

# 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

**Gegenübertragung: das wichtigste »Wahrnehmungsort« des Coaches**

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

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).

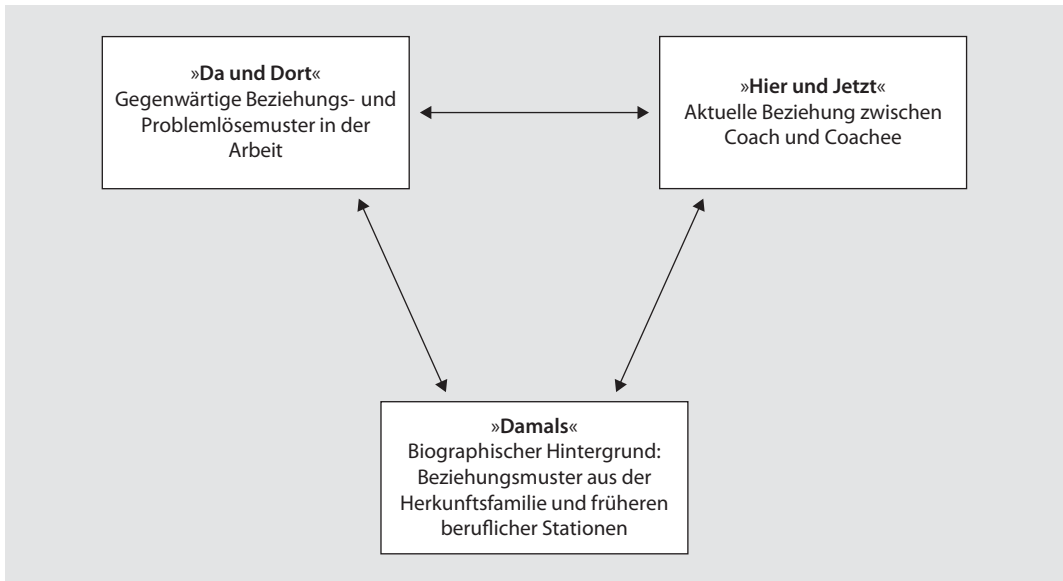
Bei der Initialszene im Fallbeispiel war es wichtig, dass der Coach zunächst in einem Akt der **Selbstanalyse** seine eigene emotionale Reaktion ordnet:

- 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 (Giermalczyk & 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)

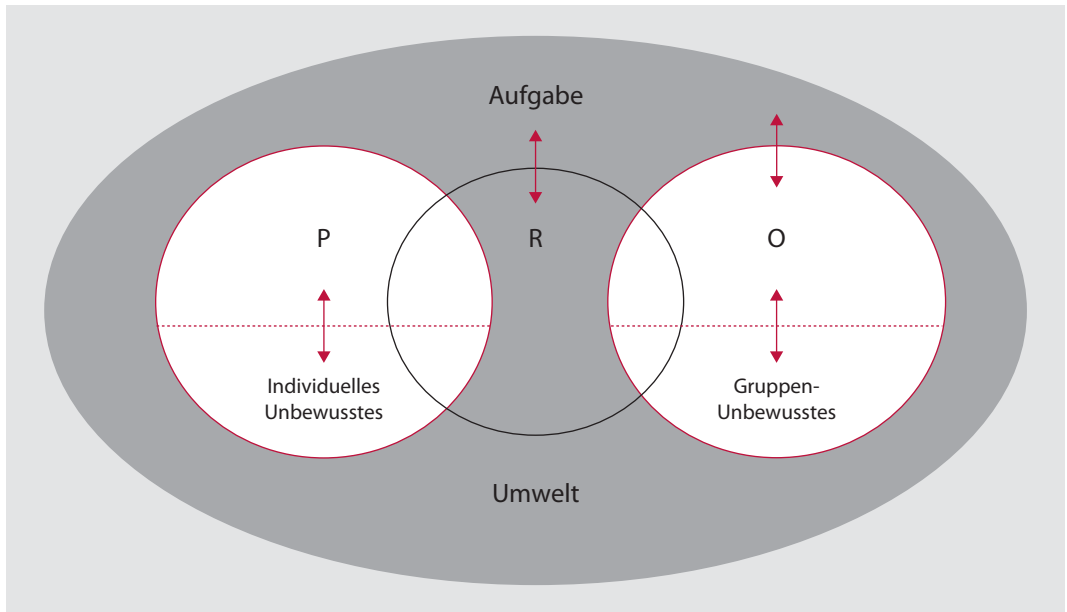
Die aktuelle Interaktion zwischen Berater und Klient – die »Hier-und-Jetzt-Situation« – zeigt, neben den verhandelten Themen, auch etwas von der Art und Weise, wie der Klient Beziehungen aufnimmt und Probleme löst. Neben der Beobachtung der Interaktion stellt hier die Reflexion der eigenen Reaktionen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

