

**Eine Forschungsstrategie
zur Operationalisierung psychodynamischer Ansätze
im Coaching von Führungskräften**

Masterarbeit im Studiengang Psychologie
International Psychoanalytic University, Berlin

Eingereicht von Dr. rer. pol. Thomas Kretschmar

Matr.-Nr.: 2072

Email: tk@kretet.net

Berlin, im September 2016

Erstprüfer: Prof. Dr. med. Dr. phil. Horst Kächele

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. nat. Konrad Schnabel

Inhalt:

1	Einleitung	5
1.1	Persönliche Motivation.....	5
1.2	Erfordernis einer neuen Schule des psychodynamischen Coachings.....	5
1.3	Aufbau der Arbeit.....	7
2	Coaching im Überblick.....	9
2.1	Abgrenzung von Coaching und Psychotherapie.....	9
2.2	Haltung, Setting und ethische Prinzipien	10
2.3	Wichtige Organisationen und Verbände in Deutschland	11
2.4	Versuch eines Überblicks der Methoden.....	12
3	Wichtige psychodynamische Wirkprinzipien.....	13
3.1	Die Arbeit mit dem Unbewussten in der Psychoanalyse.....	13
3.2	Assoziation	14
3.3	Übertragung und Gegenübertragung	15
3.4	Konflikt und Kompensation	16
3.5	Innere Objekte und Beziehungen	17
3.6	Reinszenierung der familiären Herkunft in der Gegenwart.....	18
3.7	Blinde Flecken.....	19
3.8	Beziehungsangebot und Containing	20
3.9	Nachweis der Wirksamkeit der Psychoanalyse in der aktuellen Forschung	20
4	Psychodynamische Ansätze in der Wirtschaft.....	21
4.1	Tavistock-Ansatz und Gruppenanalyse	21
4.2	Weiterentwicklungen in der ISPSO.....	22
4.3	The Kets des Vries Institute (TKVI) und Wirtschaftsuniversitäten	23
4.4	Psychodynamisches Coaching in Deutschland.....	24
5	Prinzipien der Operationalisierung am Beispiel von OPD 2.....	25
5.1	Operationalisierte Diagnostik der Beziehungsgestaltung.....	25

5.2	Operationalisierte Diagnostik der Konflikte.....	26
5.3	Abgeleitete generelle Prinzipien der Operationalisierung.....	27
6	Voraussetzungen für empirische Fundierung.....	28
6.1	Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands.....	28
6.2	Hypothesenbildung.....	29
6.3	Operationalisierung	30
6.4	Studiendesign	31
6.5	Kontrolle von Störvariablen	32
6.6	Standardisierung.....	33
7	Ein erstes Forschungsportfolio	34
7.1	Validierung einer Methode der Farb-Assoziation	34
7.1.1	Einführung in des Thema und Stand der Erkenntnisse.....	34
7.1.2	Forschungsfrage	35
7.1.3	Studiendesign	36
7.1.4	Erwartete Ergebnisse	37
7.2	Test eines Gegenübertragungsinventars zur Bewerberanalyse	38
7.2.1	Einführung in des Thema und Stand der Erkenntnisse.....	38
7.2.2	Forschungsfrage	39
7.2.3	Studiendesign	40
7.2.4	Erwartete Ergebnisse	41
7.3	Identifikation von blinden Flecken in der Gegenübertragung.....	42
7.3.1	Einführung in des Thema und Stand der Erkenntnisse.....	42
7.3.2	Forschungsfrage	43
7.3.3	Studiendesign	44
7.3.4	Erwartete Ergebnisse	45
7.4	Der Einfluss innerer Objekte auf wichtige Lebensentscheidungen.....	46
7.4.1	Einführung in des Thema und Stand der Erkenntnisse.....	46

7.4.2	Forschungsfrage	47
7.4.3	Studiendesign	48
7.4.4	Erwartete Ergebnisse	49
7.5	Messung der Containing-Fähigkeit	50
7.5.1	Einführung in des Thema und Stand der Erkenntnisse.....	50
7.5.2	Forschungsfrage	51
7.5.3	Studiendesign	52
7.5.4	Erwartete Ergebnisse	53
7.6	Wirksamkeit von psychodynamischem Coaching.....	54
7.6.1	Einführung in des Thema und Stand der Erkenntnisse.....	54
7.6.2	Forschungsfrage	55
7.6.3	Studiendesign	56
7.6.4	Erwartete Ergebnisse	57
8	Fallbeispiel eines operationalisierten psychodynamischen Coachings	58
9	Kritische Bewertung und Ausblick.....	61
	Literaturverzeichnis	62

