

Coaching im Dilemma von Psychopolitik und Selbstbefreiung

Frank Schmelzer und Jana Löffler

Originalbeitrag erschienen in:
Organisationsberat Superv Coach (2016) 23:323-339
DOI 10.1007/s11613-016-0462-4

Zusammenfassung Im Artikel wird das Konzept der Psychopolitik auf Coaching angewendet. Das Konstrukt der Psychopolitik beschreibt eine Form der Herrschaft im Neoliberalismus, deren Grundprinzip darin besteht, in der Psyche der Einzelnen zu wirken und zu Selbstoptimierung im Sinne der wirtschaftlichen Verwertungslogik aufzufordern. In der philosophischen und soziologischen Literatur zum Thema wird Coaching teilweise kritisch betrachtet, da es als Instrument der Psychopolitik gesehen wird. Im Artikel erfolgt eine Auseinandersetzung mit dem Konzept der Psychopolitik. Es wird diskutiert, inwieweit Coaching ein Weg der Selbstoptimierung oder aber der Selbstbefreiung sein kann. Anhand einer Falldarstellung werden Fragestellungen und Handlungsoptionen verdeutlicht.

Schlüsselwörter Psychopolitik, Selbstoptimierung, Selbstbefreiung

Coaching in the dilemma of psychopolitics and self-liberation

Abstract In this article the concept of „psychopolitics“ will be applied on coaching. It describes a form of government and power in neoliberalism. The basic principle relies on influencing a person's psyche to the point of motivating them to self-optimize in the interest of economic logic of utilization. The philosophical and sociological literature on the topic criticizes and questions coaching as it is seen as an instrument of psychopolitics. The article describes the concept of psychopolitics. It discusses to what extent coaching is either used as a means of self-optimizing, or self-liberation. Questions and courses of action will be clarified with the help of a case example.

Keywords psychopolitics, self-optimization, self-liberation

1 Einleitung

Dieser Artikel möchte trotz des theoretisch anmutenden Titels eher als Anregung für die Praxis, für unsere konkrete Arbeit als Coaches verstanden sein. Die Motivation zu diesem Artikel entstand vor allem dadurch, dass wir in unserem Coachingalltag häufig mit Klienten arbeiten, die hektisch, fahrig und überfordert wirken und trotzdem die nächste Aufgabe oder das nächste herausragende Ziel bearbeiten wollen – und das mit Hilfe von Coaching. Die entsprechenden Fragestellungen lauten: „Wie kann ich die Dinge unter einen Hut bringen? Wie kann ich noch effizienter arbeiten? Wie kann ich mein Potenzial noch besser ausschöpfen?“

Wir sind in unserem Lesekreis auf das Buch „Psychopolitik, Neoliberalismus und die neuen Machttechniken“ von Bjung-Chul Han (2014) gestoßen. Das Buch hat uns erst einmal für uns selbst als betroffene Mitglieder der Gesellschaft mit den entsprechenden Widersprüchen aus Freiheit und Zwang, Selbstverwirklichung und Selbstausbeutung, Ruhe und Rastlosigkeit angeregt. Gleichzeitig war sofort die Frage nach unserer professionellen Verantwortung als Coaches und Berater im Raum. Wie gehen wir mit dem expliziten Vorwurf Hans um, dass Coaching und andere Techniken des Selbst Teile der Psychopolitik sind und damit Klienten unreflektiert in ihrer Selbstausbeutung unterstützen, die wir und sie als Selbstverwirklichung tarnen?

Ein Fallbeispiel (F. Schmelzer): Herr F. kommt mit der Fragestellung ins Coaching, ob er eine höhere Funktion bzw. einen größeren Verantwortungsbereich übernehmen möchte. In einem Führungsaufstiegsverfahren wurde ihm dieser Karrieresprung in Aussicht gestellt. Herr F. fühlt sich geehrt, und andererseits hat er noch ein paar Unsicherheiten und Fragen an sich selbst, ob er der Stelle gewachsen sei. Er hält sich für zu still und zurückgezogen, obwohl er jetzt schon bedeutsame Projekte verantwortet. Er weiß nicht genau, ob er noch mehr Verantwortung tragen könne. Wir reflektieren zuerst das Aufgabenprofil der neuen Stelle und was ihn innerlich anzieht und abschreckt. Das Aufgabenprofil der neuen Stelle ist gar nicht so reizvoll für Herrn F., da es weniger Managen, also Planung, Umsetzung und Controlling, beinhaltet, dafür aber mehr Koordination, Kommunikation und politische Arbeit in seiner Organisation. Das konkrete Tun des Managens gefällt ihm, weil er da sehen kann, was er geleistet hat. Da fühlt er sich sicher. Für das Neue braucht es mehr Durchsetzungsvermögen, welches er bei sich nicht spürt und weswegen ihn die neue Stelle auch abschreckt. Gleichzeitig hat er für sein Unternehmen bisher jede Herausforderung angenommen und ist in die jeweiligen Rollen hineingewachsen. Es ist für ihn nicht so einfach, den inneren Herausforderungsliebhaber und auch die Förderer unter den Kollegen zu enttäuschen. Der Sog der Selbstverwirklichung wirkt in ihm, und er versucht, durch Coaching an sich zu arbeiten, um noch besser funktionieren zu können (Fortsetzung folgt).

2 Konstrukt der Psychopolitik

Psychopolitik beschreibt eine Form der gesellschaftlichen Herrschaftsausübung, die vordergründig auf die Psyche ihrer Mitglieder einwirkt (Rau 2008). Han (2014) wiederum erklärt das Konzept der Psychopolitik als Erweiterung zum Konzept der Biopolitik von Foucault (2006). Nach Foucault hat die Gesellschaftsform des Industriezeitalters, die er als Disziplinarmacht bezeichnet, eine Biopolitik betrieben, d. h. sie hat stark auf die optimale Nutzung (Ausbeutung) des Körpers gesetzt. Der Körper als Produktivkraft war das Zentrum der Wertschöpfung. Durch Normen, Zwänge und Kontrollen/ Strafen wurden die Menschen mit ihren Körpern so effizient wie möglich an die Wertschöpfungskette gekoppelt. Durch technische Rationalisierung und körperliche Optimierung wurde Wachstum möglich.

Nach Han braucht die Erklärung von postmoderner Gesellschaft eine Ergänzung des Konstrukts Biopolitik durch das Konstrukt Psychopolitik. Ursache hierfür ist, dass in vielen Branchen nicht mehr der Körper, sondern die Psyche, die Gedanken, Gefühle und Motive zu Hauptproduktivkräften wurden. Das hat unter anderem damit zu tun, dass die meisten Leistungsergebnisse heute kaum Produkte körperlicher Tätigkeit sind, sondern immaterielle Dienstleistungen. Und selbst bei materiellen Produkten wie Mobiltelefonen oder Outdoorjacken werden ja eher Konzepte und Lebensstile verhandelt als der Gebrauchswert dieser Produkte. Sicher spielen hier weitere Faktoren und Trends wie die Individualisierung, Globalisierung und Differenzierung eine Rolle, die emergent zu dieser aktuellen, unübersichtlichen Form von Gesellschaft führten, die wir heute wahlweise als Neoliberalismus oder Postmoderne charakterisieren.

