

Psychodynamische Zugänge zur Coachingdiagnostik

Thomas Giernalczyk, Mathias Lohmer, Carla Albrecht

- 2.1 Grundannahmen – 18
- 2.2 Methoden der Diagnostik – 19
- Literatur – 30

Analyse individueller und organisationaler unbewusster Prozesse

Unterstützung der natürlichen Entwicklungsorientierung von Menschen

Diagnostik durch Selbstreflexion des Coaches

Die Stärke liegt in der Prozessdiagnostik

2.1 Grundannahmen

Psychodynamisches Coaching wendet ein psychodynamisches Verständnis von Organisationen und Führung sowie Methoden aus der psychoanalytischen Therapie auf den Coachingprozess an (vgl. Giernczyk & Lohmer, 2012). Für die Diagnostik werden individuelle und organisationale unbewusste Prozesse wie Abwehrmechanismen, Ängste und Widerstände analysiert, die das Verhalten des Coachees oder der gesamten Organisation prägen und gleichzeitig einer realitätsbezogenen Erledigung von Aufgaben entgegenstehen. Zusätzlich werden bei der Diagnostik funktionale Strukturen, wie Aufgaben, Zuständigkeiten und Rollen, sowie Persönlichkeits- und Führungsstil, unbewusste Konfliktmuster und dominante Charakterausprägungen des Coachees mit einbezogen.

In seinem Menschenbild sieht der psychodynamische Ansatz den Coachee demnach in einem Kraftfeld, das von seiner Persönlichkeit einerseits und der Organisationsdynamik seiner Organisation andererseits bestimmt wird – vermittelnde Instanz ist dabei das Konzept der Rollen (► Abschn. 2.2.4), die er einnimmt.

Der psychodynamische Ansatz geht davon aus, dass im Rahmen eines Coachingprozesses die Entwicklungsorientierung von Menschen unterstützt wird. Durch eine zunehmende Bewusstwerdung persönlicher und organisationaler Muster und eigener Entwicklungswünsche werden Wachstum, Selbststeuerung und Selbstwirksamkeit, aber auch die Möglichkeiten eines »Positive Leadership« (vgl. Seliger, 2012) gefördert.

Wichtigstes diagnostisches Vorgehen im Rahmen eines psychodynamischen Coachings ist die Selbstreflexion des Coaches. Diese wird durch szenisches Verstehen, Beobachtung der Gegenübertragung und Testen von Arbeitshypothesen bestimmt. Unterstützt wird dieses Vorgehen durch die Analyse der Trias Person-Rolle-Organisation sowie bei Bedarf durch psychodynamisch orientierte Fragebögen zu Persönlichkeits- und Führungsstilen (vgl. Lohmer, Giernczyk et al., 2012; Kets de Vries, 2005).

Primär entspricht die Diagnostik nach psychodynamischem Verständnis einer permanenten Wahrnehmungseinstellung. Die Stärke liegt in der Prozessdiagnostik, da die sich verändernden Wahrnehmungen kontinuierlich für die Bildung von Arbeitshypothesen genutzt werden. Wenn der Coach beispielsweise die Arbeitshypothese hat, dass der Coachee bei großer Detailtiefe von Problemschilderungen keinen rechten Überblick über seine primäre Aufgabe hat, so kann dies in die Frage münden, ob der Coachee einmal etwas Abstand zum aktuellen Sachverhalt einnehmen und dem Berater in groben Zügen die wichtigsten Aufgaben und Ziele seiner Tätigkeit erläutern kann. Anschließend stellt der Coach in einem Feedback seine Annahme, dass der Coachee zu sehr im Detail verhaftet ist und damit das große Bild aus den Augen verliert, dem Coachee zur Verfügung und es wird gemeinsam diskutiert, was für bzw. gegen diese Diagnose spricht.

2.2 Methoden der Diagnostik

Beim ersten Kontakt wird im psychodynamischen Coaching für die Eingangsdiagnostik bewusst der Doppelcharakter von Fremdheit und Identifikation genutzt:

- Wie reagiere ich emotional auf den Coachee und die Kultur seiner Organisation?
- Was mutet mich vertraut, interessant, fremd oder merkwürdig an?
- Wie fühle ich mich gegenüber ihm und seiner Organisation?
- Welche eigenen Bilder beeinflussen meine Wahrnehmung?
- Wie würde ich mich »in der Haut« des Coachees und in seiner Situation fühlen?

