

1 Historischer Überblick

Die berufsbezogenen Beratungsformate lassen sich einem Feld von Interventionsformen zuordnen, das von zahlreichen Überschneidungen, aber auch deutlich erkennbaren Unterschieden gekennzeichnet ist. Im Folgenden sollen Gemeinsamkeiten und Abgrenzungen zwischen Coaching, Supervision und Psychotherapie herausgearbeitet und diskutiert werden.

1.1 Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Supervision

Der Begriff Coaching stammt ursprünglich aus dem Sportbereich. Erst seit den 1990er Jahren wird Coaching im Business und Bereich Personalentwicklung eingesetzt (Müller, 2012, S. 9). Davor war »Mentoring« ein verbreiteter Begriff für eine ähnliche Dienstleistung (Western, 2012, S. 2).

Einige Autoren beziehen Coaching ausschließlich auf berufliche Management-Themen: »Coaching ist eine Form der individuellen Begleitung der persönlichen Entwicklung im beruflichen Kontext, vor allem für Fach- und Führungskräfte«, schreibt Müller mit Empfehlung vom deutschen Coaching Verband (DCV) (Müller, 2012, S. 10). Ähnlich sieht es der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC): »Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Perso-

nen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen und von Experten in Organisationen« (Dietz, Holetz & Schreyögg, 2012, S. 20).

Dass Coaching nicht nur in diesem engen Sinne verstanden wird, zeigen Definitionen anderer Verbände. Nach Erfahrung der Autoren suchen die meisten Führungskräfte einen Coach zwar aus beruflichem Anlass auf. Im Verlaufe des Prozesses kommt es dann jedoch fast immer zu weiteren Themen aus allen Lebensbereichen. Die International Coaching Federation (ICF) sieht Coaching demnach auch nicht nur auf berufliche Themen begrenzt: »Professionelles Coaching ist eine andauernde Partnerschaft, welche die Klienten unterstützt, ihre Ziele im persönlichen und beruflichen Leben zu verwirklichen« (International Coach Federation, 2016, S. 1). Noch weiter von konkreten beruflichen Fragestellungen entfernt sich das Gesundheitscoaching mit den Unterformen Life Coaching oder Stressmanagement Coaching (Greif, 2013, S. 230f.). Spätestens hier wird auch eine deutliche Überschneidung mit Anlässen von Psychotherapie deutlich.

Supervision, der zweite in diesem Band zur Diskussion stehende Begriff, ist wesentlich älter – nämlich über ein Jahrhundert – und speist sich aus unterschiedlichsten theoretischen Traditionen. Weigand (2000, S. 56) fragt, ob Einzelsupervision inzwischen als »bieder wirkender Begriff, etwas verstaubt und nichtssagend« wirke, oder als »ein schützenswerter Begriff aus der supervisorischen Fachsprache, der ein spezifisches Verfahren in klarer Abgrenzung zu anderen dyadischen Settings« beschreibt. Im vorliegenden Band soll ein Begriff der aufgabenbezogenen Supervision in Organisationen und Unternehmen entwickelt und vom Coaching abgegrenzt werden, der eine spezifische, nämlich psychoanalytische Methodik der Beratung bezeichnet.

Traditionell entwickelte sich die Supervision aus der Beratung von ehrenamtlichen Helfern in der Sozialen Arbeit sowie aus der Begleitung von Therapien, die von Kandidaten im Rahmen ihrer psychotherapeutischen Ausbildung durchgeführt wurden, sie hatte also ihren Schwerpunkt im Sozial- und Gesundheitswesen (► Kap. 1.4). Auch ihre Erweiterung auf Teams und ihre Einbettung in den institutionellen Kontext mit dem *systemic turn* in den Sozialwissenschaften seit den 1970er-Jahren, einhergehend mit dem wachsenden Einfluss organisationssoziologischer Ansätze auf Supervision (»Soziologisierung der Su-

