Psychodynamische Perspektiven im Coaching und in der Organisationsberatung

Astrid Schreyögg

Psychodynamische bzw. tiefenpsychologische Konzepte werden heute erstaunlich selten von Coaches genutzt. Dementsprechend bleiben auch die meisten Coachingsausbildungen diesbezüglich „abstinente“. Mit dem Hinweis darauf, dass „Coaching ja keine Therapie“ und die Auseinandersetzung mit tiefenpsychologischen Konzepten deshalb unnötig sei, bleiben auch die Ausbildungskandidaten diesbezüglich meistens „blank“.

Zu dieser Entwicklung haben sicher die bei vielen Coaches sehr beliebten „lösungsorientierten“ Ansätze beigetragen. Die Rekonstruktion bisheriger beruflicher Erfahrungen oder gar die Rekonstruktion sonstiger Lebensvollzüge bleibt dann geradezu programmatisch außen vor. Dabei übersehen die Anwender, dass lösungsorientierte Positionen ursprünglich weniger als Alternative denn als Ergänzung zu einer früher ausschließlich biographisch verstandenen Beratungsarbeit entstanden sind. Wenn therapeutische oder therapie-nahe Konzepte in Coachingsausbildungen gelehrt werden, handelt es sich am ehesten um humanistisch-psychologisches Gedankengut, das Edgar Schein von Rogers adaptiert und für seine Prozessbegleitung verarbeitet hat. Oder man bezieht sich auf „systemische“, das heißt dann meistens auf familientherapeutische Ansätze.

Selbst in der Ausbildung von Psychologen bzw. in der akademischen Psychologenzunft finden wir heute diese Abstinenz. Hier wurden durch den Trend zum Empirismus bzw. zu einer Forschung, die sich konsequent „evidence-based“ orientieren will, alle Ansätze, die qualitativ sind und eine differenzierte Fähigkeit zur Ausdeutung voraussetzen, an den Rand gedrängt. Beforscht wird im Wesentlichen das, was sich leicht und flüssig operationalisieren lässt – und das sind im besten Fall verhaltenstherapeutische Arbeitsformen. Qualitatives Forschen und die dafür notwendigen hermeneutischen Kompetenzen werden auf diese Weise nicht gepflegt bzw. gar nicht erst entwickelt.

Für das Coaching hat dies zur Folge, dass alle unbewussten Interaktionsphänomene nicht reflektiert werden, dass sich der Coach eher als „Methodenfreak“ versteht. Auf diese Weise kann er sich auch nicht als Container begreifen, der alle Informationen, Gefühle und Eindrücke vom Klienten sowie den gesamten „Subtext“ seiner Klienteninteraktionen in sich aufnimmt und dann gezielt zu Interventionen verarbeitet.

Online publiziert: 08.10.2013

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Dr. A. Schreyögg (✉)

Breisgauer Str. 29, 14129 Berlin, Deutschland

E-Mail: info@schreyoegg.de

Als geradezu verheerend erweist sich aber die Tatsache, dass auf diese Weise keinerlei psychopathologisches Wissen mehr transportiert wird, sodass Coaches eventuell völlig unvorbereitet Borderliner oder schwer narzisstisch-pathologische Klienten in ihren krankhaften Aktivitäten noch unterstützen. Darauf haben schon vor Jahren US-Amerikanische Psychiater wie etwa Berglas (2001, 2002, 2003) aufmerksam gemacht. Und bei Konflikten in Organisationen, in denen häufig ein pathologisch narzisstischer Chef oder Mitarbeiter als Zentrum der Turbulenzen und als Drahtzieher fungiert, können dann nicht kompetent genug rekonstruiert werden. So kann auch die substanzielle Basis vieler mikropolitischen Ereignisse von Coaches nicht verstanden werden.

