

Der Beratungsraum kann als ein Übergangsraum, ein „intermediate area of experience“ oder als ein „potential space“ beschrieben werden. Diese Beschreibung geht auf den englischen Psychoanalytiker Winnicott (1971) zurück. Er enthält grundsätzliche Überlegungen zu einem Innenraum und einem Außenraum von Erfahrung und dem „Dazwischen“. In diesem „Zwischenraum“, der eben auch ein „Möglichkeitsraum“, ein „Spielraum“ ist, entsteht innerhalb seiner Grenzen ein kleines „Beratungsuniversum“, ein temporaler Sonderraum. Die Beschreibung von umgrenzten Spielräumen und intermediären Bereichen beschränkt sich aber nicht nur auf den Beratungsraum. Wir finden sie beispielsweise in der Musik, der Philosophie und der Literatur (vgl. Löwer-Hirsch 2016). Der Musiker und Dirigent Simon Rattle beschreibt die Schaffung eines Spielraums für sein Orchester in einem Interview mit folgenden Worten: „Es ist nicht unsere Aufgabe, die Spieler zu kontrollieren, sondern sie zu ermutigen, ihr Bestes zu geben. Und ihnen einen Rahmen zu schaffen, innerhalb dessen sie das tun können“ (SZ 144, 2010). Diese Aufgabe haben Führungskräfte mit ihren Teams und Coaches mit ihren Klienten gleichermaßen.

---

## 2.1 Begegnungen im intermediären Raum

Eine psychodynamisch orientierte Beratung versucht, den Blick für die Mehrdimensionalität der Erfahrungswelt in Organisationen zu weiten, den Blick auf Zusammenhänge zwischen Beziehung und Struktur, zwischen bewussten und unbewussten Prozessen auszudehnen, wobei der oder die Coach in die Prozesse des Verstehens miteinbezogen ist. Dieses Einbezogenensein ist ein ganz wesentliches Element des Beratungsprozesses. Alles, was die Beraterin fühlt und denkt, wahrnimmt und in ihr ausgelöst wird, birgt wichtige Informationen über

Zusammenhänge, die den Beteiligten nicht bewusst sein können. So erfährt sie sogar an und in ihrer Person die Inszenierung des unbewussten Problems oder Anliegens der zu Beratenden. Gleichzeitig ist alles, was diese bewusst denken und fühlen, eine wichtige Information für den Beratungsprozess.

Wie schon in „Das Unbewusste in Organisationen und der intersubjektive Ansatz“ (Löwer-Hirsch 2003), beschrieben, worauf im Folgenden rekurriert wird, ist das Unbewusste das zentrale Konzept der Psychoanalyse und hat Eingang gefunden in die Alltagssprache. Es ist ein Konstrukt, das helfen soll, Ordnung in unsere Erfahrungswelt zu bringen. Eine Ordnung, die nicht nur auf dem Tagesbewusstsein mit seinen scheinbar zielgerichteten Denkprozessen beruht, sondern in die Assoziationen, Fantasien, frühe und gegenwärtige Beziehungserfahrungen, sowie das Nachtbewusstsein mit seinen Träumen Eingang findet. In welch erstaunlichem Ausmaß Freud mit seinem Konzept des Unbewussten und Vorbewussten als zentrale Steuerungsmechanismen für unser Verhalten recht hatte, wird auch von der neueren Hirnforschung belegt. Der Neurowissenschaftler Roth (2001) resümiert den Erkenntnisstand dahin gehend, dass das bewusste Ich nicht der Steuermann ist, für den wir es gern halten: „vielmehr ist es ein virtueller Akteur in einer von unserem Gehirn konstruierten Welt, die wir als unsere Erlebnisswelt erfahren“. Und weiter stellt er fest: „Das bewusste Ich ist nicht in der Lage, über Einsicht oder Willensentschluss seine emotionalen Verhaltensstrukturen zu ändern; dies kann nur über emotional bewegende Interaktionen geschehen“ (Roth 2001, S. 452 f.).