In einem multiperspektivischen Ansatz werden dieser subjektiven, aber theoretisch reflektierten Sicht die Bilder des Coachees selbst (Selbstbild) und die wichtiger Interaktionspartner (Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter, Kunden etc.) als Fremdbild hinzugefügt. Fragebogen- und Surveyergebnisse dienen als zusätzliches Material.

2.2.1 Szenisches Verstehen

Menschen setzen in alltäglichen Kommunikationssituationen unbewusstes Material nonverbal in Szene. Sie übertragen zurückliegende Beziehungserfahrungen aus ihrer Biographie und aus ihrer Sozialisation in Organisationen in aktuelle Interaktionen. Argelander (1970) beschrieb mit dem Konzept des »szenischen Verstehens«, wie der Psychoanalytiker (in unserem Fall aber auch der psychodynamisch geschulte Coach) diese Inszenierungen als Äußerungen des Unbewussten des Klienten verstehen und nutzen kann.

Der Berater wird in diese Szenen einbezogen, er kann dabei eine Zeitlang mitspielen und anschließend reflektieren, welche Rolle ihm zugeordnet wird und wie er sie ausgefüllt hat; er kann dann gleichsam ein Drehbuch rekonstruieren, nach dem sich der Klient – v. a. in Stresssituationen – verhält, seine Rolle spielt und anderen unbewusst Rollen zuweist.

Eine besondere Bedeutung hat in diesem Zusammenhang die Initialszene, also die erste Begegnung von Berater und Coachee. Sie ist deshalb oft besonders aussagefähig, weil beide Interaktionspartner 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 (Schmidtbauer, 2002).

Fallbeispiel

Ein 45-jähriger Bereichsleiter kommt zum Coaching und betritt zügig vor dem Coach das Beratungszimmer. Im Gehen zieht er sein Jackett aus, lässt es auf einen Sitz fallen, lockert seine Krawatte, setzt sich auf

Doppelcharakter von Fremdheit und Identifikation

Szenisches Verstehen: mitspielen und reflektieren

einen anderen freien Sitz, verschränkt die Arme hinter dem Kopf, lächelt und sagt: »So, nun legen Sie mal los.« Der Berater spürt daraufhin innerlich Ärger und einen leichten Angriffsimpuls. Er entscheidet sich dafür, seinem Affekt zunächst keinen Ausdruck zu verleihen, aber später darauf zurückzukommen. Dementsprechend reagiert er neutral mit der Frage »Sollen wir uns zunächst etwas miteinander bekannt machen?«

Die Bedeutung dieser Situation ist selbstverständlich vielschichtig und kann nicht eindeutig interpretiert werden. Handlungsleitend für das Verständnis der Szene ist die Entschlüsselung der Gegenübertragung des Coaches. Im Folgenden wird dies näher erläutert.

2.2.2 Analyse der eigenen Gegenübertragung

Gegenübertragung: das wichtigste »Wahrnehmungsort« des Coaches

Beispiel und Ausführungen oben zeigen, dass zum »Entschlüsseln« der unbewussten Bedeutung der Inszenierungen des Klienten Wahrnehmung und Verstehen der eigenen emotionalen Reaktionen, Gefühle und Verhaltensweisen dem Klienten gegenüber essenziell sind. Diese Gefühle lassen sich mit dem Begriff der Gegenübertragung, d. h. der unbewussten und emotionalen Antwort des Psychoanalytikers (oder Coaches) auf die Übertragung, also die Gefühlseinstellung, Rollenzuweisung und Wahrnehmung des Klienten, beschreiben (vgl. Lohmer, 2013).

