



Psychoanalyse ohne Couch

Psychodynamisches Coaching

Foto: Ketut Subiyanto - pexels.com

Coaching ist ein etabliertes Beratungsformat mit Schwerpunkt auf beruflichen Fragestellungen. Es wird zumeist im Einzelsetting angeboten, aber zunehmend nutzen auch kleine Teams oder Gruppen dieses Unterstützungsangebot. Der Coaching-Begriff wird recht inflationär genutzt (vgl. Böning & Fritschle, 2008). Grundlage dieses Artikels ist das Business Coaching, dessen Zielgruppe Führungskräfte darstellen. Sie nutzen dieses Angebot, um ihre berufliche und persönliche Kompetenz weiterzuentwickeln. Im Rahmen von Coaching-Prozessen werden Haltungen, aber auch Handlungs- und Deutungsmuster reflektiert und alternative Sichtweisen auf Zusammenhänge entwickelt. Dabei ist die beauftragende Organisation im Rahmen eines Dreiecks- oder Viereckskontrakts stets mit im Raum. Coaches haben die Aufgabe, die Interessen und die Kultur der Organisation (Möller & Giernalczyk, 2018) der Kundinnen und Kunden ebenso im Auge zu halten wie deren individuelle Anliegen. Sie triangulieren somit zwischen den unterschiedlichen Anliegen. Dies setzt die Haltung der Abstinenz oder Allparteilichkeit voraus. Coaches gehen also weder mit dem sie beauftragenden Unternehmen noch mit den Kundinnen und Kunden ein Bündnis ein.

Als Rahmenbedingung gilt es stets, die Coaching-Kultur (Möller, 2019) des Arbeitsplatzes der Coachees zu berücksichtigen. Denn ohne eine entwicklungsförderliche Haltung des Unternehmens dem Format Coaching gegenüber werden die Ergebnisse der ergebnisorientierten Selbstreflexion (Greif, 2008) keine nachhaltige Wirkung zeitigen. Für den Transfer der Coaching-Resultate ist die Veränderungsbereitschaft des Unternehmens genauso bedeutsam, wie es aus dem Bereich von Training und Weiterbildung hinlänglich bekannt ist.

Typische Anlässe für Business Coachings sind oft Assessments oder Rückmeldungen aus dem Team oder der Führungsriege, in denen Entwicklungsanforderungen für die Führungskraft formuliert werden. Aber auch persönliche oder unternehmerische Krisen können der Ausgangspunkt für ein Business Coaching sein. Zu ihnen können der Ausbau des Selbstmarketings, der bessere Umgang mit Konflikten, eine Verbesserung der Work-Life-Balance, strategische Fragen oder die Entwicklung konsequenterer Führung gehören. Persönlichkeits- und Potenzialentwicklung stehen auf der einen Seite, auf der

anderen Seite kann aber auch Leiden an zu viel Stress, Unwohlsein oder mangelnde Arbeitszufriedenheit Ausgangspunkt eines Coaching-Prozesses sein. Schließlich ist die Begleitung von Führungskräften in einer neuen Funktion in den ersten einhundert Tagen eine übliche Maßnahme, um sie darin zu unterstützen, die neuen Rollenanforderungen gut zu meistern.

Aktuell wird zunehmend diskutiert, ob Coaching sich zu sehr in Richtung eines Instruments zur Selbstoptimierung entwickelt hat. Die Frage, welchen Einfluss Coaching auf den gesellschaftlichen und politischen Diskurs nehmen kann, um sowohl gesamtgesellschaftliche als auch politische Handlungsnotwendigkeiten aufzugreifen und Stellung zu nehmen, bestimmt die Debatte zur Neujustierung der Identität des Business Coachings. Wie gestaltet Coaching organisationsbezogen kulturelle und politische Verhältnisse mit, und wie kann es einen Beitrag zur gesellschaftlichen Transformationsprozessen liefern?