Die Psychopolitik ist nach Han eine smarte Herrschaftstechnologie, die das gesellschaftliche Machtverhältnis von Herr und Knecht subjektiviert, d. h. innerhalb der Person abspielen lässt. Das heutige Subjekt ist ein Unternehmer seiner selbst und beutet sich selbst aus, indem es sich bereitwillig verbessert und optimiert und daran glaubt, dass es sich selbst verwirklicht. Die Psychopolitik läuft nicht wie ihre Vorform die Biopolitik über Zwang und Sollen, sondern über die Freiheit und das Können. Das Überraschende dabei ist, dass die Freiheit (von Zwang) zu einem neuen Zwang mutiert. Han weist hier auf einen spannenden Mechanismus hin: Das Sollen hat Grenzen. Um diese Grenzen wird auch durch Arbeitskampf und durch Arbeitsverweigerung (Dienst nach Vorschrift) gerungen. Das Können hingegen hat keine Grenzen, es kann unendlich gesteigert werden.

Hier kommt der systemische Zug sowohl in der Gesellschaft über den Arbeitsmarkt oder den Dienstleistungsmarkt als auch über die einzelnen Organisationen als kollegialer Wettbewerb ins Spiel. Die meisten Menschen (bei Han: Leistungssubjekte) versuchen, durch individuelle Psychotechniken (Selbstmanagement, Selbstoptimierung, Zeitmanagement, Profilierung) ihr Können ins Unermessliche zu steigern. Hier entsteht ganz subtil ein Konkurrenzkampf der Können. Wer dazu gehören will, muss können. Aus der Freiheit des Könnens entsteht ein Zwang zum Können. Meine Kollegen rüsten im Coaching auf, da muss ich schnell aufholen, eben nachrüsten. Der innere Herr sagt: arbeite an deinem Können, du kannst noch mehr! Der innere Knecht sagt, ok, ja. Der Herr fühlt sich toll: ich verwirkliche mich, ich kämpfe selbstbestimmt für meine Bedürfnisse. Der Knecht sagt: ich kann nicht mehr, ich breche unter der Last meiner Bedürfnisse und meines Immer-Mehr-Können-Müssens zusammen.

Nach Han ist der Übergang von der Biopolitik zur Psychopolitik der von der Revolution zur Depression. Während biopolitische Normen und ihre Nutznießer von den Subjekten kritisiert und bekämpft wurden (es gab externe Adressaten), bleibt dem Subjekt der Psychopolitik beim Scheitern nur der Selbstvorwurf und die Scham, nicht so gut zu können wie Andere. Nach Han ist die psychopolitische Macht freundlich und operiert nicht frontal gegen den Willen der unterworfenen Subjekte, sondern steuert den Willen zu ihren Gunsten.

Sie verführt statt zu verbieten. Sie fordert auf, Meinungen und Bedürfnisse zu kommunizieren, und sie will herrschen, indem sie zu gefallen sucht und Abhängigkeiten erzeugt.

Wir erleben hier ein gut passendes Schlüssel-Schloss-Prinzip: Der Mensch hat spezifische Leistungsmotive und starke Anerkennungsbedürfnisse. Er möchte einen guten Platz im Leben finden, Sinnvolles tun, von seiner Arbeit leben können und Herausforderungen bestehen. An all diese Motive kann sich die Psychopolitik unauffällig und subtil anschmiegen. Sie hat für jedes Motiv den passenden inneren Kritiker. Es gibt einfach immer noch bessere Plätze, wir könnten noch Sinnvolleres machen oder noch mehr Sinnvolles, wir könnten noch besser leben und wir könnten noch mehr herausholen. Unsere Verführbarkeit und die Unauffälligkeit des Grenzübertretts von der maßvollen zur maßlosen Leistungserbringung machen es der Psychopolitik leicht, uns fortlaufend zu „motivieren“. Das Entscheidende ist jedoch, dass die Psychopolitik keines Bösen, keines Chefs oder fiesen Leistungsanimateurs allein bedarf, denn die Psychopolitik, das sind ja wir selbst. Jeder ist sein eigener Antreiber, der den antreibenden Sirenen der Gesellschaft auf den Leim geht. Also anbinden!

3 Auswirkungen der Psychopolitik

Die Psychopolitik sagt „Mehr!“ und wir machen mehr. Viele unserer Klienten leben auf der Zeitdimension flüchtig und fragmentiert. Sie haben viele Rollen, wollen in allen gut sein und müssen sich deswegen sehr anstrengen, d. h. dass sie sehr viele konkrete Handlungen und Aktionen durchführen müssen. Um das zu schaffen, müssen sie Zeit vom Schlafen abziehen, oder sie verdichten ihre Abläufe. Es entsteht flüchtiges Sein und Hektik. Hinzu kommt, dass wir kaum noch an einer Sache arbeiten, sondern zur parallelen Arbeitsweise (Multitasking) übergegangen sind. Viele Klienten arbeiten in mehreren Projekten gleichzeitig, drei Minuten denke ich an das eine, dann drei Minuten an das nächste und dann klingelt das Telefon und ich muss mich mit dem übernächsten Projekt beschäftigen und so weiter. Das Denken bekommt so keine Tiefe mehr. Die Zeit hat keine Struktur, d. h. keinen Halt mehr. Deswegen scheint sich alles zu beschleunigen.

Der körperliche Organismus wird durch die hohen Taktraten ausgelaugt. Die Folgen sind Erschöpfung und ein Bedürfnis nach Regeneration. Doch Regeneration ist für viele nutzlose Untätigkeit und nicht vereinbar mit den vielen Lebenszielen. Somit wird der Organismus immer weiter ausgelaugt. Wir stehen zu sehr unter Stress, um uns von feineren, leiseren Impulsen führen zu lassen, die im Dienst unseres Selbst stehen und sagen könnten, was wir brauchen.

Psychopolitisch betrachtet sind wir dazu eingeladen, unsere Bedürfnisse nach Anerkennung, Zugehörigkeit, Leistung, Spiel, Kreativität, Ausdruck im Einklang mit Verwertbarkeit zu befriedigen. Und warum sollten wir nicht zugehörig sein wollen, leisten, kreativ sein? Möglicherweise verfolgen wir so motiviert Strategien, die andere Bedürfnisse ausspielen. Die „Gewaltfreie Kommunikation“

(Rosenberg 2001) unterscheidet Bedürfnisse von den Strategien zur Befriedigung dieser Bedürfnisse – und Max-Neef (1991) führt die Unterscheidung der Strategien nach ihren Qualitäten ein. So können sie der Bedürfnisbefriedigung dienen, mehrere Bedürfnisse befriedigen oder auch ein Bedürfnis befriedigen, aber die Befriedigung anderer Bedürfnisse stören oder verhindern. Vielleicht lädt die Psychopolitik dazu ein, einige Bedürfnisse auf Kosten von anderen zu adressieren (wie im Fallbeispiel beschrieben), und beim fleißigen Befriedigen kommt das „gute Leben“ zu kurz (der Körper, die Seele, die nährende Gemeinschaft, das Spiel).

Die Psychopolitik lädt ein, die ganze Person in eine allgegenwärtige Verwertungslogik einzugliedern. Resultat ist eine Fokussierung auf das „bessere Funktionieren“. Das „gute Leben“ rückt im Unterschied dazu aus dem Fokus. Das lässt sich am Beispiel der „vier Dimensionen gelingender menschlicher Praxis“ von Martin Seel (1999, S. 139 ff.; vgl. Schmidt-Lellek 2007) nachvollziehen, nach dem es eine Balance aus zweckorientierter Arbeit, nährenden Begegnungen, Spiel als zweckfreiem Raum und selbstzweckorientierter Kontemplation geben sollte. In der Psychopolitik wird die Arbeit als Handeln zum Erreichen von Zwecken ausgedehnt. Begegnungen, die es ermöglichen, nicht lediglich Zwecken zu folgen, werden zunehmend strategisch geführt, die dialogische Chance, dem anderen gegenüber wirklich offen zu sein, Anerkennung zu geben und zu erhalten, wird durch die Instrumentalisierung verwehrt. Nährende Gemeinschaft wird wenig erfahren. „Wo die menschliche Solidarität zerrissen ist durch Waren- und Konkurrenzbeziehungen, da treten Liebe und Sympathie auf als käufliche Werte, die man sich durch den Einsatz bestimmter Verhaltensweisen verdienen kann. Wo aber Liebe und Sympathie erst verdient werden müssen, da ist die ständige Angst vor dem Liebesverlust und die ständige Bedrohung durch die fordernde Umwelt“ (Duhm 1975). Spiel als Raum für Kreativität und Entdeckungen, als zweckfreier Entwicklungsraum kommt zu kurz oder wird sogar Meta-Zwecken unterworfen. In Organisationen spielen wir, um wieder leistungsfähiger zu sein. Für Kontemplation, ein Innehalten von den Aktivitäten des Alltages, das Abstand ermöglicht und vielleicht auch Hingabe, findet sich wenig Zeit, oder auch sie wird instrumentalisiert: Ein noch besseres Abschalten ermöglicht eine noch höhere Effektivität.

