

# Positionen

Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt

Herausgegeben von Rolf Haubl (Universität Frankfurt/Main, Sigmund-Freud-Institut), Heidi Möller (Universität Kassel), Christiane Schiersmann (Universität Heidelberg)

Positionen sind ein Informationsdienst, der Berater/innen, Wissenschaftler/innen und andere Interessierte aus dem Bereich der Beratung in der Arbeitswelt zeitnah und aktuell mit praxisorientierten wissenschaftlichen Diskussionsbeiträgen bedient. Positionen werden gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv), Köln.



**Rolf Haubl**

Historische und programmatische  
Überlegungen zum psychodynamisch-  
systemischen Coachings

## Editorial

Inzwischen ist es fast eine Binsenweisheit: Die moderne Gesellschaft entwickelt sich zu einer „beratenden Gesellschaft“. Manche begrüßen diese Entwicklung, für andere ist sie ein Albtraum. Nicht nur Laien verlieren leicht den Überblick, auch Berater/innen sind auf der Suche nach konzeptioneller Orientierung.

„Positionen“ zielt auf die Auseinandersetzung um Gegenwart und Zukunft einer berufsbezogenen Beratung, die der Komplexität des modernen Berufslebens gerecht wird, das heißt: sich der Spannung von Individuum und Organisationsdynamik im Rahmen einer turbulenten Marktgesellschaft stellt.

„Positionen“ ist ein mit Bedacht gewählter Titel. Er soll primär eines markieren: eine engagierte subjektive Stellungnahme, begründet, aber nicht notwendig bereits in allen Einzelheiten abgesichert, durchaus provokant und auf kritische Erwidern angelegt.

Die Herausgeber/innen verstehen sich als „Scouts“, die solche Positionen aufspüren und einer breiteren Öffentlichkeit zur Verfügung stellen, um sie kontrovers zu diskutieren.

*Die Herausgeber/innen*

Rolf Haubl

## Historische und programmatische Überlegungen zum psychodynamisch-systemischen Coachings

I.

Coaching ist eine Form von Beratung, die sich in modernen Gesellschaften derzeit mit hoher Geschwindigkeit verbreitet. Reale Nachfragen und noch mehr Nachfrageerwartungen führen europaweit zu einer rapiden Zunahme der Zahl von Anbietern. Ihre Zahl wächst so schnell, dass die Professionalisierung dieser Beratungsform weit hinter ihrem faktischen „Siegeszug“ zurückbleibt, auch wenn sich inzwischen eine große Anzahl von Coaching-Verbänden um die Definitionsmacht der Pole-Position streitet.

Wissenschaftlich betrachtet beginnt das Feld, sich allmählich zu formieren. Mit „International Coaching Psychological Review“ (2006) und „Coaching“ (2008) sind die ersten Fachzeitschriften gegründet worden, die sich ganz auf Coaching spezialisieren. In Deutschland behandeln Fachzeitschriften wie „Organisationsberatung – Supervision – Coaching (OSC)“, „Forum Super-

vision“, „Zeitschrift für Gruppendynamik und Organisationsberatung“ und „Freie Assoziation“ das Thema bislang mit. Obgleich die Verankerung von Coaching an deutschen Fachhochschulen und Universitäten erst ansatzweise erfolgte, ist eine weitere Akademisierung nicht ausgeschlossen.

Bislang fehlen allerdings reglementierte Ausbildungsgänge, die mit einem breit anerkannten Coaching-Zertifikat abschließen. Deshalb sind Männer und Frauen aus sehr unterschiedlichen Herkunftsbereichen auf dem Beratungsmarkt unterwegs. International zeichnet sich ab, dass die Psychologie den Ton anzugeben sucht, indem sie der „consulting psychology“ eine „psychology of coaching“ eingliedert. Dabei kommt es in einem ersten Anlauf zu einem Rückgriff auf Interventionstechniken, die sich in verschiedenen Psychotherapie-Schulen bewährt haben und nunmehr in Coaching-Strategien transformiert werden. Solche Ableitungen sind freilich pro-

### Impressum

Positionen  
Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt

*Herausgeber/innen:* Rolf Haubl (Universität Frankfurt/Main, Sigmund-Freud-Institut), Heidi Möller (Universität Kassel), Christiane Schiersmann (Universität Heidelberg)

*Koordination:* Ulrike Bohländer  
bohlaender@soz.uni-frankfurt.de

ISBN 978-3-89958-458-5

kassel university press GmbH, Kassel  
www.upress.uni-kassel.de

*Bezug:* kassel university press GmbH  
Diagonale 10, 34127 Kassel  
info@upress.uni-kassel.de  
Telefax 0561-8043429