Eine Person tritt somit in einer Organisation nicht primär als »Privatperson« in Erscheinung, sondern wird durch die Übernahme von Rollen einbezogen. Die Definition der Rollen bestimmt, welche Aufgaben und Befugnisse eine Person in einer Organisation erhält und wo die Grenzen liegen. Rollen bestimmen die Bandbreite möglichen Verhaltens. Sie regeln somit Verhaltenspflichten, Verhaltensverbote und Verhaltensspielräume.

■ Abb. 2.2 verdeutlicht, dass die Rolle zwischen den Anforderungen der Organisation und den Erwartungen und Befindlichkeiten der Person vermittelt. Je mehr sich die jeweilige Rolle mit den Anforderungen der Organisation deckt, desto funktionaler ist die Rolle für die Organisation, desto stimmiger ist ihre Ansiedlung im Organigramm und desto besser abgestimmt ist sie auf die speziellen Erfordernisse der Organisation und ihrer Kultur.

Je größer hingegen der Bereich der Person ist, der von der Rolle erfasst wird, je mehr persönliche Fähigkeiten, Interessen, Kenntnisse und Ambitionen in der Rolle gelebt werden können, desto vitaler und authentischer fühlt sich der Rollenträger und desto überzeugender kann er z. B. in der Rolle eines Vorgesetzten agieren.

Viele Coachingprozesse entstehen aus Anlässen, in denen der Coachee Schwierigkeiten mit der Passung zwischen Person, Rolle und Organisation hat, so dass es oft wichtig ist, bereits zu Beginn des Coachings diese Trias näher zu analysieren.

#### ■ Ein Fallbeispiel zur Interaktion von Person – Rolle – Organisation

Herr K., erfolgreicher Abteilungsleiter eines mittelständischen Unternehmens, sieht eine Chance auf eine berufliche Verbesserung und übernimmt eine Bereichsleiterposition in einem Konzern. In seinem alten Betrieb wurde Herr K. für seine direkte, offene und zuweilen »hemdsärmelige« Art sehr geschätzt. Er galt als »Anpacker« und »Beweger«, der auch offene Worte gegenüber dem Inhaber und Geschäftsführer, dem etwas patriarchalischen Gründer des Unternehmens nicht scheute, seine Mitarbeiter motivieren und mitreißen konnte, sich auch um deren private Sorgen kümmerte und bei Messen und Veranstaltungen gerne auf einige Biere mit ihnen zusammensaß.

Auch von der neuen Firma war Herr K. bewusst als »Neuerer« und Quereinsteiger von außen eingestellt worden, um die stagnierende Entwicklung des Bereichs voranzubringen; seine Dynamik, Motivationsstärke und Kenntnis des Markts waren mitentscheidend dafür gewesen, dass die Wahl auf ihn gefallen war.

Aber schon wenige Monate nach seinem Start befand sich Herr K. in einer Krise und begann auf Empfehlung der Personalabteilung ein Coaching. Im anfänglichen Vierergespräch mit dem zuständigen Vorstand, dem Betreuer der Personalabteilung, dem Coachee und dem Coach hob der Vorstand Dynamik und Kundenorientierung von Herrn K. hervor, beschrieb aber auch, dass er immer wieder Taktgefühl für den Umgang mit dem Finanzvorstand vermissen ließe, diesen