pervision«; Belardi, 1992; Hermann-Stietz, 2009, S. 15f.), fokussierte in erster Linie auf den Sozial-, Gesundheits- sowie Bildungssektor; Anwendungen in profitorientierten Unternehmenskontexten waren zunächst vorrangig auf Teams und Mitarbeiter bezogen und gingen nur zögernd in den Supervisionsdiskurs ein (Böhnisch, 2002). Im Gegensatz dazu positionierte sich das Coaching dezidiert innerhalb der Beratung von Führungskräften; das Profitinteresse in Unternehmen, das im »soziologielastigen« Supervisionsdiskurs oftmals kritisch hinterfragt worden war, wurde im aufstrebenden Coachingdiskurs als gegeben gesetzt. Aus dieser entschlossenen Ausrichtung des Coachings an Führungskräften folgt eine in der Literatur verbreitete Aufteilung des Anwendungsfeldes. So wird Supervision oft der operativen Ebene in Organisationen, Coaching jedoch der Management- und Führungsebene zugeordnet. Dementsprechend setze die Veränderung durch Supervision von »unten«, die durch Coaching von »oben« an (Kühl, 2008). Diese gegenstandsbezogene Unterscheidung rückt jedoch den dritten, entscheidenden Unterschied aus dem Blick: Während in der Supervision traditionell eher die gesamte Person einbezogen wird, steht beim Coaching die Verbesserung der Funktion des Personals einer Organisation im Vordergrund (Kühl, 2008). In der Weiterentwicklung der begrifflichen Unterscheidung, aber auch der Feldkompetenzen selbst, wurden differenzierende Benennungen geschaffen: Im Feld des Coachings etwa das »psychodynamische Coaching«, das auf die Einbeziehung der Gesamtpersönlichkeit, insbesondere ihrer unbewussten Funktionen abhebt, und die Leitungssupervision, die am traditionellen Supervisionsbegriff anknüpft, jedoch das Anwendungsfeld präzisiert. Pannewitz (2012) schlägt zur begrifflichen Klärung vor, für die berufsbezogene Beratung von Führungskräften die Begriffe Leitungssupervision und Leitungssupervision synonym zu verwenden, definiert als »Förderung der technischen, konzeptionellen und sozialen Kompetenzen für die Lösung von Management-Aufgaben [...] bzw. [...] die Unterstützung beim Selbstmanagement« (Buer, 1999, S. 186, zitiert nach Pannewitz, 2012, S. 23).

Im Gegensatz zum Coaching hat die Supervision eine andere Zielgruppe und eine andere Tradition. Supervision zielt nicht primär auf Personalentwicklung ab. In der Realität geht es allerdings in der Super-

vision häufig auch um die Förderung beruflicher Funktionen und im Coaching auch um die Förderung der Persönlichkeit des Klienten. Die Supervision entstand parallel in der Sozialarbeit und in der Psychoanalyse (Hamburger, 2016a) und nicht wie das Coaching im innerbetrieblichen Personalmanagement. Nach Schreyögg (2012, S. 26–27) benötigt die Supervision demnach nicht zwingend Management- und Organisationskonzepte, wohl aber therapeutische Ansätze. Dem kann entgegengehalten werden, dass Supervision durchaus Organisationskonzepte, jedoch in anderer Perspektive, bieten sollte.

Die DGsv hat inzwischen die Begriffe Supervision und Coaching gleichgesetzt. Das stößt bei den Coaching-Verbänden nicht immer auf Verständnis (Schreyögg, 2013, S. 231–237). Aus psychodynamischer Sicht sehen wir jedoch nicht die Notwendigkeit einer scharfen Abgrenzung. Wie wir später zeigen werden, spielt die Entwicklung der Persönlichkeit im psychodynamischen Ansatz eine herausragende Rolle. Die Haltung des Beraters ähnelt der eines psychodynamischen Psychotherapeuten und die theoretischen Konzepte entspringen dem psychodynamischen Paradigma.

