

Supervision im Dialog

Coaching und Supervision

Psychodynamische Beratung von Führungskräften

Bearbeitet von
Von Thomas Kretschmar, und Andreas Hamburger

1. Auflage 2019. Buch. Rund 244 S. Softcover
ISBN 978 3 17 033764 0

[Wirtschaft > Betriebswirtschaft: Theorie und Allgemeines > Coaching, Training, Supervision](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Vorwort der Reihenherausgeber

Supervision wird seit vielen Jahren in therapeutischen, sozialen, pädagogischen, ärztlichen und organisatorischen Handlungsfeldern eingesetzt. Im Verlauf des 20. Jahrhunderts hat sich eine Vielzahl an unterschiedlichen Richtungen ergeben. In der Kohlhammer-Reihe *Supervision im Dialog* sollen die wichtigsten methodischen Auffassungen berücksichtigt werden: Psychodynamische, systemische, kognitiv-verhaltenstherapeutische und humanistische Ansätze werden einbezogen, wobei es viele Überschneidungen in den supervisorischen Vorgehensweisen gibt.

Auch die Anwendungsfelder von Supervision haben sich seit der ersten Anfängen in der Psychoanalyse und in der Sozialen Arbeit ausdifferenziert. Die Buchreihe *Supervision im Dialog* widmet solchen Einsatzbereichen und Handlungsfeldern je einen eigenen Band, um ein lebendiges und praxisnahes Bild der spezifischen Aufgaben und Bedingungen zu vermitteln. Therapien und Beratungen für Einzelpersonen, Paare, Familien, Gruppen und Organisation sind die wichtigsten Einsatzbereiche von Supervision. Neben der berufsbegleitenden Anwendung ist Supervision auch einer der wichtigsten Bausteine in vielen Ausbildungen, sei es zum Psychotherapeuten, Facharzt oder in der Sozialen Arbeit. Es gibt auch Gebiete, in denen die Einführung bzw. verstärkte Durchführung regelmäßiger Supervisionen ein Desiderat darstellt, wie etwa in Lehr- und Betreuungseinrichtungen und Krankenhäusern.

Die Besonderheit der Reihe ist der Dialog. Jeder Band wird von mindestens zwei Autoren gestaltet, die unterschiedliche Positionen vertreten und diese nach jedem Hauptkapitel miteinander vergleichen. So lernen Leser nicht nur die wichtigsten Themen, Hintergründe und Kontroversen kennen, sondern erleben dabei auch einen lebendigen

Austausch zweier engagierter Fachvertreter. Die Diskussion in Dialogform dient dem Zweck, den zuvor abgehandelten Text aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten, die Essenz noch einmal zu benennen, offene Fragen, Probleme und Verbesserungsvorschläge zu diskutieren.

Wir hoffen, durch diese dialogische Präsentation des in Bewegung befindlichen Kompetenzfeldes der Supervision auch die Leser unserer Reihe zum Austausch anzuregen.

Andreas Hamburger
Wolfgang Mertens

Geleitwort

Psychodynamisches Coaching wird – obgleich sicherlich die gründlichste und menschlich befriedigendste Form der Beratung von Personen aus Profit- und Non-Profit-Organisationen – noch viel zu selten praktiziert. Denn sie erfordert nicht nur psychoanalytisches Wissen und Können, sondern auch organisatorisches Know-how entweder aufgrund eigener Erfahrung in Führungspositionen und/oder einer entsprechenden Tätigkeit in einem wirtschaftlichen oder sozialen Unternehmen.

Damit ein Coaching psychodynamisch erfolgen kann, muss nicht nur das Setting entsprechend festgelegt sein. Es müssen auch die Verstehensschritte innerhalb einiger weniger Sitzungen so beschaffen sein, dass sie bewusstseinszugänglich sind, aber dennoch eine emotionale Dichte erreichen können. Denn es sollen nicht nur kognitive Problemlösungen, sondern emotional fundierte Einsichten erzielt werden, die neue Erfahrungen entstehen lassen, ohne aber dabei Abwehrprozesse allzu sehr zu schwächen. Diese komplexe, auf eine einzelne Person abgestimmte Vorgehensweise erfordert neben der Kenntnis der jeweiligen organisatorischen Gegebenheiten sehr viel Intuition und Erfahrung im Umgang mit der Fokussierung relevanter Konflikte, entsprechender Ängste und deren Abwehr. Wie kann sie annäherungsweise formalisiert, gelehrt und evaluiert werden?

