

# **Entdeckungsreisen und Gratwanderungen: Führungskräfte-Coaching mit Borderline-Thematik**

Ariane Bentner

## *Zusammenfassung*

**C**oaching als typische Beratungsform für Führungskräfte unterscheidet sich von der Therapie zum Beispiel durch das Fehlen einer klassischen Diagnose und ist womöglich gerade deshalb besonders beliebt bei Managern. Am Beispiel einer Fallstudie zum Coaching mit einer weiblichen Führungskraft über 20 Sitzungen werden auf der Basis eigener Mitschriften Fallstricke und Entdeckungen gezeigt, mit denen ein Coach zu rechnen hat, wenn plötzlich als "heimliche" Diagnose eine Borderline-Thematik auftaucht. Dargestellt werden u. a. die Gestaltung des Erstkontakts, wie Symptome als Ressourcen genutzt werden können, welche systemischen Methoden sich als besonders hilfreich erwiesen haben, wie die Gratwanderungen des Coaches aussehen und welche Lösungen und Musterveränderungen möglich waren.

## *Coaching als Beratungsform*

**C**oaching ist eine Form der Einzelberatung, die sich gezielt an Führungskräfte wendet. Anlässe für Coaching können z. B. berufliche Um- oder Neuorientierungen sein oder auch die Bewältigung von Krisen und Konflikten in der Führungsposition, verbunden mit einer Klärung von Aufgaben, Funktionen und Rollen. Ein Coaching soll die Führungskraft darin unterstützen, ihren Job erfolgreich ausüben zu können (Looss 1992; Clement 1999).

Coaching als Beratungsform wird von Führungskräften aus meiner Erfahrung leichter in Anspruch genommen als etwa Psychotherapie. Denn Coaching ist eine für diese Klienten eher akzeptable soziale Konstruktion, in der sie professionelle Unterstützung nachfragen können, ohne mit den Anforderungen an ihre berufliche Position in Konflikt zu geraten. Diese sind bei Führungskräften üblicherweise verbunden mit einem hohen Leistungsniveau, großer Tüchtigkeit und einem hohen Verantwortungsbewußtsein.

Der Fokus im systemischen Coaching liegt (in Anlehnung an ein Konzept

von Bernd Schmid) auf den drei Dimensionen Person, Funktion und Organisation. Mit Person sind persönlich-biographische Aspekte im Leben des Klienten gemeint wie etwa familiärer Hintergrund, familiengeschichtliche Ereignisse oder spezifische Konstellationen in der Familie, die für den Coaching-Auftrag relevant sind. Weiterhin ist es wichtig, die berufliche Funktion des Klienten zu thematisieren. Hier richtet sich die Aufmerksamkeit z. B. auf die jeweiligen Rolle(n), die der Klient in seiner Funktion als Führungskraft einnimmt und wie er sie gestaltet.

Ebenfalls nützlich kann der Blick auf die Aufgaben sein, die aus der Führungsposition erwachsen und wie sie wahrgenommen und ausgefüllt werden. Je nachdem wie klar oder verschwommen diese definiert sind, ergibt sich daraus der Blick auf die Organisation, in der ein Klient arbeitet. Hier kann sich der Fokus im Coaching darauf richten, welche Regeln dort gelten, wie die Gepflogenheiten und Umgangsformen untereinander sind, was die Leitung vorlebt und was das wiederum für die Klientin oder den Klienten bedeutet (Grochowiak u. Castella 2001). Coaching als Beratungsform kann somit auch als mitunter sehr spannende Entdeckungsreise in bisher womöglich unbekannte „Sphären“ der eigenen Person, ihrer Aufgaben und der Organisation, in der sie arbeitet, verstanden werden.

In der Regel fragen Führungskräfte selbst die Beratung nach und lassen sich einen Coach empfehlen. In größeren Organisationen kann es aber auch vorkommen, daß Führungskräfte von ihren Vorgesetzten zum Coaching geschickt werden, weil man mit ihren Leistungen in bestimmter Hinsicht nicht (mehr) zufrieden ist. Meist zeigen solche Führungskräfte bestimmte soziale Auffälligkeiten, die eng mit ihrer Art der Kommunikation verknüpft sind. Diese wird z. B. von den „überweisenden“ Vorgesetzten oft als irritierend, verletzend oder sogar als aggressiv und zurückweisend erlebt.

Die Beschreibungen aus dem sozialen Umfeld der Führungskraft sind oft reich an Bildern und manchmal wenig schmeichelhaft: So ist beispielsweise die Rede vom „Kommunikationskrüppel“, vom „Oberlehrer“ oder sogar vom „Kotzbrocken“, der scheinbar ohne jeden Anlaß plötzlich wie die „Axt im Walde“ verbal um sich schlagen kann, keinem Streit aus dem Weg geht und durch abrupte Stimmungswechsel das Klima in der Abteilung oder dem Team nachhaltig zu beeinträchtigen vermag. Genauso schnell kann aber dann alles wieder „in Butter sein“ und der oder die Betroffene zeigt sich von seiner einfühlsamsten und charmantesten Seite. Vorgesetzte und Mitarbeiter erleben den Umgang mit der betroffenen Person meist als sehr wechselhaft und ambivalent: Sie ziehen sich zurück und verhalten sich abwartend, denn man weiß letztlich nie, woran man mit so einer Führungskraft ist — ob man ihr wirklich vertrauen und sich auf sie verlassen kann oder nicht. Der Umgang mit so einem Chef oder einer Chefin wird für alle Beteiligten unter Umständen zu einer anstrengenden Gratwanderung.