Durch die analogen Anforderungen im Unternehmen werden Coaching- und Supervisionsansätze oftmals gleichgesetzt, sollen sie doch (so jedenfalls die Erwartung des Auftraggebers) den Coachee bzw. Supervisanden für eine gegebene Aufgabe fitter machen. Was dabei aus dem Blick gerät, sind freilich die Unterschiede im Vorgehen und in den Referenzsystemen, auf die wir im Folgenden immer wieder zurückkommen werden. Das Vorgehen in der psychoanalytischen Supervision (Mertens & Hamburger, 2016) ist wesentlich von Abstinenz (► Kap. 4.9.1) geprägt und vorrangig auf Entwicklungs- und Persönlichkeitskonzepte bezogen, während das Coaching schwerpunktmäßig einen Veränderungsansatz verfolgt.

1.2 Geschichte der psychodynamischen Arbeit in Unternehmen

1.2.1 Geschichte der psychoanalytischen Supervision

Supervision stammt aus der Beaufsichtigung und Schulung der ehrenamtlichen Helfer amerikanischer Charity Organization Societies, die im späten 19. Jh. in Folge der langanhaltenden wirtschaftlichen Depression und der damit verbundenen Verarmung weiter Bevölkerungskreise entstanden waren. Um den Einsatz der Ehrenamtlichen zu optimieren und den Bedürfnissen der Betroffenen entsprechend zu gestalten, wurden sie in der Zentrale durch festangestellte Mitarbeiter, den »paid agents«, angeleitet. Eine wichtige Veränderung dieses Systems trat ein, als 1920 der Psychoanalytiker Otto Rank nach Amerika kam und sich der Sozialfürsorge widmete. Dadurch sowie durch die ab den 1940er Jahren in die USA emigrierten Psychoanalytiker gewann die Supervision schon früh eine psychoanalytische Komponente: Es wurde deutlich, dass die Arbeit in der Wohlfahrtspflege durch eigene unbewusste Abwehrprozesse und Verstrickungen kompliziert werden kann und dass es für eine gute Praxis hilfreich ist, sie zu reflektieren (Lohl, 2016). Schon im Wien der 1920er Jahre hatten August Aichhorn, Willy Hoffer, Anna Freud und Siegfried Bernfeld Fallbesprechungen und Seminare für Jugendfürsorger und Pädagogen angeboten (Aichhorn, 2011, Steinhardt, 2005, S. 32). Michael Balint richtete in London »Training-cum-Research« Seminare für Ärzte und Fürsorger ein. Sie waren zukunftsweisend in ihrer psychoanalytischen Technik: Die Art und Weise der Fallpräsentation und die Resonanz, auf die sie in der Gruppe stieß, wurden als Schlüssel zum Verständnis der unbewussten Arbeitsbeziehung genutzt (Balint, 1964 [1954]).

Aus dieser psychoanalytischen Tradition entwickelte sich das *social casework*, in dem Supervision eine wichtige Rolle zur Selbstreflexion der Berufsrolle einnahm (Hechler, 2005; Steinhardt, 2005). Daraus entstand eine eigenständige Linie von Supervision in der Sozialen Arbeit und im Gesundheitswesen. Neben dem psychoanalytischen Paradigma kamen weitere Konzepte hinzu und wurden bedeutsam. Systeme

mische und soziologische Ansätze richteten die Aufmerksamkeit auf institutionelle Kontexte und Teamdynamiken. Seit den 1960er Jahren ist ein Übergang von der psychologisierenden zur »soziologisierenden Phase« der Supervision zu verzeichnen (Hermann-Stietz, 2009, S. 15f.). Im Dialog dieser und weiterer Paradigmata hat sich die Supervision zu einem eigenständigen Beratungsformat entwickelt (Rappe-Giesecke, 2013, Gröning, 2016).