### Die Rolle verbindet Person und Organisation

offen in einer Sitzung kritisiert habe und sich generell zu sehr um seine direkten Aufgaben im Bereich und zu wenig um das »Verkaufen« der Ergebnisse und Interessen des Bereichs im Konzern kümmere. Er pflege gute Kontakte zu wichtigen Kunden, vernetzte sich aber zu wenig im Konzern. Der Personaler ergänzte, dass manche Mitarbeiter sich – eher diskret und vorsichtig – verwundert gezeigt hätten, wie direkt sie ihr Vorgesetzter nach ihren privaten Lebenszusammenhängen gefragt hätte und wie wenig er auf die abgesprochenen Zuständigkeiten Rücksicht nähme, wenn er eine neue Idee verwirklichen wolle. Herr K. wiederum verstand die Welt nicht mehr. Gerade das, was ihn in seiner alten Firma so erfolgreich und beliebt hatte werden lassen, wurde ihm hier kritisch angekreidet: seine direkte Art gegenüber der Führungsebene, seine Konzentration auf die Aufgaben statt auf die »Politik« und seine Nähe zu den Mitarbeitern.

Die Analyse seiner Persönlichkeit und seiner Rolle in der alten bzw. in der neuen Organisation halfen Herrn K. zu verstehen, dass die Rollengestaltung in seiner alten, mittelständischen Firma eine hohe Schnittmenge zwischen seinen persönlichen Vorlieben und Stärken und den Erfordernissen der Firma aufgewiesen hatte, die umstandslose Übertragung dieses Musters auf die neue Rolle ihn hingegen in ernste Schwierigkeiten brachte. Herr K. war der Illusion aufgesessen, dass seine »authentische« Rollengestaltung mit direktem Kontakt und Betonung von Leistung auch in der neuen Firma willkommen wären, hatte aber nicht die Unternehmenskultur eines Konzerns beachtet, in der Rücksicht auf Territorien, Machtstrukturen und politische Prozesse ebenso wichtig wie eine gute Leistung sind. Bei einer Führungskraft, die vorankommen will, wird gute Leistung vorausgesetzt; die wirkliche Eignung erweist sich in der Fähigkeit, sich in dieser Kultur souverän und in Kenntnis der Regeln bewegen zu können.

Aus dieser Eingangsdiagnose ergab sich als Ziel für das Coaching, dass Herr K. austesten wollte, ob er mit den neuen Rollenerwartungen korrespondierende persönliche Entwicklungsziele verfolgen kann (z. B. sensibler gegenüber wechselnden Kontexterwartungen zu sein, die eigene Meinung diplomatischer auszudrücken, eine passende Nähe-Distanz-Regulierung zu seinen Mitarbeitern zu finden) oder ob letztlich das Biotop »mittelständische Firma« ihm eine bessere Passung von Persönlichkeit, Rolle und Organisationserwartungen mit einem höheren Maß an Authentizität ermöglichen würde.

#### ■ Der unbewusste Bereich der Rollengestaltung

Neben dieser bewussten Dimension der Rollengestaltung spielt aber auch die Betrachtung des *unbewussten* Bereichs der Rollengestaltung eine wichtige Rolle. Jede Person wird auch durch ihr individuelles Unbewusstes geprägt, das bestimmte Konfliktnenigungen, Bedürfnisse und Ängste umfasst.

In der Diagnostik in Coachingprozessen ist es deshalb wichtig zu erarbeiten, welche unbewussten Konfliktthemen durch bestimmte Rollenkonstellationen aktiviert werden. Nehmen wir nochmals Bezug



zu unserem Fallbeispiel, Herrn K., so zeigte sich, dass er die spezielle Nähe der Beziehung zu seinem alten mittelständischen Chef als sehr befriedigend erlebte, da er ihn respektieren und ihm gegenüber auch abweichende Meinungen engagiert äußern konnte – etwas, was er sich von seinem Vater immer gewünscht hatte! Es war also das Muster einer »erwünschten« Vater-Sohn-Beziehung, das er unbewusst mit seinem alten Chef inszenieren und als befriedigend und wertvoll erleben konnte. Den Finanzvorstand im neuen Konzern hingegen konnte er weder fachlich noch persönlich respektieren, ja er verachtete ihn geradezu und konnte sich deshalb in seiner Lust an Kritik und »Entlarvung« seiner Schwäche kaum zügeln. Diese Analyse half Herrn K. zu verstehen, dass seinem Verhalten ein noch nicht verarbeiteter Konflikt mit seinem als willkürlich und desinteressiert erlebten Vater zugrunde lag; fast automatisch reagierte er in der unbewussten Wiederholung deswegen – für die soziale Situation der Gegenwart unangemessen – aggressiv auf den Finanzvorstand.