Paradoxerweise leisten oft gerade die Organisationen, die nach einer Humanisierung der Arbeit streben, der Psychopolitik Vorschub, indem sie Spielräume, Spiel und Kreativität fördern und Zwänge abbauen. Das Spiel wird Zwecken unterworfen. Wir spielen Arbeit.

In der Verwertungslogik taucht die Angst der Wertlosigkeit auf. Sind wir nur wertvoll, wenn wir mithalten? Und mit ihr entsteht das Gefühl von Haltlosigkeit, denn Arbeit und Organisationen können uns psychisch nicht halten. Die Währung der Organisation sind Geld, Produkte und Outputs. Für Organisationen sind Menschen austauschbar. Menschen wollen nicht austauschbar sein. Die Währung der Menschen sind Sinn, Gefühle, Gedanken und Beziehungen. Organisationen folgen (anderen) Zwecken. „Menschliche Bedürfnisse und die Bedürfnisse einer Organisation (stehen) in einem grundlegenden Widerspruch“ zueinander (Eidenschink 2013). Mitspielen ist alles. Das einzige Narrativ des Nicht-Mitmachens, das zählt, ist das des erfolgreichen Aussteigers. Das Kriterium ist und bleibt Erfolg, unhinterfragbar und alternativlos. Und es herrscht der Glaube, dass der Weg alternativlos sei, die Wirklichkeit festgeschrieben und nicht konstruierbar. Und weil wir alle es glauben, wird es auch alternativlos. Die Frage, in welcher Welt wir leben wollen, stellen wir gar

nicht. Wer nicht mitspielt, dem bleibt die Suche nach der Nische, in der er seelisch überleben kann. Und wir fühlen die Perspektivlosigkeit unserer Suche in dieser Gesellschaft: „Was ist deine größte Hoffnung? Wagst du es, über die vorzufindende Realität hinaus zu hoffen?“ (Lukas 1998).

Die Psychopolitik dockt an das Bedürfnis nach Sinn an. Wir erleben Sinn, wenn wir uns etwas Größerem hingeben, und unsere Klienten verschreiben sich den Projekten und Organisationen, in denen sie arbeiten. Diese „Gemeinschaft“ verspricht so viel, aber sie hält es nicht. Der Mensch dient so einem Zweck, in dem er selbst abstumpft. Die ersehnte Erfüllung durch Gemeinschaft bleibt aus. Wenn wir unser Sein und unseren Wert an das koppeln, was wir erreichen, worin wir bestätigt werden oder was wir tun, können wir nur scheitern (s.a. Eidenschink). Sinn ist auf der Ebene des Seins, nicht des Tuns und Habens angesiedelt. Wir finden Sinn nicht in Zweckbeziehungen zu anderen.

4 Psychische Dispositionen der Psychopolitik

Psychopolitik setzt an der Funktionsweise unserer Psyche an. Doch wie können wir uns unsere Empfänglichkeit erklären? Wir wollen hier einige Überlegungen anstellen und das Konzept von Rau (2008) und Han (2014) auf unser Fachgebiet übertragen.

Wie bereits deutlich wurde, setzt Psychopolitik an unserer Motivation an. Wir können positiv motiviert sein, etwas zu erreichen. Wir wollen „hin zu etwas“ wie Leistung und Anerkennung. Sind wir dabei unbewusst psychopolitisch gesteuert, haben wir keine Wahlfreiheit, und unser Streben ist nicht eine von mehreren Optionen. Wir wollen so viel erreichen, weil wir nicht anders können, z. B. weil unser Selbstwert an das Erreichen des Strebens gekoppelt ist. Psychopolitik wirkt auch in der Vermeidung, im „weg von etwas“. Wir haben Angst vor Gefühlen der Unruhe, des Scheiterns, der eigenen Machtlosigkeit und der eigenen Minderwertigkeit. Letztlich fürchten wir, aus der Gemeinschaft zu fallen, ausgeschlossen zu sein, sich nicht zugehörig zu fühlen. Das ist eine archaische Angst, aus dem existenziellen Zusammenhalt zu fallen, und letztlich heißt das für uns zu sterben. Denn archaisch betrachtet ist es tatsächlich so gewesen, dass wir, wenn wir aus der Horde fallen, als Einzelne nicht überleben konnten und dem Untergang geweiht waren.

Diese Angst ist ein alter Mechanismus der Psyche, durch den wir manipulierbar sind. Solange wir dieser Angst folgen, sind wir ausgeliefert. Wir fürchten diese Gefühle und stabilisieren unser Ego: Ich tue, also bin ich. Wir unterwerfen uns unserer Angst, weil wir sie nicht erleben wollen, denn das Lustprinzips sagt: „Suche das Angenehme und meide das Unangenehme!“. Wir vermeiden zu fühlen. Ob Psychopolitik wirkt, hängt also auch davon ab, wie gut wir fühlen können. Unterdrücken wir Gefühle, verlieren wir einen Teil unseres Kompasses. Die eigenen Gefühle wahrzunehmen ermöglicht einen Zugang zur Selbsterkenntnis. Denn mit unseren Gefühlen werden uns auch unsere Bedürfnisse bewusst. Wir erlangen so die Möglichkeit, sie zu erfüllen, die Strategien der Erfüllung freier zu wählen oder auch die Erfüllung ganz sein zu lassen. Gefühls- und Frustrationstoleranz sind ein Zeichen unserer Reife und Unabhängigkeit. Sind wir in der Lage, auch unangenehme Gefühle zu fühlen und zu halten und ihnen nicht blind zu folgen, z. B. Situationen zu meiden, in denen unangenehme Gefühle auftauchen, so gewinnen wir an Handlungsspielraum. Und wir erlauben uns zu lernen.

Was uns motiviert und was wir fühlen dürfen, ist davon abhängig, wie unser „Ich“ organisiert ist. Die Art, wie wir unser Leben meistern wollen und ihm Sinn verleihen, ist die Essenz des „Ichs“, welches unsere Wünsche und Ziele und unsere Haltung zur Welt organisiert (Binder 2016, S. 21). Es zeigt sich in jedem Verhalten, in jeder Erfahrung und in jedem Gedanken. Es stellt einen Bedeutungsrahmen zur Verfügung und organisiert die Identität. Es ist nicht zu verwechseln mit der Persönlichkeit. Je nach Organisationsform weist unser „Ich“ nun bestimmte Qualitäten auf, die große Auswirkungen darauf haben, wie wir mit zentralen Themen des Lebens umzugehen in der Lage sind. Im Konzept der Ich-Entwicklung, das von Loevinger (1976) begründet wurde, werden diese Qualitäten beschrieben (von einer vorkonventionellen bis in eine postkonventionelle Struktur). So kann das „Ich“ dafür sorgen, dass wir entweder orientiert an Erwartungen, Normen und Regeln der Gesellschaft leben und die Ähnlichkeit zu Anderen und Leben in Stabilität eine große Bedeutung für uns haben. Wir können aber auch Regeln und Strukturen als eine Art auffassen, die Wirklichkeit zu gestalten und damit als prinzipiell veränderbar ansehen. Somit können wir die Relativität unserer Sichtweisen anerkennen und sind in der Lage, Unterschiede und Veränderung zu begrüßen. Zum „entweder-oder-Denken“ kommt das Prinzip des „sowohl-als-auch“ hinzu. Das „Ich“ gibt den Rahmen, ob wir eher impuls gesteuert handeln, uns mit der Sorge vor Bestrafung beschäftigen oder aber immer stärker selbstregulierend aktiv sind und eigene Maßstäbe für uns finden, die wir später zunehmend wieder transzendieren.