Die psychoanalytische Supervision erfuhr ihre Weiterentwicklung schwerpunktmäßig innerhalb der psychoanalytischen Ausbildung, sie wurde aber weiterhin im Gesundheitswesen (Bergmann, 2016) und in der Wirtschaft angewandt (Weigand, 2016). Seit Mitte des 20. Jh. trat die Beziehungsdimension in der Analyse zunehmend in den Mittelpunkt. Der Begriff des Unbewussten verlagerte sich allmählich von einem bisher primär als innerpsychisches Gedächtnissystem verstandenen zu einem nun vor allem interpersonalen Feld. In den 1960er und 1970er Jahren wurde die klassische Ein-Personen-Psychologie in zahlreichen neuen Modellen wie der Objektbeziehungstheorie und der Selbstpsychologie sowie in interpersonellen Ansätzen revidiert. Die Säuglings- und Kleinkindforschung revolutionierte die Annahmen über die kindliche Entwicklung, was sich auch auf die Behandlungspraxis auswirkte. Aus feldtheoretischer und relationaler Sicht ist das Unbewusste kein intrapsychischer, sondern ein interpersonal-systemischer Prozess (zu den Wurzeln bei Sullivan vgl. Conci, 2005; außerdem Baranger & Baranger, 2008 [1961]; Bauriedl, 1980, 1994; Stern, 1996). »Man spricht also in der Supervision oder in Fallvorstellungen nicht nur über den Patienten, sondern in einem unterschiedlichen Ausmaß auch von sich selbst. Die supervisorische Situation in der psychoanalytischen Ausbildung wird damit zu einem Kraftfeld ganz besonderer Art« (Mertens & Hamburger, 2016, S. 19).

Dieses »Kraftfeld besonderer Art« ist freilich auf die psychoanalytische Supervision außerhalb der Ausbildung nur bedingt übertragbar. Die Supervision im Rahmen der Ausbildung zum Psychoanalytiker ist ja insofern ein Sonderfall, als die zu vermittelnde Fähigkeit genau darin besteht, eine offene, lebendige analytische Situation entstehen zu lassen und aufrechtzuerhalten. Es besteht also eine starke Parallele zwischen Lerninhalt und Lernsituation. Das ist bei Supervisanden aus

der Organmedizin, Wirtschaft, Sozialen Arbeit oder Pädagogik nicht der Fall. Sie sollen Krankheiten heilen, Autos bauen, Jugendliche betreuen oder Schülern etwas beibringen.

Die Frage, die uns in den folgenden Kapiteln noch öfter beschäftigen soll, ist nun, welche Elemente der psychoanalytischen Haltung auf die Supervision in Anwendungsfeldern außerhalb der Ausbildung übertragbar sind. Die analytische Haltung beruht nach der von Alfred Lorenzer (1970) herausgearbeiteten Methode auf dem »szenischen Verstehen«. Demnach erlaubt weder das Erfassen der Mitteilungsinhalte des Analysanden (logisches Verstehen) noch das Begreifen seiner Mitteilungsententionen (psychologisches Verstehen), den Zugang zu dynamisch unbewussten Prozessen, sondern erst das Reflektieren der im analytischen Raum entfalteten Interaktion, der »Szene«, an der auch der Analytiker komplementär beteiligt ist. Die Übertragung dieser analytischen Haltung auf supervisorische Prozesse muss den anders gelagerten Auftrag mitreflektieren. Sie bleibt dennoch insoweit möglich und nützlich, als auch in solchen, nicht auf die Ausbildung von Analytikern angelegten Supervisionen, immer wieder eine Haltung der »gleichschwebenden Aufmerksamkeit« und des »szenischen Verstehens« (Lorenzer, 1970) eingenommen und oszillierend mit der fokalen Arbeit am Supervisionsauftrag vermittelt wird.

Der Arbeitsauftrag der Supervision bedingt eine Anpassung der analytischen Haltung. Der Supervisor ist nicht selbst im Feld, seine Teilhabe verläuft über den Feldexperten, den Supervisanden. Seine Teilhabe an dessen Feldbeteiligung ist in der Regel *analog*. Gelegentlich kann freilich auch der Supervisor eine komplementäre Teilhabe am Feld erleben, gerade dann, wenn sich die unbewusste Spiegelung der Szene stark in der Supervision wiederholt (Baranger & Baranger, 2008 [1961]; Vollmer & Pires, 2012 [2010]). Gegenstand der Supervision bleibt freilich immer der vom Supervisanden durchgeführte (therapeutische, wirtschaftliche, organisatorische) Prozess und nicht wie in der Analyse oder Therapie der Patient. In den vielfältigen Formen der Supervision in Organisationen stellen sich systematische institutionelle Bezüge her, die sehr genau reflektiert, benannt und fortwährend gehandhabt werden müssen. Diese Spezifität des supervisorischen Feldes hat Auswirkungen auf den Umgang mit der Abstinenz. Deutungen werden immer in Bezug