Containment als Arbeitshaltung

Psychodynamisches Coaching nutzt Containment (Bion, 1990) als zentrale Arbeitsmethode. Das »Container-Contained-Modell« geht davon aus, dass neben der bewussten Kommunikation auch unbewusste Prozesse, wie z. B. Projektionen, projektive Identifikationen und Übertragungen, bei beruflichen Interaktionen eine Rolle spielen. Dabei sind diese Formen der unbewussten Kommunikation nicht auf pathologische und problematische Inhalte beschränkt, sondern laufen ständig ab. Das Containment-Modell bietet einen theoretischen Rahmen für Coaches, mit diesem unbewussten Material umzugehen. Es geht dabei nicht nur darum, es auszuhalten, ohne zu sehr belastet zu werden, sondern vor allem darum, das unbewusst Vermittelte zu verstehen und dann verwandelt an die Coachees zurückzugeben.

Während einer psychodynamischen Coaching-Sitzung pendeln Coaches zwischen der Wahrnehmung der bewussten und der unbewussten Kommunikation. Auf der einen Seite hören sie den Klientinnen und Klienten zu und setzen sich mit den Anliegen, Fragen und Zielen auseinander. Sie geben Antworten und stellen Informationen zur Verfügung. Auf der anderen Seite achten sie auf Gegenübertragungen, spontane Gedanken, Empfindungen, Tagträume und Körpergefühle. Aus

Beobachtung und Auswertung der Gegenübertragung entwickeln sie Hypothesen, welche Aspekte relevant, aber nicht bewusst sind, und stellen diese Überlegungen den Coachees zur Verfügung.

Das Containment-Modell, das wir auch als »psychodynamisches Interventionsmodell« (Giernalczyk & Möller, 2018) bezeichnen, zeigt schematisch, wie die Coaches vorgehen. Sie beobachten die Szene und verknüpfen diese mit der gehörten Erzählung und ihrer Gegenübertragung. Auf dieser Basis entwickeln sie Hypothesen und generieren Interventionen, die ihre Coachees dabei unterstützen, das Verständnis für ihr Anliegen und damit ihren Handlungsspielraum zu erweitern.

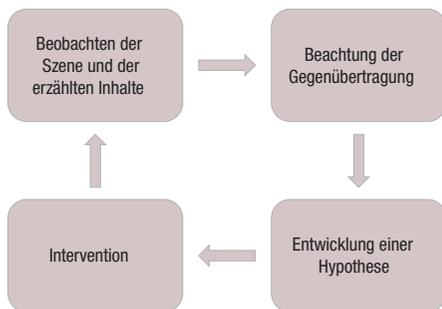


Abbildung 1. Das psychodynamische Interventionsmodell

Szenisches Verstehen als Zugang zu unbewusstem Material

Coachees berichten ihre Anliegen und setzen gleichzeitig in den Coaching-Sitzungen unbewusstes Material nonverbal in Szene. Sie übertragen zurückliegende Beziehungserfahrungen aus ihrer Biografie und aus der Organisation, in der sie arbeiten, in aktuelle Interaktionen. Argelander (1970) beschrieb mit dem Konzept des »szenischen Verstehens«, wie Psychoanalytikerinnen und -analytiker (in unserem Fall aber auch die psychodynamisch geschulten Coaches) diese Inszenierungen als Äußerungen des Unbewussten der Klientinnen und Klienten verstehen und nutzen können. Die Beraterin etwa wird in diese Szenen einbezogen, kann dabei eine Zeit lang mitspielen und anschließend reflektieren, welche Rolle ihr zugeordnet wird und wie sie sie ausgefüllt hat. Sie kann dann gleichsam ein Drehbuch rekonstruieren, nach dem sich der Klient – vor allem in Stresssituationen – verhält, seine Rolle spielt und anderen unbewusst Rollen zuweist. Das szenische Verstehen bedeutet: mitspielen und reflektieren.

Eine besondere Bedeutung hat in diesem Zusammenhang die Initialszene, also die erste Begegnung von z. B. Berater und Coachee. Sie ist deshalb oft besonders aussagefähig, weil beide noch keine Gelegenheit hatten, sich im persönlichen Kontakt aufeinander einzustellen, und somit die Beteiligten eher ihren inneren Vorstellungen als den ausgetauschten Erwartungen des Gegenübers folgen.

Fallbeispiel

Ein 45-jähriger Bereichsleiter aus der Versicherungsbranche kommt nach zweimaligem schlechtem Abschneiden in der Mitarbeitendenbefragung zum Coaching und betritt zügig vor der Beraterin das

Beratungszimmer. Im Gehen zieht er sein Jackett aus, lässt es auf den Platz der Beraterin fallen, lockert seine Krawatte, setzt sich auf ihren Platz, lächelt sozial und sagt: »Nun zeigen Sie mal, was Sie können!« Die Beraterin spürt daraufhin innerlich Ärger und einen leichten Angriffsimpuls. Sie entscheidet sich dafür, ihrem Affekt zunächst keinen Ausdruck zu verleihen, aber später darauf zurückzukommen.