Auch die Organisation verfügt über ein organisationales oder Gruppenunbewusstes. Dies betrifft die **Kultur** einer Organisation und ihre unausgesprochenen Regeln, die »Do's« und »Dont's« der Organisation. Hier geht es um Themen wie die Regulierung von Macht, Einfluss, Entscheidungen und Konflikten. Wie kommt es z. B. zu Entscheidungen in strittigen Fragen, welche »grauen Eminenzen« sind dabei wichtig, welche Erwartungen gegenüber der Lösung von Konflikten bestehen, wer kann gegenüber dem Chef wie deutlich werden, welche Tabus herrschen?

Ein kulturelles Wissen um die unbewussten Regeln der Organisation beeinflusst die Art und Weise, wie jemand seine Rollen in einer spezifischen Organisation gestalten kann. Deshalb sollte die gemeinsame Analyse der Kultur und die Spiegelung des Coaches, was er als interessant, komisch, normal etc. empfindet, wenn er den Schilderungen des Coachees zuhört, ein wichtiger Anhaltspunkt für Hypothesen sein.

**Analyse der Organisationskultur  
als weiteres Diagnoseinstrument**

## 2.2.5 Fragebogen zu psychodynamischen Führungsstilen

Die Beschreibung von Persönlichkeitsstilen als Ausdruck zugrundeliegender Charakter- und Persönlichkeitsstrukturen hat in der psychodynamischen Theorie eine lange Tradition (vgl. z. B. Mentzos, 2009; Kernberg, 1998; Kuhl, 2001). In der akademischen Psychologie wird davon ausgegangen, dass das Verhaltensrepertoire von Menschen oft aus einer Kombination verschiedener Stile besteht, zwischen denen situationsabhängig gewechselt wird. Dennoch haben die meisten Menschen eine Valenz für ein bestimmtes Muster, das ihre Wahrnehmung, ihr Verhalten und ihre Beziehungsgestaltung maßgeblich beeinflusst. In der Tradition von Kets de Vries und Miller (1984, 1991), die als Erste umfassende Beschreibungen von Führungsstilen aus einer psychoanalytischen Perspektive erstellt haben, beschreiben wir

**Führungsstile haben  
entscheidenden Einfluss auf  
Führungshandeln**

im Folgenden, wie sich Persönlichkeitsstile auf das Führungsverhalten auswirken und als Führungsstile einen entscheidenden Einfluss auf das Führungshandeln haben.

Für Berater sind die Stile ein geeignetes Mittel, um erste Hypothesen über das Verhalten ihrer Klienten zu generieren und deren Verhaltensmuster besser einschätzen zu können. Wenn man bei Coachees mithilfe des Fragebogens zu psychodynamischen Führungsstilen (Albrecht, Lohmer, Giernalczyk & Engelberg, 2011) eine Diagnostik ihres eigenen dominanten Führungsstils durchführt, kann dies helfen, ihr eigenes Verhaltensrepertoire zu erkennen und zu modifizieren sowie anschließend das Verhalten von Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten besser einordnen zu können.

Psychodynamische Führungsstile beschreiben die für eine Person charakteristische – und häufig unbewusste – bestimmte Weise, in unterschiedlichen Führungssituationen zu handeln. Somit beinhaltet jeder Führungsstil eine besondere Weltsicht, die Handlungs- und Beziehungsmuster mit einschließt: Bestimmte Informationen werden besonders hervorgehoben, andere dagegen regelmäßig unterdrückt. Daraus ergibt sich ein spezielles System, mit dem Aspekte der Umwelt gefiltert und gewichtet werden. Daraus entstehen dann wieder typische Reaktionsmuster auf Umweltreize. Entsprechend der typischen Reaktionen der Interaktionspartner werden Interpretationen und Handeln mit der Zeit tendenziell stabilisiert anstatt hinterfragt oder verändert. Führungskräfte lernen ständig, dieses Lernen entwickelt sich aber eher innerhalb eines Stils, so dass trotz Weiterentwicklung eine gewisse Stabilität des persönlichen Stils erhalten bleibt.