auf den Arbeitsauftrag und unter Beachtung der Position des Supervisors im institutionellen Rahmen gegeben. Diese Einschränkung ist praktisch bedeutsam: Eine der verbreitetsten Fallen für supervisorische Prozesse, die diese oft zum Erliegen bringen, ist die unreflektierte Annahme des Supervisors, besser zu wissen, was der Supervisand tun soll. So wenig wie Analytiker der Versuchung unreflektiert nachgeben sollten, sich für die »besseren Eltern« zu halten, so wenig ist der Supervisor der bessere Therapeut, CEO oder Abteilungsleiter. Obwohl es notwendig ist, die Klagen der Supervisanden z. B. über institutionelle Dysfunktionalitäten empathisch anzunehmen, erfordert die Reflexion der Szene ebenso wie der Arbeitsauftrag dennoch auch, dass der Supervisor die Perspektive der Institution und anderer am supervidierten Prozess Beteiligter stets mitdenkt. Auch die technische Neutralität des Analytikers ist in der supervisorischen Anwendung anders zu definieren. Bewertungen sind (wie in den therapeutischen Settings) der Entfaltung der Szene abträglich; dennoch können sie im Rahmen eines Arbeitsauftrages, der vorgegebenen Zielen dient, nicht ausbleiben. Schon die Supervisanden selbst fragen sich (und werden ggf. gefragt), ob die Supervision ihre Ziele erreicht, ob sie nützlich ist. Die supervidierte Tätigkeit selbst dient einem Ziel und wird evaluiert, und es wäre unangemessen und kontraproduktiv, dies aus der Supervision herauszuhalten. Was sich empfiehlt, ist eine abstinente Bewertung in dem Sinne, dass Supervisand und Supervisor regelmäßig gemeinsam überprüfen, ob man auf dem Weg zur angestrebten Zielerreichung fortgeschritten ist. Abstinenz ist das insofern, als weiter klar bleibt, dass es nicht der Supervisor ist, der bewertet, und nicht der Supervisand, der bewertet wird, sondern dass beide ihre Perspektive auf die vereinbarten Ziele und ihre Umsetzung formulieren. Die Feldkompetenz liegt dabei stets beim Supervisanden, der Supervisor ist zuständig für den gegenwärtigen Prozess. Gegenstand der Supervision ist die Aufklärung der bewussten und unbewussten Einbindung des Supervisanden in sein Arbeitsfeld. Deshalb ist der Rahmen der Supervision auch nicht darauf ausgelegt, Übertragungsbeziehungen entstehen zu lassen. Dennoch spiegeln sich die unbewussten Dynamiken des Feldes oftmals im gegenwärtigen Miteinander der Supervision (z. B. entsteht eine besonders angespannte oder grandios-legere Stimmung); solche Manifestationen von

Spiegelprozessen können genutzt werden, um einen noch nicht begriffenen, im Feld wirksamen dynamischen Prozess zu veranschaulichen.

1.2.2 Von der Couch zum Unternehmen: Anwendungen der psychoanalytischen Supervision auf soziale Kontexte

Der Tavistock-Ansatz

Das Tavistock Institute of Human Relations (TIHR) wurde 1947 gegründet, um mit sozialwissenschaftlich orientierten, psychodynamischen Ansätzen aktuelle Probleme und Phänomene in der Gesellschaft zu untersuchen. Diese Themen hätten in dem neu gegründeten National Health System (NHS) Großbritanniens keine Chance auf Förderung gehabt (Trist, Murray & Trist, 1990).