Manche Führungskräfte erhalten — je nach Grad der gezeigten Auffälligkeit — sogar regelrechte Auflagen für das Coaching: Wenn es nicht zum Erfolg führt, kann die Karriere des Betroffenen im Unternehmen ernsthaft gefährdet sein.

In der systemischen Beratung spielt die Beschreibung von Verhaltensweisen und Interaktionsmustern eine wichtige Rolle, oft eine wichtigere als die Orientierung an Diagnosen. Im Coaching ist es — anders als in der Therapie — unüblich, mit expliziten Diagnosen zu arbeiten. Dennoch sollte auch ein Coach über klinisches Grundwissen verfügen, das es ermöglicht, die Befindlichkeit des Klienten einschätzen können. Deshalb ist es hilfreich, wenn die Beraterin die Klientin ihre Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster beschreiben läßt und dazu Arbeitshypothesen bildet, die sie dann — ebenfalls beschreibend — der Klientin rückkoppelt.

Von einem Borderline-Thema im systemischen Sinne möchte ich sprechen, wenn solche Wahrnehmungs- und Interaktionsmuster vorliegen, die Hinweise geben auf das Vorhandensein einer Ambivalenz zwischen zwei als sehr unterschiedlich erlebten Polen (a+b). Dies können die Pole Nähe und Distanz ebenso sein wie auch die Pole schwarz und weiß, Liebe und Haß oder beliebige andere Gegensatzpaare.

Entscheidend für das Borderline-Muster ist aber nicht bloß das Vorhandensein der Ambivalenz als solcher, sondern vielmehr das *schnelle Oszillieren* der Person zwischen den beiden Polen (Kernberg 1978; Ebbecke-Nohlen 2000, S. 17). Dieser schnelle Wechsel der Gefühle und Einschätzungen ist es, der bei den Betroffenen selbst Unsicherheit und Irritationen auslöst und in ihrem sozialen Umfeld unangenehme Gefühle und Störungen. Häufig können Borderline-Klienten auf der einen Seite eine enorme Wut zeigen, die sie von ihrer Umwelt immer mehr isoliert, andererseits besitzen sie ein sehr hohes Einfühlungsvermögen gegenüber anderen.

Hinweise auf eine Borderline-Thematik beim Klienten können z. B. schon im Erstgespräch auftauchen, wenn dem Coach diffuse Klagen, Gefühle von Orientierungslosigkeit und Unsicherheit geschildert werden, häufig im Kontext mit beruflichen Schwierigkeiten mit Vorgesetzten und Kollegen, für die scheinbar keine klar nachvollziehbaren Gründe und Anlässe vorliegen (Rohde-Dachser 1995, S. 62; Gneist 1997).

Als charakteristisch für eine Borderline-Thematik betrachtet auch die Psychoanalyse jenes „merkwürdige, schwer faßbare Schwimmen eines fehlenden Fixierungspunktes der Gedanken und Gefühle“ des Klienten. So gesehen, stellt gerade der *schnelle* Wechsel des Aufmerksamkeitsfokus beim Klienten ein recht typisches Merkmal des Borderline-Musters dar. Rohde-Dachser (1995, S.50) zitiert folgendes Beispiel aus der psychoanalytischen Praxis zur Veranschaulichung:

„Ein 22-jähriger Patient sitzt mir freundlich distanziert gegenüber und berichtet über sein Befinden. In diesem Zusammenhang kommt er auf seine Zahnschmerzen zu sprechen. Sein Bericht enthält, ineinander übergehend, drei Feststellungen: ‚Zahnarzt hat mir eine falsche Füllung gemacht. Davon habe ich eine Bleivergiftung bekommen. — Ich bin ja selbst schuld. Ich habe meine Zähne vernachlässigt, bis sie kaputt waren. — Ich bin immer regelmäßig zum Zahnarzt gegangen.‘ Jeder Zuhörer ist darauf eingestellt, sich von den Aussagen des Gegenübers einstimmen zu lassen. Genau das mißlingt hier [...] Der ständige Wechsel des Standorts verwirrt den Zuhörer, der sich auf einen engen Bezug zum Patienten einläßt. Er hat das Gefühl: ‚Jetzt verstehe ich überhaupt nichts mehr.‘ Verwirrung und Orientierungslosigkeit treten auf ...“

So kommt es auch im Coaching in der Interaktion zwischen Berater/-in und Klient/-in unter Umständen schnell zu emotionalen Wechselbädern, bei denen der Berater leicht ins Schwimmen geraten kann, weil er/sie vom Klienten in sein Wahrnehmungs- und Kommunikationsmuster eingeladen wird und sich darin verwickelt fühlt.

Ich möchte anhand eines Fallbeispiels aus einem systemischen Coaching-Prozeß mit einer weiblichen Führungskraft beschreiben, welche Gratwanderungen für Klientin und Beraterin aus der Bearbeitung des Borderline-Musters im Coaching entstehen können, wie sich die Borderline-Symptome als Ressourcen nutzen lassen und welche Lösungsimpulse sich daraus ergeben können. Der beschriebene Coaching-Prozeß dauerte mit Unterbrechungen zwei Jahre und umfaßte ca. 20 Sitzungen à 1,5 Stunden. Die persönlichen Daten der Klientin sind anonymisiert.