Folgende Hypothesen gehen ihr durch den Kopf:

- Der Coachee ist ein »geschickter Klient« und nicht intrinsisch für den Prozess motiviert.
- Ich reagiere innerlich aggressiv als Antwort auf seine Übertragung. In mir wird der Vorstand des Unternehmens bekämpft, der dem Coachee dieses Coaching »zumutet«.
- Sich in ein Arbeitsbündnis mit einer Frau zu begeben, scheint für den Kunden nicht einfach. Was ist mit mächtigen Frauen? Über welches Frauenbild verfügt er?
- Die mentalen Modelle des Coachees scheinen von der Dimension »Überlegenheit versus Unterlegenheit« geprägt. Aus seiner Sicht muss er stets dominieren, um nicht dominiert zu werden.
- Weiterhin scheint er zu denken: »Der Arbeitsalltag ist ein Haifischbecken, ich muss ständig auf der Hut sein, um nicht gefressen zu werden.«

Die Beraterin neutralisiert ihren aggressiven Impuls und reagiert neutral mit der Frage: »Sollen wir uns zunächst etwas miteinander bekannt machen?«

Das »Hier und Jetzt« als diagnostischer Spiegel

Während des Coachings gehen Interventionen und Diagnostik Hand in Hand. Für die Diagnostik im psychodynamischen Coaching ist das Konzept des Objektbeziehungs-dreiecks, das aus der psychodynamischen Therapie (Malan, 1979) übernommen und von uns modifiziert wurde (Giernalczyk & Albrecht, 2012), eine wichtige theoretische Grundlage. Im Objektbeziehungs-dreieck wird das Verhalten der Coachees in verschiedenen Situationen miteinander in Verbindung gebracht.

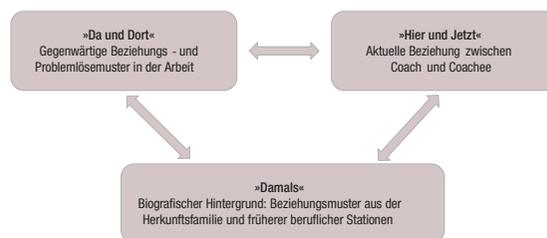


Abbildung 2. Objektbeziehungs-dreieck (Giernalczyk & Albrecht, modifiziert nach Malan, 1979)

Die aktuelle Interaktion zwischen Berater und Klientin etwa, die »Hier und Jetzt«-Situation, zeigt neben den verhandelten Themen auch etwas von der Art und Weise, wie die Klientin Beziehungen aufnimmt und Probleme löst. Neben der Beobachtung der Interaktion stellt hier

die Reflexion der eigenen Reaktionen (der Gegenübertragung) des Beraters einen wesentlichen Zugang dar.

Der zweite Situationstyp bezeichnet Interaktionen in der Arbeit, die wir das »Da und Dort« nennen. Die Analyse von Situationen, z. B. zwischen der Klientin und ihren Mitarbeitenden, stellt eine weitere diagnostisch relevante Methode psychodynamischen Coachings dar. Auf diese Weise entsteht ein Bild der (dysfunktionalen?) beruflichen Interaktionen.

Das dritte Element sind Beziehungserfahrungen und Problemlösemuster, die in der Vergangenheit der Berufsbiografie und in der Herkunftsfamilie erworben wurden. Dieses »Damals« ist mitunter die Grundlage, auf der die aktuellen Beziehungen gestaltet und Aufgaben erledigt werden, und sollte somit auch Beachtung im Coaching-Prozess erfahren.

Im Rahmen des Objektbeziehungsdreiecks wird davon ausgegangen, dass es eine Korrespondenz der drei genannten Ebenen gibt. Wenn es Beratenden gelingt, Parallelen zwischen den verschiedenen Situationstypen herauszuarbeiten und den Coachees zur Verfügung zu stellen, dann erkennen diese wichtige Informationen über ihre (oft nicht bewussten) Beziehungsmuster, die sie anwenden, und werden somit in die Lage versetzt, diese auf Angemessenheit zu überprüfen und sie bei Bedarf zu modifizieren.