Lange dachten Psychologen, die Entwicklung wäre im beginnenden Erwachsenenalter abgeschlossen. Doch tatsächlich kann sich die Struktur des „Ich“ transformieren. So hat man immer „größere Freiheitsgrade im Umgang mit Anderen, sich selbst und der Umwelt. Man könnte sagen, dass der innere Raum, den ein Mensch zur Verfügung hat, größer wird“ (Binder 2016, S. 43ff). Dieser Raum bestimmt nun auch, wie gefährdet wir psychopolitisch sind. Die Sozialisation in unserem Kulturkreis sorgt jedoch wenig dafür, dass Ich-Entwicklung bis in einen postkonventionellen Bereich hinein stattfindet. Unsere Gesellschaft stattet uns vielleicht mit einem überhöhten Ego, aber nicht mit einem starken Selbst aus. Hierfür braucht es andere „Technologien“, wie sie etwa in den philosophischen, humanistischen, systemischen und spirituellen Traditionen zu finden sind. Buddhistisch gesprochen sorgen die Qualitäten des „Ich“ für verschiedene Anhaftungen, deren Verfolgen das oben beschriebene Leid verursacht. Womit wir uns identifizieren, das hat uns. Und man könnte sagen, diese Anhaftungen sorgen dafür, dass Psychopolitik greifen kann.

5 „Healing as killing“ – Coaching und Psychopolitik

Han wirft allen Selbsttechnologien, also auch Coaching, vor, dass in ihnen – reflektiert oder unreflektiert – die Seele beobachtet wird, um sie zu optimieren. Sogar Entspannungstechniken und Müßiggang werden eingesetzt, um letztlich noch leistungsfähiger zu sein. Im Neoliberalismus werden die Selbst- und Lebensführungstechniken unter der Maxime der Selbstverwirklichung nutzbar gemacht, um Beschäftigte anzuregen, noch leistungsfähiger und noch eigenverantwortlicher zu sein, zum „Arbeitskraftunternehmer“ zu werden (Rau 2008, S. 162). Die Ich-AG oder die Employability können hier als geflügeltes Wort dienen. Coaching wird also zum Ort der

Austragung der Selbstoptimierung und der Coach zum Optimierungshelfer. Während in christlichen Zeiten Sünden enttarnt wurden, werden jetzt Blockierungen und negative Gedanken erforscht und ausgemerzt. Das Ziel ist nicht das „Gute Leben“ oder die Erfüllung, sondern die noch bessere Funktion des Funktionsträgers. Ich bin meine Rolle, ich höre auf, Person zu sein! Der Klient macht sich zum Produkt seiner internalisierten Selbstansprüche (oder unserer Antreiber), das sich darstellt, anpreist und verkauft. Wir helfen, dass er sich neu designt, um draußen immer besser anzukommen. Der „neue Geist des Kapitalismus“ besteht eben auch darin, dass eine Ideologie mitgeliefert wird, die ein subjektives Engagement forciert (Boltanski & Chiapello 2003). Diese endlose Optimierung führt zu einer mentalen Erschöpfung, zu Burnout und Depression in der Person, aber auch zu fahrigem, überforderten Handlungen und Entscheidungen in Organisationen. Han wählte in seinem Buch unter anderem die Überschrift „healing as killing“, weil er meint, dass das smarte Selbstoptimieren tödlich sein kann.

Beratung kann nicht nur als Antwort auf die Anforderungen der Zeit, sondern geradezu als Sozialisationsform und als Triebkraft des Wandels verstanden werden: Ribolits bezeichnet Berater als zentrale Sozialisationsagenten und „Geburtshelfer/innen für die in der postindustriellen Gesellschaft geforderte permanente Selbstmodernisierung der Individuen“ (Ribolits 2007).

Diese Betrachtungsweisen überraschen uns, denn in der vertrauten individuellen Perspektive des Coachings bemerken wir vielleicht gar nicht, was wir im gesellschaftlichen Spiel tun, und uns Coaches ist diese Funktion nicht unbedingt bewusst. Die besondere Verführungskraft und Perfidie des Coachings im psychopolitischen Sinne liegt vielleicht auch hierin: Während die gesellschaftlichen Funktionssysteme uns als Rollenträger adressieren, gibt es im Coaching einen Raum, der an der Person ansetzt. Es wird ein großer Vertrauensraum geschaffen, es findet Beziehung statt, Wertschätzung – endlich steht der Klient ganz im Mittelpunkt. Wir können Coaching als optimal zugeschnittenes Format betrachten, um mit einer Person in einer vertrauensvollen Atmosphäre an ihrer persönlichen Anpassung an ihre organisationale Rolle zu arbeiten. Der Zweck von Coaching liegt ja schließlich auch in der Unterstützung der professionellen Rolle! Mit der psychopolitischen Brille betrachtet, handelt es sich dann eben um eine reine Systemaffirmation – statt um eine Förderung der Selbstbestimmung. Und Coaching ist oft sehr kurzfristig, lösungsorientiert, es bleibt wenig Zeit für Dekonstruktion.

Psychopolitik ist wirksam in der Vereinzelung, und Coaching reiht sich ein in das Einzelkämpfertum, in dem es darum geht, das flexible postmoderne Leben souverän und aus sich selbst heraus zu meistern. „Die jeder Beratung zugrunde liegende Botschaft lautet: Unbefriedigende Situationen lassen sich durch Selbstveränderung optimieren“ (Ribolits 2007) – und eben nicht durch Veränderung der Umwelt. Man könnte sagen, Coaching stützt Psychopolitik, indem es gerade nicht gemeinsames Problemlösen im Kontext adressiert, sondern ein Klient um Hilfe sucht, der oft überzeugt ist, es eben allein schaffen zu müssen. Und auch im Coaching gilt oft die Devise: Ändern kann und muss man immer (nur) sich selber. (Das Allein-Sein im Coaching hat auch Vorteile, denn unsere Klienten erhalten so auch einen Raum, in dem sie sich freier vom Sog der Muster der Organisationen bewegen.).

6 Coaching jenseits der Psychopolitik

Wir haben uns in diesem Artikel bewusst entschieden, die zuspitzenden Formulierungen in der Beschreibung der psychopolitischen Techniken beizubehalten, nicht weil wir das als ausschließliche Darstellung unseres Arbeitsgegenstandes begrüßen, sondern weil wir es als kritische Auseinandersetzung zur Sensibilisierung unserer Arbeit betrachten und nutzen wollen.