### *Der Erstkontakt*

**D**ie Klientin, Frau Taylor, ist 38 Jahre alt und arbeitet als wissenschaftliche Leiterin einer Abteilung in einem Forschungsinstitut. Sie stammt aus einer binationalen Familie mit spanisch-amerikanischem Hintergrund und ist gemeinsam mit vier Schwestern in den USA aufgewachsen. Studiert hat sie zunächst in den USA und dann in Deutschland, wo sie seit ca. 15 Jahren lebt und mit einem deutschen Mann verheiratet ist. Die Klientin thematisiert ihre (Familien-)beziehungen nur sehr zurückhaltend und auch erst gegen Ende des Coaching-Prozesses.

Frau Taylor macht auf mich von Anfang an einen sympathischen und freundlichen Eindruck, sie begegnet mir — von wenigen Ausnahmen abgesehen — ausgesprochen höflich und zuvorkommend.

In einem ersten Telefonat erklärte Frau Taylor, sie komme in eigener Sache zum Coaching. Sie werde von niemandem geschickt. Mit Bedacht habe sie eine Beraterin gewählt, die ihr von einer Freundin empfohlen wurde und die in einiger Entfernung vom Wohn- und Arbeitsort der Klientin tätig sei. Anlaß für

das Coaching sei ihre derzeitige *berufliche* Situation. Sie fühle sich fremd in ihrem Arbeitsfeld, in welchem sie als einzige Frau ausschließlich von männlichen Kollegen umgeben sei. Mit diesen komme sie nicht gut aus, da es ihnen nicht zuletzt an höflichen Umgangsformen mangle. Frau Taylor möchte sich mit Hilfe eines weiblichen Coaches Klarheit verschaffen über ihre berufliche Situation.

Die ersten Sitzungen sollten dazu dienen, den Auftrag der Klientin an ihren Coach genauer zu klären. Die Klientin schilderte zunächst ihr Arbeitsumfeld im Forschungsinstitut als feindselige Umgebung, in welcher sie sich fremd fühlte. Sie sah sich als einzige Frau von der männlichen Übermacht ihrer Kollegen bedroht und verletzt. Die Frauenbeauftragte, die sich für Frau Taylor stark eingesetzt hatte, habe sie lediglich als Alibifrau benutzt, um sich besser profilieren zu können. Die männlichen Kollegen seien arrogant und überheblich. Sie fürchte sich vor ihnen. Die Klientin beschrieb sie als „Wolfsrudel“, das nach seinen eigenen (grausamen) Regeln lebt. Für die Klientin ging es darum, von den Wölfen nicht zerfetzt und zerrissen zu werden, sondern Strategien zu finden, die es ihr ermöglichten, in dieser feindlichen Umgebung zu überleben.

Ihre gezeigten Verhaltensweisen beschrieb Frau Taylor als "in Rage geraten" und „Wutanfälle bekommen“. Normalerweise zeigte sie ihre Wutanfälle bei gemeinsamen Arbeitstreffen und Sitzungen mit ihren Kollegen. Einmal war sie jedoch öffentlich „ausfällig“ geworden und hatte einen anderen Wissenschaftler an ihrem Institut vor anderen angeschrien. Dieses Ereignis hatte den Ausschlag gegeben, ein Coaching in Anspruch zu nehmen, da Frau Taylor ihr Verhalten als einer Wissenschaftlerin nicht angemessen beurteilte.

Für sich selbst wünschte sich Frau Taylor die Fähigkeit, in beruflichen Situationen mehr Souveränität zeigen zu können. Wenn dies gelänge, so formulierte sie den Auftrag, sei ein wichtiges Ziel im Coaching erreicht. Sie wünsche sich außerdem, sich zukünftig besser abgrenzen zu können, ohne Wut zeigen zu müssen.

Auf meine Frage, was ich keinesfalls tun solle, wenn ich es mir mit der Klientin nicht verderben wolle, bat Frau Taylor, daß die Beraterin nicht abweisend, unhöflich oder wütend werden solle.

### *Symptome als Ressourcen*

**T**ange Zeit lag der Fokus unserer Arbeit in diesem Coaching-Prozeß auf **L**der *Person* der Klientin. Es gelang mir damals noch nicht, die Aufmerksamkeit von Frau Taylor auch schon auf die anderen im Coaching relevanten Dimensionen der beruflichen *Funktion* und der *Organisation* zu lenken.

Auffällig war gleich am Anfang eine starke Polarisierung in gut und böse in der Wahrnehmung der Klientin. Differenzierungen kamen so gut wie gar nicht vor, so daß die Hypothese von der Ambivalenz als Thema der Klientin nahelag (Ebbecke-Nohlen 2000).

Auch die Tatsache, daß Frau Taylor für diese hochqualifizierte Stelle ausgewählt worden war und sich offensichtlich auch selbst dafür entschieden hatte, erschien der Klientin wie ein Angriff auf ihre Person. Zusammen mit den eher unspezifischen Klagen über die Arbeitskollegen ergaben sich erste Hinweise auf eine mögliche Borderline-Thematik.