*Druck:* Unidruckerei der Universität Kassel

*Satz:* Aguado Menoyo Grafikdesign, Köln

*Preis:* 5,00 Euro je Einzelheft  
zuzgl. Versandkosten

Die Publikation kann kostenfrei unter  
www.upress.uni-kassel.de herunter geladen  
werden

Positionen werden gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V., Köln

blematisch, da sie trotz aller gegen- teiligen Versicherungen die Psycho- therapie als Ultima Ratio wirksamen Veränderungswissens fixieren. Diese Fixierung ist auch dort greif- bar, wo Coaching-Forschung nach dem Vorbild der Psychotherapie- forschung, die sich ihrerseits an den Kriterien einer „evidence based medicine“ orientiert, institutionalisiert werden soll.

Betrachtet man die Dynamik der Coaching-Entwicklung für Deutsch- land, das diesbezüglich im interna- tionalen Vergleich noch eher unter- wickelt ist und erst seit den späten 1980er Jahren aufholt, ähnelt sie sehr der Entwicklungsdynamik, welche die Supervision in den 1970er und frühen 1980er Jahren genommen hat. Auch bei ihr ist die Praxis der Professionalisierung vorausgeeilt.

## II.

Im Folgenden geht es um ein Kern- gebiet des Coachings: Leitungs- coaching („executive coaching“) in Unternehmen, das von externen Beratern angeboten und durchge- führt wird. Diese Präzisierung ist wichtig, weil interne Berater ande- ren Abhängigkeiten unterliegen und – in der US-amerikanischen Tra- dition – Coaching auch als ein besonderer Leitungsstil firmiert, mit dem ein Vorgesetzter das Potenzial eines Untergebenen zu entwickeln sucht. Über Theorie und Praxis des Leitungscoachings ist bereits viel geschrieben worden, was hier nicht referiert werden soll. Mich beschäf- tigt mehr die Verbindung, die ich zwischen der Nachfrage nach Lei- tungscoaching und dem Schicksal des Managements als einer beson- dern Statusgruppe in Unternehmen vermute.

Manager gibt es erst seit Ende des 19. Jahrhunderts. Bis dato herrschten in allen Branchen Unternehmen vor, die Eigentümer-

Unternehmer führten. Angestellten Geschäftsführern wurde misstraut. Wenn der Eigentümer-Unternehmer überhaupt delegierte, dann an Verwandte. Diese Situation änderte sich durch das Aufkommen von Aktiengesellschaften, die sich Anfang des 20. Jahrhunderts immer mehr durchsetzten. Die Eigentümer zogen sich aus den laufenden Geschäften zurück, übertrugen sie leitenden Angestellten und konzen- trierten sich selbst auf unterneh- menspolitische Entscheidungen. In dem Maße, in dem sich Eigen- tümer-Unternehmer in Aktionäre verwandelten, wurden aus den lei- tenden Angestellten, die sich nicht länger aus der Verwandtschaft rekrutierten, Manager.

Mit der Etablierung von Mana- gern fand in den Unternehmen ein Mentalitätswechsel statt: Während der Eigentümer-Unternehmer ideal- typisch ein „Abenteurer“ war, bereit, hohe Risiken einzugehen um Pro- fite zu machen, steht der Manager für eine Zivilisierung durch Rationa- lisierung: Er setzt auf Wissenschaft und Technik, deren Einsatz die Pro- fitraten steigern. Historisch betrach- tet hat das Management seine Wurzeln im Bildungsbürgertum und in der gehobenen Beamtenschaft. Deshalb zählen Wissen und Kon- trolle zu seinen Leitwerten. Unter- nehmerische Intuitionen sind ihm suspekt. Der sichere Profit ist ihm wichtiger als der große Coup, der sich nicht verstetigen lässt.

Diese Mentalität findet sich in den Karrierewegen des Manage- ments wieder: Manager treten für klar definierte Wege ein, auf denen sie Schritt für Schritt ihren Status erhöhen können, bis sie in der Geschäftsführung angelangt sind. Wenn W. H. Whyte sie in seinem berühmten, 1956 publizierten Buch als „organization man“ beschreibt, dann hat er (damals noch selbstver- ständlicher als heute) Männer vor Augen, die sich mehr für die Bin- nenstrukturen des Unternehmens

interessieren als für dessen Positio- nierung am Markt. Solange sich die Marktdynamik in Grenzen hält, ist dies unproblematisch. Mit der Dyna- misierung des Marktes beginnt der Niedergang des Managements.

