

Andrea Ruschen

Neue Beratungsbedarfe für die Arbeitswelten der Postmoderne

Zur Relevanz eines psychodynamischen
Business Coachings



Nomos

Andrea Ruschen

Neue Beratungsbedarfe für die Arbeitswelten der Postmoderne

Zur Relevanz eines psychodynamischen
Business Coachings



Nomos



Onlineversion
Nomos eLibrary

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Bremen, Universität, Diss., 2023

ISBN 978-3-7560-1422-4 (Print)

ISBN 978-3-7489-1961-2 (ePDF)

1. Auflage 2024

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2024. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Geleitwort

Postmoderne Arbeitswelten können zwar durch allgemeine Trends wie die einer zunehmenden Globalisierung und Digitalisierung beschrieben werden, ihre Besonderheit liegt jedoch in der außerordentlich hohen Komplexität und Vielfalt der vom Individuum tatsächlich erlebten Situationen. Die heutigen Arbeitswelten bergen ein hohes Potenzial einer sich schleichend einstellenden Überlastung der sich darin bewegenden Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die weniger mit einer objektiv gestiegenen Arbeitslast als mit einer signifikanten Zunahme subjektiv empfundener Überforderung im Rahmen gestiegener Adaptions- und Entscheidungsräume, Unsicherheiten und Ambiguitäten korreliert. Es ist davon auszugehen, dass sich diese Entwicklung im Zuge aktueller Phänomene wie den weitreichenden neuen Einsatzmöglichkeiten künstlicher Intelligenz im Rahmen von Geschäftsmodellen und Arbeitsprozessen weiter rasant beschleunigt.

Die Wirkungsräume eines klassischen Business Coachings als eines etablierten und erfolgreichen Unterstützungsformats für beruflich veranlasste Beratungsanliegen bleiben in den heutigen Arbeitswelten erhalten. Die abnehmende Stabilität eigener Positionierungs- und Handlungsräume verlangt jedoch auf breiter Front nach im Hinblick auf die veränderten Herausforderungen sehr viel wirkungsvolleren und zunehmend individualisierten Ansätzen mit einem hohen präventiven Charakter, die in der Fokussierung der persönlichen Ebene des erfahrenen Wandels Führungskräfte effektiv darin begleiten, Orientierung zu finden, neuartige Kompetenzen aufzubauen, wie die eines veränderten Umgangs mit Komplexität oder die Fähigkeit zu einer vertieften Identitätsarbeit, und ihrer Persönlichkeit gerecht werdende eigene Handlungswege zu finden.

Die Frage, ob und wie in diesem Sinne ein Business Coaching mit einer psychodynamischen Ausprägung einen probaten und in der Arbeitswelt anwendbaren Ansatz darstellen kann, ist das zentrale Thema des vorliegenden Buches. Hierbei sind sowohl theoretische Analysen, wie ein potenziell problembehaftetes Erleben postmoderner Arbeitswelten und psychodynamische Unterstützungspotenziale im Coaching „zusammen gedacht“ werden können, als auch eine empirische Untersuchung der Relevanzfrage des in Deutschland noch relativ jungen Coachingformats bei potenziellen

Nachfragern Teil der Betrachtung. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Frage einer geeigneten Adaption dieses Coachingansatzes an die Bedürfnisse der Praxis. Denn nur wenn es gelingt, in der Adaption eine hohe Relevanz herzustellen und eine ausreichende Anzahl praktischer Anwendungsfälle abzubilden, kann ein signifikanter positiver Effekt auf die hilfesuchenden Menschen in den heutigen Arbeitswelten generiert werden.

Andrea Ruschen weist mit ihrem Hintergrund als Diplom-Kauffrau, Master of Business Administration sowie einem Bachelor und Master in Psychologie eine ungewöhnlich breite akademische und wissenschaftliche Bildung auf. Gleichzeitig bringt sie eine sehr tiefe praktische Erfahrung von über 25 Jahren als Führungskraft in verschiedenen internationalen Unternehmen und hochdynamischen Umfeldern ein. Dabei hat sie insbesondere in den für das Thema dieser Arbeit so relevanten Konstellationen wie Unternehmensübernahmen und Post-Merger-Integrationsprozessen, Restrukturierungen, Turnaround, Transformation & Change Management sowie dem Design, Aufbau und der Leitung von Unternehmenseinheiten tiefe analytische, gestalterische und operative Erfahrungen gesammelt.

Diese sehr seltene Kombination aus Methodenkompetenz und der tatsächlichen jahrzehntelangen Anwendung und Umsetzung in der Praxis schafft einen ungewöhnlich ausbalancierten Zugang zu den in ihrer schier unüberschaubar anmutenden Feldern möglicher Beeinflussungskomponenten und Erfahrungsfeldern auf der individuellen Ebene einer Führungskraft. Hierbei den Überblick zu wahren und jedes einzelne Element zu jedem Zeitpunkt mit der richtigen Gewichtung in das Mosaik der Erkenntnisgewinnung einzuarbeiten, gehört zu den besonderen Leistungen dieses Buches. Die Gründlichkeit und Detailtiefe der Arbeit geht dabei über das normale Maß eines solchen Übersichts und Einordnungs schaffenden Werks hinaus und darf ebenfalls als erkenntnisschaffend angesehen werden.