Die Klientin klagte anfangs einerseits sehr viel und fühlte sich als Opfer ihrer männlichen Kollegen, ohne daß mir deutlich wurde, was diese ihr genau angetan hatten. Die Männer erschienen als übermächtig, was verständlich war, denn Frau Taylor arbeitete als einzige Frau mit Leitungsfunktion in einer Männerdomäne. Andere Frauen kamen nur vereinzelt und randständig vor, z. B. als Lehrbeauftragte oder Studentin. Die Beziehungen zu diesen Frauen erlebte Frau Taylor ebenfalls als eher negativ, nach meinem Eindruck sogar konkurrierend. So erzählte mir Frau Taylor in einer Sitzung *wie nebenbei*, sie habe einer weiblichen Lehrbeauftragten fristlos gekündigt, weil diese in einem Minirock erschienen sei und die Männer ganz „verrückt“ gemacht habe. Dies habe sie als Leiterin nicht hinnehmen können.

Andererseits berief sich Frau Taylor immer wieder auf ihre feministische Einstellung, nach der wir Frauen zusammenhalten müßten. Dabei wurde sie nicht müde, mich in ihre Solidargemeinschaft mit einzubeziehen. Sie hatte sich vorher über mich erkundigt und herausgefunden, daß ich Frauen- und Genderforschung betrieben und einschlägige Ergebnisse veröffentlicht hatte.

Eher intuitiv entschied ich mich, das Gender-Thema zu diesem Zeitpunkt besser nicht zu vertiefen, da ich mich schon früh in etwas verwickelt fühlte, was mir nicht ganz geheuer war.

Gleichzeitig bot Frau Taylor mir von sich aus schon in den ersten Sitzungen viele Lösungsimpulse an, die als Ressourcen genutzt werden konnten. Ich beschloß, die Energie im Beratungsprozeß mehr in diese Richtung und damit auch von meinen eigenen „Verwicklungen“ weg zu lenken.

Als eine sehr wichtige Ressource betrachtete ich die Fähigkeit der Klientin zur *Symbolisierung*. Frau Taylor symbolisierte ihre Wut auf Nachfragen schnell im Bild einer „Katze“, die der Klientin eine vertraute Begleiterin geworden war. Eigentlich zeigten sich hier sogar zwei Ressourcen, neben der Fähigkeit, ein passendes Bild für das Gefühl der Wut zu finden, auch die Fähigkeit, diese gleichzeitig positiv umzudeuten und zu differenzieren. Wut war somit nicht mehr einfach nur Wut, von der die Klientin regelrecht überwältigt wurde, wenn sie sich abgrenzen wollte, sondern die Wut erhielt eine positive Sinnggebung in Form einer Katze. Eine Katze kann sowohl angreifen und ihre Krallen zeigen als auch schnurren und schmusen. Ich beschloß daher, der Einladung der Klientin

„gut für die Katze zu sorgen“ als erstes zu folgen, mit dem Ziel, die guten Gründe für die Symptomatik zunächst einmal zu würdigen.

Als erste Intervention lud ich Frau Taylor daher dazu ein, die von ihr bereits positiv konnotierte Seite der Katze (Wut) noch stärker als Ressource zu betrachten und gemeinsam auf eine Entdeckungsreise nach den guten Gründen für die Existenz der Katze im Leben von Frau Taylor zu gehen. Ich sei davon überzeugt, sagte ich, daß die Katze ihr bisher vermutlich sehr wichtige Dienste im Leben geleistet hätte.

Methodisch entschied ich mich für ein Angebot, das es der Klientin ermöglichen sollte, ihre Symptome differenzierter als bisher wahrzunehmen (in den Zeit-Dimensionen Vergangenheit und Gegenwart) und gleichzeitig Visionen über die Zukunft zu entwickeln. Hierfür bot sich die Arbeit mit der Zeitlinie in Anlehnung an Robert Dilts an (vgl. Schindler 1995).

Auf einer gedachten Zeitlinie konnte die Klientin in einer der nächsten Sitzungen auf- und abgehen und so die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft ihrer Katze mit Abstand betrachten und würdigen. Das Einnehmen von (räumlicher) Distanz wirkte auf Frau Taylor sehr entlastend und ermöglichte es ihr, Aspekte ihres Erlebens mit „gebührendem“ Abstand zu sehen.

Es zeigte sich, daß die „Katze“ im Alter von 17 Jahren erstmals aufgetreten war. Auslöser waren pubertäre Abgrenzungs- und Ablösungsversuche Frau Taylors von ihrer Familie — sie hatte alleine mit einer Freundin ohne ihre Eltern verreisen wollen. Diese Wünsche waren jedoch von den Eltern als unangemessen zurückgewiesen und mit Verboten belegt worden. Darüber hatte die Klientin eine enorme Wut entwickelt, die sie aber nur selten zu zeigen gewagt hatte.

Die Katze hatte seitdem eine Art Eigenleben geführt. Dabei war sie fast ein wenig außer Kontrolle geraten. Sie zeigte sich scheinbar bei jeder passenden und unpassenden Gelegenheit.

Ich begleitete die Klientin bei dieser symbolischen Reise durch eine gedachte Linie im Raum vom Ausgangspunkt im Hier-und-Heute (Gegenwart) zunächst ein Stück in die Vergangenheit, um die „Geburtsstunde“ der Katze zu entdecken und den damaligen Kontext, in dem sie in das Leben der Klientin getreten war. So konnte die Wichtigkeit der Katze im Leben von Frau Taylor für Beraterin und Klientin überhaupt verstehbar werden.