Führungsstile werden als neutrale Kategorien angesehen, die alle darauf angelegt sind, Führungsrollen so gut wie möglich auszufüllen. Der Erfolg eines Führungsstils hängt vom jeweiligen organisationalen Umfeld und den konkreten Anforderungen an die Führungskraft ab. Zudem spielen die Kompetenzen und Fähigkeiten der Führungskraft, sich selbst und andere zu verstehen und das eigene Handeln situativ diesen vielen Faktoren entsprechend abstimmen zu können, eine große Rolle.

Es gibt Situationen, in denen es adäquat ist, eher misstrauisch (paranoid) zu führen, wenn die Situation stark durch Bedrohung gekennzeichnet ist. Ebenso gibt es Situationen, die nur durch ein hohes Maß an Kontrolle gemeistert werden können. Die spannende Frage lautet immer: Wie angemessen ist der Stil für gerade diese Situation? Oder wie stark beeinflusst das unhinterfragte »Mindset« einer Führungskraft eine Interpretation und ein Handlungsstereotyp, das hier gerade nicht erfolgversprechend ist?

Die vollständige Darstellung der 6 psychodynamischen Führungsstile würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen. Dafür sei auf Lohmer et al. (2012) verwiesen. In dieser Arbeit haben wir ausführlich den zwanghaften, schizoiden, histrionischen, paranoiden, narzisstischen und abhängig-depressiven Führungsstil beschrieben. Dabei benutzen wir die ursprünglichen klinischen Begriffe und parallel »neutralere« Begriffe, die weniger pathologisch anmuten.

**Wie angemessen ist der Stil für eine bestimmte Situation?**

Exemplarisch greifen wir hier nun den zwanghaften (kontrollorientierten) und den narzisstischen (machtorientierten) Führungsstil auf und erläutern diese mit je einem Fallbeispiel.

### **Zwanghafter (kontrollorientierter) Führungsstil**

Dieser Führungsstil stellt Ordnung, Planung und Struktur in den Vordergrund. Emotion, Beziehung und Politik werden als Ebenen der Zusammenarbeit erlebt, die entweder unverständlich sind oder untergeordnet werden müssen.

#### ■ **Stärken**

Ein zwanghafter Führungsstil hat seine größte Stärke in der genauen Organisation und in der Kontrolle von Prozessen. Wenn wir uns die Führungsphasen »Anordnen, Durchführen und Kontrollieren« ins Gedächtnis rufen (»plan, act, check«), dann wird ersichtlich, dass dieser Stil auf den ersten und den dritten Schritt konzentriert ist.

Wer in diesem Stil handelt, hat eine ausgeprägte Fähigkeit, Strukturen zu etablieren und Prozesse zu ordnen.

#### ■ **Schwächen**

Entsprechend der Ordnungsliebe besteht bei diesem Stil die Gefahr, dass Kreativität, Unordnung und Chaos rasch unterdrückt werden. Diese Tendenz bezieht sich sowohl auf eigene Impulse als auch auf die Kreativität der Anderen. Dadurch fällt es Menschen mit diesem Führungsstil schwer, Reflexionsräume zu schaffen, die für umfassendes Containment ebenfalls wichtig sind. Das Risiko dieses Stils besteht darin, den Geführten zu wenig Spielraum zu gewähren und ihnen eigenständige Entscheidungen zu verwehren. Außerdem kann aufgrund der Liebe zum Detail der Überblick über das Gesamte verloren gehen. Auf der persönlichen Ebene löst Unordnung und Assoziation tendenziell Unbehagen und Angst aus.

#### ■ **Psychoanalytischer Hintergrund**

Führungskräfte, die entlang dieses Stils führen, versuchen sich unbewusst durch Kontrolle anderer davor zu schützen, selbst zu starker Kontrolle ausgesetzt zu sein. Auf diese Weise sind sie unbewusst mit dem Thema der Kontrolle in Kontakt und wenden es gleichzeitig von sich ab. Sie verarbeiten das Dilemma von Freiheit und Kontrolle, indem sie andere kontrollieren und zugleich vor Kontrolle geschützt sein wollen. Sie behandeln andere so, wie sie selbst nicht behandelt werden möchten.