Korrespondierend mit dieser Erkenntnis hat der Ansatz einer intersubjektiv fundierten Psychoanalyse im Psychodynamischen Coaching Beachtung gefunden und kann auf Erfahrungen in und mit Organisationen angewandt werden. In einer Arbeitswelt, in der Organisationen, Teams, Konferenzen und Arbeitsgruppen als intersubjektiv konstruiert verstanden werden, sehen sich die Menschen in einem ständigen Austauschprozess, in dem wechselseitig die Vorstellungen über die Organisation abgeglichen werden. Diese Abgleichungen und Konstruktionen finden zu einem erheblichen Teil unterhalb der Bewusstseinsschwelle statt und prägen damit wesentlicher den Arbeitsalltag, als manche Führungskräfte es sich „träumen“ lassen. Psychoanalyse als Beratungswissenschaft wird von den Autorinnen ganz dezidiert als eine Wissenschaft der Intersubjektivität verstanden und damit als eine Wissenschaft beschrieben, bei der der Beobachter zugleich der Beobachtete ist. Die wissenschaftlichen Kriterien für die Analyse eines Coachingprozesses leiten sich nicht von objektivierbaren Kriterien ab, sondern sind einem tiefenhermeneutischen Verstehen und einem diskursiven Aushandlungsprozess verpflichtet (vgl. Lorenzer 1970). In Anwendung dieser Wissenschaftstheorie lässt sich sagen: In einer sich als intersubjektiv verstehenden psychodynamischen

Beratungsarbeit konstruieren auch Beraterin und zu Beratende im intermediären Bereich eine gemeinsame Wirklichkeit, die beider Subjektivität in ihrer jeweiligen Arbeitswelt einschließt.

Es stellt sich nun die Frage, wie im intersubjektiven Coachingprozess das Ziel verfolgt werden kann, Unbewusstes bewusst zu machen. Dabei begegnen wir dem Phänomen, dass das Unbewusste sich nur in Beziehungen gestalten kann. Der Prozess der Beratungsarbeit kann als Erhellung der subjektiven Wirklichkeit, wie sie sich im intersubjektiven Feld herausbildet, verstanden werden. Zum Unbewussten an sich kann ja kein Kontakt aufgenommen werden – es ist ein Konstrukt – sondern nur zu Stufen der Transformation dessen, was wir uns als das Unbewusste vorstellen. Es geht um die fortwährende Aufdeckung von vorgeformten Mustern, wie die Führungskräfte die Organisation und ihre Arbeit in ihr erleben. Dabei verweben sich individuelle und organisationale Muster zu einem komplexen Gebilde. „Falsche“ Wahrnehmungen als vermeintliche Verzerrungen der Realität von „richtigen“ Wahrnehmungen zu unterscheiden, sind in diesem Ansatz nicht das formulierte Erkenntnisziel. Es geht eher darum, sichtbare und verborgene Muster von Wahrnehmungen, Handlungen und Seinsweisen zu entdecken und auf ihre Nützlichkeit für den Umgang mit den Führungsaufgaben und Zielen einer Organisation zu untersuchen. Das heißt, psychodynamisches Coaching geht zwar davon aus, dass alles, was Menschen und in diesem Kontext Menschen in der Arbeitswelt, miteinander schaffen, entscheidend von ihren bewussten und unbewussten Wahrnehmungen und Einstellungen abhängt, aber ein Steak, um mit Woody Allen zu sprechen, bleibt immer noch ein Steak. Er hat den schönen Satz geprägt: „Ich hasse die Wirklichkeit, aber sie ist der einzige Ort, wo man ein anständiges Steak bekommt.“ Die Haltung, die die Beraterin während der Erhellung der subjektiven Welt ihrer Klienten einnehmen kann, ist nicht die einer abstinenter Beobachterin. Ihrer Neutralität im klassischen Verständnis wird hier einer intersubjektiven Haltung gegenübergestellt, die sich an der Nützlichkeit für den Prozess orientiert. Interventionen werden weitgehend davon geleitet, wie es den Führungskräften erleichtert werden kann, die Erhellung, Entfaltung und Umwandlung ihrer subjektiven Welt vorzunehmen. Der Dialog zwischen Beraterin und Führungskräften wird von allen bestimmt, allerdings in eingeschränkter Gegenseitigkeit. Die Beraterin wird ihre Befindlichkeiten nur so weit explizieren, wie es für den Prozess sinnvoll erscheint.

Nachdem es einmal ausgesprochen und ins Bewusstsein gelangt ist, schafft es auf paradoxe Weise einen Unterschied, der das bisherige Verständnis der Entscheidungen, der Politik und der Handlungen in einem neuen Licht erscheinen lässt. Das macht die Dinge nicht einfacher und zeigt den Klienten nicht, was zu tun ist, aber

es eröffnet Sinn, indem es den Klienten sozusagen an die Organisation-in-ihm-selbst und an Ihn-selbst-in-der-Organisation heranführt. Diese Eröffnung, dieser neue Sinn, ermöglicht neue Vorgehensweisen (Lawrence 1998, S. 5).

