

# **Das Unsichtbare sichtbar machen – Psychodynamische und humanistische Ansätze als Grundlage für Verstehen in der Beratung**

*Thomas Kühn & Iris Stahlke*

## **Zusammenfassung**

In dem Artikel beschäftigen wir uns mit dem Potenzial psychodynamischer und humanistischer Ansätze für Prozesse des Verstehens in der Beratung. Dafür setzen wir uns mit der Bedeutung von Verstehen für die Beratung auseinander und reflektieren unsere Erfahrungen in der Beratung von Studierenden im Kontext von sozial- und wirtschaftspsychologisch orientierten Studiengängen. Mit dem Artikel zeigen wir erstens auf, wie wichtig psychodynamisch-humanistische Ansätze sind, um Verstehensprozesse in Gruppen zu begreifen, ohne dass ein psychodynamisches Grundverständnis beim Gegenüber (KlientInnen/KundInnen) vorausgesetzt werden kann. Zweitens verdeutlichen wir, dass psychodynamisch fundierte Konzepte keineswegs ein Auslaufmodell in der Psychologie, sondern von fundamentaler Bedeutung für Lehre und Praxis in der Wirtschaftspsychologie sind, wenn diese am Bild eines aktiven und schöpferischen Menschen ausgerichtet wird.

## **Stichwörter**

Beratung, Psychoanalyse, Psychodynamik, Verstehen, Supervision, kritische Sozialpsychologie, humanistische Psychologie, Rollenspiel

## **Making the invisible visible – psychodynamic and humanistic approaches as a basis for understanding in consulting**

### **Abstract**

We discuss the potential of psychodynamic and humanistic approaches to processes of understanding in the context of consulting. Therefore, we reflect on the importance of understanding for consulting based on own experiences in advising students in the context of business psychology and social psychology courses. The article shows, firstly, how important psychodynamic-humanistic approaches are to analyse processes of understanding in groups without that fundamental knowledge of psychoanalysis on the side of the clients has to be presumed.

Secondly, we show that psychodynamic approaches are by no means an end-of-life model in psychology, but of fundamental importance for teaching and practice in business psychology that is oriented to the concept of humans being active and creative by nature.

### **Keywords**

consulting, psychoanalysis, psychodynamics, Verstehen, supervision, critical social psychology, humanistic psychology, role-playing

## **1 Einleitung**

Psychodynamische Beratung hat ihren Ausgangspunkt im Werk von Freud (Freud, 1975; Argelander, 1985; Schnoor, 2011). Sie ist keineswegs nur im therapeutischen Kontext relevant, sondern findet vielfältige Anwendungen im wirtschaftspsychologischen Feld (Leithäuser & Volmerg, 1988; Leithäuser, Meyerhuber & Schottmayer, 2009; Kets de Vries, 2010; Giernalczyk & Lohmer, 2012; Möller, 2012; Kretzschmar & Senarclens de Grancy, 2016). Auch humanistische Ansätze basieren auf von Freud herausgearbeiteten tiefenpsychologischen Grundannahmen, die jedoch insbesondere hinsichtlich des Menschenbilds kritisch reflektiert und angepasst werden (vgl. exemplarisch Fromm, 1970; Petzold, 2015). Wegweisend für die humanistische Beratung sind insbesondere die theoretischen Konzepte von Rogers (1985; 2004), Moreno (1959), Perls (vgl. Rahm, 2011), aber auch Satir (1988; 2004), wenn humanistische Ansätze mit systemischen verbunden werden. Für die Arbeit in Gruppen ist als ein besonders wegweisendes humanistisches Konzept die Themenzentrierte Interaktion nach Cohn (1976) zu benennen.

Der Anspruch, Unsichtbares sichtbar zu machen, ist psychodynamischen und humanistischen Ansätzen gemeinsam. Es handelt sich dabei um eine zentrale Aufgabenstellung, die eine Grundlage für damit verbundene Beratungsprozesse schafft. Im Fokus können sowohl unbewusste Muster und Prozesse in der einzelnen Person als auch unbewusste Strukturen in Gruppen sein (Bion, 2015).

Der Titel unseres Artikels hat gleichzeitig aber noch eine zweite Bedeutungsebene: Denn obwohl psychodynamische und humanistische Ansätze im wirtschaftspsychologischen Beratungskontext sowohl für die Beratung Einzelner als auch für Gruppen seit vielen Jahrzehnten genutzt werden (vgl. Nestmann, Engel & Sickendiek, 2007), scheint die universitäre Ausbildung in Psychologie in andere Richtungen zu verlaufen. Insbesondere im sozial- und wirtschaftspsychologischen Kontext dominieren experimentelle und implizite Verfahren, während hermeneutische Ansätze häufig gar nicht als Bestandteil im Curriculum enthalten sind oder als Randphänomen behandelt werden.