Entwicklungspsychologisch thematisieren sie damit die Balance von Geben und Nehmen oder von Kontrolle und Hingabe. Dabei besetzen sie selbst eher den Pol der Kontrolle. Wer so führt, versucht unbewusst selbst Macht über andere auszuüben und sich so vor Bemächtigung durch andere zu schützen. Der hier aktivierte unbewusste Konflikt ist der zwischen Unterwerfung vs. Kontrolle.

**Ordnung und Planung im Vordergrund**

**Kreativität kommt zu kurz**

**Konflikt zwischen Unterwerfung und Kontrolle**

### ■ Führungsstil und Organisationskultur

Dieser Führungsstil ist oft in verwaltenden Kulturen bzw. Abteilungen anzutreffen, in denen klare Vorgaben, deutliche Hierarchien, gutes Abarbeiten wiederkehrender Aufgaben oder die Eingrenzung von Risiken für die Organisation vorherrschend sind. Auf neue Entwicklungen kann dagegen oftmals nicht flexibel und kreativ reagiert werden. In diesen Arbeitsumfeldern ist das Autonomiebedürfnis der Einzelnen im Vergleich mit eher leistungsorientierten Teamstrukturen jedoch oftmals höher, da der Einzelne innerhalb des eigenen eingegrenzten und kontrollierten Bereichs frei agieren kann.

#### Fallbeispiel

Frau A. leitet erfolgreich eine Buchhaltungsabteilung einer mittelständischen Firma. Ihre Abschlüsse gelten als fehlerlos und sie hat ihre Abteilung »fest im Griff«. Den Geführten ist klar, worin ihre Aufgaben bestehen und wonach sie bewertet werden.

Im Zuge einer Firmenfusion wird sie mit der Leitung der »Projektgruppe Buchhaltung« betraut. Im Rahmen des Projekts sollen die unterschiedlichen Prozesse der Buchhaltungen erfasst und abgestimmt werden. Die Leitung der Projektgruppe erweist sich für Frau A. als schwierig. Die Projektgruppenmitglieder beider Firmen bringen ihre divergierenden Modelle ein und melden ihr mehrfach zurück, dass sie zu schnell festlegen würde, welches Modell das bessere sei, und dass alternative Überlegungen zu den neuen Prozessen nicht ausreichend diskutiert würden. Nach mehreren Sitzungen, die nach diesem Muster verlaufen, passen sich die Projektmitglieder an ihre Vorgaben an.

Auf einem Workshop aller Projektgruppen kommt es zum Eklat, die Buchhaltungsprojektgruppe kritisiert Frau A. in aller Öffentlichkeit für ihre Projektleitung und stellt die weitere Zusammenarbeit in Frage.

### Narzisstischer (machtorientierter) Führungsstil

Eine Führungskraft, die den narzisstischen Führungsstil lebt, ist unbewusst einerseits von der eigenen Großartigkeit und Wichtigkeit stark überzeugt. Andererseits ist der Stil mit einem sehr instabilen Selbstwertgefühl verbunden und von der Bewunderung anderer abhängig. In diesem Stil werden arrogante und überhebliche Verhaltensweisen oder Haltungen an den Tag gelegt und übertriebene Erwartung an die eigene Bevorzugung sowie Erfüllung aller Wünsche gehegt.

### ■ Stärken

Die größte Stärke dieser Führungskräfte ist ihr konstantes Streben nach Veränderung und Erfolg. Sie sind visionär, oft sehr intelligent und suchen nach kreativen Lösungen für Probleme. Sie initiieren ständig neue Projekte und haben wenig Skrupel, auch eingefahrene Strukturen und Prozesse radikal in Frage zu stellen. Sie haben kaum Angst vor Einschränkungen und Bedrohungen und »schauen über den Tellerrand hinaus«. Durch ihre Fähigkeit, »Gefolgschaft« zu erlangen, bringen sie ihre Mitarbeiter dazu, mitzuarbeiten und sich für

Großartigkeit und  
Selbstwertkrisen im Wechsel

Starkes Streben nach  
Veränderung und Erfolg

die Veränderung zu begeistern. Sie schaffen ein »Wir-Gefühl«, in dem die Mitarbeiter stolz auf geleistete Arbeit sind und auch die anderen Abteilungen/Bereiche Beifall spenden.