Frau Taylor erlebte es in dieser Sitzung als entlastend, ihre Wut einmal aus der Distanz heraus betrachten zu können und zu erkennen, wofür sie in der Vergangenheit nützlich und sogar überlebenswichtig gewesen war. Somit konnte die Katze auch entsprechend gewürdigt und als Ressource betrachtet werden, die ihr das Überleben in ihrer Familie als Jugendliche erleichtert hatte.

Die Klientin konnte nun aber auch schon eine Entscheidung treffen, wie lange sie mit ihren Symptomen zukünftig noch zusammenleben wollte. Die Katze schien momentan, im Alter der Klientin von 38 Jahren, ihren Lebenszenit erreicht zu haben. Frau Taylor wünschte sich, daß die Katze bis ungefähr zu

ihrem 50. Lebensjahr aus ihrem Leben wieder ganz verschwunden sein würde, weil sie hoffte, sie dann nicht mehr zu brauchen.

Das Auf- und Abgehen auf der Zeitlinie im Raum kam dem Bedürfnis der Klientin nach Bewegung sehr entgegen. Sie behielt das Herumgehen im Raum und In-Bewegung-Sein während des gesamten Beratungsprozesses als ein Element bei, um Distanz zu schaffen.

### *Interaktionsmuster entdecken*

In der folgenden Zeit nahm das Bedürfnis der Klientin zu, mir mehr von ihren Symptomen zu berichten und ihre Interaktionsmuster im beruflichen Alltag genauer zu beschreiben. Es zeigte sich, daß Frau Taylor in ihrer beruflichen *Funktion* einerseits häufig versuchte, sich durch das Herstellen von Verbundenheit den Kollegen anzunähern und sich ins „Wolfsrudel“ zu integrieren. Ihre Verbundenheit versuchte Frau Taylor meist durch die Übernahme von mehr Arbeit am Institut auszudrücken. Gleichzeitig erlebte sie die Reaktionen ihrer Kollegen auf ihre Bemühungen als nicht wertschätzend und höflich-respektvoll, so daß Frau Taylor nach kurzer Zeit in Wut geraten mußte. Ihren männlichen Kollegen erschien es dagegen selbstverständlich, daß Frau Taylor noch mehr Aufgaben am Institut übernahm. Die Klientin fühlte sich also durch bestimmte Verhaltensweisen ihrer Kollegen im Institut auch schnell provoziert.

Frau Taylor beschrieb ihre Schwierigkeiten, sich vom Verhalten der Kollegen abzugrenzen und angemessen nein zu sagen, so daß es früher oder später zu verbalen Ausbrüchen und den bekannten Wutanfällen kam, und sie „die Katze aus dem Sack“ lassen mußte. Darauf folgten regelmäßig „Strafmaßnahmen“ der männlichen Kollegen (die ihr noch mehr Arbeit „aufbrummt“) oder zu Selbstbestrafungen von Frau Taylor (die sich selbst noch mehr Arbeit „auferlegte“).

Häufig bestand bei der Klientin dann auch eine Unsicherheit darüber, ob und wen sie nach einer solchen Konflikt-Eskalation (noch) am Institut noch grüßen sollte.

Exemplarisch hierfür beschrieb Frau Taylor eine Situation, in der sie gemeinsam mit einem Kollegen in ihrer beruflichen *Funktion* eine Forschungsreise ins Ausland sehr erfolgreich organisiert und durchgeführt hatte. Sie war sehr glücklich gewesen durch den dadurch entstandenen näheren *persönlichen* Kontakt, bei welchem ihr der Kollege sogar das Du angeboten hatte. Anlässlich einer Meinungsverschiedenheit war sie mit diesem Kollegen jedoch schon während der Reise in Streit geraten, im Zuge dessen sie sowohl den Kontakt als auch das Du wieder rückgängig gemacht hatte. Nun war sie unsicher, ob sie diesen Kollegen zu Hause am Institut (in der *Organisation*) überhaupt noch grüßen sollte oder nicht.

In dieser Szene wurde exemplarisch deutlich, wie der Klientin bei der Ausübung ihrer beruflichen *Funktion* im Arbeitszusammenhang immer wieder Verhaltensweisen auf der Ebene der *Person* „dazwischenfunkten“ und sie in Schwierigkeiten brachten.

Frau Taylor wünschte sich nun, mehr nein sagen zu können, ohne gleich eine Eskalation zu produzieren. Von der Beraterin habe sie gelernt, daß es möglich sein müsse, auch wertschätzend nein zu sagen. Dies wolle sie nun auch ausprobieren. Gleichzeitig verlangte sie in dieser Phase regelmäßig Hinweise auf Rhetorik-Kurse, da sie besser lernen wolle, sich durchzusetzen.

