

# Editorial

Im Juni 2002 erschien zunächst in der amerikanischen Ausgabe der Harvard Business Review und im Januar 2003 in der deutschen ein kritischer Beitrag von *Steven Berglas* zu den „Dangers of Executive Coaching“. Dieser Autor, der als Klinischer Psychologe 25 Jahre in der Abteilung für Psychiatrie an der Harvard Medical School in Boston und danach an der Anderson School of Management gearbeitet hat, warnt eindrücklich vor den Gefahren einer Beratungspraxis ohne psychologisches Fachwissen. Zwar könnten Rechtsanwälte, Wirtschaftsfachleute oder auch Sportler gelegentlich einen durchaus konstruktiven Beitrag für Führungskräfte leisten. In vielen anderen Fällen vermehre aber ihre Beratung eher die Probleme der Klienten und sogar die der Firmen. So berichtet der Autor ein Beispiel, in dem ein Body-gebildeter Sportcoach einen eher schüchternen Klienten durch laufendes Anfeuern zu einer strikten Führungskraft „modellieren“ wollte. Am Ende erlitt dieser aber einen depressiven Zusammenbruch. In einem anderen Fall putschte ein allzu ehrgeiziger Rechtsanwalt einen zunächst verdeckt narzisstischen Klienten so massiv auf, dass dessen Gehabe nach einiger Zeit in seiner Firma nur noch Widerstand erzeugte. Er hatte sich durch die Arbeit mit dem Coach immer mehr von Schmerzen abgeschirmt und seinen Glauben an die eigene Großartigkeit laufend gesteigert. Kunden und Kollegen beschwerten sich, sodass ihm zuletzt die Firmenleitung durch empfindliche Restriktionen Einhalt gebieten musste. Das Fazit von *Steven Berglas* lautet: Berater ohne psychodiagnostische Kompetenzen laborieren oft nur an den Symptomen von Klienten herum. Tiefer liegende oder untergründige Erlebnisbereiche, die sich in der Arbeit bemerkbar machen, bleiben ihnen oft verborgen. Sie verstehen sich wie Autoren billiger Management-Ratgebern lediglich „als Lieferanten einfacher Antworten und schneller Ergebnisse“ (*Berglas* 2003, 100). Außerdem seien sie häufig auf gängige behavioristische Lösungen abonniert. Tiefenpsychologische Konzepte und entsprechende biographische Rekonstruktionen beruflicher Themen seien ihnen in der Regel fremd.

Solche Phänomene bilden den Anlass für das vorliegende Heft. Hier möchten wir nämlich zeigen, dass psychodiagnostische Kompetenzen das Coaching nicht nur ungemain bereichern, sondern häufig sogar eine notwendige Basis darstellen. Den Schwerpunkt des Heftes bilden fünf Fachbeiträge: Im ersten erläutern *Rainer Bäcker* und *Cornelia Lentge*, beide Personalberater mit dem Spezialgebiet „Managementdiagnostik“, zunächst Anforderungen an Führungskräfte in Top-Positionen. Danach beschreiben sie entsprechende psychodiagnostische Kategorien, so wie sie dann für ein anschließendes Coaching, das auch Tiefenebenen berührt, relevant sind. *Christine Scharlau*, Soziologin

und Coach, präsentiert im zweiten Beitrag ein Diagnose-Instrument für Coaching und Karriereberatung: den Myers-Briggs Typenindikator. Bei diesem Instrument, das *Katherine Myers* und ihre Tochter *Isabel Briggs* auf der Basis der *Jungschen* Typenlehre entwickelt haben, handelt es sich nicht etwa um ein distanziert objektivierendes Testverfahren, sondern um eine Methode zur Selbsterkenntnis. *Scharlau* zeigt hier, wie sie das Instrument verwendet. Die drei nachfolgenden Beiträge befassen sich ebenfalls mit tiefenpsychologischen Themen. *Christoph Schmidt-Lellek*, Psychotherapeut und Coach aus Frankfurt, akzentuiert hier das Phänomen in Verbindung zu Charisma und Macht. Gerade an charismatischen Konstellationen zeigt der Autor, wie prekär Narzissmen sind: In ihren milden Formen wirken sie auf ihre Umgebung angenehm leistungssteigernd, in ihren pathologischen befördern sie destruktive Potenziale des Machtmissbrauchs. Der Autor rollt in seinem Beitrag unterschiedliche Interaktionsformen auf und zeigt mit den Begriffen „narzisstische Kollusion“ und „Expanded Self“, dass es sich dabei auch um komplexe interaktive Phänomene handelt. *Wolfram Kölling*, leitender Psychologe einer psychotherapeutischen Fachklinik und Coach, geht dem Thema Narzissmus mit einem etwas anderen Akzent nach. Er thematisiert Scham und Schamlosigkeit in ihrer Bedeutung für das Coaching von Führungskräften. Ausgehend von Phänomenen der „Patchwork-Identität“ oder dem „flexiblen Selbst“ arbeitet der Autor heraus, dass die Schamproblematik, besonders im Sinne von „Schamlosigkeit“, auch für Führungskräfte ein bedrängendes Thema darstellt, und er regt an, es auch im Coaching anzugehen. Im fünften Beitrag zeige ich, welche Bedeutung Familienkonstellationen – und dabei besonders Geschwisterbeziehungen – fürs Coaching haben, da sie sich auf die Interaktionen in der Arbeitswelt auswirken können. Im ersten Teil referiere ich das Konzept von *Walter Toman*, einem meiner Hochschullehrer, der als Psychoanalytiker und empirischer Forscher dieses Feld umfassend erkundet hat. Im zweiten Teil meines Beitrages gebe ich Anregungen, wie *Tomans* Ansatz für unterschiedliche Fragestellungen im Coaching nutzbar gemacht werden kann.

Beim *Praxisbericht* bleiben wir noch bei Familienthemen. Da *Angelika Leder*, Coach aus Frankfurt, besonders oft Familienunternehmer berät, geht sie in ihrem Beitrag der Frage nach, welche speziellen Themen in der Beratung dieser Personengruppe überdurchschnittlich oft anzutreffen sind. Zu diesem Zweck hat sie auch Kolleginnen und Kollegen befragt, die durch entsprechende Publikationen hervorgetreten sind.

Am Ende wird im Rahmen eines Diskurses noch eine andere Perspektive zur Diskussion gestellt. *Thomas Lührmann*, Diplomkaufmann und Managementtheoretiker, vertritt keine psychodiagnostische, d.h. keine genuin tiefenpsychologische Sichtweise, sondern eine sozialpsychologische, indem er Zuschreibungsphänomene zwischen Führern und Geführten untersucht. Er zeigt, dass wir als Managementdiagnostiker oder als Coach mit nur individualisierenden Sichtweisen lediglich einen Ausschnitt des sozialen Phänomens Führung abdecken und dass es sich dabei immer um komplexe soziale Konstruktionen handelt, die wir nur begrenzt erfassen können.

Astrid Schreyögg, Berlin

## Literatur

- Berglas*, S. (2001): *Reclaiming the Fire: How Successful People Overcome Burnout*. New York: Random House.
- (2002): Dangers of Executive Coaching. *Harvard Business Review* 6/02, 87-92.
  - (2003): Wenn der Trainer falsche Tipps gibt. *Harvard Business Review* 1/03, 99-103.