Insbesondere die Psychoanalyse hat einen schweren Stand und sieht sich mit dem Einwand konfrontiert, nicht mehr zeitgemäß zu sein. Wenn etwa Fischer und Wehner (2016, S. 3) schreiben, dass die „akademische Psychologie selten – und wenn aus historischen Gründen – auf das psychoanalytische Denkgebäude zugreift“, deutet das

darauf hin, dass mit dem Ausscheiden vor Jahrzehnten berufener psychoanalytisch orientierter Professorinnen und Professoren die Psychoanalyse im universitären Kontext weiter in Richtung Bedeutungslosigkeit zu driften scheint.

Umso begrüßenswerter ist es, dass mit dieser Schwerpunktausgabe, die sich einer psychoanalytisch fundierten Wirtschaftspsychologie widmet, ein Raum geschaffen wird, vorhandene Ansätze sichtbar zu machen. Eine differenziertere Auseinandersetzung mit der universitären Ausbildung und wirtschaftspsychologischen Anwendungsfeldern in der Praxis zeigt, dass psychodynamische und humanistische Ansätze, die aus der Psychoanalyse entstanden sind, keineswegs ein derart tristes Schattendasein fristen, wie es auf den ersten Blick erscheint.

Denn erstens sind in der Beratungspraxis sowie im universitären als auch im angewandten psychologischen Kontext psychodynamisch fundierte Ansätze verbreiteter und bedeutender als es im Kontext des Diskurses um eine sich verändernde Ausrichtung der Psychologie den Anschein hat, und zweitens darf das Feld der wissenschaftlichen Entwicklung nicht losgelöst von gesellschaftlichen Entwicklungen gesehen werden. So sollte die Frage nach angemessenen psychologischen Zugängen und Methoden mit einer kritischen Analyse gesellschaftlicher Rahmenbedingungen verbunden sein (Kühn, 2015). In der Soziologie und Sozialpsychologie wird in diesem Zusammenhang die Entwicklung der akademischen Wissenschaftslandschaft kritisch diskutiert und keineswegs als gradlinig in Richtung Fortschritt und Effizienz voranschreitend verstanden. So spricht der Soziologe Münch (2011, S. 138) von einem Wissenschaftssystem, das durch seine zunehmende Orientierung an „peer reviews“ und Impact-Faktoren ein „schweres Hindernis für den Erkenntnisfortschritt“ darstelle. Hegemoniale Strukturen führten zur „Verarmung wissenschaftlichen Wissens“ (ebd., S. 134), zu einer „Prämierung des Normalen, Standardmäßigen“ und zu einer „Homogenisierung des Wissens“ (ebd., S. 140). Münch spricht in diesem Zusammenhang vom „akademischen Kapitalismus“, der die Herausbildung von „Normalwissenschaftlern“ fördere, „die zu keinem kühnen Gedanken mehr fähig“ seien (ebd., S. 146). In die gleiche Kerbe schlägt Keupp, der die zunehmende unkritische Orientierung von Universitäten am Leitbild des Wettbewerbs kritisiert, mit der er die Gefahr verbunden sieht, dass sie ihre „Produktivität und Kreativität in einem hektischen ‚Mehr vom Gleichen‘ einbüßen“ (Keupp, 2013, S. 311). Ein hoher Standardisierungsgrad in der Wissenschaft habe dazu geführt, dass sich ein Artikel wie der andere lese, wenn nicht sogar wissenschaftliche Beiträge „deshalb auch gar nicht mehr gelesen werden – außer von der unmittelbaren ‚Konkurrenz‘.“ So sei eine „öde Zeitschriftenlandschaft entstanden, die keine Inspirationen, Ideen, Kreativität oder auch ‚giftige‘ Essays“ enthalte. Dagegen hätten Beiträge, „die sich in politische und gesellschaftliche Diskurse einmischen“, „auf den karriererelevanten Literaturlisten (...) nichts mehr zu suchen“. Universitäten reagierten auf diesen zunehmenden Bedeutungsverlust kritischen Denkens nicht zuletzt damit, die Psychoanalyse und „ihre beharrliche Dekonstruktion glatter Personfassaden“ zu entsorgen (ebd., S. 315).

