

„Sie wissen sicher, daß wir ja von der DPV ja keine strukturierten Interviews führen.“ – Die Mathematik (m)einer psychoanalytischen Sitzung

Vorbemerkung

Alle standardisierten psychometrischen Verfahren setzten ein strukturiertes Interview voraus, lautet ein gängiges Vorurteil. Auch Psychoanalytiker von der Deutschen Psychoanalytischen Vereinigung pflegen es: „Sie wissen sicher, daß wir *ja* von der DPV *ja* keine strukturierten Interviews führen.“ Das doppelte *Ja* darf man getrost als schlichte Verneinung interpretieren. Die Psychoanalytiker mögen einfach keine Messung. Damit stehen sie nicht allein. Und was nicht sein darf, kann nicht sein. Es gibt Erfindungen zwischen Himmel und Erde, die nicht durch eingefahrene Vorurteile abgedeckt sind. Neuerungen eben. Die Führungsmatrix ist revolutionär. Igit. Statt strukturierte verarbeitet sie natürliche Gespräche. Eine psychoanalytische Sitzung ist ein natürliches Gespräch.

Die Führungsmatrix wurde 1997 als eine persönlichkeitspsychologische Software konzipiert und realisiert. Sie mißt die *Kompetenz* eines Individuums, ermittelt seine Stärken. Der Interviewer, der dieses Individuum interviewt, wird dabei nur als Mittel zum Zweck betrachtet und deswegen bei der Auswertung nicht berücksichtigt. Die Führungsmatrix wertet nur die Äußerungen des Interviewten aus. Im folgenden wird nun von dieser persönlichkeitspsychologischen Methode und Theorie abgegangen und sie durch eine sozialpsychologische ersetzt. Aus praktischen und theoretischen Gründen kann man das als eine Verwässerung des ursprünglichen Konzepts oder gar als seine Demontage betrachten. Andererseits spricht einiges dafür, die Kommunikation innerhalb sozialer Beziehungen, wie es die zwischen Chef und Mitarbeiter oder die innerhalb eines Teams darstellen, ebenfalls mithilfe der Führungsmatrix zu bewerten; man kann postulieren, daß erst, was in einem Gespräch insgesamt wirkt, die Kompetenz eines Gesprächspartners beweist; man kann behaupten, daß erst ihre Kommunikation, die Kompetenz einer Persönlichkeit auf die Straße bringt, so wie die Reifen die Motorleistung bei einem Auto. Wie dem auch sei. Wir haben die Erfahrung gemacht, daß die sozialpsychologische Anwendung der Führungsmatrix funktioniert. Deswegen bieten wir ab sofort die Führungsmatrix ergänzend auch zur Gesprächsauswertung an.

Einleitung

Jeder kennt das schöne Gefühl, wenn die Arbeit flutscht und die Zusammenarbeit mit den Kollegen gut klappt. Auch in der mündlichen Kommunikation untereinander merkt man, wenn alles rund läuft. So soll es sein.

Mit der Führungsmatrix läßt sich dieser sensible Prozeß erstmals messen, objektiv bewerten und auf diese Weise subjektive Werturteile validieren. Wie praktisch. Die Führungsmatrix mißt, ob zwei oder mehr Gesprächspartner miteinander können und, was noch viel wichtiger ist, ob dabei etwas Vernünftiges herauskommt. Welcher Anspruch vernünftig ist, kann vorab festgelegt werden. Aus den zahlreichen Leistungsmerkmalen der Führungsmatrix können eine oder auch mehrere Kriterien herausgehoben werden, durch die eine soziale Beziehung, bspw. ein Team sich besonders auszeichnen sein soll. Später werden wir eine soziale Beziehung kennenlernen, die eine Krise besonders gut wenden kann. Das ist praxisrelevant.

Die Praxis des Verkaufens oder der Personalauswahl durch Hinzunahme der kommunikativen Kompetenz verbessern

... wollen viele Psychologen. Und den wenigsten gelingt es. Bisher ist keine einzige psychometrische Methode der Personalauswahl weltweit anerkannt. Das liegt nicht an der Ignoranz der Anwender, sondern es mangelt an validen Methoden. Die Führungsmatrix ist valide. Insofern ist ihr Einsatz ein entscheidender Schritt, um Ihre Praxis des Verkaufens oder der Personalauswahl zu verbessern. Verkaufs- und Personalauswahlinterviews müssen **effizient** sein. Was an einem solchen Gespräch jeweils damit gemeint ist, muß vorab festgelegt werden. Beispielsweise kann das Unternehmen von einem Verkäufer verlangen, daß er **abschlußstark** oder von einer Führungskraft, daß sie **führungstark** ist. Heutzutage wünschen sich viele darüber hinaus, sie könnten auch kommunikative Kompetenzen messen. Beispielsweise kann das einstellende Unternehmen von einem Verkäufer verlangen, daß er abschlußstark ist **und** dementsprechend kommuniziert oder von einer Führungskraft, daß sie führungstark ist **und** kommuniziert.