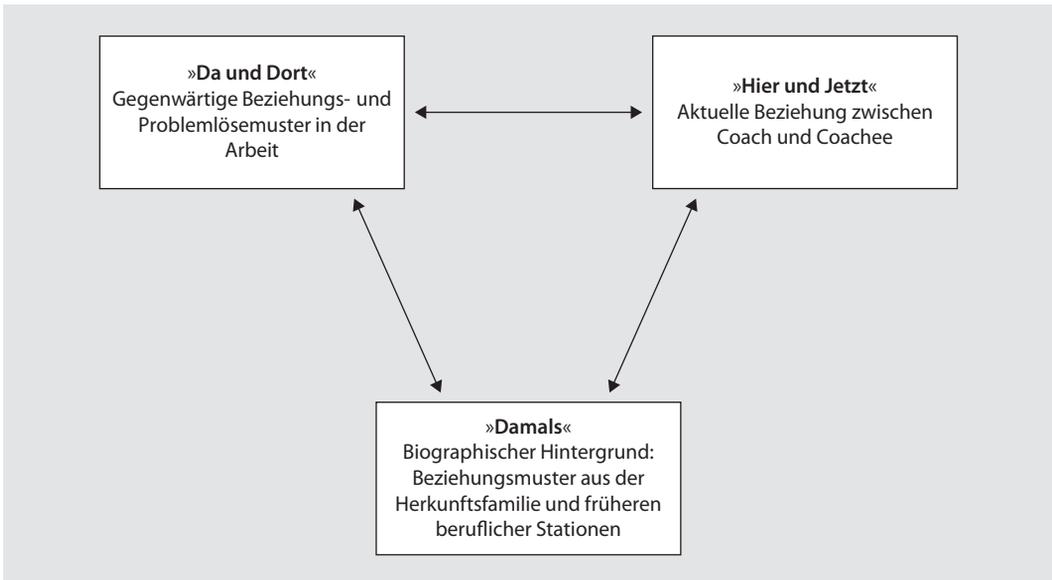
Bei der Initialszene im Fallbeispiel war es wichtig, dass der Coach zunächst in einem Akt der **Selbstanalyse** seine eigene emotionale Reaktion ordnet:

- Was ist natürliche, angemessene Reaktion auf diese Situation?
- Was ist ein *eigener* Übertragungsanteil?
- Was ist tatsächlich eine emotionale Antwort auf eine verzerrende Wahrnehmung und entsprechendes Verhalten des Coachees?

Auf diese Selbstanalyse folgen meist Arbeitshypothesen, die der Coach dem Coachee zu einem geeigneten Zeitpunkt zur Verfügung stellen und »testen« kann.

2.2.3 Das Objektbeziehungs-dreieck

Für die Diagnostik im psychodynamischen Coaching ist das Konzept des Objektbeziehungs-dreiecks (Malan, 1979), das aus der psychodynamischen Therapie übernommen und von uns modifiziert wurde (Giernalczyk & Albrecht, 2012), eine wichtige theoretische Grundlage. Im Objektbeziehungs-dreieck (■ Abb. 2.1) wird das Verhalten des Coachees in verschiedenen Situationstypen miteinander in Verbindung gebracht.



■ **Abb. 2.1** Objektbeziehungs-dreieck. (Mod. nach Malan, 1979, aus Giernalczyk & Albrecht, 2012 mit freundlicher Genehmigung)

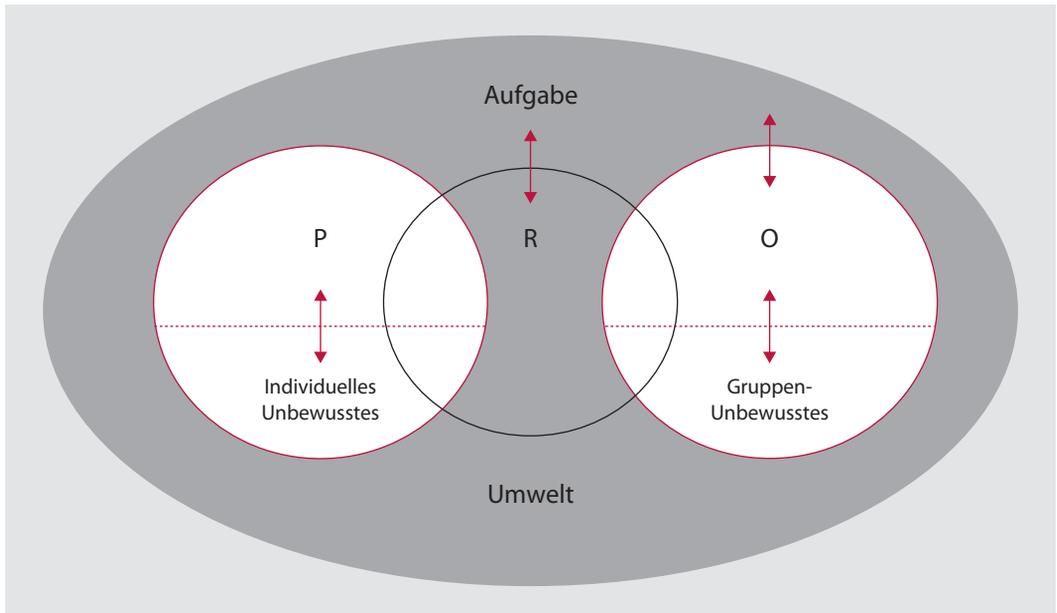
Die aktuelle Interaktion zwischen Berater und Klient – die »Hier-und-Jetzt-Situation« – zeigt, neben den verhandelten Themen, auch etwas von der Art und Weise, wie der Klient Beziehungen aufnimmt und Probleme löst. Neben der Beobachtung der Interaktion stellt hier die Reflexion der eigenen Reaktionen (der Gegenübertragung) des Beraters einen wesentlichen Zugang dar.