Es ist als eine Besonderheit des vorliegenden Buches zu betrachten, dass sich – entsprechend der Konzeption der Reihe »Supervision im Dialog« – zwei Autoren zusammengefunden haben, die unterschiedliche Sozialisationen und berufliche Erfahrungen aufweisen, die sich in ihrer Wertschätzung der Psychoanalyse begegnet sind und nun im vorliegenden Band in einen fruchtbaren und spannenden Austausch treten.

Thomas Kretschmar ist studierter Diplom-Kaufmann, wurde ordentlicher Professor für Bankorganisation an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, gründete ein technologiebasiertes Finanzdienstleistungs-Unternehmen, das er sogar an die Börse (SDAX) brachte, arbeitete viele Jahre als Coach und studierte schließlich noch Psychoanalyse an der Sigmund-Freud-Universität in Wien und an der International Psychoanalytic University in Berlin.

Andreas Hamburger ist Geisteswissenschaftler, studierte anschließend Psychologie in München und ließ sich nach Diplom und Promotion an der Akademie für Psychoanalyse und Psychotherapie zum Psychoanalytiker ausbilden. Nach seiner Habilitation wurde er an die International Psychoanalytic University als Professor berufen. In seiner privaten Praxis berät er immer wieder Personen aus der Wirtschaft und supervidiert Coaches.

Der Dialog der Autoren kann die Spannung, die zwischen den beiden Erfahrungsfeldern existiert, an vielen Stellen verdeutlichen: Wie gut können die ökonomischen Rahmenbedingungen unternehmerischer Tätigkeit mit dem Streben nach Selbstreflexion und Aufrichtigkeit sich selbst und anderen Menschen gegenüber in Einklang gebracht werden? Können die Ziellosigkeit und Anarchie unbewusster Vorgänge mit wirtschaftlich rationalen Prozessen überhaupt in Kontakt kommen? Verhilft eine intensivere Selbsterkenntnis tatsächlich zu einem besseren Umgang mit Mitarbeitern oder verführt psychodynamische Erfahrung überwiegend zu einem manipulativen Herrschaftswissen? Wird mit dem gefälligen Begriff des Coachings vielleicht sogar verschleiert, dass nicht wenige Arbeitsbedingungen auch psychische Beeinträchtigungen nach sich ziehen können, die mehr als nur ein Coaching erfordern? Wie groß ist die Gefahr, dass manche psychodynamischen Coaches und Supervisoren die Augen vor der Wahrheit und dem unerträglichen Wissen immer wieder verschließen und in eine Kollusion mit problematischen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Vorgängen geraten?

Andererseits: Warum sollten die vielen wertvollen Erkenntnisse der Psychoanalyse nur Patienten in einem therapeutischen Setting vorbehalten bleiben und nicht auch für Prozesse im Arbeitsleben von Menschen fruchtbar eingesetzt werden können? Das Wissen um konflikthafte Vorgänge im Einzelnen und in beruflichen Gruppen, um die Schwierig-

keiten, sich psychische Abläufe emotional und reflexiv aneignen zu können, um die Risiken, zu sich selbst wahrhaftig zu sein, ist für alle Menschen wichtig. Auch aus diesem Grund ist psychodynamisches Coaching unerlässlich und die Supervision dieses Vorgehens eine absolut notwendige Methode, die Qualität dieser für das menschliche Zusammenleben zentralen Werte zu sichern.

Der Mut, sich mit all diesen kritischen Fragen auseinanderzusetzen, steckt den Rahmen ab, in dem sich dieses spannend zu lesende Buch über Supervision und Coaching bewegt.

Prof. Dr. Wolfgang Mertens

August 2018

Vorwort der Autoren

Der psychodynamische Ansatz gewinnt auch in der Wirtschaftsberatung zunehmend an Bedeutung und erfordert eine Schule des psychodynamischen Coachings und der psychodynamischen Supervision. In der Beratung von Unternehmen brauchen wir Ansätze, die psychische Prozesse nachhaltig verändern. Zum anderen braucht und sucht die Berater-Branche neue Impulse, die über Checklistenberatung und PowerPoint-Präsentationen hinausgehen. Klienten erwarten Methoden, die ihnen eine bisher nicht in ihrem Horizont liegende Perspektive auf ihre Themen ermöglichen. Im psychodynamischen Ansatz wird eine solche neue Perspektive durch die Bewusstmachung und Durcharbeitung unbewusster Inhalte ermöglicht.