Die gekonnte heuristische Betrachtungsweise schließt neben einer intersubjektiv gut nachvollziehbaren Darstellung und Erläuterung der gewählten Methoden eine umfassende Recherche der verfügbaren sowie Analogieschlüsse ermöglichenden Literatur zur Klärung und Erläuterung der Besonderheiten postmoderner Arbeitswelten mit Impact auf der individuellen Ebene ein, ergänzt um die Perspektive sozialwissenschaftlich geprägter zeitdiagnostischer Analysen. Ergänzt wird dieser Themenraum durch qualifizierte Interviews mit Managern in Führungspositionen. Bei der Durchführung und Auswertung dieser Gespräche kommt die eigene Erfahrung der Autorin mit der Reflexion dieser überaus komplexen Erlebniswelten und

vielfältigen Konstellationen postmoderner Arbeitswelten mit Wirkung auf der persönlichen Ebene besonders gut zur Geltung.

Dieses methodisch überzeugende, sprachlich brillante und jederzeit schlüssige Buch folgt einem offenen, analytischen und in den Kontext setzenden Ansatz und öffnet den Raum für interessante und angesichts sich weiterhin rasant verändernder Arbeitswelten absolut relevante weitere Forschung entlang geeigneter Operationalisierungen und insbesondere für eine praxisbezogene und skalierbare Weiterentwicklung psychodynamischer Methoden, insbesondere auch entlang harter Effizienzkriterien der Wirtschaft, im Rahmen eines Business Coachings.

Dipl.-Kfm. Ingo Rosenstein

Mai 2023

Vorstandsvorsitzender der TCS Technology Solutions AG

Zusammenfassung

Für Beratungsanliegen im Kontext der tiefgreifenden Veränderungen post-moderner Arbeitswelten hat sich *Business Coaching* als Beratungsformat etabliert. Ein noch junger Coachingansatz ist das *psychodynamische Business Coaching*. Die erweiterte Perspektive dieses Ansatzes, die auch die Ebene unbewusster Prozesse berücksichtigt, soll ein zusätzliches Unterstützungspotenzial bereitstellen. Der nach wie vor hohe Forschungsbedarf für Coaching gilt allerdings in besonderem Maße auch für psychodynamisches Coaching. Die vorliegende Arbeit zielte darauf ab, die Relevanz dieser Angebotsform anhand einer Literaturanalyse sowie einer Feldstudie mit $N = 8$ Führungskräften deutscher Großunternehmen unter Einsatz der Methodik des problemzentrierten Interviews zu untersuchen. Die Analyse der Charakteristika heutiger Arbeitswelten und Besonderheiten psychodynamischen Coachings zeigte spezifische Anknüpfungspunkte für dieses Beratungsformat auf. Die in der Studie befragten Führungskräfte nahmen weitreichende neuartige Herausforderungen wahr, für die die überwiegende Mehrheit Coaching eine hohe Relevanz beimaß. Gestiegene Bedarfe für Beratung sahen sie z. B. hinsichtlich der Kompetenz des Managements von Veränderungsprozessen, eines veränderten Umgangs mit Komplexität, Unsicherheiten und Überbelastung, aber auch mit neuen Freiheiten, etwa durch Modelle mobilen Arbeitens. Unbewussten Prozessen schrieben 6 der 8 Führungskräfte eine große Bedeutung für menschliches Handeln zu. Ebenfalls 6 Probanden zeigten sich gegenüber einer Angebotsform, die insb. mit dem Unbewussten arbeitet, offen. Gleichzeitig äußerten alle Interviewpartner auch Vorbehalte. Für eine bedarfsgerechte Angebotsgestaltung sollten v.a. Aspekte einer zielgruppengerechten Ansprache, aber auch die Frage, wie typische Vorbehalte adressiert werden können, besondere Beachtung finden. Hinsichtlich der Parameter des Settings erwarten Klienten möglicherweise andere Prinzipien als für ein klassisches Business Coaching. Auch sollten Kriterien der Effizienzmessung in angemessener Form berücksichtigt werden. Hier könnte auch zukünftige Forschung ansetzen.

Schlüsselbegriffe: postmoderne Arbeitswelten, Business Coaching, psychodynamisches Business Coaching, unbewusste Prozesse, problem-zentriertes Interview

Abstract

In the postmodern age, *business coaching* has evolved as an established consultancy approach. *Psychodynamic business coaching* is a comparatively new coaching format. Its broadened perspective, which includes the layer of unconscious processes, is suggested to entail added support potential. The demand for research is, however, still particularly high in this field. The thesis on hand examined the relevance of psychodynamic coaching by means of a literature review and a field study with $N = 8$ senior executives of German large enterprises, applying the problem-centered interview method. The analysis of the characteristics of today's working environments and psychodynamic coaching pointed at specific connecting factors. The interviewed executives perceived far-reaching new challenges at the workplace, for which the majority attached great importance to coaching. They saw an increased demand e. g. regarding the competency of managing change processes, a changed way of dealing with complexities, uncertainties and overloading, but also new freedoms, such as in the context of mobile work models. 6 of the 8 respondents considered unconscious processes as a significant influencer of human action, and 6 showed openness towards an approach that focuses on the unconscious. But all interview partners also expressed reservations. The findings highlight the importance of tailoring the approach to relevant target groups. With respect to parameters of the setting, clients may expect different principles than for classical business coaching. For a practice-based design, adequately addressing typical reservations, but also criteria to measure effectiveness should receive particular attention. This is also recommended as a field for future research.