Und nicht zuletzt bleibt auf diese Weise ein sehr bedeutender Schatz abendländischer Bildung ungenutzt. Psychoanalytisches Gedankengut, d. h. die Auseinandersetzung mit dem Unbewussten, ist nämlich längst nicht mehr rein psychotherapeutisches oder rein psychologisches Wissen, sondern es stellt ein universelles Reservoir an Deutungsmustern dar, aus dem sich auch viele Künstler wie z. B. Hitchcock für seine Drehbücher mit der größten Selbstverständlichkeit bedient haben. Mit diesem Heft möchten wir dem psychodynamischen bzw. tiefenpsychologischen Wissen zu mehr Raum im Coaching und in der Organisationsberatung verhelfen.

Im ersten Beitrag thematisiert *Florian Bauer*, wie Kollusionsbeziehungen zum Scheitern von Unternehmensgründungen beitragen können. Damit meint der Autor ein Phänomen, das der Schweizer Psychoanalytiker Jürg Willi ausführlich beschrieben hat. Das sind neurotische Beziehungshaltungen von Interaktionspartnern, die sich gegenseitig verschränken. *Christoph Burckhardt* zeigt, welche Relevanz Übertragungsphänomenen im Alltag von Managern zukommt. In hierarchischen Konstellationen, aber besonders in Teams spielen Übertragungen eine hervorragende Rolle für Konflikte. Der Autor belegt dies an drei Beispielen. Nachfolgend zeige ich, *Astrid Schreyögg*, dass Übertragungs- und Gegenübertragungsphänomene im Coaching als allgegenwärtige Erscheinungen zu betrachten sind. An Beispielen lässt sich zeigen, dass sowohl Übertragung als auch Gegenübertragung ganz wesentlich für die Hypothesenbildung im Coaching zu nutzen sind, wenn sich nämlich der Coach als Teil der Beratungsinteraktion von den Berichten des Klienten persönlich berühren lässt. *Thomas Giernalczyk*, *Mathias Lohmer* und *Carla Albrecht* differenzieren diesen Zusammenhang noch weiter aus, indem sei das Containment-Konzept des englischen Psychoanalytikers Wilfried Bion in seiner Bedeutung fürs Coaching beschreiben. *Wolfram Kölling* befasst sich in seinem Beitrag mit „Variationen über Narzissmus.“ Der Autor betont, dass im Berufsleben heute Dialoge einen zunehmend großen Stellenwert einnehmen. Und bei narzisstischen Persönlichkeiten handelt es sich um Menschen, die Dialoge eher behindern. Viele Konflikte in Organisationen speisen sich, wie der Autor meint, aus genau solcher Psychodynamik.

Die nachfolgenden Beiträge fokussieren eher auf psychodynamische Themen in der Organisationsberatung. Der Beitrag von *Marko Hochbein* geht in einem grundsätzlichen sozialwissenschaftlichen Verständnis der Frage nach, was unter der heute oft thematisierten „sozialen Kompetenz“ zu verstehen ist. Dazu hat der Autor das Verständnis unterschiedlicher Disziplinen analysiert und verglichen, um daraus schließlich Empfehlungen für die Organisationsberatung zu extrahieren. *Nicole Scheibner* und *Julia Hapkemeyer* widmen sich dem Thema „Innere Kündigung“. Die Autorinnen fragen, wie sich zur Prä-

vention innerer Kündigung bei der Führungskultur und der Führungskräfteentwicklung ansetzen lässt.

Sabine Cürten präsentiert uns im Rahmen eines Praxisberichts ein Phänomen, das – im Gegensatz zum Burnout – als „Boreout“ bezeichnet wird, d. h. es besteht in der Unterforderung von Berufstätigen. Sie zeigt, dass auch Unterforderung zu ernstlichen gesundheitlichen Problemen führen kann.

In einem Diskurs greift *Thomas Webers* noch einmal das Thema „Kompetenzen“ auf. Der Autor vermutet, dass es hier oft mehr um Selbstzugeschriebenes als um substanziell Bedeutsames geht.

Literatur

- Berglas, S. (2001). *Reclaiming the fire: How successful people overcome burnout*. New York: Random House.
- Berglas, S. (2002). Dangers of executive coaching. *Harvard Business Review*, 6/02, 87–92.
- Berglas, S. (2003). Wenn der Trainer falsche Tipps gibt. *Harvard Business Review*, 1/03 (dt.), 99–103.