#### ■ Schwächen

Es ist jedoch sehr schwierig für diese Führungskräfte, ihre Ideen wirklich von Anfang bis Ende zu verfolgen und umzusetzen. Wenn etwas nicht mehr neu und aufregend ist, verlieren sie schnell das Interesse. Sie sind davon abhängig, dass andere die Idee weiterverfolgen. Wenn sie zwischen den Projekten zu schnell wechseln und zu wenig Zeit darauf verwenden, andere von ihren Ideen zu überzeugen, laufen sie langfristig Gefahr, ihre anfänglichen Anhänger zu verlieren. Dies wird zusätzlich durch ihre mangelnde Fähigkeit, Kritik zu hören und anzunehmen, befördert. Dadurch fehlt diesen Führungskräften oft eine Korrekturmöglichkeit, so dass sie in einer abgeschlossenen »Blase« zu leben scheinen. Manchmal verlieren sie auch das Gefühl dafür, was realistischerweise umsetzbar ist, und verfangen sich in Traumgebilden. Als Ausgleich brauchen diese Führungskräfte loyale Mitarbeiter (z. B. eine »rechte Hand«) in der Ebene unter ihnen, die eher zwanghafte Züge haben und nicht um bewundernde Aufmerksamkeit mit ihnen rivalisieren, jedoch für die Umsetzung von Projekten sorgen und deren »Bodenhaftung« garantieren.

#### ■ Psychoanalytischer Hintergrund

Beim Narzissmus geht es darum, dass ich in den Augen eines anderen großartig, sicher, bewundernswert, anerkennenswert bin.

Während es z. B. beim histrionischen Modus darum geht, dass ich auf Kosten eines Dritten in einer Zweiersituation eine beachtete und hervorgehobene Position habe, geht es bei einer narzisstischen Persönlichkeit eher um »Wert und Unwert«, ich tue alles, um in einem anderen den Eindruck zu erzeugen, dass ich ein wertvoller Mensch bin. Es wird alles vermieden, was dazu führen könnte, sich wertlos zu fühlen, wobei insgeheim immer ein großer Zweifel über den eigenen Wert besteht.

#### ■ Führungsstil und Organisationskultur

Dort, wo Wettbewerb herrscht, wo es um Führungsanspruch geht, sind Führungskräfte mit narzisstischem Führungsstil in der Organisation anzutreffen.

#### Fallbeispiel

In einem internationalen Unternehmen wird ein neuer Vorstandsvorsitzender, Herr B., damit beauftragt, das Unternehmen aus einer massiven Krise herauszunavigieren. Seine narzisstische Grundhaltung ist ihm in dieser Situation zuträglich, um sich einen Erfolg bei diesem komplexen Projekt überhaupt zuzutrauen. Er kommuniziert seine Vision für die erforderliche große Veränderung mit einem klaren Blick, um die nötige Gefolgschaft zu schaffen. Insbesondere Auftritte vor Füh-

**Bodenhaftung kann verloren gehen**

**Wert und Unwert als beherrschendes Thema**

rungskräften, die Darstellung eigener Werte und die unermüdliche Arbeit, Teamfähigkeit und Gefolgschaft in seinem Umfeld zu entwickeln, zeigen schnell Früchte.

In sehr geschützten Räumen mit engen Vertrauten kann Herr K. seine Unsicherheit zeigen, die mit der ansteigenden Komplexität der Unternehmenssituation einhergeht. Kritik an der eigenen Person auszuhalten, fällt ihm aber sogar in diesem Kreis schwer. Seine zuweilen ausgeprägt empfindliche, heftige Reaktion auf Negativbotschaften zeigt eine der Hauptgefährdungen von Menschen mit narzisstischem Führungsstil: Über starke Empfindlichkeit wehren sie Korrektur ab. Dies kann in Extremfällen dazu führen, dass die Führungskraft den Kontakt zur Realität verliert, weil die anderen Kritisches aus Angst, »bestraft« zu werden, nicht mehr äußern. Häufig kommen an dieser Stelle paranoide Züge zum narzisstischen Führungsstil hinzu, da sie Kritik rasch als Bedrohung und Vernichtungsversuch erleben und nicht mehr als hilfreiche Korrekturmöglichkeit.