Keywords: postmodern age, business coaching, psychodynamic coaching, unconscious processes, problem-centered interview

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	19
Abbildungsverzeichnis	21
Verzeichnis der Abkürzungen	25
1 Einleitung	27
1.1 Gegenstand, Problemstellung und Zielsetzung dieser Arbeit	27
1.2 Vorgehensweise, Abgrenzungen und zugrunde gelegte Literatur	31
1.3 Wissenschaftstheoretische Einordnung der Arbeit	36
2 Das Beratungsformat des psychodynamischen Business Coachings im Vergleich zu dem des allgemeinen Business Coachings	39
2.1 Das Beratungsformat des allgemeinen Business Coachings	39
2.1.1 Kurzer Überblick über historische Entwicklung und aktuelles Verständnis	39
2.1.2 Begriffsbestimmung, Definitionen und Varianten des Coachings	43
2.1.2.1 Begriff des Coachings	43
2.1.2.2 Definitionen von Coaching	44
2.1.2.3 Varianten des Coachings	47
2.1.2.4 Coaching-Wurzeln und Coaching eklektisch	51
2.1.2.5 Abgrenzung des Coachings von verwandten Beratungsformaten	52
2.1.2.5.1 Abgrenzung des Coachings von Supervision	53
2.1.2.5.2 Abgrenzung des Coachings von Mentoring	54
2.1.2.5.3 Abgrenzung des Coachings von Organisationsberatung	56

2.1.2.5.4	Abgrenzung des Coachings von Psychotherapie	57
2.1.3	Coaching-Konzept und ausgewählte Rahmenparameter des allgemeinen Business Coachings	60
2.1.3.1	Menschenbilder und Grundhaltungen im Coaching	60
2.1.3.1.1	Das Menschenbild im Systemischen Ansatz	63
2.1.3.1.2	Das Menschenbild im Humanistischen Ansatz	65
2.1.3.1.3	Das Menschenbild des Behaviorismus	65
2.1.3.1.4	Das Menschenbild der Psychoanalyse	67
2.1.3.1.5	Das Menschenbild in der Coaching-Praxis	68
2.1.3.2	Anlässe und Zielperspektiven	68
2.1.3.2.1	Organisatorische Veränderungsprozesse	71
2.1.3.2.2	Berufliche oder persönliche Probleme	74
2.1.3.2.3	Persönlichkeits- und Potenzialentwicklung	77
2.1.3.3	Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coachee	78
2.1.3.4	Methoden und Interventionstechniken	82
2.1.3.5	Dauer, Frequenz und Ort des Coachings	86
2.1.4	Erstes Zwischenfazit: Business Coaching als wissenschaftlich anerkannte und wirksame Interventionsmethode für berufliche Beratungsanlässe?	90
2.2	Das Beratungsformat des psychodynamischen Business Coachings	93
2.2.1	Überblick über psychodynamische Beratungsansätze	93
2.2.1.1	Begriff und Ursprünge psychodynamischer Konzepte zum Verstehen menschlichen Erlebens und Verhaltens	93

2.2.1.2	Psychodynamisch orientierte berufsbezogene Beratung	97
2.2.1.3	Abgrenzung psychodynamischer Beratung von psychoanalytischer Psychotherapie	100
2.2.2	Begriffsbestimmung und Definitionen psychodynamisch orientierten Business Coachings	101
2.2.3	Coaching-Konzept und ausgewählte Rahmenparameter des psychodynamischen Business Coachings	106
2.2.3.1	Menschenbilder und Grundhaltungen im Coaching	107
2.2.3.2	Anlässe und Zielperspektiven	109
2.2.3.2.1	Organisatorische Veränderungsprozesse	110
2.2.3.2.2	Berufliche oder persönliche Probleme	112
2.2.3.2.3	Affektcoaching als Beispiel für Persönlichkeitsentwicklung	114
2.2.3.3	Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coachee	117
2.2.3.4	Methoden und Interventionstechniken	120
2.2.3.5	Dauer, Frequenz und Ort des Coachings	126
2.2.4	Zusammenfassender Überblick über psychodynamisches Business Coaching im Vergleich zum allgemeinen Business Coaching	129
3	Herausforderungen postmoderner Lebens- und Arbeitswelten und psychodynamisches Business Coaching als möglicher Unterstützungsansatz für beruflich motivierte Beratungsanlässe in der Postmoderne	137
3.1	Zum Begriff der Postmoderne und des postmodernen Wandels	137
3.2	Ausgewählte Kontextfaktoren postmoderner Lebens- und Arbeitswelten	141
3.2.1	Globalisierung	143
3.2.1.1	Begriff und Ursachen der Globalisierung	143