Der Interviewer sollte sich also vor Gesprächsbeginn gefragt haben: „Worauf lege ich wert, daß es in dem Gespräch vermittelt wird?“ Seien Sie sich darüber im klaren, daß Sie selbst als Interviewer genau diese Kompetenz auch ausgeprägt haben sollten. Diese erfolgskritische Persönlichkeitseigenschaft sollte sich als Leistungsmerkmal in der Führungsmatrix finden lassen.

Beispiel Verkaufen

Die Führungsmatrix diagnostiziert einen sich bewerbenden Verkäufer als effizienten Verkäufer, wenn er sich durch Abschlußstärke auszeichnet, d.h. äußerst abschlußstark oder abschlußsicher statt abschlußschwach oder nicht zum Abschluß fähig zu sein. Das einstellende Unternehmen möchte das Einstellungsinterview gleichzeitig als Arbeitsprobe diagnostiziert haben. Ein geeigneter Kandidat zeichne sich dementsprechend *erstens* als Persönlichkeit durch hohe Abschlußstärke aus und kommuniziere *zweitens* abschlußstark in seinem Interview. Das Unternehmen wird Kandidaten auswählen, die beide Kriterien erfüllen. Ohne Mehraufwand für den Kunden erbringt die Führungsmatrix beide Messungen anhand ein und desselben Interviews. Bei einem Verkäufer leuchtet es auf Anhieb ein, daß er gut kommunizieren können muß. Insofern empfiehlt es sich, dieses Vorgehen anzuwenden.

Beispiel Personalauswahl

Die Führungsmatrix diagnostiziert eine kraftvolle oder strategisch kompetente Persönlichkeit als geeignet, wenn sie sich durch Krisenwendekompetenz, Führungsstärke oder Innovationskraft auszeichnet. Ich neige dazu, diese Kriterien als unverzichtbar, aber auch als hinreichend zu betrachten; implizit bedeutet dies, daß sich die Mitarbeiter des Auserwählten an ihn anzupassen haben und das auch tun werden, weil er die entscheidenden Kompetenzen hat, an denen es ihnen mangelt. Andere Personaler halten solche Chefs für nicht wünschenswert und möchten darüber hinaus die kommunikative Kompetenz des Kandidaten sehen. Da gleiten dann m.E. Beurteilungen schnell ins Reich der Beliebigkeit, weil harte Fakten, Daten und Messungen fehlen, die die weichen Fertigkeiten – neudeutsch soft skills – des Kandidaten beweisen. Die Führungsmatrix schafft hier Abhilfe. Es wird wie gehabt interviewt; nur wird das Interview dreifach ausgewertet: *erstens* wird wie bisher der interviewte Kandidat, *zweitens* ein an dessen Einstellung interessierter Interviewer und *drittens* das gemeinsame Interview als ganzes ausgewertet. Wenn die einschlägige Kompetenz der dritten Messung höher ausfällt als die Summe aus der ersten und der zweiten, dann ist unser Kandidat auch kommunikativ kompetent. Quod errat demonstrandum, sagen die Mathematiker, wenn sie einen Beweis für erbracht halten. Diese Übersummativität wird im folgenden theoretisch begründet.

Die Mathematik (m)einer psychoanalytischen Sitzung

1. Kurt Lewin lehrte uns einst, daß das Ganze **mehr** ist als die Summe seiner Teile.
2. Die soziale Beziehung zwischen Individuen ist **mehr** als ihre Summe.
3. Die Kompetenz eines Teams, einer Ehe, eines therapeutischen Arbeitsbündnisses oder einer anderen sozialen Beziehung ist **höher** als die Summe der Kompetenz seiner oder ihrer Mitglieder.
4. Das **optimale** Team etc. ist **besser** als die summierte Kompetenz seiner Mitglieder, das destruktive Team ist schlechter als diese.
5. Im folgenden Beispiel eines optimalen therapeutischen Arbeitsbündnisses, konkretisiert als (m)eine gut funktionierende Psychoanalytiker-Klient-Beziehung ist dessen Kompetenz **höher** als die aufsummierte der beiden Beteiligten.
6. Die mithilfe der standardisierten Führungsmatrix anhand (m)einer gelungenen psychoanalytischen Sitzung gemessene **Krisenwendekompetenz K** ist **höher** als die aufsummierte **K** der beiden Beteiligten 1 und 2.
7. Die Hypothese lautet: $K_1 \cap K_2 > K_1 + K_2$
8. In Zahlen ausgedrückt: $14 \cap 23 > 14 + 23$
9. Das Ergebnis lautet: $43 > 14 + 23$