Die Karriereorientierung des Managements führt zu einer Büro- kratisierung der Unternehmen, wie sie sich in der Vermehrung von Hierarchiestufen zeigt. Eine solche Hierarchisierung bringt zweierlei mit sich: zum einen die Erwartung eines beständigen Aufstieges, obwohl alle wissen, dass nicht alle nach oben kommen können, zum anderen eine beständige Aufmerk- samkeit für den nächsten Karriere- schritt, der in den untersten Rängen vielleicht noch automatisch erfolgt, aber gegen wachsame Konkurren- ten erkämpft werden muss, je höher es geht. Es ist nicht zuletzt diese Karriereorientierung, die das Eigen- interesse des Managements an „human relations“ weckt.

Wer nach oben kommen will, braucht Wissen darüber, wie Men- schen „funktionieren“, um sie Erfolg versprechend beeinflussen zu kön- nen, was letztlich Wissen über die eigene Person, deren Stärken und Schwächen, einschließt. Für die Aneignung solchen – psychologi- schen – Wissens wird das Mana- gement nicht zuletzt deshalb emp- fänglich, weil es Karrierevorteile verspricht. Folglich öffnet es sich Beratern, die über solches Wissen verfügen. Dieses Interesse unter- scheidet den Manager deutlich vom Eigentümer-Unternehmer. Bis heute erweisen sich Familienunternehmen als besonders resistent gegen ent- sprechende Beratungsangebote; besitzt man alle Eigentumsrechte, bedarf es keiner Rücksichten.

Wegen seiner starken Binnen- orientierung gerät das Management aber immer mehr in die Kritik. Auch wenn Manager mit den Kapitalver- wertungsinteressen identifiziert sind, wird ihr Engagement doch sehr von Statusfragen bestimmt.

Unter dem Druck der Wirtschaftskrisen der 1970er Jahre, die zu einem dramatischen Sinken von Profiten und Renditen führte, wurden in den USA immer mehr Stimmen laut, welche die Effizienz des Managements in Zweifel zogen. Diese Kritik ging von „Shareholdern“ aus, die – unterstützt von großen Unternehmensberatungsfirmen – auf eine Steigerung der Aktienkurse durch Personalabbau drängten. In der Folge ging eine „Downsizing“-Welle über die USA hinweg, die Belegschaften hinterließ, die nachhaltig traumatisiert worden waren. Das Management blieb von dieser turbulenten Entwicklung nicht verschont: „lean management“ heißt Abbau von Hierarchiestufen und damit eine Verschärfung des Konkurrenzkampfes um einen „Platz an der Sonne“. Unvermutet sah sich das untere und mittlere Management mit denselben Ängsten konfrontiert wie andere Arbeitnehmer.

Dieser Schock ist die eigentliche Initialszene des Coaching-Booms, der mit der üblichen Verspätung in den 1990er Jahren auch Deutschland erreicht. Das Elitebewusstsein des Managements ist erschüttert. Um es zu restabilisieren, kommt es zu einer Neudefinition: „Manager“ wird ein entwerteter Titel, der für unproduktive Routinen steht. Leitende Angestellte, die weiterhin nach oben wollen, müssen zu „Intrapreneuren“ und zu „Leadern“ werden. Als Intrapreneure sehen sie sich auf unternehmerisches Denken und Handeln verpflichtet und an der Steigerung des „shareholder value“ gemessen, als Leader sollen sie über eine visionäre Motivationskraft verfügen, die ihre Mitarbeiter dazu bewegt, ihr Leben dem Unternehmenswohl zu weihen, heißt: die „entgrenzte“ und „subjektivierte“ Arbeit zu leisten, die sie selbst schon immer leisten. Im Unterschied zu früher belohnen die Unternehmen ihre leitenden Angestellten für ihren

Einsatz aber nicht mehr mit sicheren Karrieren, die es ihnen erlauben, mit dem 50. Lebensjahr „einen Gang zurückzuschalten“ und ihre Statusgewinne zu genießen. Gehörten solche Belohnungen einst zum „psychologischen Vertrag“ leitender Angestellter, so wird er inzwischen immer häufiger – in Deutschland allerdings nach wie vor seltener als in den USA – einseitig gebrochen.

Wenn Leitung coaching in Deutschland seit den 1990er Jahren boomt, dann hat dies meinen Überlegungen nach viel mit der skizzierten Traumatisierung des Managements zu tun, die sich etwa in den – geschätzt – 33.500 Managerstellen manifestiert, die 1993-1994 abgebaut worden sind.