Derartige kritische Stimmen zeigen, dass man psychodynamische Ansätze nicht vorschnell abschreiben sollte, zumal die Geschichte von Wissenschaft keineswegs linear verläuft. Vielmehr ist heute in zahlreichen Teilgebieten der Psychologie zu erkennen, dass kritische Ansätze mit psychoanalytisch orientierten Wurzeln wichtige Beiträge für den Fachdiskurs leisten – wie etwa Strömungen der Critical Psychology (z.B. Billig & Marinho, 2017; Antaki & Condor, 2014).

Arbeitsfelder, in denen bereits seit vielen Jahren die theoretischen Ansätze und praktischen Konzepte aus der Psychoanalyse oder der humanistischen Psychotherapie im wirtschaftspsychologischen Kontext Anwendung finden, sind Supervision (z.B. Oberhoff & Beumer, 2001; Steinhardt, 2005) und Organisationsberatung (z.B. Möller, 2010; Sievers, 2009). Für beide Felder gibt es ein breites Spektrum an Erfahrungswerten und Handlungsempfehlungen für die Praxis. Dennoch mangelt es im wirtschaftspsychologischen Kontext noch an der deutlichen Sichtbarkeit des Potenzials psychodynamischer und humanistischer Ansätze. Dies betrifft insbesondere deren Einbindung in das Studium der Sozial- und Wirtschaftspsychologie. Im Rahmen dieses Artikels soll das Potenzial von psychodynamisch-humanistischen Beratungsansätzen deshalb am Beispiel dieses Praxisfeldes beschrieben werden. Dafür reflektieren wir, wie die Vermittlung psychodynamischer und humanistischer Beratungsexpertise in die akademische wirtschaftspsychologische Ausbildung integriert werden kann.

Am Ende ziehen wir ein Fazit und begründen, dass psychodynamisch orientierte Ansätze keineswegs als historisch begründetes Randphänomen der Psychologie abzutun sind, sondern vielmehr einen zentralen Bezugspunkt darstellen, um die Struktur menschlicher Interaktion zu verstehen. Denn sie schaffen eine theoretisch fundierte Grundlage für den Prozess des Verstehens, der in allen wirtschaftspsychologischen Kontexten eine Schlüsselrolle spielt, wie im folgenden Abschnitt erläutert wird.

## **2 Grundlagen des Verstehens im Kontext psychodynamischer und humanistischer Ansätze**

Indem wir den Schwerpunkt auf die Sichtbarmachung des Unsichtbaren legen, betonen wir die Relevanz psychodynamischer und humanistischer Ansätze insbesondere in ihrer Qualität des Hinterfragens, des kritischen Suchens nach Alternativen und der Sensibilität für gesellschaftlich bedingte Problemstellungen. Wenn es etwa darum geht, Studierende bei Abschlussarbeiten oder Unternehmen bei der Entwicklung neuer Konzeptideen zu beraten, geht der Blick über den Tellerrand von Effizienzerwartungen und Wettbewerbsdruck hinaus, indem beispielsweise Wertekonflikte, Unsicherheiten, Versagensängste, Überforderungen oder Gewissensbisse nicht totgeschwiegen, sondern systematisch in den Entscheidungsprozess einbezogen werden.

Deutlich hat diesen Anspruch an analytisch ausgerichtete Ansätze Erich Fromm zum Ausdruck gebracht, der bereits im Jahr 1970 angesichts rückläufiger Studierenden- und Patientenzahlen erste Tendenzen einer „Krise“ der Psychoanalyse ausgemacht, deren Ursachen reflektiert und Alternativen aufgezeigt hat. Insbesondere kritisiert Fromm konformistische Tendenzen der Psychoanalyse, welche sich zu wenig von Grundannahmen des menschlichen Miteinanders lösen, die in den Vorurteilen und der Weltanschauung der Zeit und Klasse Freuds begründet sind (ebd., S. 51). Er versteht die Psychoanalyse als eine im Anspruch „radikale, durchdringende, befreiende Theorie“ und entwickelt einen eigenen Ansatz der Psychoanalyse als einer „kritischen, herausfordernden Theorie im Sinne eines radikalen Humanismus“, die sich der Pathologie der gegenwärtigen Gesellschaft widmet und damit einhergehende Symptome wie „Entfremdung, Angst, Vereinsamung, die Furcht vor tiefen Empfindungen, den Mangel an Tätigsein, den Mangel an Freude“ in den Blickpunkt nehme (ebd., S. 69). Damit verbunden ist ein Bild vom Menschen, das dessen Wachstumspotenzial und Produktivität betont und ihn als ein Wesen zeichnet, das „aus eigenem Antrieb (sua sponte) aktiv wird und die Wirklichkeit mit den eigenen Begabungen und Fertigkeiten (schöpferisch, kreativ) gestalten möchte“ (Funk, 2013).