$$K_{\text{optimale Sitzung}} > K_{\text{Psychoanalytiker}} + K_{\text{Klient}}$$

Das Ergebnis bestätigt die Hypothese; die sogenannte **Übersummativität** gilt auch für das optimale Sprechen. Sie läßt sich mit der Führungsmatrix empirisch nachweisen. Die vereinigte (\cap) Krisenwendekompetenz von 43% ist höher als die Meinige ($K_2 = 23\%$) und die meines DPV-Psychoanalytikers Colditz ($K_1 = 14\%$) aufsummiert ($K_1 + K_2 = 37\%$). Diese Erkenntnis gilt für alle **optimalen** sozialen Beziehungen, die mit der Führungsmatrix gemessen werden: **die vereinigte Kompetenz ist höher als die aufsummierte**. Neben der Krisenwendekompetenz gibt es noch zahlreiche andere Leistungsmerkmale, mit denen sich Kompetenz messen läßt; aus der Führungsmatrix muß erfordernisgerecht das jeweils praxisrelevante Leistungsmerkmal ausgewählt werden.

Im Gesprächsprotokoll läßt sich nachlesen, daß es sich bei der aufgezeichneten Krisenintervention wirklich um eine Krisenintervention handelt, weil sowohl ich als Klient als auch der freudianische Psychoanalytiker es zur Sprache bringen, ohne daß es ursprünglich so vereinbart war. Das bedeutet, daß auch die inhaltliche Interpretation des Textes die Relevanz des Themas Krisenintervention bestätigt. So soll es sein. Für mich war der Anlaß der Sitzung die Aufforderung meiner Frau, doch die Führungsmatrix auch einmal

auf mich selbst anzuwenden; ansonsten könne ich sie anderen schlecht verkaufen. Herr Colditz ließ sich darauf ein, weil er 110 € Honorar verdienen wollte, obwohl ihm die Tatsache der Tonaufnahme nicht so recht behagte. Im Laufe der Sitzung erkannte ich, daß ich bei der Gründung meines Unternehmens in eine Sackgasse geraten war, weil es mir partout nicht gelingen wollte, Geld für die Softwareentwicklung zu akquirieren. Dies sollen die folgenden Zitate belegen.

Der DPV-Psychoanalytiker Karl Colditz mit dem Autor als Klient zu Beginn der Sitzung:

Yann: Guten Tag Herr Colditz, Seyrer

Colditz: Guten Tag. So, Sie sind schon ausgerüstet.

KLIENT: Ja, genau.

PSYCHOANALYTIKER: Dann kommen Sie mal hier rein! Sie können hier Platz nehmen, wenn Sie wollen.

KLIENT: Gerne ja, danke.

PSYCHOANALYTIKER: Sie möchten jetzt aufzeichnen, um das dann zu analysieren und durchzuarbeiten oder ...

KLIENT: Genau, so hatte ich das ...

PSYCHOANALYTIKER: Warum machen Sie das nicht mit Ihrem Analytiker?

KLIENT: Weil der in Berlin sitzt. Ich bin Berliner. Und mit dem hab ich zwar hin und wieder noch brieflichen Kontakt, aber ...

PSYCHOANALYTIKER: Ich hab das unglücklich ausgedrückt. Ich meine, als mich den Analytiker. Warum wollen Sie es nicht mit mir analysieren? Warum machen Sie sich die Arbeit?

KLIENT: Ich habe eine ... Vielleicht fang ich mal von vorne an. Ich habe mit Ihnen vereinbart, daß ich mich interviewen lassen möchte von Ihnen und der Grund, warum ich mich von Ihnen interviewen lassen möchte ist, weil ich selbst eine Software entwickelt habe, mit der ich Interviews auswerten kann und auswerten werde. Dazu will ich ein Unternehmen gründen. Ich hab das eben so über viele Jahre hinweg entwickelt und bis heute mit mir selber noch kein Interview gemacht. Und deswegen möchte ich jetzt ein Gespräch haben, ein Interview, wo ich mich selbst mal auswerten lassen kann.