### Fazit

Im psychodynamischen Zugang zur Diagnostik im Coaching wird in besonderer Weise die Wirkung des Coachees auf den Coach reflektiert. Im Hier und Jetzt werden dominante Verhaltensmuster, Konfliktneigungen und »blinde Flecken« erlebt, reflektiert und neue Möglichkeiten erprobt. Dabei können neben der eigenen Gegenübertragung auch Material wie Fragebögen und Feedback aus der Umwelt des Klienten genutzt werden. Ein spezieller diagnostischer Zugang liegt in der Erhebung der »psychodynamischen Führungsstile«.

### Literatur

- 
- Albrecht, C., Lohmer, M., Giernalczyk, T. & Engelberg, M. (2011). Fragebogen zu psychodynamischen Führungsstilen. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Argelander, H. (1970). Das Erstinterview in der Psychoanalyse. Darmstadt: Primus.
- Giernalczyk, T. & Albrecht, C. (2012). Psychodynamisches Coaching. In T. Giernalczyk & M. Lohmer (Hrsg.), *Das Unbewusste im Unternehmen. Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management* (S. 77–90). Stuttgart: Schäffer & Poeschel.
- Giernalczyk, T. & Lohmer, M. (2012). Organisationsberatung aus psychodynamischer Perspektive. In T. Giernalczyk & M. Lohmer (Hrsg.), *Das Unbewusste im Unternehmen. Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management* (S. 127–144). Stuttgart: Schäffer & Poeschel.
- Kernberg, O.F. (1998). *Ideology, conflict, and leadership in groups and organizations*. New Haven: Yale University Press.
- Kets de Vries, M. & Miller, D. (1984). Neurotic styles and organizational dysfunctioning. In M. Kets de Vries & D. Miller (Hrsg.), *The neurotic organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kets de Vries, M. & Miller, D. (1991). Leadership styles and organizational cultures. The shaping of neurotic organizations. In M. Kets de Vries et al. (Hrsg.), *Clinical perspectives on organizational behavior and change*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Kets de Vries, M. (2005). *Global executive leadership inventory*. San Francisco: Pfeiffer/Wiley
- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme*. Göttingen: Hogrefe.
- Lohmer, M., Giernalczyk, T., Heimer, C., Engelberg, M., Albrecht, C. & Weiß, J. (2012). Psychodynamische Führungsstile. In Giernalczyk, T. und Lohmer, M. (Hrsg.), *Das Unbewusste im Unternehmen. Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management* (S. 57–76). Stuttgart: Schäffer & Poeschel.
- Lohmer, M. (2013). Übertragung, Gegenübertragung und Deutungstechnik. In Lohmer, M. (Hrsg.), *Borderline-Therapie. Psychodynamik, Behandlungstechnik und therapeutische Settings* (3. Aufl., S. 102–109). Stuttgart: Schattauer.
- Malan, D. (1979). *Individual psychotherapy and the science of psychodynamics*. London: Butterworth.
- Mentzos, S. (2009). *Lehrbuch der Psychodynamik. Die Funktionen der Dysfunktionalität psychischer Störungen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Seliger, R. (2012). *Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte* (3. Aufl.). Heidelberg: Auer.
- Schmidtbauer, W. (2002). Die Begegnung mit der Institution und das Unbewusste – zur Anfangssituation in Supervision und Beratung. In T. Giernalczyk (Hrsg.), *Supervision und Organisationsberatung – Institutionen bewahren durch Veränderung* (S. 21–41). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.



<http://www.springer.com/978-3-642-37965-9>

Diagnostik im Coaching

Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele

Möller, H.; Kotte, S. (Hrsg.)

2013, XV, 358 S. 27 Abb. Mit Online-Extras., Hardcover

ISBN: 978-3-642-37965-9