Es werden also keine standardisierten Rezepte und Ratschläge erteilt, sondern es erfolgt eine „Klärung des Ist-Zustandes“ (vgl. Sies und West-Leuer 2001) und daraus resultierend ein Probehandeln, Vorschläge zum Experimentieren etc. Mit Lawrence (1998) geht es also weniger um eine „Politik der Rettung“ als um eine „Politik der Offenbarung“. Diese „ist von der Vorstellung geleitet, dass die Klienten selbst in der Lage sind, ihre eigene Verantwortung und Autorität zu übernehmen, um so selbst ihre Wirklichkeit zu entwirren und sich so in ihren Rollen in ihren jeweiligen Systemen selbst zu managen vermögen“ (Lawrence 1998, S. 314).

Wie können nun unbewusste Wirkmechanismen in Organisationen und ihren Führungskräften ganz praktisch in einem Beratungsprozess verstanden, entdeckt und nutzbar gemacht werden? Menschen kommunizieren nicht nur auf der Sprachebene miteinander, sondern auch durch Mimik, Gestik, Kleidung, Mobiliar u. Ä., wobei dies mehr oder weniger bewusst eingesetzt wird. Dabei können selbst bewusst gesetzte Symbole wie neues Mobiliar oder aufwendige Präsentationen unbewusst unterlegt sein und beispielsweise auf ihre Dysfunktionalität hin befragt werden. Gleich im Erstkontakt, der Initialszene, gibt es eine Menge zu entdecken. Die Beraterin kann ihr Augenmerk auf materielle Informationen richten: der Gestaltung des Gebäudes, der Eingangspforte, dem Logo, den Bildern an den Wänden und der Wirkung, die diese Arrangements auf uns haben; und weiter auf Rituale des Begrüßens, des Verabschiedens und des Gestaltens von Kontakt. Im fortlaufenden Prozess kann die Beraterin konfrontiert werden mit Rivalität, Konkurrenz, Rechthaberei, Abhängigkeiten, Bevorzungen, Sündenböcken, Ausstoßungstendenzen, Verschleierung von Problemen, und verschiedenen Abwehrstrategien im Umgang mit Angst. Und dies ist alles tiefer im Unbewussten verankert, als es den Beteiligten lieb und sichtbar ist. Dabei geht es um den Wechselwirkungsprozess von Individuen in und mit ihrer Organisation. Wirken die Kommunikationsstrukturen eingefahren, auf Sicherheit, Kontinuität und Solidarität bedacht oder extrem starr, ritualisiert oder gar paranoid? Oder kann Unsicherheit und Spannung ausgehalten, Nicht-Wissen nicht sofort beseitigt werden? Diese Beziehungs- und Kontaktgestaltungen der Führungskräfte untereinander und zur Beraterin hin werden mit Fragen nach Strukturen verbunden, z. B. wie sind Verantwortlichkeiten verankert, gibt es klare oder beliebige Entscheidungsverfahren, liegen Arbeitsplatzbeschreibungen vor, wären diese eher förderlich oder hinderlich?

Selbstverständlich kann die Entdeckungsreise zum Kontinent des „präreflexiven Unbewussten“ auch im Einzelcoaching in den Räumen des Coachs und nicht nur vor Ort in einem Beratungsprozess mit einzelnen Führungskräften und Gruppen angetreten werden. Dabei gilt es immer im (intersubjektiven) Blick zu haben, dass auch die Beraterin mit ihren eigenen Vorerfahrungen, Lebensgeschichte und Weltverständnis eine Entdeckungsreisende ist, die in ihrer individuellen Weise die Realität wahrnimmt und beobachtet (Löwer-Hirsch 2003).