Der bisher existierende Markt der psychodynamischen Beratung in der Wirtschaft gliedert sich grob in zwei Strömungen. Die eine Strömung entstammt der Gruppenanalyse und der systemischen Arbeit und ist heute ganz wesentlich von sozialwissenschaftlichem Denken geprägt. Diese Ansätze sind sehr wertvoll, greifen aber oftmals nicht tief genug, wenn die Gruppenteilnehmer aus einem Betrieb stammen. Hier gibt es immer wieder Interessenkonflikte wegen des Schutzes der Privatsphäre. Im Kreis der Kollegen redet niemand gerne über seine inneren Konflikte oder seine sehr persönliche Familiengeschichte. Daher wirkt Gruppenanalyse eher in der Selbsterfahrung von Gruppenmitgliedern, die sich nicht kennen und auch nicht zusammen arbeiten.

Nach Erfahrung der Autoren ist es in Unternehmen viel wirksamer, 10–20 wichtige Entscheidungsträger und Multiplikatoren in ein Einzel-Coaching zu nehmen. Das Einzel-Coaching bietet den Rahmen für tiefgehende Arbeit. Auch wenn die Ergebnisse vertraulich bleiben,

haben die Klienten, die ein Einzel-Coaching durchlaufen haben, durch Veränderungen im Wahrnehmen und Verhalten gute Ausstrahlungseffekte im Unternehmen (Kretschmar & Tzschaschel, 2014, S.213; Kretschmar & Senarclens de Grancy, 2016, S.104). Die zweite Strömung ist geprägt durch Psychoanalytiker mit eigener Praxis, die nebenbei auch Führungskräfte im Einzel-Coaching begleiten. Die meisten dieser psychoanalytischen Berater haben jedoch selbst wenig Erfahrung als Führungskraft, sodass der Analyse der Gegenübertragung das notwendige Referenzmodell fehlt. Darüber hinaus ist rein psychologisches Know-how weniger effektiv als die Kombination aus psychologischem und organisatorischem Know-how (Möller, 2016, S.7). Dieser psychoanalytische Ansatz erfordert darüber hinaus seitens des Beraters einen enormen Ausbildungsaufwand in Psychoanalyse und seitens des Klienten einen hohen zeitlichen Aufwand; diese Kosten-Nutzen-Relation verhindert es, dass psychoanalytisches Coaching breite Akzeptanz erreicht.

Eine weitere Problematik des psychodynamischen Coachings ist die mangelnde Professionalisierung. Bisher gibt es keinen Berufsverband, der »Coach« als geschützte Berufsbezeichnung durchgesetzt hat (Müller, 2012, S.7). Gleiches gilt für die Supervision. Immerhin haben in Deutschland die Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv) sowie der Deutsche Coaching Verband (DCV) und der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) große Schritte in Richtung einer Qualitätssicherungs- und Zertifizierungspraxis bewältigt (Deutsche Gesellschaft für Supervision, 2016). Die Bandbreite der angebotenen Ausbildungen ist sehr hoch. Die Menge an eingesetzten Methoden, die auch durch den Wunsch nach Abgrenzung gegenüber anderen Beratern entstanden ist, macht es praktisch unmöglich, eine klare Struktur zu erkennen. Weiterhin bleibt für Außenstehende zumeist unklar, ob und auf welchen wissenschaftlichen Erkenntnissen die behandelten Konzepte der Weiterbildung fußen. Es gibt kaum Verweise auf neuere Coaching-Forschung. Wissenschaftliche Bezüge sind nur wenige zu finden (Möller & Hellebrandt, 2016, S.102).

Zusammenfassend folgt aus diesen Überlegungen, dass der Markt für Coaching und Supervision neue Ansätze braucht und psychodynamische Beratung das Potential hat, diesen Markt zu bedienen, wenn

- die Ansätze zum Zweck von Supervision und Coaching effizient operationalisiert werden,
- es gelingt, die Ansätze wissenschaftlich zu fundieren, und
- die fundierten Ansätze an Praktiker in akzeptabler Ausbildungszeit vermittelt werden.

Genau deshalb braucht es eine neue Schule der psychodynamischen, wissenschaftlich fundierten Beratungsarbeit in Unternehmen. Ziel dieses Buches ist es, die dafür notwendige Mentalität zu vermitteln.

Das Konzept der Buchreihe »Supervision im Dialog« zielt darauf ab, unterschiedliche Ansätze zu einem Gegenstandsbereich ins Gespräch zu bringen, um durch diesen Kontrast eine lebendige Darstellung des Diskurses zu erreichen. An die Stelle der top-down-Präsentation der Auffassung eines Autors wird der Leser durch den gelebten Dialog zweier hinreichend unterschiedener Positionen in die Lage versetzt, im Für und Wider der Argumente seine eigene Position zu reflektieren. Einen ähnlichen Darstellungstrick hat schon Freud angewendet, wenn er sich in seinen Schriften immer wieder an ein imaginäres Gegenüber wendet, das er überzeugen muss.