3.2.1.2	Globalisierung und Internationalisierung	145
3.2.1.3	Globalisierung als gefühlte Bedrohung	148
3.2.2	Digitalisierung	151
3.2.2.1	Begriff der Digitalisierung	151
3.2.2.2	Die erste, zweite, dritte und vierte industrielle Revolution	152
3.2.2.3	Digitale Transformation und Industrie 4.0	154
3.2.2.4	Digitale Transformation, Arbeiten 4.0 und der „Nexus of Four Forces“	156
3.2.2.5	Die nächste große Transformationswelle: Künstliche Intelligenz	160
3.2.2.6	Digitale Transformation und gesellschaftliche Entwicklungsprozesse	165
3.2.3	Strukturwandel der Arbeitswelt	177
3.2.3.1	Neue Qualität der Arbeit in einer Arbeit 4.0-Welt	178
3.2.3.2	Beschäftigungseffekte der Digitalisierung und neue Kollaborationsformen zwischen Mensch und Maschine	189
3.2.3.3	Kompetenzentwicklung und Laufbahnplanung im Zuge digitaler Transformationsprozesse	193
3.2.3.4	Arbeiten 4.0 im Kontext der COVID-19 Pandemie	196
3.2.4	Phänomene der VUCA-Welt	201
3.2.4.1	Volatility (Volatilität)	203
3.2.4.2	Uncertainty (Unsicherheit)	207
3.2.4.3	Complexity (Komplexität)	211
3.2.4.4	Ambiguity (Ambiguität)	215
3.2.4.5	Neue Anforderungen an Führung in einer VUCA-Welt	220
3.3	Zeitdiagnostische Analysen der Postmoderne und Anschlussstellen auf der Ebene des Subjektes	229
3.3.1	Soziokulturelle Zeitdiagnosen der Postmoderne	230
3.3.2	Die psychoanalytische Perspektive des Subjekts	233
3.3.3	Ausgewählte zeitdiagnostische Phänomene der Postmoderne im Fokus	235
3.3.3.1	Die Beschleunigungsgesellschaft	235
3.3.3.2	Die Unsicherheitsgesellschaft	242

3.3.3.3	Die überforderte Gesellschaft	250
3.3.4	Zum Zusammenhang zwischen gesellschaftsdiagnostischen Phänomenen postmoderner Lebens- und Arbeitswelten und Auswirkungen auf der Ebene des Subjekts	258
3.4	Psychoanalytische und psychodynamische Erklärungs- und Lösungsversuche für mögliche Wirkweisen der Rahmenbedingungen postmoderner Arbeitswelten auf der Ebene des Subjektes	263
3.4.1	Die Psychoanalyse als Erkenntnishaltung	263
3.4.2	Psychoanalytische und psychodynamische Denkgfiguren und Unterstützungspotenziale für die Herausforderungen postmoderner Arbeitswelten auf der Ebene des Subjekts	265
3.4.3	Besondere psychoanalytische Unterstützungspotenziale für die Herausforderungen postmoderner Arbeitswelten auf der Ebene der Führungskräfte	271
3.5	Zweites Zwischenfazit: Postmoderne als Problem, psychodynamisches Coaching als besonders effektives Lösungsangebot für problembehaftete Auswirkungen postmoderner Lebens- und Arbeitswelten auf der Ebene des Subjekts?	277
4	Psychodynamisches Coaching für Führungskräfte: Eine qualitative Interviewstudie	281
4.1	Konzeption einer qualitativen praxisbezogenen Interviewstudie	282
4.1.1	Das problemzentrierte Interview	282
4.1.2	Problemanalyse	284
4.2	Leitfadenkonstruktion und Bestandteile des problemzentrierten Interviews	285
4.3	Durchführung der problemzentrierten Interviews	288
4.3.1	Auswahl und Rekrutierung der Interviewpartner	288
4.3.2	Vorbereitung und Durchführung der Interviews	290
4.3.3	Angewandte Gütekriterien	291
4.3.4	Auswertungsmethodik	295
4.3.4.1	Analyse der Entstehungssituation	295

4.3.4.2	Aufnahme, Transkription	296
4.3.4.3	Kategoriensystem	298
4.3.4.4	Analyseschritte der qualitativen Inhaltsanalyse	298
4.3.4.5	Richtung der qualitativen Inhaltsanalyse und psychoanalytische Textinterpretation	305
4.3.4.6	Softwareunterstützte Kodierung und Analyse des Datenmaterials	308
4.4	Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse der Interviewstudie	311
4.4.1	Zusammensetzung der Interviewteilnehmer	312
4.4.2	Präsentation der wichtigsten Ergebnisse	317
4.4.2.1	Wie werden die weitreichenden Veränderungsprozesse postmoderner Arbeitswelten auf individueller Ebene bei Führungskräften wahrgenommen?	318
4.4.2.1.1	Zentrale Phänomene eines Strukturwandels der Arbeit	335
4.4.2.1.2	Veränderte Anforderungen an Führung	338
4.4.2.1.3	Effekte der Digitalisierung	341
4.4.2.1.4	Gestiegene Beschleunigung	342
4.4.2.1.5	VUCA-Parameter	344
4.4.2.1.6	Gestiegene Chancen und Gestaltungsspielräume	345
4.4.2.1.7	Effekte der Globalisierung und Internationalisierung	347
4.4.2.1.8	Gesellschaftliche Veränderungen	347
4.4.2.1.9	Differenzierung nach Gruppen von Menschen	348
4.4.2.1.10	Veränderungen im Bereich des Normalen	349
4.4.2.2	Welche Relevanz wird den Beratungsformaten „Business Coaching“ und „Psychodynamisches Business Coaching“ beigemessen?	353
4.4.2.2.1	Zur Relevanzfrage des Business Coachings im Allgemeinen	355

4.4.2.2	Zur Relevanzfrage der Angebotsform des psychodynamischen Coachings	369
4.4.2.3	Welche Handlungsempfehlungen gibt es aus der Praxis für eine bedarfsgerechte Gestaltung der Angebotsform „Psychodynamisches Coaching“?	390
4.4.3	Diskussion der Ergebnisse der Interviewstudie	400
5	Relevanz psychodynamischen Coachings für postmoderne Arbeitswelten der Zukunft	415
5.1	Zusammenfassung der Erkenntnisse dieser Arbeit	415
5.2	Limitationen	424
5.3	Ausblick	428
	Literaturverzeichnis	433
	Anhang	467