Coaching ist eine moderne Kulturtechnik, die an der Kopplung von Person und Organisation (Arbeit an der Funktion oder Rolle) und an der Kopplung von Person und Gesellschaft (Biographie, Karriere, Lebenskunst) ansetzt. In beiden Aufgabengebieten kann Coaching einen wertvollen Beitrag für die Person (wie auch für die Organisation und die Gesellschaft) leisten, indem es die Person unterstützt, ihren Platz im Leben zu finden, gut in eine Rolle hineinzufinden, den passenden Karriereschritt zu planen, aus einer unbefriedigenden Rolle auszusteigen, Konflikte mutig anzugehen etc. Beide Aufgabengebiete bergen aber auch die Gefahr, Personen in ihrer subtilen Selbstaussbeutung zu unterstützen. Da die Grenze nicht eindeutig ist, gilt es, sensibel darauf zu schauen!

Fortsetzung der Fallgeschichte: Nachdem sich für Herrn F. geklärt hat, dass die Stelle für ihn gar nicht so attraktiv ist, sondern dass die Motivationsbasis eher in Verantwortungsgefühl und Herausforderung liegt, reflektierten wir seine aktuelle Lebenssituation nach den vier Dimensionen gelingender menschlicher Praxis von Seel (1999): In welchen Rollen ist er noch unterwegs, wie geht es den Rollen, wie sind die dazugehörigen Begegnungen? Es stellte sich heraus, dass das Leben von Herrn F. fast vollständig aus Arbeit bestand und dass er in der Arbeit sehr unter Druck steht, den er auch mit nach Hause nimmt. Er checkt in jeder freien Minute seine Arbeitsmails. Gleichzeitig ärgert er sich darüber, dass er so wenig Kraft und Aufmerksamkeit für seine Kinder hat. Zeit für Freunde und für Fußballgucken nimmt er sich schon lange nicht mehr. Herr F. hat eine sehr nervöse Ausstrahlung, er wirkt sehr hektisch und nervös. Die Sprache ist sehr gepresst. Ich frage ihn nach den Wünschen und nach seinen Bedürfnissen, und er spürt ganz deutlich, dass er viel mehr Zeit zu Hause verbringen möchte, dass er eigentlich weniger statt mehr Verantwortung möchte, dass er ohne Belastung zu Hause sein möchte. Wir forschen auch nach seinen antreibenden, fordernden inneren Stimmen, die ihn soweit in die Arbeitsbelastung hineingebracht haben. Er hat sich vom einfachen Facharbeiter sehr weit nach oben gearbeitet, darauf ist er sehr stolz. Er hat durch Leistung sehr viel Anerkennung erfahren, die er früher in der Schule und im Elternhaus vermisst hat. Arbeit ist sein Leben, seine Daseinsberechtigung.

Herr F. nahm die Einladung an und spürte seine Gefühle, seine Sinne, seinen Körper. Er nahm wahr, dass er trotz der Anerkennung sehr traurig ist, weil er keine gute Begegnung mit seiner Frau und seinen Kindern hat. Außerdem äußerte er, dass er seit Jahren unter Schlafstörungen, Kopf- und Bauchschmerzen leide und dass das für ihn völlig normal sei. Ich machte ihn darauf aufmerksam, dass das Gesamtbild seines Fühlens und Spürens in Richtung Erschöpfung weise und dass es wohl eher um weniger als um mehr gehen sollte. Da er sich auf diese Spur einließ, schlug ich ihm vor, ob er nicht therapeutisch oder kurativ weiter an seinen Schwierigkeiten arbeiten möchte. Wir kamen überein, dass Herr F. die Frage nach dem Aufstieg vertagt und sich für 6 Wochen in einen psychosomatischen Kuraufenthalt verabschiedet.

Nach der Kur kam ein stark veränderter Herr F. zum Coaching. Er war ruhig und aufgeräumt und auch ein wenig erleichtert, dass er aus dem Sog noch mal rechtzeitig ausgebrochen ist. Wir arbeiteten an seinem eigenen Wunsch-Stellenprofil, welches er danach mit seinem Chef verhandeln wollte. Außerdem wollte er die in der Kur begonnene Gesprächstherapie fortsetzen, um noch mehr über seine inneren Antreiber und Bedürfnisse zu erfahren. Er war viel gelöster und meinte, dass er diese Veränderungen nie für möglich gehalten habe. Auch sei die Beziehung zu seinen Kindern nun schon etwas herzlicher.

7 Handlungsoptionen im Coaching

Dem Konstrukt der Selbstausschöpfung durch Selbstoptimierung im Coaching wollen wir ganz selbstbewusst das Konstrukt der Selbstbefreiung durch Coaching entgegensetzen, wohl wissend, dass die Grenze weiter fließend bleibt und Ersteres auch Letzteres kapern kann, um sich ins rechte Licht zu setzen.

Dafür wollen wir noch ein wenig bei dem Fallbeispiel verweilen und an Hand der konkreten Situation schauen, welche strategischen Optionen wir Coaches haben, um nicht durch ein „mehr desselben“ die Selbstoptimierung zu stärken, sondern durch selbstbefreiendes Reflektieren und Handeln mehr Selbstbestimmung für den Klienten zu erreichen. Wir hangeln uns dabei entlang der Vorgehensweise nach Kantor (2012) und machen einige Anmerkungen zu Beobachtungen und Hypothesen zur Situation, zu Fragen einer möglichen Veränderung und zu Ansatzpunkten der Intervention.

7.1 Beobachtungen und Hypothesen zur Situation

In dem Gespräch mit Herrn F. fallen mir als erstes bestimmte Wortwiederholungen auf: Verantwortung, Herausforderung, Karriere, Ehre, Sog, funktionieren, Druck, Belastung, Stolz, Leistung. Sein Sprechen ist sehr gepresst, und er atmet kurz und schnell. Außerdem empfinde ich ihn als sehr fahrig und unsicher. Er wirkt wie auf der Flucht. Dabei hat er auf Nachfragen wenig Zugang zu seinen Gefühlen, es gehe ihm im Großen und Ganzen ganz gut, so die Auskunft. Ich wiederum sehe in seinen Augen Schmerz und Angst.

Nach meiner Deutung ist Herr F. ein klassisches Arbeitstier. Er hat sein ganzes Erwachsenenleben für die Arbeit gelebt. Er hat ein ausgeprägtes Pflicht- und Verantwortungsgefühl. In seinen Berichten über seine Arbeitstätigkeit und über seine Erziehungsmethoden mit seinen Kindern erkenne ich starke normative Regelsetzungen und dementsprechend wenig Spielerisches. Herr F. definiert sich über die Arbeit, über seine Leistungserfüllung und die tolle Entwicklung, welche er dort gemacht hat, und dass er jetzt von seinem Unternehmen so viel Verantwortung und Wertschätzung erhält. Neben dem Pflichtbewusstsein sind bei ihm alle Antreiber (Schmid 2004) aktiv: Sei perfekt, sei stark, streng dich an, sei schnell und sei gefällig. Diese Kombination aus Antreiberdynamiken ist der geniale Ansatzpunkt der Psychopolitik, d. h. der Erwartungen von Kollegen und der Organisation.

Herr F. erledigt seine Aufgaben sehr präzise. Er rechnet alles 3-5-mal nach, sucht beständig nach Optimierungsmöglichkeiten und sitzt somit viel länger im Büro als die Anderen. Da er stark sein muss und alles halten möchte, kann er keine Aufmerksamkeit auf seine eigenen Bedürfnisse oder Körpersinne verschwenden. Er spürt nicht mehr viel: Bauch- und Kopfschmerzen betrachtet er als sein Schicksal und nimmt sie gar nicht mehr wahr. Da er auch noch gefällig ist, kann er nicht nein sagen und antizipiert auch noch viele Bedürfnisse Anderer, die er dann auch noch perfekt lösen kann. Welch ein angenehmer Kollege!#

Es ist sehr verständlich, dass seine Vorgesetzten ihn weiter entwickeln wollen bzw. ihm mehr Verantwortung geben wollen. Das würde ich als Vorgesetzter möglicherweise auch anstreben. Als Coach bin ich jedoch nicht Teil des organisationalen Musters, sondern vertraue auf meine Beobachtungen und die Qualität unserer Coachingbegegnung. Ich sehe einen Mann im besten Alter, der völlig erschöpft ist und auch das noch nicht mal spüren kann und darf. Ich sehe einen Mann in übermenschlicher Anstrengung, der perspektivlos nur den Tunnel des Immerweiterse sieht. „Selbstenwicklung“, allein als berufliches Fortkommen verstanden, ist sein Credo. Ich sehe einen Mann ohne ein sicheres Gefühl für seine eigenen Bedürfnisse. Herr F. wirkt völlig abgeschnitten von sich.