Nach Miller und Rice (Miller & Rice, 1967) ist eine Organisation ein Aufgaben erfüllendes und ein fühlendes System. Sowohl bewusst als auch unbewusst werden in Organisationen mehrere Aufgaben gleichzeitig bearbeitet. Der Geschäftszweck des Unternehmens wird als die primäre Aufgabe (»primary task«) der Organisation definiert (Rice, 1958, S. 32). Organisationen befriedigen die sozialen und psychologischen Bedürfnisse ihrer Mitglieder. Entwickeln Mitglieder der Organisation Ängste während der Erfüllung ihrer Aufgaben, kommt es zur Abwehr.

Nach Rice (1958) sollte für die Beurteilung von Organisationen geklärt werden, was die primäre Aufgabe ist und wie gut diese ausgeführt wird. Wenn die Abwehr von Ängsten unbewusst bleibt, arbeitet das Unternehmens unproduktiv (Jaques, 1951). Kennzeichnend für den psychodynamischen Ansatz der Organisationsberatung nach dem Tavistock-Modell ist die integrierte Sichtweise auf betriebswirtschaftliche Aufgaben einerseits und auf die Menschen, die aufgabenbezogene Handlungen durchführen, andererseits (Miller & Rice, 1967, S. xii).

Gruppenanalyse nach Bion

Bion war ein führendes Gründungsmitglied des TIHR und arbeitete in der Gruppenforschung. Ergebnis seiner Arbeit *Experiences in Groups*

(1961) ist die zentrale These, dass Gruppenmitglieder unbewusste Phantasien über ihre Funktion haben. Der Kontakt zwischen den Gruppenmitgliedern wird über die projektive Identifikation hergestellt. Hierbei handelt es sich um einen Abwehrmechanismus, bei dem einzelne Mitglieder eigene Gefühle abspalten und auf andere Gruppenmitglieder projizieren, die diese dann an deren Stelle spüren. Die projektive Identifikation dient sowohl zur Abwehr überwältigender emotionaler Zustände als auch zur Herstellung von Empathie. Im Fall der Identifikation hat das Objekt auf der unbewussten Ebene seine Unabhängigkeit vom Subjekt verloren und kann von da an von diesem kontrolliert und manipuliert werden. Auf der Ebene des emotionalen Austauschs regrediert das Gruppenmitglied also zu einem Teil des Ganzen (Bion, 1961). Die unbewussten Wünsche der Gruppe können von den bewusst reflektierten Aufgaben abweichen.

Die Aufrechterhaltung von Identität und Integrität wird gerade auch im Kontext einer Organisation immer wieder durch Bedrohungen von innen und außen in Frage gestellt. Unsicherheit und Bedrohungen lösen Ängste aus, auf die die Mitarbeiter mit Abwehr reagieren (Ameln, Kramer & Stark, 2009, S. 49). Ordnungsstrukturen dienen als Abwehrmechanismen, um die Gruppe vor den Affektspannungen der unbewussten Ebene zu schützen und ein kooperatives Handeln in Auseinandersetzung mit der Realität im Sinne der Arbeitsaufgabe zu ermöglichen. Bion schreibt der Gruppe also analog zur psychoanalytischen Konzeption der Psyche des Individuums einen triebhaften Primär- und einen rationalen Sekundärprozess zu (Bion, 1952). Je schwächer das Gruppen-Ich ist, desto rigider ist die Abwehr und desto mehr wird die Arbeitsfähigkeit der Gruppe eingeschränkt.

Bion unterscheidet zwei Modi, in denen sich eine Gruppe befinden kann. Im ersten Modus der Arbeitsgruppe herrscht rationale Arbeitsatmosphäre und Produktivität. Jedes Mitglied versucht, die Inhalte und die anderen Gruppenmitglieder zu verstehen und seine Kompetenzen im Sinne der Gruppenaufgabe einzubringen. Durch das primäre Risiko, eine Aufgabe zu wählen, die sich als nicht zu bewältigen herausstellt, erfolgt jedoch eine Regression der Gruppe in den zweiten Modus der Grundannahmengruppe. Die primäre Energie der Teilnehmer wird nun nicht mehr für die primäre Aufgabe, sondern für die pri-