Die beiden Autoren des vorliegenden Bandes verkörpern die beiden oben genannten Positionen: Der eine ist ein Betriebswirt, Psychologe und Unternehmer, der sich der Psychoanalyse geöffnet und mit psychodynamischem Denken und (Be-)Handeln vertraut gemacht hat, während der andere ein aus der Geisteswissenschaft und der klinischen Psychologie kommender, »in der Wolle gefärbter« Psychoanalytiker ist, der zum Teil therapeutisch, zum Teil aber auch im berufsbezogenen Beratungssetting mit Führungskräften, Unternehmern und Beratern arbeitet, so dass er sich ein vertieftes psychoanalytisches Verständnis wirtschaftlicher und organisatorischer Kontexte erarbeitet hat. In den ersten Kapiteln liegen die Positionen der Autoren noch eng beieinander, da in diesen Grundlagen behandelt werden. Im Verlaufe des Bandes werden die Positionen zunehmend differenzierter und der Dialog intensiver.

Das Beratungssetting umfasst Langzeit-Beratungsprozesse, aber auch Beratungen, die problemorientiert in wenigen Sitzungen durchgeführt werden können. Der zweite Autor nennt seine Arbeit im Wirt-

schafts- und Organisationskontext, trotz aller Problematik dieses Begriffs, lieber »Supervision« als Coaching. Warum, das wird er in seinen Kommentaren im vorliegenden Band aufzeigen und seinen Ansatz vom Coaching abgrenzen. Und einen zweiten Widerspruch wird er gelegentlich einlegen, wenn der Erstautor seiner Überzeugung von der Brauchbarkeit psychodynamischen Denkens in der Beratung Ausdruck verleiht: Er wird, kurz gesagt, versuchen, die Psychoanalyse gegen ihre Anhänger zu verteidigen. Unter dem Titel »*Höhensonne haben Sie wohl keine?*« *Zur Legierung des Goldes* haben 1984 Hans und Sophinette Becker ein vergnügliches Pamphlet gegen die Medizinalisierung der Psychoanalyse verfasst. Sie reklamieren den Aufklärungsauftrag der Psychoanalyse als Kritik der unbewussten sozialen Anpassung (Parin, 1977) und sehen in der Verabreichung dieser kritischen Aufklärung in kleinen Dosen den gegenteiligen Effekt, nämlich die Vertiefung der Anpassung. Freilich sind dies Argumente aus den 1970er Jahren. Damals tobte die Diskussion zwischen der amerikanischen Ich-Psychologie, die Anpassung an die Leistungsgesellschaft positiv sah, und der kritischen Theorie des Subjekts, die einen fundamentalen Gegensatz zwischen leistungs- und profitorientierten Unternehmensinteressen und der aufklärerischen und emanzipatorischen Perspektive sah. Mittlerweile haben sich die Fronten verlagert. Funktionierende Wirtschaft wird auch von Systemkritikern nicht mehr per se als Ausbeutung betrachtet. Dennoch erhebt sich auch im realen Anwendungsfall von Wirtschaftssupervision oder Coaching immer wieder die Frage, ob die Zielstellung des beruflichen Funktionierens sich mit dem analytischen Ansatz verbinden lässt (► Kap. 4.9.1).

Diese Frage wird der vorliegende Dialogband immer wieder aufgreifen und in den Facetten der Anwendung psychoanalytischer Theorien und Verfahren auf Beratung, Coaching und Supervision im Organisationskontext diskutieren.

Tatsächlich haben beide Autoren in der Zusammenarbeit an diesem Buch eine Veränderung erlebt. War man zu Beginn mit einer gewissen Reserve aneinander herantreten – aus der Sicht des Wirtschaftsexperten konnte der Psychoanalytiker etwas realitätsfern erscheinen, aus der Sicht des Psychoanalytikers der Coach dazu neigen, psychoanalytische Konzepte vorschnell als Tools zu verwenden – so hat sich in der

Schreibarbeit und den oft auch persönlichen Diskussionen vieles verändert. Im Dialog entsteht Neues, dafür ist er ja da. In diesem Sinne geben die Diskutanten das Buch in die Hände der Leser, die hoffentlich noch genügend Differenz, aber am Schluss doch ein gemeinsames Anliegen erkennen können.