### *Gradwanderungen*

**D**er gesamte Coching-Prozeß hielt emotionale Verstrickungen und Gradwanderungen bereit. Nicht selten fühlte ich mich als Beraterin von der Klientin in deren Muster eingeladen oder geradezu „verwickelt“. Diese Verwicklungen galt es immer wieder wahrzunehmen und versuchsweise aufzulösen, was mir nicht immer gelang. Es galt, nicht vom schmalen (Coaching-)Grat abzukommen und die richtige Balance zu halten, was mich manchmal an meine eigenen emotionalen Grenzen brachte, etwa dem Schwanken zwischen Verständnis und Wut. So wurde ich von Anfang an von Frau Taylor einerseits mit Komplimenten und Freundlichkeiten geradezu überschüttet (vgl. Ebbecke-Nohlen 2000). Andererseits versuchte sie auch hin und wieder, mich als Beraterin abzuwerten, indem sie mich wie ihre Sekretärin behandelte. So bat sie anfangs nach der Sitzung in entschiedenem Ton: „Würden Sie mir bitte ein Taxi bestellen?“ Ich war zunächst perplex, denn ein solches Ansinnen hatte bisher noch kein Klient an mich gerichtet. Mir war dabei hauptsächlich die *fordernde* Art und Weise der Klientin unangenehm. Nach kurzem Überlegen — ich erlebte eine Art „Schreckminute“, wollte aber aus Unsicherheit und Zeitgründen keine Diskussion mit der Klientin darüber beginnen — zeigte ich der Klientin wo das Telefon stand und ließ sie selbst das Taxi bestellen. An dieser Gepflogenheit (Taxi bestellen) hielt die Klientin fortan nach jeder Sitzung fest, allerdings war es kein Thema mehr für sie, mich darum zu bitten.

Besonders schwierig waren für mich auch die „Verstrickungen“ in das Gender-Thema, wobei Frau Taylor mich etwas zugespitzt in ihre "feministische Solidargemeinschaft" mit allen (unterdrückten) Frauen der Welt einzuladen versuchte. Gerade als für dieses Thema offene Beraterin erforderte diese Einladung von mir eine klare Distanzierung. Ich entwickelte (eher intuitiv) die Hypothese, daß es hier gerade nicht in erster Linie um Frauenunterdrückung ging, sondern um das Thema der Beziehungsgestaltung der Klientin zu beiden Geschlechtern im beruflichen Kontext.

Zwei- bis dreimal erklärte sie mir recht unvermittelt, daß sie jetzt sich in der Lage fühle, ihren Berufsalltag ohne Coaching zu meistern. Abschließende Termine zu einer klaren Beendigung des Beratungsprozesses lehnte sie zu diesem Zeitpunkt entschieden ab. Ich war irritiert und verunsichert, denn nach meiner Einschätzung waren die erarbeiteten Lösungsimpulse noch nicht sehr stabil im Alltag der Klientin verankert. Noch ehe ich Zeit für einen Kommentar zu diesem Thema gefunden hatte, hatte sich die Klientin bereits umentschieden und beschlossen, den Coaching-Prozeß doch weiterzuführen.

Weiterhin äußerte Frau Taylor regelmäßig „Sonderwünsche“ oder versuchte, Sonderregelungen zur Honorar- und Termingestaltung des Coachings durchzusetzen. Fast jeder im Voraus vereinbarte Termin wurde von der Klientin telefonisch oder schriftlich verändert. Besonders am Anfang des Prozesses hielt ich als Beraterin häufig im wahrsten Sinne des Wortes „die Luft an“, wenn Frau Taylor anrief und in harschem Ton Terminverlegungen verlangte. Einmal war ich fast soweit, mir diese Art des Anrufens verbitten zu wollen, weil ich glaubte, diese Art der Kontaktgestaltung nicht länger ertragen zu können. Als hätte sie es gehaut, wechselte die Klientin, noch ohne daß ich dies thematisiert hätte, das Medium und schrieb von da an freundlich formulierte E-Mails.

Die Kunst der Balance bestand also auch hier darin, das Muster der Klientin nicht einfach unkommentiert hinzunehmen, aber auch nicht jedesmal ins Zentrum der Aufmerksamkeit zu rücken — eine echte Gratwanderung, ein Wechselbad der Gefühle für mich.

Diese Gratwanderungen werden in der psychoanalytischen Literatur detailliert beschrieben. Sie erscheinen dort als typische Übertragungs- und Gegenübertragungsphänomene in der Arbeit mit Borderline-Klienten (vgl. Rohde-Dachser 1995, S. 150ff.).

Am Ende des Coaching-Prozesses war es dann möglich, daß Beraterin und Klientin gemeinsam ein neues Muster der Termingestaltung konstruieren konnten: die sog. Ankertermine. Als Ankertermine wurden solche Termine definiert, die der Klientin nach Abschluß des eigentlichen Beratungsprozesses die Möglichkeit geben, Erfahrungen mit ihrem neuen Muster oder auch „Ehrenrunden“ mit dem alten Muster zu reflektieren. Ich schlug dabei jeweils eine zwei- bis dreimonatige Zeit ohne Coaching vor, in welcher die Klientin Erfahrungen mit dem neu erarbeiteten Verhalten sammeln würde. Die genauen Abstände zwischen den Ankerterminen konnte die Klientin dann nach ihrem Bedürfnis nach nochmaliger Verankerung als Rückversicherung bei der Beraterin festlegen.

### *Lösungsimpulse und Musterveränderungen*

Entdeckt" werden konnte von der Klientin im Laufe des Beratungsprozesses ihr bisheriges Verhaltensmuster als Versuch der Grenzziehung zu ihrer Umwelt und Distanzierung vornehmlich durch *Aggression*. Dieses Muster konnte in der Beratung zunächst auf seine funktionalen und nützlichen Aspekte hin untersucht und auf diese Weise als Lösungsversuch von Frau Taylor gewürdigt werden. An dieser von Anfang an praktizierten Haltung der positiven Würdigung ihrer Symptome hielt ich während des gesamten Prozesses fest. Die Klientin konnte es sich zunehmend erlauben, diese Sichtweise zu teilen.