Haben leitende Angestellte bisher ihre außertariflichen Arbeitszeiten und außergewöhnlichen Arbeitsbelastungen nicht nur nicht beklagt, sondern über ihre außertarifliche Bezahlung hinaus sogar libidinös besetzt, weil sie ihnen einen Identität stiftenden Distinktionsgewinn versprochen, ist dieser Gewinn inzwischen in Gefahr. Hinzu kommt, dass leitende Angestellte einst die einzigen Akademiker in Unternehmen waren, was sie heute nicht mehr sind. Mit zunehmender Akademikerzahl haben ihre Bildungszertifikate an Wert verloren: Jeder leitende Angestellte sieht sich mit einer langen Reihe „aufstiegs hungriger“ Nachwuchskräfte („high potentials“, „high performers“, „high flyers“) konfrontiert, die formal gleich hoch qualifiziert sind und die alle „seniors“ – trotz deren Bemühen, so viel „Hausmacht“ wie möglich zu akkumulieren, um sich im Unternehmen zu halten – tagtäglich an ihre Ersetzbarkeit erinnern.

Unter diesen Bedingungen kommen drängende Fragen auf, die den Lebensentwurf und die aus ihm resultierende Lebensführung leitender Angestellter betreffen: Wo verläuft die Grenze zwischen Selbstverwirklichung und Selbstausbeutung?

Diese Frage hat einen genderspezifischen Aspekt. Denn die klassische Managerkarriere verläuft als Karriere eines Mannes, dem seine Ehefrau in stillschweigendem Einverständnis „den Rücken [für die Karriere] frei hält“, indem sie ihn nicht zuletzt emotional stützt. Im Unterschied dazu hat der leitende Angestellte heute immer häufiger eine Lebenspartnerin, die – selbst nicht weniger formal hoch qualifiziert wie er – auf einem vergleichbaren Karriereweg ist. Dadurch gerät ihre prekäre „work-life-balance“ in eine noch größere Schiefelage. Oft geht dies auf Kosten von Kindern, die entweder erst gar nicht geboren werden oder mit Eltern aufwachsen, die real abwesend oder innerlich besetzt sind.

Läuft trotz größter Anstrengungen die Karriereorientierung leitender Angestellter leer, weil ein weiterer Aufstieg versperrt ist oder sogar ein Abstieg droht, werden Selbstwertkrisen wahrscheinlich. Dann taucht am Horizont das Schreckensbild des „reluctant managers“ auf, der auf seine Karriereenttäuschungen mit „innerer Kündigung“ reagiert, die vor allem dann, wenn sie mit einem unbewältigten Groll einhergeht, nicht nur ihm, sondern auch dem Unternehmen schadet.

### III.

Leitung coaches sind in ihrer Praxis von der skizzierten Entwicklung mehr oder weniger betroffen, da diese sich nicht in allen Organisationen mit demselben Tempo vollzieht. Mit Ungleichzeitigkeiten ist zu rechnen. Zudem bildet sich für jeden Coach im Laufe der Zeit ein bestimmtes Nachfrageprofil heraus, in dem sich sein „Ruf“ – und gegebenenfalls der seiner Institution – als vorausseilende Erfolgserwartung niederschlägt – zumal die Vergabe von Aufträgen auf dem Feld des

## Historische und programmatische Überlegungen zum psychodynamisch-systemischen Leitungscoaching

5

Leitungscoachings zu erheblichen Teilen dem Prinzip des Hörens folgt.

Wenn ich auf meine bisherige Coaching-Praxis zurückblicke, dann fallen mir wiederkehrende Beziehungskonstellationen auf, die den verschiedenen Aufträgen zugrunde lagen, gleich, ob die Leitungskräfte aus Profit- oder Non-Profit-Organisationen kamen:

- Fachleute, die in Leitungspositionen aufgestiegen sind, und ihren Aufstieg ambivalent erleben: Aufgrund ihrer Fachkenntnisse mischen sie sich immer wieder in Sachfragen ein, auch dann, wenn sie längst den Anschluss an die Fachdiskussion verloren haben, weil die Identifizierung mit ihrem Fach nach wie vor wichtiger ist als ihr Selbstverständnis als Manager oder gar Leader.
- Mittlere Leitungskräfte, die aus „kleinen Verhältnissen“ aufgestiegen sind, aber emotional an ihr Herkunftsmilieu gebunden bleiben: Immer wieder hintertreiben sie ihre Zugehörigkeit zu ihrer neuen Statusgruppe und verletzen deren Loyalitätsgebote.
- Mittlere Leitungskräfte, die voller Misstrauen sind: Sie fühlen sich von Konkurrenten umstellt, die ihnen ihren Aufstieg neiden und deshalb ihren Erfolg sabotieren wollen. In dieser Situation glauben sie, von niemandem eine aufrichtige Rückmeldung über ihren Leitungsstil zu erhalten.
- High Potentials, die ihrem perfektionistischen Selbstbild nur dadurch entsprechen, dass sie sich ständig kompetenter darstellen, als sie es sind: Sie fühlen sich wie Hochstapler, die Angst haben, aufzufliegen.
- High Potentials, die in einem mikropolitischen Dilemma stecken: Sie glauben, nur weiter aufsteigen zu können, wenn sie sich mikropolitischen Handlungen bedienen, die ihren Wertbindungen widersprechen, sehen aber keine Möglichkeit, auf andere Weise zu dem Erfolg zu kommen, auf den sie nicht verzichten können.
- Top-Leader, die trotz aller Erfolge das Gefühl haben, ein sinnentleertes Leben zu führen, und sich im Rampenlicht stehend einsam fühlen: Sie sind getrieben und erschreckt, wenn sie an ihren Ruhestand denken. Sie befürchten, sich im Alltag nicht mehr zurechtzufinden, weil er ihnen im Laufe der Zeit entrückt ist. Aber auch ihre Sonderwelt erleben sie als unreal.
- Leitungskräfte in sozialen Organisationen, die sich gezwungen sehen, für Effizienz zu sorgen, wohl wissend, dass professionelles Handeln darunter leidet: Sie fühlen sich als Verräter an der gemeinsamen Sache sowie als Heuchler, wenn sie Sparmaßnahmen schönreden, um ihre Mitarbeiter/innen bei der Stange zu halten.
- Weibliche Leitungskräfte, die sich aufgrund einer polarisierenden Zuschreibung geschlechtsspezifischer Leitungsstile in der Bewältigung ihrer primären Aufgabe behindert fühlen: Sie haben Schwierigkeiten im Umgang mit Macht, vor allem was die Akkumulation informeller Macht betrifft, die sie als illegitim erleben.

Empirische Untersuchungen, die solche Nachfrageprofile systematisch erheben und auswerten, fehlen bisher.

## IV.

Nun ist Leitungscoaching nicht gleich Leitungscoaching. Es gibt erhebliche konzeptuelle Unterschiede und wahrscheinlich noch mehr Variationen aufgrund persönlicher Präferenzen der Coaches. Die Grenzziehung zu Leitungsberatung und Leitungssupervision bleibt jenseits zielgruppenspezifischer differenzierender Etikettierungen unscharf. Zudem dürfte sie verborgene Dimensionen haben: So erscheint Supervision eher „weiblich“, Coaching hingegen eher „männlich“ codiert, was – wenn es zutrifft – verständlich machen würde, warum es in Profit-Organisationen für Supervision eine höhere Hürde gibt als für Coaching. Denn Profit-Organisationen sind nach wie vor „Männerbünde“, in denen die Furcht vor einer „Feminisierung“ umgeht, die als vorrangige Orientierung an emotionalen Beziehungen verstanden wird. Faktisch dürften alle Beratungsformate freilich hybride Gebilde sein. Psychodynamisch-systemisches Leitungscoaching, für das ich hier eintrete, hat jedenfalls solche Züge.

Seinem Anspruch nach ist es eine eigenständige Form von Leitungscoaching, die sich von anderen Formen konzeptuell unterscheidet, was nicht ausschließt, dass sich die empirische Praxis aller Leitungscoaches ähnlicher sein mag, als es ihre konzeptuellen Differenzen vermuten lassen. Psychodynamisch-systemisch ist es, weil es sich gegenstandstheoretisch und praxeologisch auf psychoanalytische und gruppenanalytische Erkenntnisse beruft. Der Zusatz systemisch soll anzeigen, dass sich das arbeitsförmige, erwerbsarbeitsförmige, um nicht zu sagen berufliche Handeln von Personen in Organisationen nicht auf Persönlichkeitsmerkmale reduzieren lässt.

Psychodynamisch-systemisches Leitungscoaching ist längst noch

keine Organisationsentwicklung. An der Person der Leitungskraft ansetzend, kann es aber einen Anreiz schaffen, die Entwicklung der Organisation, in der sie eine leitende Position innehat, voranzutreiben.

Im Folgenden seien einige praxeologische Prinzipien genannt, die zu den Essentials psychodynamisch-systemischen Leitungscoachings gehören:

- Alles Handeln und damit auch arbeitsförmig-berufliches Handeln hat verschiedene Aspekte: zweckrationale und wertrationale. In zweckrationaler Perspektive geht es um die Frage, mit welchen Mitteln vorgegebene Ziele effektiv und effizient erreicht werden können. In wertrationaler Perspektive werden dagegen nur die Ziele verfolgt und für deren Erreichung nur die Mittel eingesetzt, die über bestimmte Werte legitimiert sind. Psychodynamisch-systemisches Leitungscoaching ist nicht rein zweckrational, sondern reflektiert die in Zielen und Mitteln implizierten Werte. Dabei brauchen der Leitungscoach und die Leitungskraft nicht dieselben Werte zu vertreten und auch nicht zu heucheln, dass sie dies würden, stattdessen müssen sie bereit sein, bestehende Wertedifferenzen praktisch zu nutzen. Ein psychodynamisch-systemischer Leitungscoach mahnt Legitimationen für Ziele und Mittel an. Dadurch ist er kein einfacher Erfüllungsgehilfe; genau das wollen Leitungskräfte meist auch gar nicht. Oft fragen sie ja gerade deshalb Leitungscoaching nach, weil sie „auf dem Weg an die Spitze“ couragierte Konfrontationen vermissen.
- Da viele Leitungskräfte einem Rationalitätsmythos anhängen, gelten ihnen Emotionen als Störgrößen, die ausgeschaltet

werden müssen. Dies führt nicht selten dazu, dass – vor allem männliche – Leitungskräfte eine schlechte Emotionswahrnehmung und Emotionsregulation haben. Die Verbesserung der Emotionsregulation ist deshalb ein häufiges Element von psychodynamisch-systemischem Leitungscoaching, zumindest für „post-heroische“ Leitungskräfte. Dazu gehört die sichere Wahrnehmung differentieller Emotionen bei sich und anderen Organisationsmitgliedern sowie eine situationsflexible Kontrolle darüber, wie diese Emotionen psychisch weiter verarbeitet und/oder den anderen kommuniziert werden. Damit ist nicht eine Emotionsarbeit gemeint, die auf eine Manipulation von Emotionen zielt. Werden Emotionen verkannt oder abgespalten, gefährden sie Handlungserfolge. Und nicht nur das: Arbeitszufriedenheit resultiert nicht allein aus kognitiv bewältigten Herausforderungen und materiellen Belohnungen, sondern zu einem erheblichen Ausmaß aus befriedigenden emotionalen Beziehungen.

- Arbeitsförmig-berufliches Handeln resultiert aus einer Interpretation von drei Ebenen: aus den strukturellen Vorgaben der hierarchischen Verteilung von Arbeit, mithin der Organisationsstruktur, dann aus der Gruppendynamik, die in einzelnen Abteilungen, Teams und informellen Gruppierungen besteht, sowie schließlich aus den verschiedenen Personen der Belegschaft mit ihren je eigenen Persönlichkeiten. Kontraproduktives Handeln kann dementsprechend jeder der drei Ebenen oder einer Kombination aus ihnen zugeschrieben werden. Da Menschen zur Reduzierung von Komplexität neigen, gerät das Zusam-

menspiel der Ebenen meist aus dem Blick. Stattdessen wird vor allem personalisiert, was zu der häufigen Fehlwahrnehmung führt, dass der Austausch von Personen die Kontraproduktivität beseitigen würde. Die gegenläufige Reduzierung, nämlich zu glauben, man brauche nur die Organisation umzustrukturieren und schon würden die Organisationsmitglieder besser zusammenarbeiten, gibt es auch, ist ebenso irrig, aber (abgesehen von der Ideologie der meisten Unternehmensberatungen) seltener. Leitungskräfte sollen im psychodynamisch-systemischen Leitungscoaching ihre habituellen Erklärungsmuster für Erfolg und Misserfolg im Arbeitsprozess fallspezifisch überprüfen und dadurch zu komplexeren Analysen kommen.

- Psychodynamisch-systemisches Leitungscoaching ist an Nachhaltigkeit ausgerichtet. Es geht nicht um schnelle Handlungserfolge, sondern um deren Verstärkung, was eine partielle Veränderung der Persönlichkeit der Leitungskraft notwendig machen kann, wobei „partiell“ eine Beschränkung auf den rollenspezifischen Anteil ihrer (beruflichen) Ich-Identität meint. Nicht selten verlangt dies eine Lockerung der vollzogenen „Identifikation mit der Rolle“, um Rollendistanz zu ermöglichen, ohne die situationsflexibles Handeln nicht möglich ist; andernfalls erschöpft es sich in Routinen.
- Arbeitsförmig-berufliches Handeln und Reflektieren stehen in einem komplizierten Verhältnis zueinander: Erstens gibt es das Planen und das Ausführen von Handlungen. Nicht alle geplanten Handlungen werden aber auch ausgeführt, weil die Planung in der Regel in einer ande-