Im Coaching bedeutet das beispielsweise konkret, dass Coachees und Coaches immer wieder miteinander untersuchen, ob sich in ihrer Interaktion etwas widerspiegelt, das eine wichtige zusätzliche Information über den Stil und die Gewohnheiten der Coachees im Arbeitsleben enthält.

Eine Beraterin etwa nutzt dazu neben der Wahrnehmung ihrer Klientin auch ihre Selbstwahrnehmung und nimmt auf, welche Gefühle und Eindrücke bei ihr durch das Gespräch und die gemeinsame Szene entstehen. Im »Hier und Jetzt« der Beratung werden Aspekte des »Da und Dort« der Arbeit untersucht. Entsprechend dem psychodynamischen Konzept des szenischen Verstehens ist es günstig, wenn die Beraterin nicht nur aktiv strukturiert, sondern ihrer Klientin Raum zur Gestaltung lässt, damit diese etwas von der Spezifik ihrer Kommunikationsstrategien zeigen kann.

Rollenanalyse

Das Verständnis psychodynamischen Coachings als Rollenanalyse und Rollenberatung geht auf die Tavistock-Tradition zurück. Coachees werden als mit ihrer inneren Welt über die berufliche Rolle mit der äußeren Organisation verbunden betrachtet (vgl. Beumer, 2013). Berufliches Handeln ist immer Rollenhandeln. So verstanden coachen wir immer Rollenträgerinnen und -träger, keine Personen wie in der Psychotherapie.

Die Rolle stellt das Interface zwischen der Person mit ihren unbewussten Bedürfnissen und unerledigten Konflikten und der Organisation mit ihren kollektiven unbewussten Dynamiken und spezifischen Abwehrmechanismen dar. Die Definition der Rolle bestimmt orga-

nisationssoziologisch, welche Aufgaben und Funktionen eine Person in einer Organisation innehat und welche ihr nicht zustehen. Rollen sind Möglichkeiten des Verhaltens und können als Bündel von Erwartungen der anderen Organisationsmitglieder verstanden werden. Sie regeln somit Verhaltenspflichten, zeigen Aufgabenprofile der Tätigkeiten, die erledigt werden müssen, Verhaltensverbote und Verhaltensspielräume, die durch die individuelle Interpretation der Rollenträgerinnen und -träger ausgefüllt werden können. Im Rahmen eines intersubjektiven Verständnisses geht es darum, zu erkennen, ob unterschiedliche Stakeholder die Rolle unterschiedlich definieren und damit zur Rollenspannung beitragen. Somit geht es im Coaching um die Frage, wer definiert die Rolle? Wie und was heißt das für deren Ausgestaltung?

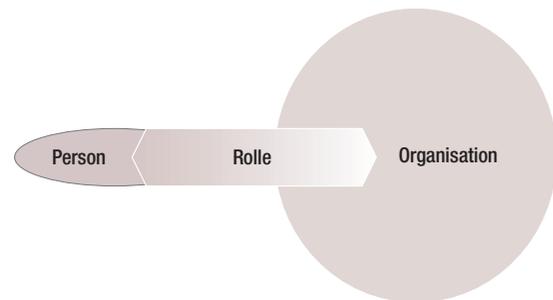


Abbildung 3. Rolle – Person – Organisation

Die psychodynamische Arbeit an der Rolle untersucht, wie sich Coachees in ihrer Rolle stetig selbst managen, sie dynamisch ausfüllen. Um dies zu können, ist es erforderlich, die primäre Aufgabe, die die Organisation verfolgt, zu kennen und ihr Handeln daran auszurichten. Ebenso wichtig ist in diesem Zusammenhang die Auseinandersetzung mit dem primären Risiko, das mit ihrer Primäraufgabe verbunden ist.