---

## **2.2 Die besondere Bedeutung von Gruppencoachings für Führungskräfte**

Psychodynamisches Gruppencoaching von Führungskräften kann neben dem Einzelcoaching ein effektives Instrument in Change Management Prozessen sein. Der Mensch wird vom ersten Tag seines Lebens in eine Gruppe von Menschen hineingeboren, ist ein Einzelwesen, das fortlaufend seine Identität im Austausch mit anderen Menschen bildet und lebt. Da verwundert es schon, dass den bewussten und unbewussten Gruppenprozessen in Organisationen und Unternehmen nicht eine größere Bedeutung beigemessen und in Gruppen- und/oder Teamcoachings auch bei Führungskräften, Entscheidern und Vorständen Anwendung findet, denn die einzelne Führungskraft wird oft wenig ausrichten können, wenn die umgebende Gruppe nicht aktiv einbezogen wird. Einzelcoaching scheint in Firmen das Instrument der Wahl, um Rolleninhaber von Führungs- und Managementaufgaben zu „entwickeln“.

Internationale Unternehmen nutzen auch Gruppensettings. Interne oder externe Moderatoren sollen Führungskräfte auf die „emotionale“ Seite ihrer Führungsaufgabe vorbereiten und Soft Skills schulen. Aus unterschiedlichen Firmen kommende High Potentials für das Topmanagement werden von spezialisierten Consultants in kleinen Gruppen für mehrere Tage und außerhalb ihres Arbeitsumfelds gecoacht. Nicht selten werden in diesen Settings „Offenbarungen“ über sehr persönliche und biografische Erfahrungen erwartet, ohne dass die Relevanz dieser „confessions“ für den konkreten Arbeitsalltag deutlich ist. Diese Form des psychologisierenden Gruppencoachings wird als problematisch oder auch beschämend erlebt, besonders wenn die Gruppenmitglieder als Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchieebenen zusammenarbeiten. Zu beobachten ist dann, dass die Beteiligten, um sich zu schützen, im Vorfeld bewusst auswählen, welche emotionalen Erfahrungen sie „liefern“. Ein solches Gruppencoaching entspricht nicht den Vorstellungen der Autorinnen von einem gelungenen Gruppenprozess im intermediären Raum der Arbeitswelt. Vielmehr handelt es sich bei diesen

Veranstaltungen um selektive Selbstoffenbarungen im Gruppenkontext, ohne dass eine Verbesserung der Führungskompetenz ableitbar ist.

Viele Business-Coachs bevorzugen daher das Einzelcoaching, vielleicht auch weil sie Sorge haben, der Komplexität eines authentischen Gruppencoachings nicht gewachsen zu sein. Dabei wird das kreative Potenzial einer Arbeitsgruppe unterschätzt und das Angst- und Aggressionspotenzial einer Gruppe häufig überschätzt. Auch in der Literatur finden sich viel häufiger Beispiele für Einzelcoachings. Es ist tatsächlich recht schwierig, Gruppenprozesse in ihren vielfältigen interaktionellen und interpersonellen Anteilen zu schildern (vgl. Hirsch 2010). Wer jedoch einmal in vivo und „am eigenen Leib“ erfahren hat, wie sich festgefahrene Situationen mithilfe des Mediums Gruppe wieder in Bewegung bringen lassen und dann die Freude am Miteinander beglücken kann, wird dem Gruppencoaching seinen je eigenen Stellenwert zugestehen.

Im „Zeitalter des Narzissmus“ (Lasch 1986) wird den gemeinschaftlichen Veränderungsmöglichkeiten eine geringere Bedeutung beigemessen als dem Streben des Einzelnen. Die meisten Ratsuchenden bevorzugen vielleicht den „geschützten“ Einzelraum, weil sie sich nur schwer vorstellen können, dass ein Gruppensetting einen anders „geschützten“ Raum bieten kann, der je nach Coachingauftrag lebendiger und vielfältiger genutzt werden kann als der geschützte Raum im Einzelsetting.

Trainings und Coachings in Unternehmen und Institutionen, zumal den großen, sind leider bei vielen Führungskräften in den letzten Jahren in Verruf gekommen. Diese Instrumente werden oft flächendeckend und ohne gründliche Auftragsklärung und Einbindung des Top-Managements eingesetzt. Sie finden, wie oben erwähnt, auch oft „off the job“ statt, d. h. ohne die real existierende umgebende Gruppe, was einen möglichen Transfereffekt in den Arbeitsalltag häufig infrage stellt. Damit Coachingprozesse mit Führungskräften auf mittlerer, hoher und höchster Ebene in der Firmenhierarchie und im konkreten Tun erfolgreich sein können, braucht es Auftraggeber, die mit der Macht ausgestattet sind, solche Prozesse zu initiieren und zu begleiten.