PSYCHOANALYTIKER: Von ihrem System

KLIENT: Genau, von meinem System. Das ist eben was, da hat mich meine Frau drauf gebracht: Warum wendest Du das nicht auf Dich an. Bis jetzt hat sich auch die Gelegenheit nicht ergeben. Aber das hat auch damit zu tun, daß ich da eben da eine gewisse Scheu davor hatte, eine gewisse Angst davor hatte, das dann auf mich selber anzuwenden. Auch weil es eben was ganz Neues ist, und eben auch so die Stärken und Schwächen von jeder interviewten Person, also auch von mir aufdeckt und eben festhält.

PSYCHOANALYTIKER: Jetzt sagen Sie Interview. Welche Vorstellung haben Sie von Interview?

KLIENT: So ein Gespräch, wie wir jetzt führen.

PSYCHOANALYTIKER: Nicht, daß ich jetzt Fragen stelle, die irgendwo wie bei einer Anamnese folgen.

KLIENT: Nein, daß es Ihnen ja, das ist ja Ihr Beruf mit anderen Menschen zu sprechen. Ich kann nur sagen, was mein Ziel ist. Ich möchte eben durch dieses Gespräch eben meine Stärken und Schwächen erfahren und auch gespiegelt zu bekommen. Wie Sie das im Einzelnen denken, wie das am Besten möglich ist, das ist vollkommen Ihnen überlassen. Ich habe eben nur dieses Ziel und das dient eben meinem weitergehenden Ziel, ein Unternehmen zu gründen, wo ich dann diese Software vermarkte.

PSYCHOANALYTIKER: Sie wissen sicher, daß wir ja von der DPV ja keine strukturierten Interviews führen.

KLIENT: Ja, das ist ja genau das Neue, weswegen ich mich an einen Psychoanalytiker wende; das ist auch der Grund warum ich da auf dem Markt bisher nicht erfolgreich war. Das ist nämlich die erste Software, mit der ich eben vollkommen offene Gespräche, eben nicht strukturierte, eben nicht standardisierte bezüglich der Stärken und Schwächen des Interviewten auswerten kann. Das klingt zwar ein bißchen wie Science Fiction, ist es aber nicht. Das ist eben eine Mathematik der Persönlichkeit, eine mathematische Auswertung der Persönlichkeitseigenschaften.

PSYCHOANALYTIKER: Ja gut. Sie wollen aufzeichnen.

KLIENT: Ja, ich hab das schon angeschaltet.

PSYCHOANALYTIKER: Hohoho.

KLIENT: Ja, das ist ja heute Alles ganz klein. Das haben wir ja auch vereinbart. Wir hatten vereinbart 90 Minuten, Aufnahmen und für 110€ machen wir ein Interview.

.. und am Ende der Sitzung:

PSYCHOANALYTIKER: Ich fand das ein Interview, wie ich Sie führe. Sie haben sich nicht sehr unterschieden von anderen Interviews. Vielleicht war es nicht so diagnostisch jetzt, weil es ja nicht um eine diagnostische, sondern um eine berufliche ging. Ich fand das für mich so wie andere Interviews auch. Es ist nicht abqualifizierend gemeint. Es ist, ich konnte das tun, was ich Ihnen bieten kann.

KLIENT: Ja.

PSYCHOANALYTIKER: Das konnte ich Ihnen bieten.

KLIENT: Ja schon alleine die Bereitschaft, sich auf so eine ungewöhnliche Fragestellung einzulassen, fand ich positiv. Das ist eben außerhalb der Psychoanalyse schwierig zu finden. Das Gespräch hat mich jetzt darin auch bestätigt, daß es gut war, daß ich mir gesagt habe: Das mache ich nur mit einem freudianisch geschulten Psychoanalytiker.

PSYCHOANALYTIKER: Ja, ich gehöre zu der Fraktion, die sagt: Psychoanalyse kann man überall anwenden. Man muß nicht jemand auf die Couch legen. Man kann in allen Situationen ... Und ich arbeite auch noch in der Klinik, wo ich für eine **Krisenintervention** auch nur eine Stunde Zeit habe, und wo auch keine längerfristigen Therapien geplant sind, und wo man auch arbeiten kann, wo man etwas erarbeiten kann. Ich hab das Gespräch heute auch so verstanden, daß wir mal schauen, was wir in anderthalb Stunden erarbeiten können.