Schematisch orientiert sich die Rollenanalyse an folgenden Fragestellungen:

- Wie beschreibt die Person ihre primäre Aufgabe? Und wie steht sie im Verhältnis zur primären Aufgabe der Organisation?
- Worin besteht bei der Erledigung der Primäraufgabe das primäre Risiko? Und welche Ängste erzeugt dies?
- Wie beschreibt die Person anhand einer kritischen Situation, wie sie sich selbst in ihrer Rolle gemanagt hat?
- Welche Normen und Werte, welche mentalen Modelle der Organisation hat sie internalisiert?
- Wie prägt die spezifische Organisationskultur über die Rolle die Person?
- Wie ist die Person mit Rollenpflichten, Verboten und Spielräumen umgegangen? Welche Alternativen sieht sie mit dem durch das Coaching gewonnenen Abstand, den eine exzentrische Position erlaubt?

Die Anwendung der Rollenanalyse verbindet persönliche Aspekte der Coachees mit der Struktur und Dynamik der Organisation und ist damit ein wichtiges Instrument im Rahmen des soziotechnischen Ansatzes der psychodynamischen Beratung, in dem gefragt wird, wie Personen ihre Eigenarten im Rahmen ihrer Rolle in

die Arbeit einbringen. Da wir alle in einer »organisierten Gesellschaft« sozialisiert sind, spielen Erfahrungen und daraus erwachsene Haltungen zur Organisation eine wichtige Rolle. Wird die Organisation eher als Bedrängnis oder als Stütze erlebt? Das innere Bild der Organisation kann mehr oder weniger funktional, zudem durchaus durch Übertragungen verzerrt sein.

Relevantes Verdrängtes

Was ist häufig wichtig, wird aber zunächst zu wenig gesehen? Wir achten seit Längerem darauf, welche Realitätsaspekte im Coaching besonders leicht von Coach und Coachee vergessen oder ausgeblendet werden, und stellen hier drei Schwerpunkte zusammen.

Verschiebung des Führungsverständnisses bei agil werden den Organisationen

Coachees in Organisationen, die sich im Wandel in Richtung zu mehr Agilität befinden, unterschätzen nicht selten, wie sehr sich die Rollenerwartung an Führungskräfte verändert. In der Spannung zwischen den Erwartungen des Top-Managements, die geforderten Ergebnisse abzuliefern, und den Erwartungen der Mitarbeitenden nach mehr Partizipation, verteilter Führung und Empowerment neigen Coachees mitunter dazu, nur eine Seite der Medaille wahrzunehmen. Die Gefahr des Entweder-oder im Sinne einer Spaltung steht im Raum. Wir unterstützen unsere Coachees darin, in einem Sowohl-als-auch zu bleiben, in dem sie Widersprüche der Erwartungen bewusst wahrnehmen, dynamisch ausbalancieren und die Form ihrer Machtausübung in Richtung gemeinschaftsorientierter Macht weiterentwickeln (Möller & Giernalczyk 2021).

Verleugnung von Nachhaltigkeit

Die Auseinandersetzung mit der Klimaveränderung ist der wichtigste Treiber für die Entwicklung der *Environmental-Social-Governance-Kriterien* (ESG). Der Begriff ist international sowohl in Unternehmen als auch in der Finanzwelt etabliert und beschreibt, wie bei Entscheidungen von Unternehmen und in der unternehmerischen Praxis ökologische und sozial-gesellschaftliche Aspekte sowie die Art der Unternehmensführung berücksichtigt werden. Obwohl viele Unternehmen sich diesen Kriterien bereits stellen, um ihre Anpassung an den Markt und die Kundinnen und Kunden zu leisten, bleibt die Thematik in Coaching-Prozessen häufig vollständig ausgeklammert. Auf den ersten Blick erscheint es so, als ginge es nur um »greenwashing«, darum, so zu tun, als ob man Nachhaltigkeitsziele verfolge. Schaut man jedoch genauer hin, so sind ESG-Ziele oft Teil der Zielvereinbarung für die Führungskraft.

Nicht selten trennen Managerinnen und Manager zu strikt zwischen ihrer Haltung als Privatmensch und als Führungskraft. Sie fantasieren, dass niemand außer ihnen in ihrem Umfeld mit diesen Widersprüchen beschäftigt ist. Unsere Erfahrung zeigt, dass dies so nicht stimmt. Regelmäßig unterliegt das Thema »Nachhaltigkeit« einer Latenz, die in das Managementhandeln aufgenommen wird, wenn jemand den ersten Schritt tut. Spiegelbildlich zur Führungskraft nehmen auch Coaches an, dass sie dieses Thema ausklammern sollten, um ihre Aufträge nicht zu gefährden. Bleiben wir dem psychodynamischen Anspruch treu, Nichtbewusst-

tes zur Sprache zu bringen, so eröffnet sich ein neues Feld, in dem Haltungen und Handlungen gemeinsam reflektiert werden können (Möller et.al. 2021).