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Klassifizierung von Coachings nach Art des Coachs und möglichen Settings	49
Tabelle 2:	Klassifizierung von Beratungsanlässen und typische Anwendungsfelder	69
Tabelle 3:	Übersicht über wichtige Methoden im allgemeinen Business Coaching und deren konzeptionelle Hintergründe	83
Tabelle 4:	Auswahl psychodynamischer Coaching-Methoden im Überblick	125
Tabelle 5:	Gegenüberstellung Allgemeines Business Coaching – psychodynamisch orientiertes Business Coaching im Überblick	131
Tabelle 6:	Ober- und Unterkategorien für wahrgenommene Veränderungsprozesse postmoderner Arbeitswelten und Anzahl der Nennungen	325
Tabelle 7:	Anzahl der Interviews mit jeweils genannten Merkmalen postmoderner Arbeitswelten	327

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht über Aufbau, Inhalte und methodisches Vorgehen der Arbeit	38
Abbildung 2: Der Organisatorische Eisberg nach French und Bell (1990)	96
Abbildung 3: Das Unbewusste des Einzelnen, der Teams und der Organisation	104
Abbildung 4: Mögliche Effekte der Globalisierung mit Anschlussstellen auf der Ebene des Subjektes	150
Abbildung 5: Mögliche Effekte der Digitalisierung mit Anschlussstellen auf der Ebene des Subjektes	177
Abbildung 6: Mögliche Effekte des Strukturwandels der Arbeit mit Anschlussstellen auf der Ebene des Subjektes	201
Abbildung 7: Volatilitätsphänomene im Kontext lebens- und arbeitsweltlicher Veränderungsprozesse mit Anschlussstellen auf der Ebene des Subjektes	207
Abbildung 8: Unsicherheitsphänomene im Kontext lebens- und arbeitsweltlicher Veränderungsprozesse mit Anschlussstellen auf der Ebene des Subjektes	211
Abbildung 9: Komplexitätsphänomene im Kontext lebens- und arbeitsweltlicher Veränderungsprozesse mit Anschlussstellen auf der Ebene des Subjektes	214
Abbildung 10: Ambiguitätsphänomene im Kontext lebens- und arbeitsweltlicher Veränderungsprozesse mit Anschlussstellen auf der Ebene des Subjektes	220

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 11: Ansatzpunkte für neue Führungsmodelle und -qualitäten in einer VUCA-Welt und mögliche Auswirkungen auf der individuellen Ebene	229
Abbildung 12: Die Zeitdiagnose der „Beschleunigungsgesellschaft“ und mögliche Folgen auf der Ebene des Subjektes	242
Abbildung 13: Die Zeitdiagnose der „Unsicherheitsgesellschaft“ und mögliche Folgen für das Subjekt	250
Abbildung 14: Die Zeitdiagnose der „überforderten Gesellschaft“ und mögliche Folgen für das Subjekt	257
Abbildung 15: Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews	284
Abbildung 16: Ablaufmodell qualitativer Inhaltsanalyse	299
Abbildung 17: Phasenmodell zum Verhältnis qualitativer und quantitativer Analyse	302
Abbildung 18: Ablaufmodell skalierender Strukturierung	305
Abbildung 19: Visualisierung der Ergebnisliste des Code-Matrix-Browsers von MAXQDA am Beispiel der Kategorie "Wahrnehmung der Veränderungsprozesse post-moderner Arbeitswelten"	311
Abbildung 20: Branchenzugehörigkeit der Unternehmen der Interviewpartner	313
Abbildung 21: Anzahl Angestellte der Unternehmen, in denen die Interviewpartner tätig sind	314
Abbildung 22: Führungsebene der Interviewpartner	315
Abbildung 23: Führungsspanne der Interviewpartner	316
Abbildung 24: Wahrgenommene Veränderungsprozesse post-moderner Arbeitswelten	323

Abbildung 25: Kodierleitfaden für die Kategorie "Grundhaltung gegenüber postmodernen Arbeitswelten"	351
Abbildung 26: Kodierleitfaden für die Kategorie "Relevanz von Coaching"	357
Abbildung 27: Eigene Erfahrung mit Coachingformaten	362
Abbildung 28: Neue Bedarfe für Coaching im Kontext moderner Arbeitswelten	366
Abbildung 29: Erfolgsfaktoren für Coaching	367
Abbildung 30: Kodierleitfaden für die Kategorie "Bedeutung unbewusster Prozesse"	370
Abbildung 31: Bedeutung unbewusster Prozesse	374
Abbildung 32: Kodierleitfaden für die Kategorie "Offenheit gegenüber psychodynamischem Coaching"	375
Abbildung 33: Anlassgruppen für psychodynamisches Coaching	380
Abbildung 34: Erfolgsfaktoren für psychodynamisches Coaching	381
Abbildung 35: Vorbehalte gegenüber psychodynamischem Coaching	384
Abbildung 36: Arten von Vorbehalten gegenüber psychodynamischem Coaching	390