Bildlich gesprochen hatte die Klientin früher, wie sie es nannte, oft „vor Wut geraucht“. Tatsächlich entschied sie sich im Laufe des Coachings, das Rauchen aufzugeben. Sie entdeckte, daß sie das Rauchen in diesem Kontext nicht mehr als hilfreich empfand, sondern als eine Form der Betäubung erlebte. In diesem Zusammenhang entdeckte sie auch, daß das, was sie in ihrer Familie über Grenzen und Distanz gelernt hatte, für sie in ihrer aktuellen beruflichen Situation wenig nützlich war, sondern ihr viele Schwierigkeiten und ein zunehmend negatives Image im Kollegenkreis einbrachte. Dies gab den Ausschlag, nach geeigneten Veränderungsmöglichkeiten Ausschau zu halten und neue Lösungsimpulse zu suchen. Erst in der allerletzten Sitzung berichtete mir Frau Taylor, daß es ihr als Kind (fast) nicht erlaubt wurde, sich in der Familie durch Abgrenzung zu unterscheiden: so durfte sie sich beispielsweise nur in ihr Zimmer zurückziehen oder aus der Wohnung begeben, nachdem sie „ganz viel“ im Haushalt oder Garten für die Familie gearbeitet hatte. Dieses Muster — erst ganz viel arbeiten, dann mit Wut abgrenzen — führte sie später auch im Beruf fort.

Neue Lösungswege wurden sichtbar, als ich Frau Taylor in einer Sitzung dazu einlud, den Fokus der Aufmerksamkeit aus der Außenperspektive einmal auf die *Organisation* zu richten, also auf das Forschungsinstitut, in dem Frau Taylor tätig war, und seine Mitarbeiter/-innen von außen zu betrachten unter der Fragestellung, ob das dort von allen Beteiligten (einschließlich der Klientin) praktizierte Verhalten situations- und kontextangemessen sei oder nicht.

Dieser Perspektivwechsel führte zu der ganz neuen Erkenntnis, daß Frau Taylor durchaus nicht alle gezeigten Verhaltensweisen ihrer Kollegen auf sich zu beziehen brauchte und daß möglicherweise manches weniger *persönlich* gemeint war, als sie es bisher wahrgenommen hatte. Dadurch konnte Frau Taylor eine andere Form der Grenzziehung im beruflichen Kontext gewinnen, die es ihr erleichterte, mit neuen Formen von Nähe und Distanz zu experimentieren und Grenzen überhaupt als etwas Notwendiges und Erlaubtes im menschlichen Miteinander zu erleben. Abgrenzung konnte als lebenswichtige Funktion nun positiv konnotiert werden.

Es zeigte sich auch, daß manche Erwartungen ihrer männlichen Kollegen nicht zwingend dem Wunsch nach weiblicher Unterwerfung geschuldet sein

mußten, sondern vielmehr im Kontext der beruflichen Leitungsfunktion von Frau Taylor zu sehen waren. Frau Taylor konnte jeweils prüfen, inwieweit es ihr angemessen erschien, diese Erwartungen zu erfüllen oder nicht.

Danach folgte eine längere Phase, in der Frau Taylor sehr lustvoll und kreativ mit verschiedenen Formen der Abgrenzung ohne Aggression experimentieren konnte. Hierzu gab ich ihr die verschiedenen Verschreibungen als Hausaufgaben mit.

In der letzten Sitzung lud ich die Klientin noch einmal ganz bewußt dazu ein, die positiven Seiten des alten Musters zu würdigen. Gleichzeitig sprach ich aber auch die dysfunktionalen Seiten an, die Frau Taylor ja in der Vergangenheit viel Ärger und Leid eingebracht hatten.

Ich betonte in meinem Abschlußkommentar, daß aus meiner Sicht diese beiden Seiten zusammengehörten, und daß die Klientin jetzt wählen könne zwischen altem und neuem Muster, und sie dadurch mehr Entscheidungsspielräume gewonnen habe für souveränes Handeln im Beruf. Dies war ja die Zielvorstellung für den Coaching-Prozeß gewesen. Im Abschlußkommentar lud ich die Klientin dazu ein, weiterhin spielerisch, lustvoll und experimentell mit dem alten *und* dem neuen Muster umzugehen, und nicht nur auf die Seite der Veränderung zu schauen, sondern jeweils zu wählen, welches Verhalten der Situation der Klientin gerade angemessen sei.

Die Klientin fand abschließend für sich eine gute Balance in Bild von der „Kohabitation“ zwischen Integration und Abgrenzung. Auf Wutanfälle könne sie zukünftig weitgehend verzichten. Nach ihrem Eindruck stimmte jetzt die Dosierung des jeweils gezeigten Verhaltens im beruflichen Kontext besser.

