



## Praxisfall zum Leitprozess Bedürfnisregulation: Eine Führungskraft will es allen recht machen

von Vivien Marsch

### **Anliegen des Kunden: „Bessere Aufgabenerfüllung im Team“**

Herrn T. leitet die Abteilung Versand, Zoll und Transport in einem global aufgestellten Unternehmen. Er ist unglücklich, weil das Team neue Prozesse nicht in den Alltag integriert und schlecht zusammenarbeitet. Die Mitarbeiter von Herrn T. dagegen klagen, dass nicht genug entschieden und getroffene Entscheidungen schnell wieder vergessen würden. Gemeinsam Beschlossenes werde vom Chef nach Einzelgesprächen im Kollegenkreis immer wieder verworfen. Das führe zu Überraschungen, Unmut, Konflikten im Team und gegenseitigem Misstrauen. Der Chef habe eben wechselnde „Lieblinge“, die ihn beeinflussen. Besonders schlimm sei, dass Herr T. sein Team nicht vor Vorwürfen anderer Abteilungen schütze und seinem Team in den Rücken falle, wenn sein Vorgesetzter die Arbeit der Abteilung kritisiere.

### **Auftragsklärung**

Ich lerne Herr T. im Kontext eines Change-Projekts kennen. Er ist ein sympathischer, uns Beratern zugewandter und hilfsbereiter Auftraggeber. Er nickt ständig, wenn man mit ihm spricht, gibt auffallend oft Recht und nimmt auch kritisches Feedback mit einem Lächeln an. Als mit steigendem Arbeitsdruck der Frust im Team zunimmt ist es kaum mehr möglich durch die Abteilung zu gehen, ohne dass sich jemand beklagt. Im Projektreview-Gespräch mit Herrn T. entsteht die Frage, ob es nicht sinnvoll wäre, zu prüfen, was er selbst zu dieser Stimmung beiträgt und wie er eine Verbesserung induzieren könnte. Er vereinbart Coachingtermine. Es ist allerdings - auch schon hier bei der Auftragsklärung - spürbar, dass er diesem Coaching in gewisser Weise nur „zustimmt“, also sich sein Entscheidungsmuster reinszeniert.

### **Coaching-Verlauf**

In der ersten Stunde wird die Situation im Team zum Thema. Der Fokus wird zunächst auf sein persönliches Erleben gelegt: „Wie geht es Ihnen denn mit der miesen Stimmung zwischen Transport und Zoll?“ frage ich ihn. Er seufzt lautstark und erzählt, wie sehr er sich bemüht, seinen Leuten einen guten Arbeitsplatz zu bieten, wie viel Zeit er sich für jeden nimmt, wie gut er zuhört und wie empathisch er ist.

Coach: „Ja, das verstehe ich gut, Harmonie ist Ihnen sehr wichtig“. Er nickt. Kontakt sei aus seiner Sicht das A und O einer guten Mitarbeiter-Chef-Beziehung. Coach: „Kann man das? Mit jedem immer in Harmonie sein?“ Er bleibt in seinem Bezugsrahmen und lässt sich nicht so leicht irritieren: „Ja klar, ich kann das, das ist doch meine größte Stärke!“.

Ich entscheide mich weiter auszutesten, ob er die Problematik dieser Strategie erkennen kann (Leitprozess Verstehen): „Aus meiner Sicht wird diese große Stärke im Kontakt dann zur Gefahr, wenn Sie Nähe *und* Distanz nicht angemessen regulieren können. Sie wirken auf mich hier jedoch sehr auf Nähe und Verständnis festgelegt. Es ist für mich in allen Beispielen aus ihrem Alltag sichtbar, wie sehr Sie sich an anderen Menschen und ihren Bedürfnissen orientieren. Sie meinen, diese Anliegen erfüllen zu müssen. So kommen Ihre Pflichten als Führungskraft, etwa die Notwendigkeit nein zu sagen und klare Ansagen zu machen, chronisch zu kurz. Und wenn Sie sich so den anderen



## Metatheorie der Veränderung

anpassen und alle etwas anderes wollen, ist es klar, dass Sie dann vergesslich werden. Ich könnte mir nicht merken, was 17 Leute möchten. Mich würde das total überfordern“.