7.2 Veränderungsansätze

Um Ansatzpunkte für Veränderungen zu finden, beschäftigen wir uns mit den Fragen: Was ist eigentlich nötig und was könnte den Klienten dabei unterstützen und behindern?

Nach meiner Auffassung braucht Herr F. einen Raum der Entschleunigung, in dem er atmen kann und seine Geschichten erzählend entfalten darf. Er braucht einen Raum, in dem es nicht primär um Äußeres oder Andere, sondern um ihn geht. Dieser Raum braucht das Vertrauen von Herrn F. in seine eigenen Fähigkeiten und die Fähigkeiten des Coachs, denn er macht sich auf eine ihm unbekannte Reise zu seinen eigenen Bedürfnissen, Werten und Gefühlen. Hier wird sicher eine Spannung zwischen seinen Gefühlen einerseits und wie er gerne gesehen werden möchte andererseits entstehen. Eine weitere Spannung ist zwischen dem Ziel seines Vorgesetzten (Coachinganlass) und seinen eigenen Fragestellungen zu erwarten. Diese Spannungen können mit Angst und Unsicherheit verbunden sein. Für sie braucht es eine einfühlsame und verständnisvolle Begleitung.

Alle diese Ansatzpunkte der Veränderung werden nicht so einfach umsetzbar sein, da Herr F. in den letzten Jahren genau diese Ansätze vermieden hat. Es wird für ihn und entsprechend für den jeweiligen Begleiter außerordentlich schwierig, ignorierte Denk- und Fühlräume wieder zu betreten, einerseits weil er sie nicht geübt hat und andererseits weil sie ihn mit neuen Fragen und Handlungsaufforderungen versorgen könnten.

7.3 Ansatzpunkte der Intervention

Die beschriebenen Hypothesen zur Situation und zur Veränderung klingen vielleicht etwas festschreibend und schnell schließend. Sie sind natürlich behutsam und langsam explorierend erwogen und mit Herrn F. direkt besprochen worden. Damit wäre auch die Hauptstrategie in der Umsetzungs- bzw. Veränderungsarbeit benannt: langsames Mitdriften und ehrliches und offenes Navigieren. Wir wollen hier nicht das ganze Coachingwissen beschreiben, es ist uns aber wichtig zu sagen, dass nur radikales Akzeptieren (Veränderungsparadox) zu Vertrauen und überhaupt zu einer belastbaren Begegnung führen kann. Im guten Sinne einer Selbstentwicklung kommen sich unsere Klienten im Coaching auf die Spur und verändern sich dabei, ganz undesignt, ohne Plan, denn nicht wir machen die Veränderung, sondern das Leben selbst. Wir geben den Raum. Missionarische Belehrungen vom guten oder gelingenden Leben oder gar eine Ausbeutungsrhetorik würden hier die Vertikalspannung überstrapazieren, und der Klient würde orientierungslos den Anschluss verlieren oder gar nicht erst finden.

Gleichzeitig habe ich keine Gelegenheit verstreichen lassen wollen, in der ich Herrn F. mit meinen Beobachtungen konfrontiert habe. „Wo wollen Sie hin mit Ihrer schnellen Atmung? Was will mir Ihr trauriger Blick sagen? Wenn Sie von Ihren Kindern sprechen, schauen Sie ganz anders, als wenn Sie von Ihren Projekten sprechen!“

Die große Gefahr und gleichzeitig die pure Selbstverständlichkeit im Coaching (auch im Sinne des psychopolitischen Instruments) besteht nun darin, einfach mit dem Klienten durch den Problemlösezyklus (Problemwahrnehmung, Analyse, Diagnose, Ziele, Optionen, Entscheidung, Veränderungsplanung, Umsetzung, Evaluation) zu gehen. Natürlich fragen wir unseren Klienten nach seinem Problem und seiner Deutung: Welche Lösungsansätze gab es schon? usw. Mit Herrn F. habe ich natürlich eine Entscheidungsmatrix aus Vor- und Nachteilen der beiden Alternativen neue vs. alte Position erarbeitet. Entscheidend ist aber nicht der sachliche Problemlösezyklus (den könnte jeder auch allein durchführen), sondern die kontinuierliche Beobachtung und Reflexion der Denk- und Verhaltensmuster des Klienten, also der psychischen und sozialen Dimension im Coaching. Wie definiert er das Problem? Mit welchen Instrumenten („Brillen“) schaut er auf seine Situation? Was sieht er damit und was nicht? Welche Informationskanäle (Sinne, Gefühle, Gedanken) benutzt er und welche nicht? Was hat er davon und welchen Preis zahlt er dafür? Kennt er seine Bedürfnisse? Kann er daraus Lebenswünsche ableiten? Wie verfolgt er seine Lebenswünsche? Hinter diesen Fragen stehen ein paar hoffnungsvolle strategische Optionen zur Hinterfragung von Denk- und Handlungsgewohnheiten, die wir in Richtung Selbstbefreiung bzw. -bestimmung und raus aus der psychopolitischen Selbstoptimierung nutzen können:

7.3.1 Strategische Option 1: Ich bin nicht meine Organisationsziele

Wir fokussieren unter dieser Option das Thema Rolle. Mit Rolle ist hier der Aushandlungsprozess zwischen den persönlichen Motiven und Fähigkeiten des Rolleninhabers mit den Erwartungen des Musters der Organisation gemeint. Ziel dieser Reflexion ist, dass der Klient zu unterscheiden weiß, was seine persönlichen Ziele und was die Ziele der Organisation sind. So entsteht ein

mehrperspektivischer Blick, weil auch die Organisation nicht nur ein Ziel, sondern mehrere hat und auch diese konträr sein können. Hier erleben wir häufig erste „Ent-Täuschungen“ unserer Klienten, die sich selbst so sehr im Einklang mit ihrer Organisation empfunden haben.

Herr F. hat an dieser Stelle seine tiefe Verbundenheit mit seiner Organisation gespürt, in der er seit 20 Jahren arbeitet. Er ist überall hingegangen, wo sie ihn brauchte. Die Idee, dass er auch eigene Ziele haben darf, war für ihn rational klar, aber nicht besonders tief in seiner Willensbildung legitimiert. Der Ruf der Organisation war wie ein Befehl für ihn, eine pure Selbstverständlichkeit. Durch die Erlaubnis zu eigenen Wünschen entstanden nun neue Handlungsoptionen für ihn. Das war jedoch recht ambivalent, weil Optionen nun auch die Unsicherheit des Entscheidens bzw. Wählens mit sich bringen und die beruhigende Eindeutigkeit von Situation zerstören. Dadurch konnte er aber für sich präzisieren, welche Tätigkeiten und Ziele ihn denn wirklich interessieren: Projekte planen und umsetzen.