Verzeichnis der Abkürzungen

AGI	Artificial General Intelligence (deutsch: künstliche, menschenähnliche Intelligenz)
AI	Artificial Intelligence (deutsch: Künstliche Intelligenz)
App	Applikation
ASI	Artificial Superhuman Intelligence (deutsch: künstliche, die menschliche Intelligenz übertreffende Form von Intelligenz)
B2C	Business to Consumer (deutsch: Geschäftsbeziehung zwischen einem Unternehmen und einer Privatperson (Kunde, Konsument))
BCO	Büro für Coaching und Organisationsberatung
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BPO	Business Process Outsourcing
BPS	Business Process Services
CMB	Code-Matrix-Browser (Funktionalität der MAXQDA Software zur computergestützten qualitativen Datenanalyse)
CPU	Central Processing Unit (deutsch: Zentraleinheit)
CRB	Code-Relations-Browser (Funktionalität der MAXQDA Software zur computergestützten qualitativen Datenanalyse)
DBVC	Deutscher Bundesverband Coaching e.V.
DCV	Deutscher Coaching Verband e.V.
DFC	Deutscher Fachverband Coaching e.V.
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DGfC	Deutsche Gesellschaft für Coaching e.V.
DGSv	Deutsche Gesellschaft für Supervision
ebd.	ebenda
iit	Institut für Innovation und Technik

Verzeichnis der Abkürzungen

IoT	Internet of Things (deutsch: Internet der Dinge)
IPU	International Psychoanalytic University
IT	Informationstechnologie
MOOC	Massive Open Online Course (deutsch: internetbasierter Kurs, der sich an viele Teilnehmer richtet)
MVP	Minimum viable product (deutsch: minimal einsatzfähiges Produkt)
NPS	Narzisstische Persönlichkeitsstörung
PZI	Problemzentriertes Interview
RTC	Roundtable der Coachingverbände
S&P 500	Standard & Poor's 500 (Aktienindex, der die Aktien von 500 der größten börsennotierten US-amerikanischen Unternehmen umfasst)
SAFe	Scales Agile Framework (deutsch: skaliertes agiles Bezugssystem)
SARS-CoV-2	Severe acute respiratory syndrom coronavirus type 2 (deutsch: schweres akutes respiratorisches Syndrom Coronavirus Typ 2)
sic	sic erat scriptum; so stand es geschrieben
TIHR	Tavistock Institute of Human Relations
TPS	Toyota Production System (deutsch: Produktionssystem des japanischen Unternehmens Toyota)
USAWC	United States Army War College
vgl.	vergleiche
VIX	Volatilitätsindex
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (deutsch: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität)
WEF	World Economic Forum
zit. n.	zitiert nach

1 Einleitung

1.1 Gegenstand, Problemstellung und Zielsetzung dieser Arbeit

„Die Erforschung unbewusster Prozesse boomt“. Mit dieser Feststellung beschreibt DIE ZEIT (Kara, 2018) die zunehmende Aufmerksamkeit, die dem Unbewussten, welches „uns durchs Leben steuert, ohne dass wir es merken“ (ebd.), als bedeutsamer Wirkmacht unserer Handlungen und Entscheidungen zukommt. Den Einfluss unbewusster Prozesse besser verstehbar zu machen und gewinnbringend für den Menschen zu nutzen, ist ein Anliegen, das in unseren heutigen, auch als *Postmoderne* (vgl. z. B. Bauman, 1995, 2006; Zima, 2001) bezeichneten Lebens- und Arbeitswelten an Bedeutung gewinnt (vgl. z. B. Mertens, 2014). „Postmoderne Arbeitswelten“ (vgl. z. B. Schmidt-Lellek, 2007) beschreiben dabei u. a. die großen Trends der Globalisierung, Technologisierung und Digitalisierung und eines damit einhergehenden weitreichenden Wandels von tradierten Arbeitsstrukturen und -prozessen, für die große Herausforderungen auch auf der individuellen Ebene beobachtet werden (vgl. z. B. Bayer, 2000; Looss, 2006; Wrede & Wiesenthal, 2018). Für die herausfordernden Rahmenbedingungen dieser Arbeitswelten hat sich im Unternehmenskontext zudem der Begriff der sogenannten VUCA-Welt (Bennett & Lemoine, 2014) durchgesetzt. VUCA ist ein Akronym, welches eine Welt beschreibt, die geprägt ist von zunehmender *Volatilität* (engl. *volatility*), *Unsicherheit* (engl. *uncertainty*), *Komplexität* (engl. *complexity*) und *Ambiguität* (engl. *ambiguity*), und die mit weitreichenden Auswirkungen für private und berufliche Umgebungen einhergeht.

Gerade im Zusammenhang mit in den heutigen Arbeitswelten häufig postulierten diffusen Unsicherheiten, dilemmatischen Entscheidungslagen (Müller-Christ, 2020), unvorhersehbaren Dynamiken von Innovations- und Beschleunigungsprozessen und damit verbundenen weitreichenden Flexibilisierungserfordernissen der eigenen beruflichen Rolle sowie einer weiter zunehmenden Komplexität des Systems „Unternehmen“ und der darin vom Einzelnen zu bewältigenden Aufgaben lässt sich das Bestreben, durch eine erweiterte Perspektive und die Einbeziehung unbewusster Muster ein tieferes Verständnis für die Ursachen und Entstehungsbedingungen aktueller und sich wiederholender Problemsituationen und nicht

unmittelbar einsichtiger Verhaltensweisen im relevanten Arbeitsumfeld zu erlangen, gut nachvollziehen.