Herr T. kann zunächst nichts dabei finden. Er versteht im Grunde nicht, worauf ich ihn hinweisen will. Erst als ich ihm seinen stets wiederkehrenden Satz wiederhole: „Der Vorstand will...!“ ist er spürbar betroffen. „Oh Gott, da höre ich meine Mutter!! Die Nachbarn erwarten..., der Herr Pfarrer sagt..., Dein Lehrer meint...!“ Er beschreibt, wie sehr er das gehasst hat und dass für ihn daraus aber kein Entkommen möglich war. Es wird vordergründig klar, dass er eigentlich nicht sinnvoll führen kann, wenn er sich nicht mit diesem hohen Anpassungsdruck und der daraus resultierenden Selbstaufgabe beschäftigt.

Wir arbeiten deshalb noch weitere vier Sitzungen an diesem Thema. In der vierten Sitzung kommt er mit seiner Angst vor Strafe in Berührung, wenn er sich abgrenzt. Er befürchtet entlassen zu werden, wenn er sich am Arbeitsplatz Konflikten aussetzt. Meine Frage, ob das wirklich realistisch sei, kann er nicht verstehen. Natürlich werde man seinen Job verlieren, wenn man nicht kooperiert! Für Herrn T. ist diese Auseinandersetzung mit dem Thema „Angst“ unangenehm und anstrengend. Mich beschleicht der Verdacht, er kooperiert mit mir, um unsere Beziehung nicht zu gefährden.

### Coaching-Ergebnis

Nach dieser Sitzung „findet er keine Zeit mehr“ für die weitere Arbeit, da das Change Projekt zu viel Kraft und Einsatz fordert. Einige Monate später sucht er sich einen anderen Coach, der ihn dabei unterstützt „härter“ zu werden. Seinem Team hat er ein „Stress Management Training“ verordnet. Der Krankenstand in der Abteilung ist hoch.

### Theoretische Einordnung

Aus metatheoretischer Sicht versucht der Klient - ohne ein echtes Bedürfnis nach Distanz in sich wahrzunehmen - ein besseres, richtigeres Verhalten an den Tag zu legen. Er vermeidet die spürbar gewordenen Ängste und will sich im alten Muster stabilisieren. Der Versuch mit ihm an den inneren Motiven für sein dysfunktionales Verhalten zu arbeiten, gelang nur teilweise. Dem Klienten erschienen seine Ängste so sehr in der Realität begründet („Klar, der Vorstand feuert mich, wenn ich widerspreche!“), dass er zu einer Selbstdistanzierung nur punktuell im Kontakt mit dem Coach, nicht aber im Alltag in der Firma fähig war. Bei Klienten, in denen Bedürfnisse (hier nach Distanz und Selbstbestimmung) sehr stark mit Ängsten gekoppelt sind, ist immer die Gefahr des Beratungsabbruchs gegeben, auch oder gerade wenn der Kontakt zum Coach gut ist. Dann bricht man lieber ab, als dass man den Coach enttäuscht und sucht sich jemanden, der einen nicht mit Ängsten in Berührung bringt.

*Vivien Marsch, [vm@vivienmarsch.de](mailto:vm@vivienmarsch.de), [www.vivienmarsch.de](http://www.vivienmarsch.de)*

---

#### Disclaimer:

*Um unsere Klienten und Kunden zu schützen und ihre Privatsphäre zu wahren, werden an dieser Stelle keine echten Namen verwendet und auf Bezeichnungen von Unternehmen und Branchen verzichtet. Die Fälle sind jedoch real und haben sich so abgespielt.*

---



### **Leitprozess Bedürfnisregulation**

Bedürfnisregulation ist einer der acht Leitprozesse der Psychodynamik. Die Entscheidung, die jeder Mensch zu treffen hat, besteht in der Frage: „Was will ich (nicht)?“.

Zur Eigendynamik eines psychischen Systems gehört es, kontinuierlich die eigenen Wünsche zu regulieren. Sofern man Zugang zu seinen Bedürfnissen hat, kann man sich auf diese Weise mit sich selbst und seiner (sozialen) Umwelt wohlfühlen. Daher kommt der Fähigkeit Bedürfnisse wahrzunehmen, sie einzuordnen, und zu wissen, dass und wie sie sich befriedigen lassen eine wichtige Rolle zu. Bedürfnisse fungieren als eine Art Signalsystem. Sie werden ständig entweder gefördert oder gehemmt. Beides ist wichtig, um passend auf die jeweilige Situation reagieren zu können. Gute Bedürfnisregulation bedarf dabei immer des Kontakts mit der (sozialen) Umwelt, denn kein Mensch kann ohne andere glücklich werden.

Psychische Beeinträchtigung beginnt, wenn bestimmte Bedürfnisse grundsätzlich nicht mehr wahrgenommen werden, immerzu befriedigt werden müssen, kontinuierlich gehemmt werden oder durch Ersatzbedürfnisse überlagert werden.