**Historische und programmatische Überlegungen zum psychodynamisch-systemischen Leitungscoaching**

7

ren Situation erfolgt als die Ausführung. Folglich werden Handlungen ausgeführt, die nicht geplant worden sind. Zweitens gibt es eine das Handeln begleitende Reflexion, die es ermöglicht, im Prozess des Handelns die Handlungen, die ausgeführt werden, zu korrigieren, indem sich der Handelnde etwa an seine Handlungsplanung erinnert. Und es gibt drittens eine vom Handlungsdruck entlastete Reflexion: als vorausgehende Planung wie als nachträgliche Evaluation. Psychodynamisch-systemisches Leitungscoaching versucht, die Handlungskompetenz einer Leitungskraft zu verbessern, was aber gerade nicht heißt, wie es oft kolportiert wird, dies ohne Reflexion, gewissermaßen als Konditionierung der neuesten Managementstrategien zu tun. Im Gegenteil: eine sorgfältige Handlungsplanung und nachträgliche Evaluation der tatsächlich ausgeführten Handlungen soll nach und nach die das Handeln begleitende Reflexion verbessern. Dies setzt die genaue Beschreibung eigenen und fremden Handelns voraus. Dabei hält der psychodynamisch-systemische Leitungscoach z. B. für das rhetorische Handeln (und Leiten besteht zu einem großen Teil aus Reden) die prinzipielle Differenz zwischen Meinen und Sagen aufrecht: Denn in der Regel wirkt, was die Leitungskraft sagt und nicht, was sie zu sagen meint, denn leicht wird etwas gemeint, was gar nicht gesagt worden ist. Zu solchen Sensibilisierungen gehört weiterhin, ein besonderes Wissen verfügbar zu machen: Erfahrungswissen, das als Intuition oder Gespür eher ein Können oder anders formuliert: eher ein verkörpertes als ein versprochenes Wissen ist (weshalb es sich

im Arbeitsalltag der Aufmerksamkeit entzieht).

- Psychodynamisch-systemisches Leitungscoaching geht über die Ebene manifesten arbeitsförmig-beruflichen Handelns und Erlebens hinaus, indem es stets den Anteil mit bedenkt, den die Leitungskraft an der Produktion von Unbewusstheit in der Organisation hat. Es geht also nicht um ihr individuelles Unbewusstes. Stattdessen wird die Organisation als Interaktions- und Kommunikationsmatrix begriffen, in der bestimmte Themen durch die Anwendung interpersoneller und institutionalisierter Bewältigungs-, Anpassungs- und Abwehrmechanismen latent gehalten werden. Jedes Organisationsmitglied trägt von seiner Position aus zu diesem Latenzschutz bei. Latenzschutz ist für eine Organisation nicht zwangsläufig kontraproduktiv. Ist er es aber doch, so hilft der psychodynamisch-systemische Leitungscoach mit, dass die Leitungskraft erkennt, was sie zur Entstehung und Aufrechterhaltung dieser Kontraproduktivität selbst beiträgt sowie zu deren Überwindung selbst beitragen kann. Solch eine gemeinsame Bewusstmachung dynamischer Kontraproduktiver Matrixeffekte erfolgt nicht um ihrer selbst willen, sondern bleibt an die primäre Aufgabe und die gegenwärtig zur Verfügung stehenden Ressourcen rückgebunden. Das schließt ein, kontraproduktive Matrixeffekte, die bewusst geworden sind, solange vorbewusst zu halten, bis sie konstruktiv verändert werden können. Folglich hat die Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit und Arbeitsbereitschaft der Organisationsmitglieder prinzipiell Vorrang. Dabei sind die Kriterien für Kontraproduktivität

und deren Wahrnehmung (hohe Fluktuation von Mitarbeiter/innen; hoher, aber auch außerordentlich niedriger Krankenstand; sinkende Arbeitszufriedenheit und Zunahme innerer Kündigungen; Dienst nach Vorschrift und Ausbleiben von Verbesserungsvorschlägen; permanenter Streit um kleinste Privilegien; Mobbing und Sabotage; Beschwerden von Kunden u. a. m.) selbst Gegenstand von Interessen geleiteten Bewertungskonflikten und sollen als solche reflektiert werden.

- Psychodynamisch-systemisches Leitungscoaching achtet auf Übertragungs-Gegenübertragungsbeziehungen in der Matrix der Organisation, einschließlich der Analyse der Übertragungsangebote, welche die Leitungskraft anderen Organisationsmitgliedern macht, sowie ihrer eigenen Gegenübertragungsneigungen, mit denen sie bestimmte Übertragungsangebote anderer Organisationsmitglieder beantwortet. Dabei geht es nicht um die Übertragungs-Gegenübertragungsdynamik, die aus dem „Vergangenheitsunbewussten“ der Leitungskraft resultiert, also nicht um die Wiederholung lebensgeschichtlicher Szenen mit ihren ersten Bezugspersonen. Im Vordergrund steht ihr „Gegenwartsunbewusstes“, zu dem Übertragungen kontraproduktiver Organisationsphantasien („organization in the mind“) gehören. Des Weiteren achtet der psychodynamisch-systemische Leitungscoach darauf, wie die Leitungskraft im Coaching-Prozess mit ihm selbst umgeht. Er begreift dies als eine Manifestation habitualisierter arbeitsförmig-beruflicher Beziehungsmuster, die er ihr bei passender Gelegenheit beschreibt, vor allem dann, wenn er den Eindruck