---

## **2.3 Leadership-Coaching versus Psychotherapie**

Im Coaching hat die Führungskraft Gelegenheit, Beziehungserfahrungen aus ihrem beruflichen Kontext in einem geschützten Raum zu reinszenieren. Im Dialog mit dem Coach können freundliche und feindliche Emotionen, die im Arbeitsalltag entstanden sind, und sich gelegentlich bis in den Privatbereich zurückverfolgen lassen, allmählich zugänglich werden. Dies ermöglicht es den

Führungskräften, Selbstmanagement und Selbststeuerung in ihrer beruflichen Rolle und als Person zu verbessern und den Umgang mit ihren Mitarbeitern, Teamkollegen und externen Gesprächspartnern angemessen zu modellieren.

Coaching setzt Selbstmanagementkompetenzen voraus, Psychotherapie baut diese auf. Coaching eignet sich dann als Beratungsformat, wenn die Führungskraft in der frühen Lebensentwicklung ausreichend gute Beziehungserfahrungen gemacht hat. Idealerweise schafft das Beratungssetting Bedingungen, in welchen der Klient seine verinnerlichten, wohlwollenden Beziehungserfahrungen aktiviert, in einen inneren Dialog mit ihnen tritt und daraus angemessene Bilder von sich als selbstbestimmte und selbstbestimmende Person zieht, die ihn dann in die Lage versetzen, kreative Handlungsstrategien für seine beruflichen Ziele und in seinen beruflichen Beziehungen zu entwickeln (Grimmer und Neukom 2009, S. 128 f.).

In der Beratungspraxis sehen sich Coachs jedoch zunehmend mit Anfragen konfrontiert, bei denen aufgrund hoher Beanspruchung Selbstmanagement und Selbststeuerung der potenziellen Klienten beeinträchtigt sind. „High Performers“ reagieren mit Beschämung und dem Gefühl, versagt zu haben, wenn die Karriere einmal stagniert. Sie geraten in psychische Krisen oder entwickeln Depressionen (West-Leuer 2009, 2011; Haubl 2007). Dies gilt es, so lange wie möglich vor sich selbst und vor anderen geheim zu halten. Denn psychische Krisen können desaströse Auswirkungen auf die Karriere haben. Personal- und Coachingverantwortliche wissen dies. Daher bestehen sie zwar formal auf der Trennung von Coaching und Psychotherapie, schätzen aber paradoxerweise therapeutische Interventionen als besonders wirksam ein und gehen daher wie selbstverständlich von ihrer Verwendung im Coaching aus (Grimmer und Neukom 2009).

Psychodynamisch geschulte Coachs verstehen Leadership-Coaching und Psychotherapie als gegensätzliche Pole einer Beratungsleistung „von Menschen für Menschen“, verbunden durch den Wirkfaktor „Beziehung“. Standardisierte Interventionen kommen in diesem intermediären Beziehungsraum nicht zur Anwendung. Stattdessen wählen die Coachs aus einem Fundus unterschiedlicher Methoden und Medien die Interventionen, die dem Beratungsanliegen dienlich sind. Sie werden sich nicht scheuen, im Sinne der Klienten auch geeignete Interventionsmethoden aus der Psychotherapie zur Anwendung zu bringen. Als besonders geeignet hat sich dabei die interaktionell-psychoanalytische Methode erwiesen, da sie im Schwerpunkt statt auf Deutungen auf Antworten setzt. Im interaktionell-psychoanalytischen Modus zeigt der Coach emotionale Präsenz, selektive Authentizität in der Vermittlung von Vor- und Unbewusstem, und Respekt vor dem seelischen So-geworden-Sein des Klienten, auch wenn das Verhalten des Klienten nicht den eigenen Normen und Werten entspricht. Bei fortgesetzt selbst oder fremd schädigendem Verhalten des Klienten geht es nicht darum, dass

sich der Coach „moralisch entrüstet“ zurückzieht und den Auftrag zurückgibt, sondern den Klienten konfrontiert und ihm gegebenenfalls die Folgen seines Handelns und die Grenzen der Begleitung aufzeigt. Präsenz, Authentizität, Respekt gelten sowohl für das Coaching im Einzelsetting wie für das Gruppencoaching.

Psychodynamisches Coaching für Führungskräfte  
Einzel- und Gruppencoachings in Theorie und Praxis  
löwer-hirsch, m.; West-Leuer, B.  
2017, VIII, 47 S. 1 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-658-14855-3