### *Fazit*

**W**ie der Fall zeigt, kommen Klienten üblicherweise mit bestimmten Anliegen zum Coaching, die mit ihrem Erleben und Handeln in der Führungsposition zu tun haben. Anders als im therapeutischen Setting, in welchem meist ein sog. Überweisungskontext besteht und häufig bereits eine Diagnose gestellt wurde, finden Führungskräfte ihren Weg zum Coaching aufgrund von Beschreibungen ihres eigenen Verhaltens und/oder des Verhaltens ihrer relevanten Umwelt in der Organisation.

In diesem Coaching-Prozeß erwies es sich für mich als unabdingbar, mein emotionales Erleben als Instrument und Ressource zu nutzen, um eine adäquate Beratungsarbeit gewährleisten zu können. Gleichzeitig war es aber gar nicht so leicht, die wechselhaften emotionalen Eindrücke im Kontakt mit Frau Taylor als solche zu sortieren und darin ein Muster zu erkennen. Am schwersten war dabei die Gratwanderung zwischen der eigenen Abgrenzung zu Verstrickungen in das Muster der Klientin und dem Zeigen von Wertschätzung ihr gegenüber. Bei die-

sem Prozeß war die Arbeit mit der „internen Diagnose“ Borderline-Thematik zum Verständnis des Erlebens der Klientin und der von ihr ausgelösten Gefühle für mich hilfreich. Das Arbeiten mit Diagnosen ist im systemischen Ansatz aus guten Gründen eher verpönt (vgl. Schiepeck 1999). Ich benutzte die „interne Diagnose“ im Sinne einer Arbeitshypothese und Orientierungshilfe für mich, wenn ich spürte, daß mich das Muster der Klientin zu stark in meiner Arbeitsfähigkeit zu beeinträchtigen drohte. War eine solche Episode vorüber, konnte ich die Diagnose immer wieder getrost „vergessen“.

Sich das Zurückgreifen auf das Instrument „interne Diagnose“ als Hilfskonstruktion zum besseren Verständnis des Erlebten bei einer solchen Thematik gerade im systemischen Coaching-Kontext zu erlauben, erscheint mir wichtig zu sein, um sich nicht zuletzt auch vor Abwertungen des Klienten und entsprechenden Verhaltensweisen zu schützen und damit das Arbeitsbündnis nicht zu zerstören bzw. das professionelle Beziehungsangebot aufrechtzuerhalten.

Erfahrungsgemäß verfügen Klienten mit einer Borderline-Thematik aus guten Gründen über vielfältige Erfahrungen im (Zer-)stören ihrer sozialen Bezüge. Sie haben häufig gelernt, sich *unbeliebt* zu machen. Wenn die Beratung hierzu einen relevanten Unterschied machen will, ist das Aushalten eines entsprechenden emotionalen Wechselbades durch den Coach auf der Gefühlsskala zwischen zwei extremen Polen, die schnell oszillieren, fast unausweichlich. Allerdings sollte jede/r Berater/in prüfen, welche Dosierung für ihn oder sie erträglich ist.

Das Erkennen des Interaktionsmusters der Klientin war in diesem Fall der schwierigste, aber auch der fruchtbarste Teil im Coaching. Beraterin und Klientin entwickelten hierbei durchaus unterschiedliche *und* gemeinsame Sichtweisen, die zunehmend *nebeneinander* stehenbleiben durften, und nicht, wie noch zu Beginn des Coachings, gefährdet waren, ineinander verwickelt zu werden.

### *Summary*

#### *Journeys and discoveries — Coaching for managers with borderline-symptoms*

**n**one difference between coaching as a typical approach for management consulting and therapy is the absence of the classical tool of diagnosis. This is probably one reason why coaching is so popular among the managers. Based on minutes of more than 20 coaching sessions this case study about a female manager shows discoveries and challenges a coach might face if borderline symptoms are identified as part of a hidden diagnosis. The report describes especially: the approach for the initial contact; how symptoms could

be used as resources; which system-oriented methods have proven especially helpful; where the coach goes on a tightrope walk; which solutions and behavioral changes have been achieved.

### *Literatur*

- Clement, U.: Was ist Coaching? Vortrag anlässlich des 2. Follow-ups im Curriculum Systemische Supervision der IGST Heidelberg vom 23.3.1999.
- Ebbecke-Nohlen, A. (2000): Zur Organisation von Ambivalenz — Der systemische Ansatz in der Borderline-Therapie. *Psychotherapie im Dialog* 1: 36-45.
- Gneist, J. (1997): Wenn Haß und Liebe sich umarmen. Das Borderline-Syndrom. München.
- Grochowiak, K.; Castella, J. (2001): Systemdynamische Organisationsberatung. Heidelberg.
- Kernberg, O. F. (1978): Borderline-Störungen und pathologischer Narzißmus. Frankfurt a. M.
- Looss, W. (1992): Coaching für Manager. Problembewältigung unter 4 Augen. Landsberg/Lech, 2. Aufl.
- Rohde-Dachser, C. (1995): Das Borderline-Syndrom. Bern, 5. Aufl.
- Schiepeck, G. (1999): Die Grundlagen der Systemischen Therapie. Göttingen.
- Schindler, H. (1995): Die Zeitlinie — eine Möglichkeit zur erlebnisintensiven systemischen Therapie mit EinzelklientInnen. *Systema* 9: 53-60.

Anschrift der Verfasserin: Dr. Ariane Bentner, Bentner & Partner GbR, Pallaswiesenstr. 38, 64293 Darmstadt; E-Mail: [abentner@aol.com](mailto:abentner@aol.com)