Im Kontext dieser Arbeitswelten entstehende Beratungsanliegen, die Menschen im Zusammenhang mit der Ausübung ihrer beruflichen Rolle und Funktion haben, werden sehr häufig mit Coaching-Angeboten bedient. Mit einer zunehmenden Komplexität der Berufswelt und einer spätestens seit Anfang der 90-er Jahre zu beobachtenden breiten Akzeptanz des sogenannten *Business Coachings* als einer „akzeptierten Form systematischer Personalentwicklung“ (vgl. Lippmann, 2009c, S.13) und Methode professioneller Beratung konnte im vergangenen Jahrzehnt geradezu ein Coaching-Boom beobachtet werden. In den vergangenen Jahren lässt sich eine weitere signifikante Zunahme der Popularität von Business Coachings feststellen (vgl. Stephan & Rötze, 2018). In der Regel ist Business Coaching dabei nicht auf ein spezifisches psychologisches Paradigma festgelegt (vgl. U.C. Beck, 2014).

Coachingformate, welche insbesondere auch mit dem Unbewussten arbeiten, stellen demgegenüber eine junge Beratungsform dar, die sich im deutschen Sprachraum erst seit etwa Ende der 1990er Jahre im Kontext berufsbezogener Beratungskonzepte beobachten lässt. Das sogenannte *psychodynamisch orientierte Business Coaching* als spezialisiertes Beratungsformat basiert auf dem Paradigma der Psychoanalyse und überträgt deren Methoden auf das Setting beruflich motivierter Beratung (vgl. z. B. Greif, Möller & Scholl, 2018; Schnoor, 2011c; West-Leuer & Sies, 2003). Es fokussiert die Wechselwirkung seelischer Kräfte aus *bewussten* und *unbewussten* Motiven, Fantasien, Wünschen, Ängsten und Wertvorstellungen (Schnoor, 2011a, S. 8) und zieht damit die Ebene unbewusster Handlungsgründe und innerer Konflikte in die Betrachtung mit ein. Psychodynamisches Business Coaching geht von der Grundannahme aus, dass der Berufsalltag der Klienten des Coachings wesentlich auch von unbewusst begründeten Mustern beeinflusst oder gesteuert wird, die sowohl Beeinträchtigungen als auch Potenziale für den Einzelnen mit sich bringen können (West-Leuer, 2003a, S. 148).

Vertreter¹ psychodynamischer Coaching-Ansätze weisen vor dem Hintergrund der besonderen Rahmenbedingungen postmoderner Arbeitswelten auf einen steigenden Bedarf für eine Beratungsform hin, welche über oberflächliche Probleme hinaus auch unbewusste seelische Vorgänge und tiefer-

1 Alle personenbezogenen Formulierungen dieser Dissertation sind als geschlechtsneutral zu bezeichnen.

liegende, in der Persönlichkeit verankerte Themen betrachtet (Grimmer & Neukom, 2009; vgl. Drath, 2012; Kretschmar & Hamburger, 2019). Durch die erweiterte Perspektive der Psychodynamik, die die Mehrdimensionalität der Erfahrungswelt in Organisationen (Löwer-Hirsch & West-Leuer, 2017, S. 5) berücksichtigt und dem Einzelnen nur teilweise bewusste Ängste, Konflikte, Widerstände und Hemmungen fokussiert, die neuen Erfahrungen potenziell im Wege stehen, die irrational erscheinendes Erleben und Verhalten im beruflichen Kontext betrachtet und darüber hinaus die unbewussten Dynamiken und Tiefenstrukturen des umgebenden Systems berücksichtigt, sollen ein tieferes Verständnis der eigenen Rolle im Kontext der Organisation und eine bessere Einsicht in die Entstehungsbedingungen aktueller Situationen und Verhaltensweisen im beruflichen Alltag erreicht werden (vgl. z. B. West-Leuer & Sies, 2003; Möller, 2010). Ein wesentliches Element des psychodynamischen Beratungsprozesses ist es dabei, dass der Coach selbst in die Prozesse des Verstehens unmittelbar mit einbezogen ist und das eigene Erleben und Erfahren insbesondere von dem Klienten selbst nicht bewussten Informationen und Zusammenhängen in der Beratung verwertet (Löwer-Hirsch & West-Leuer, 2017, S. 5, vgl. U.C. Beck, 2012).

Die Durchsicht einschlägiger Literatur lässt dabei allerdings darauf schließen, dass die Beratungsform berufsbezogener Coaching-Konzepte mit psychodynamischem Zugang insgesamt noch weit weniger wissenschaftlich aufbereitet ist, als es für das Themenfeld des allgemeinen Business Coachings inzwischen zumindest teilweise der Fall ist (vgl. z. B. Möller & Kotte, 2014; Schnoor, 2011c). Im deutschen Sprachraum durchgeführte wissenschaftliche Studien, sei es zum Abgreifen von Expertenwissen, zu definitorischen Aspekten oder zur Beschaffenheit des relevanten Marktes, sind gleichermaßen rar. Ebenso gibt es im Rahmen der Wirksamkeitsforschung noch keine methodenspezifischen oder zwischen unterschiedlichen im psychodynamischen Coaching angewandten Methoden vergleichenden Studien (Kretschmar & Hamburger, 2019, S. 168f.). Ein guter Überblick über den Stand der Coachingforschung mit besonderem Bezug auf psychodynamische Ansätze findet sich bei Kretschmar und Hamburger (2019).

