrer (2001): Wunder, Lösung und System. Heidelberg. Carl-Auer-Systeme Verlag
- F.Staemmler/W.Bock (1991): Ganzheitliche Veränderung in der Gestalttherapie. München. Pfeiffer
- B. Strauß, A. Buchheim, H. Kächele (2002): Klinische Bindungsforschung. Stuttgart/New York. Schattauer

Klaus Eidenschink

Coach, Coachingausbilder, Organisationsberater

Hephaistos, Coaching-Zentrum München

Lärchenstr. 24

82152 Krailling

089-85662246

klaus.eidenschink@hephaistos.org