Die 2. Analyseebene bezeichnet Interaktionen in der Arbeit, die wir das »Da und Dort« nennen. Die Analyse von Situationen z. B. zwischen Coachee und seinen Mitarbeitern stellen eine weitere diagnostisch relevante Methode psychodynamischen Coachings dar.

Das 3. Element sind Beziehungserfahrungen und Problemlösemuster, die aus der Vergangenheit der Berufsbiographie und der Herkunftsfamilie stammen. Dieses »Damals« ist mitunter die Grundlage, auf der aktuelle Beziehungen gestaltet und Aufgaben erledigt werden, und sollte somit auch Beachtung im Coachingprozess erfahren.

Im Rahmen des Objektbeziehungs-dreiecks wird davon ausgegangen, dass es eine Korrespondenz der 3 genannten Ebenen gibt. Wenn es dem Berater gelingt, Parallelen zwischen den verschiedenen Situationen herauszuarbeiten und seinem Coachee zur Verfügung zu stellen, erhält der Kunde wichtige Informationen über (oft nicht bewusste) Muster, die er anwendet, und wird somit in die Lage versetzt, diese auf Angemessenheit zu überprüfen und sie bei Bedarf zu modifizieren. Im Coaching bedeutet das beispielsweise konkret, dass Coachee und Coach immer wieder miteinander untersuchen, ob sich in ihrer Interaktion etwas widerspiegelt, das eine wichtige zusätzliche Information über den Stil und die Gewohnheiten des Coachees im Arbeitsleben enthält.

**Verbindung von Biographie,
Arbeitsituation und Beziehung
zum Coach**



■ Abb. 2.2 Person – Rolle – Organisation

Der Berater nutzt dazu neben der Wahrnehmung seines Coachees auch seine Selbstwahrnehmung und nimmt auf, welche Gefühle und Eindrücke bei ihm durch das Gespräch und die gemeinsame Szene entstehen. Im »Hier und Jetzt« der Beratung werden Aspekte des »Da und Dort« der Arbeit untersucht. Entsprechend des psychodynamischen Konzepts des szenischen Verstehens ist es günstig, wenn der Berater nicht nur aktiv strukturiert, sondern seinem Klienten auch Raum zur Gestaltung überlässt, damit dieser etwas von seiner Art und seinen Kommunikationsstrategien zeigen kann.

2.2.4 Person – Rolle – Organisation

Um die Positionierung eines Klienten in seiner Organisation, die **Passung** zwischen seinen persönlichen Eigenschaften, seinen Rollen und den Anforderungen der Organisation zu verstehen, ist die Betrachtung der Trias Person, Rolle und Organisation ein hilfreiches Diagnoseinstrument (■ Abb. 2.2). Rolle meint hier das Set von Einstellungen, Haltungen, Werten und Verhaltensweisen, die mit einer spezifischen Funktion und Aufgabe in einer Organisation verbunden sind. Die Rolle ist somit das **Bindeglied** zwischen der Person mit ihren Motiven, Gefühlen und ihrem Charakter einerseits und der Organisation mit ihren Erwartungen und Forderungen sowie ihrer spezifischen Kultur andererseits.