1 Einleitung

1.1 Persönliche Motivation

Diese Arbeit ist eng mit meiner persönlichen Lebensgeschichte verbunden. Seit ich vor genau 30 Jahren meine Diplomarbeit in Betriebswirtschaftslehre an der Georg-August-Universität in Göttingen einreichte, konnte ich umfangreiche psychologische und wirtschaftliche Erfahrungen sammeln. Als Unternehmensberater unter der Leitung eines Psychologen und zuletzt in der Geschäftsleitung von Droege&Comp. habe ich die Beraterbranche gut kennen lernen dürfen. Meine Arbeit als Wirtschaftswissenschaftler in Göttingen und Berlin trug dazu bei, den wissenschaftlich fundierten Blick auf Unternehmen zu schärfen. Als Gründer des SDAX-Unternehmens Hypoport AG, das ich 2007 an die Börse brachte und bis 2010 als CEO leitete, habe ich die unternehmerische Perspektive und die Klientenseite des Coachings kennen gelernt. Und schließlich habe ich als Senior-Coach die psychodynamische Methoden in Selbsterfahrung und unter Supervision von Lehranalytikern erlernt und in den großen Coaching-Verbänden DCV und DBVC und international in der ISPSO weiter vorangetrieben. Aus meiner tiefen Kenntnis der Berater-Branche als Anbieter und Klient komme ich zu dem Schluss, dass insbesondere das Coaching mit psychodynamischen Ansätzen einer deutlichen Professionalisierung bedarf.

1.2 Erfordernis einer neuen Schule des psychodynamischen Coachings

Der psychodynamische Ansatz gewinnt auch in der Wirtschaftsberatung zunehmend an Bedeutung. Zum einen hat die ~~klinische~~ Psychotherapieforschung wie wir später zeigen werden bei psychodynamischen Ansätzen eine hohe Wirksamkeit mit Langzeiteffekten festgestellt. Auch im Coaching brauchen wir Ansätze, die psychische Prozesse ~~tiefgreifend~~ ~~und~~ nachhaltig verändern. Zum anderen braucht die Berater-Branche neue Impulse, die über Checklistenberatung und PowerPoint-Präsentationen hinausgeht. Klienten erwarten Methoden, die ihnen eine bisher nicht erreichte Perspektive auf ihre Themen ermöglicht. Im psychodynamischen Ansatz wird durch die Bewusstmachung und Durcharbeitung unbewusster Inhalte eine solche neue Perspektive 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 Konflikte

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. Ich habe daher die Erfahrung gemacht, dass es in Unternehmen viel wirksamer ist 10-20 wichtige Entscheidungsträger und Multiplikatoren in ein Einzel-Coaching zu nehmen. Das Einzel-Coaching bietet den vertraulichen Rahmen für tiefer gehende 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. Dies führt uns zur zweiten Strömung der Psychoanalytiker mit eigener Praxis, die nebenbei auch Führungskräfte im Einzel-Coaching begleiten. Die meisten dieser Berater haben jedoch entweder selbst keine Erfahrung als Führungskraft, sodass der Gegenübertragung das notwendige Referenzmodell fehlt, oder sie sind so ausgebucht, dass sie die Nachfrage nicht decken können. Der klinische Ansatz ist in der Wirtschaft bezüglich des Ausbildungsaufwands des Analytikers und des zeitlichen Aufwands eines psychoanalytischen Coachings zu ineffektiv, um breite Akzeptanz zu erreichen.

Eine weitere Problematik des psychodynamischen Coachings ist die mangelnde Professionalisierung. Bisher gibt es keinen Berufsverband, der „Coach“ als geschützte Berufsbezeichnung durchgesetzt hat. Die Bandbreite der Ausbildung ist sehr hoch. Weiterhin steckt die Wirksamkeitsforschung über Coaching noch in den Kinderschuhen und brachte anfänglich eher ernüchternde Ergebnisse. Die schier unübersichtliche 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.