Mit der vorliegenden Dissertation soll insofern zur weiteren Erforschung des Themengebietes beigetragen werden. Konkret soll die Relevanz der Angebotsform des psychodynamischen Business Coachings im Kontext postmoderner Arbeitswelten aus der Sicht potenzieller Nachfrager im Feld

näher untersucht werden. Insbesondere folgende drei Ziele sollen damit adressiert werden:

1. Eine systematische Aufbereitung und Konzeptualisierung des Ansatzes des psychodynamischen Business Coachings hinsichtlich seiner Begrifflichkeit, definitorischen Merkmale, Wurzeln, Kerncharakteristika und Abgrenzungskriterien gegenüber Ansätzen eines allgemeinen Business Coachings. Dies soll auf der Basis einer qualitativen Literaturanalyse erfolgen.
2. Eine kritische Bewertung der Relevanz psychodynamischen Coachings im Kontext postmoderner Arbeitswelten. Hierzu sollen ausgewählte Rahmenbedingungen postmoderner Arbeitswelten und deren potenzielle Auswirkungen auf den Einzelnen detailliert beschrieben werden, um auf dieser Basis zu diskutieren, welche möglichen Ansatzpunkte sich daraus für eine Beratungsform mit einem psychodynamischen Zugang ergeben und welche besonderen Problemlösungsansätze und effektiven Hilfestellungen, die Menschen heute bei der Bewältigung dieser Herausforderungen unterstützen, psychodynamisches Coaching potenziell zur Verfügung stellen kann. Die Analyse soll auf einer Auswertung und Diskussion einschlägiger Fachliteratur wie auch auf Beobachtungen der Autorin auf der Basis ihrer eigenen tiefen Erfahrungen mit hochkomplexen, globalen und digitalisierten Arbeitswelten beruhen. Sofern auf die subjektive Expertensicht der Autorin verwiesen wird, wird dies entsprechend im Text gekennzeichnet.
3. Eine empirische Untersuchung der Relevanzfrage psychodynamischer Coaching-Angebote in der Praxis, konkret bei Führungskräften, die sich in den heutigen postmodernen Arbeitswelten bewegen, die bei deutschen Großunternehmen beschäftigt sind und die als potenziell in Frage kommende Nachfrager dieser Angebote angesehen werden können.

Auf der Basis einer sorgfältigen Auswahl der Probanden, einer praxisbezogenen Gestaltung des Leitfadens für die problemzentrierten Interviews, in die auch die fundierten beruflichen Erfahrungen der Autorin mit den Herausforderungen moderner Arbeitswelten eingeflossen sind, sowie einer methodisch kontrollierten Auswertung der Interviews dürfen wertvolle Erkenntnisse in Richtung der weiteren praxisorientierten Gestaltung der Angebotsform des psychodynamischen Coachings erwartet werden. Dabei soll auch eine kritische Auseinandersetzung mit der Frage erfolgen, wie die theoretisch fundierte Frage der Relevanz psychodynamischen Coachings für die heutigen Arbeitswelten vor dem Hintergrund der Stimmen aus

der Praxis ggf. zu relativieren ist. Überlegungen bezüglich des zukünftigen Stellenwertes dieses Beratungsformats und der weiteren Erforschung des Themengebietes sollen abschließend als Ausblick behandelt werden.

1.2 Vorgehensweise, Abgrenzungen und zugrunde gelegte Literatur

Im ersten Teil der Arbeit wird auf eine systematische Aufbereitung des Gegenstandsbereichs des psychodynamischen Business Coachings abgezielt. Da psychodynamisches Business Coaching als logische Untergruppe des Coachings verstanden werden kann, gilt es dabei zunächst, Begriffsinhalt und -umfang des Beratungsformats des sogenannten „allgemeinen Business Coachings“, d. h. der Gruppe von nicht auf eine bestimmte Theorie oder Denkschule festgelegten Coaching-Ansätzen, zu bestimmen und anhand ausgewählter Rahmenparameter zu beschreiben, um auf diese Weise sozusagen die Essenz dessen herauszuarbeiten, was die Scientific Community heute unter Business Coaching versteht. Auf dieser Basis sollen die Besonderheiten eines Business Coachings, das schwerpunktmäßig mit einem psychodynamischen Zugang arbeitet, herausgearbeitet werden. Dabei werden insbesondere folgende Abhandlungen referenziert, die sich in den vergangenen Jahren als Standardwerke manifestiert haben und die im Rahmen der modernen Coaching-Literatur häufig zitiert werden:

1. Das Herausgeberwerk „Handbuch Coaching“ von Christopher Rauen (2005a) sowie ergänzend die überarbeitete und erweiterte Auflage des „Handbuch Coaching“ von 2021 und die Bücher „Coaching: Innovative Konzepte im Vergleich“ (2003) und „Coaching“ (2014), ebenfalls verfasst von Christopher Rauen, sowie
2. Das Herausgeberwerk „Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis“ von Eric Lippmann in der 2. und 3. Auflage (2009a, 2013a),
3. Das Lehrbuch „Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung“ von Astrid Schreyögg (2012),
4. Ausgewählte Beiträge des Herausgeberwerks „Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching“ von Sigfried Greif, Heidi Möller und Wolfgang Scholl (2018), welches darauf abzielt, einen wissenschaftlich fundierten Querschnitt über grundlegende Konstrukte, Theorien und Erkenntnisse für Coaching zu vermitteln.