7.3.2 Strategische Option 2: Ich darf alles wahrnehmen

Was fühle und erfahre ich gerade? Einige Gefühle (Angst, Trauer, Wut) sind in unserer Kultur nicht wohl gelitten, sie werden öffentlich wie auch persönlich zensiert. „Wie fühlen Sie sich?“ und „Wie geht es Ihnen damit, sich so zu fühlen?“ fragte Virginia Satir ihre Klienten, um sie für ihre Gefühle und die inneren Bewertungen dieser zu sensibilisieren (zit. nach Dilts u. a., 2013). Wir unterdrücken und vermeiden Gefühle, obwohl sie ein wesentliches Sensorium unseres Daseins sind. Ebenso ignorant gehen viele moderne Menschen mit ihren Körpersensibilitäten um. Sie sind nicht ein Körper, sondern sie haben einen und benutzen ihn; er gilt nur als eine Funktion.

Wir gehen im Coaching davon aus, dass viel von unserer Weisheit sowohl in den Gefühlen als auch in unseren körperlichen Signalen steckt. Warum werde ich traurig, wenn ich über dieses Thema spreche? Warum wird mir warm ums Herz, wenn ich über jenes Thema nachdenke? Herr F. hatte am Anfang unserer Gespräche keine Aufmerksamkeit für seine Gefühle. Durch beständiges Nachfragen: was fühlen Sie gerade? wurde das Fühlen selbstverständlicher und vertrauter. Er hatte nach ein paar Sitzungen einen deutlich sichereren Zugang zu seinen Gefühlen und vertraute ihrem Informationsgehalt für ihn. Über die Thematisierung des schnellen Atmens kamen wir zu der Frage: Wovor ängstige ich mich im Leben? Und durch einfache Atemübungen zur Wahrnehmung von Ein- und Ausatmung kam Herr F. in einen ruhigen Denkmodus und konnte sich gelöster auf schwierige Themen einlassen.

7.3.3 Strategische Option 3: Ich will wissen, was ich wirklich will

Als moderne Menschen sind wir nicht nur angeregt durch die Organisationsziele. Wir sind auch angeregt durch eigene Zielvorstellungen. Glück, Erfolg, Wohlstand sind Ziele unserer Zeit, die jeden von uns ganz schön antreiben können, da diese Indikatoren ja auch keine Endlichkeit kennen. Sie wachsen mit ihrer Erfüllung beständig mit. Die Orientierung an anderen, noch erfolgreicherem

Menschen kann einen dann noch zusätzlich in den Wahnsinn treiben. Wir sind zum Knecht einzelner Bedürfnisse geworden und haben andere aus dem Blick verloren.

Diese Zielvorstellungen sind meistens mit bestimmten Bildern verknüpft, die wir in unserer Sozialisation gelernt haben. Sie haben für uns einen quasi verbindlichen Status, weil sie überall betont und gelebt werden. Spannenderweise hindern sie uns oft daran, unsere primären Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, sozialer Nähe, Gestaltung von etwas Eigenem etc. so zu leben, wie es uns guttut. „Was ist Ihnen wirklich wichtig?“, „Wo fühlen Sie sich besonders wohl?“, „Was lässt Sie Freudensprünge machen?“ Wir arbeiten mit unseren Klienten an einem Zugang zu ihren Bedürfnissen und zu ihrer eigenen Konstruktion von Lebenssinn und ihrer Selbstsorge (vgl. Schmidt-Lellek 2009). Da sprechen wir über ganz persönliche Bedürfnisse, aber auch über Konstrukte, die über die Person hinausgehen, da viele Klienten auch gemeinschaftliche Gestaltungsbedürfnisse haben. Diese Konstrukte sind aktive und eigensinnige Gestaltungsleistungen eines Klienten in einer vertrauten und angeregten Gesprächsatmosphäre, sie brauchen einen regen Geist, eine eingeladene Seele und einen wachen Leib.

Herr F. hatte auch wenig Zugang zu seinen eigenen Bedürfnissen. Er hat sie teilweise indirekt über zufriedene Kollegengesichter auf der Arbeit ausgelebt. Durch die Arbeit an den vier „Dimensionen gelingender menschlicher Praxis“ von Seel (1999) wurde ihm klar, dass er nur in der Welt der Arbeit unterwegs ist, und er spürte eine starke Sehnsucht nach guten Beziehungen zu seiner Frau und seinen Kindern.

7.3.4 Strategische Option 4: Nicht zu wissen, wohin, ist kein Grund, nicht zu gehen

Selbstbefreiung ernst gemeint bedeutet, wie eben gesehen, aus bestimmten Konventionen auszusteigen und bequeme Gewohnheiten zu verabschieden. Das ist nicht trivial. Deswegen empfehlen wir längere Coachingprozesse, in denen wir auch das Ausprobieren und Improvisieren des Klienten im echten Leben und die damit verbundenen Rückschläge bearbeiten und auffangen können. Die wirklichen Verhaltensänderungen sind das größere Problem gegenüber den Veränderungen im Denken und Fühlen, weil sowohl psychische als auch soziale Systemzwänge Veränderungen behindern. Deswegen gilt es im Coaching, zügig ins Flop-akzeptierende Ausprobieren zu kommen und sich durch seinen eigenen Widerstand noch besser kennen zu lernen. Coachings ohne Umsetzungsphase schaffen selten Neues in der Welt. Beim Ausprobieren spielt auswertendes Lernen die Hauptrolle. Coachings, in denen die Klienten sich ob ihres Misserfolgs selbst kasteien oder lernen wollen, wie sie ihren eigenen Widerstand brechen können, arbeiten an Selbstmanipulation und nicht an Selbstverstehen, welches wir aber brauchen, um unsere inneren Widersprüche gut zu balancieren.

Herr F. war sehr dankbar, dass ich ihn fragte, ob er nach der Kur wiederkommen wolle. Durch die Gespräche in dieser Zeit konnte er gut auswerten, wie schnell der Strukturdeterminismus bzw. der Sog des Musters auf seine guten Vorsätze aus den Therapiesprächen des Kuraufenthaltes wirkte. Oft wird während der Kur die schwierige Integrations- bzw. Transferphase vernachlässigt, und die alten Muster greifen schnell wieder. Auch Herr F. hat nicht gleich alle Vorsätze umsetzen können,

aber dass er weiter in konzentrierte Gespräche zu sich selbst investieren wollte, war ein hoffnungsvolles Zeichen.

7.3.5 Nebenwirkung: Ich dekonstruiere meine Identität

Die oben beschriebenen strategischen Optionen haben neben ihren spezifischen Wirkungen zusammen eine identitätsverunsichernde Wirkung. Unsere Klienten verstehen ihre Bedürfnisse, Gewohnheiten und Muster, lassen einige los oder verstärken andere und suchen nach neuen Handlungsoptionen. Dahinter verbirgt sich ein anspruchsvoller Lernprozess, weil stabile Orientierungsmuster dekonstruiert und losgelassen werden und weil nicht sicher ist, ob neue Orientierungen sich sobald einstellen. Dieser Lernprozess ist oft von Angst und Zweifel begleitet, die wiederum eine stärkende und akzeptierende Haltung des Coachs benötigen.

Für Herrn F. war es dramatisch, für sich zu entdecken, dass er sehr fremdgesteuert seiner Aufgabenerledigung hinterherlief und automatisch Teil eines fremden Organismus wurde. Ihm wurde klar, dass „er“ nicht seine „Aufgabe“ ist. Schmerzhaft damit verbunden war, dass er nun ahnte, dass bei einer weniger perfekten bzw. gefälligen Arbeitsweise er auch weniger Anerkennung erfahren würde. Er wusste auch nicht so recht, wie er mit seinen Kindern umgehen sollte. Mit seinen Kollegen hatte er so schöne Regeln. Dieses Einlassen in neue Beziehungsformen verlangte ihm einigen Mut ab, da er so ein vorausdenkendes und planendes „Genie“ war und nun ohne Kompass oder Sicherheitsnetz neues Terrain betreten wollte. Wir gingen langsam, akzeptierend, staunend und voller Hoffnung.