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

- die Ansätze zum Zweck des Coachings effizient operationalisiert werden
- es gelingt die Ansätze wissenschaftlich zu fundieren und
- die fundierten Ansätze an Praktiker in akzeptabler Ausbildungszeit vermittelt werden.

Dazu braucht es eine neue Schule des psychodynamischen wissenschaftlich fundierten Coachings.

Ziel dieser Arbeit ist es die dafür notwendige Mentalität zu vermitteln. Dazu soll eine Forschungsstrategie beschrieben werden, die erste wichtige psychodynamische Prinzipien in einer für das Coaching operationalisierten Variante untersucht. Dabei sollen bewährte Ansätze

der Psychotherapieforschung und der klinischen Operationalisierung als Gedankenanstregung dienen. Spätere Arbeiten können auf dieser Strategie aufsetzen, diese um weitere Untersuchungsgegenstände erweitern, die Feldforschung durchführen und die Methoden, die sich als wirksam erwiesen haben, zur einem neuen Beratungsansatz zusammenführen. Erst dann kann eine zielgerichtete Ausbildung erfahrener Wirtschaftsleute zum psychodynamischen Coach beginnen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Im nachfolgenden Kapitel widmen wir uns zunächst dem Coaching und seinen Besonderheiten ungeachtet des Beratungsansatzes. Hierbei geht es neben der Abgrenzung zur Therapie um die Rahmenbedingungen und die wichtigen Organisationen. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit soll ein Überblick über die verwendeten Methoden von Coaches in Deutschland gegeben werden.

In Kapitel 3 werden ausgewählte wichtige psychodynamische Wirkprinzipien in der klinischen Therapie beschrieben. Grundlage ist Freuds Psychoanalyse und die darauf aufbauenden ~~Schulen~~. Der Schwerpunkt liegt auf der Identifikation bisher unbewusster Inhalte sowie auf einigen therapeutischen Techniken die für ein Coaching relevant erscheinen.

Im vierten Kapitel werden die wesentlichen psychodynamischen Ansätze in der Wirtschaft kurz beschrieben. Ausgehend von den Wurzeln des in den 1940er Jahren entwickelten Tavistock-Modells soll aufgezeigt werden, dass die meisten Ansätze ursprünglich systemisch oder gruppenanalytisch waren und erst nachfolgende Coaches mehr Anwendungen und Fallbeispiele im Einzel-Coaching lieferten. Das Kapitel schließt ab mit ausgewählten Anwendungsbeispielen des psychodynamischen Coachings in Deutschland, die allesamt Individualzuschnitt haben und weder eine Operationalisierung noch Manualisierung aufweisen.

Im Kapitel 5 sollen gute Beispiele der Operationalisierung in der klinischen Diagnostik anhand der OPD beispielhaft dargestellt werden. Daraus werden generelle Prinzipien der Operationalisierung für das Thema dieser Arbeit abgeleitet. Daran anschließend werden wichtige Prinzipien einer wissenschaftlichen empirischen Fundierung aufgeführt, die im nachfolgenden Kapitel angewendet werden sollen.

Der Hauptteil der Arbeit in Kapitel 7 beschreibt ein Portfolio von Forschungsprojekten, die meine bisherige wissenschaftliche Arbeit weiter führen sollen. Es handelt sich dabei um

recht unterschiedliche Fragestellungen und Reifegrade der Operationalisierung. Damit werden das Forschungsfeld und die Denkweise in diesem Ansatz deutlich.

Auch wenn es den Umfang dieser Arbeit übersteigt die skizzierten Forschungsprojekte durchzuführen und auszuwerten, soll dennoch in Kapitel 8 der Versuch gewagt werden, ein praktisches Coaching mit einigen der zu erforschenden Methoden durchzuführen. Dabei wird hilfsweise unterstellt, dass die erwarteten Ergebnisse der Forschungsprojekte eintreten. Dieser Teil soll dazu dienen Erkenntnisse über die praktische Einsetzbarkeit zu gewinnen und eine Motivation für die Durchführung der Forschungsprojekte zu erzeugen.

Die Arbeit schließt mit einer kritischen Bewertung und dem Ausblick auf die nachfolgende Forschungsarbeit.