Die Ausblendung von Teaminterventionen

Coaching ist ein geschützter Reflexions- und Entwicklungsraum. Es sollte sich jedoch nicht auf reine Individuums-Zentrierung reduzieren lassen. Neben intensiver Einzelarbeit sind die Einbeziehung relevanter Stakeholder der Coachees in Form von Leitungsteam- oder Konflikt-Coachings sowie die teilnehmende Beobachtung Methoden, in denen enormes Erkenntnis- und Entwicklungspotenzial für Coachees und ihr Management-Umfeld steckt. Die Öffnung des Coaching-Prozesses zu signifikanten anderen in der Organisation wird als eine Erweiterung von Coaches oftmals ausgeblendet. Wir plädieren dafür, diese methodische Ergänzung systematisch mit ihren Vor- und Nachteilen in Betracht zu ziehen und auf diese Weise den Coaching-Modus verstärkt in die (Führungs-)Gemeinschaft der Organisation hineinzutragen.

Zusammenfassung wesentlicher Arbeitsprinzipien

In einem iterativen Prozess verbinden Coaches Diagnostik, Bildung von Hypothesen und Intervention. Den Themenschwerpunkt bestimmen in jeder Sitzung zunächst die Coachees. Auf diese Weise wird garantiert, dass das Thema für sie relevant ist. Zudem ist es diagnostisch interessant, zu sehen, womit die Coachees innerlich beschäftigt sind. Um die Komplexität der Themen erfassen zu können, ist es erforderlich, diese anhand konkreter Interaktionen oder Szenen zu reflektieren. Ein Coachee etwa schildert ausführlich ein Gespräch, und der Coach kann dazu seine Gegenübertragung zur Verfügung stellen.

Eine weitere Dimension ist die institutionelle Einbindung der Coachees: Welche Rolle füllen sie aus? Wo stehen sie im Organigramm? Und wie hängen ihre Aufgaben mit der Primäraufgabe der Organisation zusammen? Lassen sich Übereinstimmungen und Parallelen zwischen unterschiedlichen Ereignissen im Sinne von Spiegelphänomenen herstellen?

Entsprechend dem soziotechnischen Ansatz ist die Untersuchung der persönlichen Beziehungs- und Problemlösemuster ein weiterer wichtiger Schritt. In ihrem Rahmen kann nach den primären Bezugspersonen und wesentlichen Interaktionserfahrungen in der Herkunftsfamilie und aus früheren organisationalen Konstellationen gefragt werden. Coaches bringen erlernte, oft unbewusste Beziehungserfahrungen aus der Herkunftsfamilie und früheren Arbeitsbeziehungen in Zusammenhang mit den aktuellen Beziehungen in der Organisation und aktualisiertem Verhalten in der Beratungssituation.

Psychodynamische Coaches entwickeln ein Sensorium dafür, welche Aspekte z. B. in Bezug auf Agilität, Nachhaltigkeit und Teamorientierung ausgeblendet werden, und stellen dazu ihre Beobachtungen und Überlegungen im Coaching-Prozess zur Verfügung.

Prof. Dr. Heidi Möller, Prof. Dr. Thomas Giernalczyk



Foto: Universität Kassel

Prof. Dr. Heidi Möller, Psychoanalytikerin, Organisationsberaterin, Supervisorin und Coach ist seit 2007 Professorin für Theorie und Methodik der Beratung am Institut für Psychologie der Universität Kassel. Sie ist fachliche Leiterin der Weiterbildung »Coaching – ein Fortbildungsprogramm für die Managementberatung«, die im September 2021 bei der Deutschen Psychologen Akademie startet und Grundlage für den Erwerb des Zertifikats »Coach BDP« bzw. »Senior Coach BDP« sein kann.

E heidi.moeller@uni-kassel.de



Foto:

Prof. Dr. Thomas Giernalczyk ist Psychoanalytiker und Geschäftsführender Gesellschafter der M19-Manufaktur für Organisationsberatung GmbH. Zudem ist er Honorarprofessor für psychologische und therapeutische Interventionen an der Universität der Bundeswehr München.