KLIENT: Das habe ich übrigens auch mehrere Jahre gemacht beim Krisen- und Beratungsdienst in Berlin, und auch sehr gerne gemacht, wobei ich mir dann nicht zugetraut habe, da bin ich mir auch sicher, daß ich mich da angemessen eingeschätzt habe, Psychoanalytiker zu werden und Beziehungen zu haben mit Klienten über 400 Stunden. Da war ich mir ganz sicher, daß ich das nicht so gut packen würde, so gut ich die Krisenintervention auch gemacht habe. Und da habe ich meinem Gefühl vertraut. Von daher habe ich große Bewunderung und Respekt auch vor der Fähigkeit, über viele hundert Stunden Beziehungen gut gestalten zu können, was Psychoanalytiker ja machen.

PSYCHOANALYTIKER: Was aber Ihres nicht entwertet. Das, was Sie machen oder auch, das was Sie gemacht haben, ist auch sehr wichtig.

KLIENT: Ich bin auch der Meinung, daß das eine einmalige Fähigkeit ist, die da habe, die mich befähigt hat, diese Software da zu schreiben. Und ich bin da auch optimistisch, daß ich da das Unternehmen gründen werde, aber eben nur dann, wenn ich das Gefühl habe, das geht.

PSYCHOANALYTIKER: Ja, gut Herr Seyrer.

KLIENT: Sind wir am Ende.

Wie so viele Menschen ignoriert auch Karl Colditz anfänglich das Neuartige an der Führungsmatrix, nämlich daß sie für **offene** Interviews taugt: „Sie wissen sicher, daß wir ja von der DPV ja **keine strukturierten Interviews** führen.“ Und er hält ihren Einsatz für überflüssige Arbeit: „Warum wollen Sie es nicht mit mir analysieren? Warum machen Sie sich die Arbeit?“ Schließlich hat sich der Psychoanalytiker Karl Colditz doch noch mit seinem Schicksal als Interviewpartner abgefunden: „Ich fand das ein Interview, wie ich Sie führe. Sie haben sich nicht sehr unterschieden von anderen Interviews“. Er definierte das Interview zutreffend als „**Krisenintervention**“ um. Ich selbst konnte mir als Ergebnis dieser Krisenintervention eine hohe Krisenwendekompetenz zumessen, eine Diagnose, deren Richtigkeit sich bei meiner späteren Unternehmensgründung bestätigte. Auf diese Weise konnten beide Teile mit dem gemeinsam neu hervorgebrachten Ganzen zufrieden sein. Auf die Idee, meine psychoanalytische Sitzung mit Herr Colditz dazu zu nutzen, die **sozialpsychologische Übersummativität** nachzuweisen, kam ich erst Jahre später. Dies scheint mir gelungen.

Nachbemerkung: Das hohe Lied des Herdentriebs

singe ich hier ausdrücklich nicht. In Deutschland und anderswo erfreuen sich kollektivistische Ansichten einer ungebrochenen Beliebtheit, die ich nicht teile:

- Die Menge entscheide in der Regel intelligenter und klüger als der klügste Einzelne.
- Es gebe eine kollektive Intelligenz.
- Topmanager seien hemmungslose Egoisten, die der Allgemeinheit schaden.

Unser Ansatz funktioniert anders. Im optimalen Fall läßt sich eine bestimmte individuelle Kompetenz von zwei kompetenten Persönlichkeiten so kombinieren, daß daraus ein mehr an Kompetenz resultiert, als wenn man bspw. deren beider Krisenwendekompetenzen einfach aufsummierte. Die sozialpsychologische Übersummativität tritt keinesfalls automatisch bei allen Paaren, Dyaden, Triaden oder Teams auf, sondern nur im seltenen, optimalen Fall. Dieser entsteht in der Regel nicht zufällig oder spontan, sondern dann, wenn er methodisch herbeigeführt, gut geplant und vor allem, wenn er wirklich gewollt ist. Noch einmal sei an dieser ausdrücklich betont, daß nichts wichtiger ist, als zunächst dafür zu sorgen, daß der Mann oder die Frau an der Spitze top ist, bevor man nach dem Zweiten oder dem Team sucht. Führungskräfte danach auszuwählen, daß sie in ein vorhandenes Team gut passen, ist mithilfe der Führungsmatrix leicht möglich, aber inhaltlich nicht rätlich.