gewinnt, dass die Leitungskraft nicht weiß, wie sie auf andere wirkt. Indem er ihr sein diesbezügliches Erleben beschreibt, spricht er stellvertretend etwas aus, was in Anbetracht von Machtverhältnissen, die in Organisationen bestehen, meist unausgesprochen bleibt.

Die Liste der Essentials ist sicher nicht vollständig. Es bedarf weiterer Konzeptforschung.

## V.

Oft wird die Frage gestellt, ob es denn überhaupt einen Unterschied zwischen einer psychodynamisch-systemisch coachenden und einer psychoanalytisch-therapeutischen Haltung und Interventionspraxis gibt und, falls ja, worin der besteht. Als Antwort sind weder Versuche, die Unterschiede klein zu reden, noch Versuche, sie zu dramatisieren, konzeptuell hilfreich. Dass Leitungskoaching im gesetzlichen Sinne keine Heilbehandlung ist, versteht sich ebenso wie die Erfahrung, es gelegentlich mit Leitungskräften zu tun zu haben, die in ihrer körperlichen und/oder psychischen Gesundheit mehr oder weniger schwer angeschlagen sind. Dass dann nichts getan werden darf, was diese Krise verschlimmert, sollte ebenso selbstverständlich sein wie gegebenenfalls die Anbahnung einer Therapiebereitschaft auch gegen einen unbedingten Durchhaltewillen sowie die Vermittlung einer geeigneten Therapie. Umgekehrt kann es in einer Heilbehandlung zum Beispiel vorkommen, dass der Psychoanalytiker oder psychoanalytische Psychotherapeut einen depressiven Abteilungsleiter darin unterstützt, die richtigen Worte für ein Schreiben an die Geschäftsleitung zu finden, mit dem er eine neue Aufgabenverteilung durchzusetzen

sucht, die ihn weniger belastet. Für sich genommen könnte das jederzeit auch Thema einer Sitzung im psychodynamisch-systemischen Leitungskoaching sein.

Im Vergleich mit einer psychoanalytisch-therapeutischen Haltung und Interventionspraxis arbeitet ein psychodynamisch-systemischer Coach

- weniger abstinenter
- Regression vermeidend
- fokussierter
- strukturierender, man könnte auch sagen: didaktischer
- aktiver unterstützend
- ergebnisorientierter
- näher an der vorbewussten psychischen Oberfläche
- handlungsorientierter, weniger erlebnisorientiert
- konfrontativer, weil psychische Stabilität unterstellt wird
- psychoedukativer, weil der Coach gegebenenfalls auch als Wissensvermittler und Ratgeber auftritt
- instrumenteller, was z. B. den Einsatz spezifischer – auch an Material gebundener – Interventionstechniken meint: wie die gemeinsame Erstellung eines Soziogramms zur Rekonstruktion der wahrgenommen informellen Machtverteilung; oder Sparring: (rollenspielartige) Inszenierungen, um Interaktions- und Kommunikationsstrategien auszutesten

Mit diesen Merkmalen kommt psychodynamisch-systemisches Leitungskoaching der Fokalthherapie nahe, nimmt aber auch die vernachlässigten Bemühungen um die Konzeptualisierung einer klinischen oder psychoanalytisch-pädagogischen Beratung wieder auf, ohne mit diesen Verwandten aber eins zu sein. Wie weit die Familienähnlichkeiten reichen, bedarf eines Vergleichs, der bislang aussteht.

## VI.

Psychodynamisch-systemisches Leitungskoaching wird heute vielfach praktiziert: von Psychoanalytiker/innen, die häufig in dieses Betätigungsfeld „hineingerutscht“ sind, sowie von Angehörigen anderer Berufsgruppen, die sich in ihrer Orientierung mehr oder weniger reflektiert auf die Psychoanalyse und die Gruppenanalyse berufen. Generell gilt für psychodynamisch-systemisches Leitungskoaching, was – wie schon gesagt – bislang für alles Coaching gilt: Noch eilt die Praxis einer überzeugenden theoretischen Konzeptualisierung, einer wissenschaftlich fundierten empirischen Wirkfaktorenanalyse und Nutzenevaluation voraus. Diese Lücke gilt es zu schließen.