7.3.6 Reisebegleiter ins Unbekannte

Als Coach sind wir im Feld der Dekonstruktion Reisebegleiter auf einer Reise ins Unbekannte, die neben ihren Freuden ihre eigenen Herausforderungen und Schrecken bereithält. Denn im Grunde helfen wir dabei, dass die Welt unseres Klienten zusammenbricht, ohne dass er dabei untergeht (auch wenn einige seiner Selbstanteile das bisweilen befürchten). Wir können uns fragen: Wie ausgerüstet sind wir dafür, solche Prozesse mitzutragen? Können wir die Arbeit an Gefühlen, an Sinnfragen begleiten? Haben wir die richtigen Werkzeuge? Und vor allem: Sind wir bereit? Denn dazu gehört auch, „dass wir unsere eigenen inneren Reaktanzen und Habitualisierungen soweit als möglich hinter uns gelassen haben“ (Looss 2003).

8 Resümee

Das Konstrukt der Psychopolitik sensibilisiert uns Coaches bei der Unterscheidung, ob wir unsere Klienten eher bei der Selbstoptimierung oder der Selbstbefreiung unterstützen. Beides hat gute Gründe und eben seine Nebenwirkungen. Außerdem ist diese Unterscheidung nie endgültig, da die psychopolitischen Fragestellungen kontinuierlich anklopfen. Wir können dieses Konstrukt im Hinterkopf haben oder sogar direkt mit den Klienten besprechen, um sie für diese Fragestellung zu sensibilisieren. Besonders geeignet scheint es uns, wenn wir im Coaching mit starken inneren Regelwerken oder äußeren Sachzwängen konfrontiert werden. Hier bieten die Optionen zur Selbstbefreiung Reflexionsräume, in denen neue Möglichkeiten und Handlungsalternativen geboren werden können. Diese Räume sind nicht ohne Risiko zu durchschreiten. Das Dekonstruieren von Identitäten braucht eine sichere Begleitung. Der Lohn der Mühen könnte ein Stück mehr Eigensinn und Freiheit sein.

Mit dem Konstrukt der Psychopolitik haben wir eine soziologische Perspektive auf das Coaching eingenommen. Als Coaches lädt uns diese Perspektive ein, aus der Idee auszusteigen, dass wir es mit rein individuellen Schicksalen zu tun haben. Es sind kollektive Ereignisse, bedingt durch systemische Faktoren. Klienten kommen zu uns mit der Idee, dass sie ein Problem haben und nicht, dass mit der Welt etwas nicht stimmt. Wir können viele ihrer Reaktionen als nichts anderes als nachvollziehbare Reaktionen auf eine schwierige Umwelt betrachten. Und damit ist nicht nur das gemeint, was wir sehen, sondern was wir für wahr und richtig halten, unsere innere Repräsentation der Welt. Zu diesen Repräsentationen gehört die Selbstverständlichkeit, mit der wir annehmen, dass es legitim sei, uns selbst und andere auszubeuten. Gerade hier liegt die große Chance des Coachings, eine andere Beziehungserfahrung zu machen, eine andere Sozialisationserfahrung, die sagt: Hilfe existiert, Gemeinschaft existiert. Und letztlich kann Coaching eine andere Form der Selbstbeziehung unserer Klienten unterstützen, die es ihnen mit Freud gesprochen ermöglicht, nicht nur arbeitsfähig, sondern auch liebesfähig zu sein.

Für uns als Coaches ist es auf jeden Fall eine bedeutsame Perspektivenerweiterung, wenn wir die Fragestellungen unserer Klienten auch aus soziologischer Sicht betrachten und ihre relevanten Umwelten mit einbeziehen. Andererseits ist das konkrete Denken und Handeln unserer Klienten der Dreh- und Angelpunkt und wirkt wiederum auf die Organisationen und die Gesellschaft zurück. Somit ist Coaching auch eine gesellschaftliche Veranstaltung und verweist auf die Verantwortung unserer Zukunft.

Literatur

- Binder, T. (2016). Ich-Entwicklung für effektives Beraten. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (2003). Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UVK.
- Duhm, D. (1975). Warenstruktur und zerstörte Zwischenmenschlichkeit. Lampertheim: Kübler.
- Dilts, R., DeLozier, J., & Bacon Dilts, D. (2013). NLP II – die neue Generation: Strukturen subjektiver Erfahrung – die Erforschung geht weiter. Paderborn: Junfermann.
- Eidenschink, K. (2013). Menschen helfen, ihre innere Unabhängigkeit zu erhöhen. Wirtschaft + Weiterbildung, 07/08, S. 42-43.
- Foucault, M. (2006). Die Geburt der Biopolitik. Geschichte der Gouvernementalität II. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Han, B.-C. (2014). Psychopolitik: Neoliberalismus und die neuen Machttechniken. Frankfurt/M.: Fischer Taschenbuch.
- Kantor, D. (2012). Reading the Room. San Francisco: Jossey-Bass.
- Loevinger, J. (1976). Ego development. Conceptions and theories. San Francisco: Jossey-Bass.
- Looss, W. (2003). Machen Sie eine Intervention oder sind sie eine? Systemische und gestaltorientierte Annäherungen an das beraterische Handwerk. Profile, Int. Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog, 05, S. 47-52.
- Lukas, E. (1998). Spirituelle Psychologie: Quellen sinnvollen Lebens. München: Kösel.
- Max-Neef, M. (1991). Human scale development: conception, application and further reflections. New York, London: The Apex Press.
- Rau, A. (2008). Beratung – Korrektiv der Beratung – oder weder noch? Was kann und sollte Soziologie? In B. Blätzel-Mink (Hrsg.), Beratung als Reflexion. Perspektiven einer kritischen Berufspraxis für Soziolog/inn/en. Berlin: edition sigma.
- Ribolits, E. (2007). Lifelong guidance. Die sanfte Art, Menschen zum Funktionieren zu bringen. In: Führe mich sanft. Beratung, Coaching und Co – die postmodernen Instrumente der Gouvernementalität. Schulheft 127, 32. Jg., Innsbruck-Wien-Bozen: StudienVerlag. www.schulheft.at/fileadmin/1PDF/schulheft-127.pdf.
- Rosenberg, M. B. (2001). Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens. Paderborn: Junfermann.

Schmid, B. (2004). Systemisches Coaching. Konzepte und Vorgehensweisen in der Persönlichkeitsberatung. Bergisch Gladbach: EHP.

Schmidt-Lellek, C. J. (2007). Ein heuristisches Modell zur Work-Life-Balance: Vier Dimensionen des Tätigseins. Organisationsberatung, Supervision, Coaching 14 (1), 29-40.

Schmidt-Lellek, C. J. (2009). Life-Coaching als Anleitung zur Selbstsorge. In B. Birgmeier (Hrsg.), Coaching-Wissen (S. 323-335). Wiesbaden: VS Verlag.

Seel, M. (1999). Versuch über die Form des Glücks. Studien zur Ethik. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Frank Schmelzer, Coach und Berater bei artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin. Er leitet dort die Ausbildung zum systemischen Organisationsberater. Er beschäftigt sich mit gesellschaftlichen Entwicklungen und ihren Auswirkungen auf die Beratungs- und Lebenskunst.

Jana Löffler, Dipl.-Psych., arbeitet als Coach und Beraterin bei der artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin. Sie leitet dort die Ausbildung zur Karriereberatung. Ihre Lieblingsthemen sind Selbstentwicklung und die Entfaltung zur inneren Freiheit und Lebendigkeit.