Wie können die genannten Konzepte – Psychoanalyse und Humanistische Psychologie – für das Verstehen im wirtschaftspsychologischen Kontext genutzt werden? Welche Rolle haben professionell Beratende im wirtschaftspsychologischen Kontext? Professionelle Berater/innen im wirtschaftspsychologischen Kontext können im weitesten Sinne als Forschende und ihre Arbeit als die des Erforschens und Interpretierens von Problemfeldern verstanden werden, die von Ratsuchenden eingebracht werden. Für die Interpretation von Texten im Forschungskontext gilt nach Leithäuser und Volmerg (1988),

„[...] daß dieser dynamische Prozess des Interpretierens keine bloße Anwendung methodischer Vorschriften ist, sondern selbst ein sozio- und psychodynamischer Prozeß [...] daß dieser dynamische Prozeß des Interpretierens das Verständnis fördern, aber auch behindern kann und daher in das Verstehen mit einbezogen werden sollte [...]“ (ebd., S. 254).

Mit dieser prozessorientierten Sichtweise kann das Interpretieren immer auch als Lernen über das Textverständnis, die Gruppe und nicht zuletzt sich selbst verstanden werden. In einem vertiefenden psychoanalytischen Verständnis des Interpretationsprozesses können „[...] aus der Sprache des Textes ausgeschlossene Sinngehalte [...]“ (ebd., S. 245) durch das in der Beratungssituation erzeugte selbstreflexive Vorgehen bei der Analyse z.B. von Übertragungs- und Gegenübertragungsphänomenen verstanden werden. Der Begriff des Verstehens kann mit Weber (1922) hergeleitet werden: Die wichtigsten Einflüsse auf die deutsche Soziologie des 19. Jahrhunderts hatten der Marxismus (Marx & Engels, 1848) und der Idealismus (Kant, 1781/1998; Hegel, 1831/1988) als Theoriekonstruktionen. Weber synthetisierte diese in seinem soziologischen Ansatz. Zunächst nahm er das heuristische Prinzip der subjektiven Bedeutungen des Einzelnen als Grundlage für das Konzept des Verstehens („Verständnis“) an. Nach Ansicht Webers kann das Individuum aus dem sozialen Kontext

nie hermetisch ausgeschlossen sein. Weber machte deutlich, dass nicht allein wirtschaftliche Bedingungen menschliches Handeln leiten, sondern auch andere kulturelle und gesellschaftliche Einflussfaktoren. Das Erkennen von Sinnzusammenhängen bildet dementsprechend im Verständnis von Weber eine zentrale Voraussetzung für das Verstehen. Ein derartiges Bemühen um Verstehen steht im Mittelpunkt der Hermeneutik als „Kunstlehre des Verstehens“, bei der es um die Interpretation, Deutung und Auslegung von Äußerungen geht (Sichler, 2010).

Wie kann Verstehen im Beratungskontext gelingen? Leithäuser und Volmerg (1988, S. 259) schlagen für die Sinnerschließung die folgenden vier Fragestellungen vor:

- 1) *„Worüber wird gesprochen (propositionaler Gehalt)?“*
- 2) *„Wie wird miteinander gesprochen (metakommunikativer Gehalt)?“*
- 3) *„Wie wird worüber gesprochen (pragmatischer Gehalt)?“*
- 4) *„Warum wird wie worüber gesprochen (intentionaler Gehalt)?“*

Im Sinne eines tiefenhermeneutischen Verstehens kommt es also nicht nur darauf an, über welche Themen und Inhalte diskutiert wird, sondern auch, worüber nicht geredet wird. Besonders wichtig ist die Frage, wie sich im Interaktionsprozess einem Thema genähert wird. In Anlehnung an den Psychoanalytiker und Sozialpsychologen Alfred Lorenzer (1970) ist vom „szenischen Verstehen“ zu sprechen – gelenkt vom Interesse für das scheinbar Unauffällige des Forschungsgegenstands (Leithäuser & Volmerg, 1988, S. 14). Das Erkennen von bestimmten szenischen Mustern während des Interpretationsprozesses ermöglicht ein vertieftes Verständnis derselben für die Rekonstruktion des Sinngehaltes. Dafür ist die Interaktionssituation als Szene zu verstehen und in ihrer spezifischen Dynamik zu hinterfragen. Da die aufgeführten vier Fragestellungen vier verschiedene Perspektiven des Verstehens abbilden, müssen sich die Forschenden in der Interpretationsgruppe diese vier Ebenen im Prozess des Interpretierens vergegenwärtigen. Die einzelnen Ebenen des Verstehens müssen im Verlauf der Interpretation zueinander in Bezug gesetzt werden, um in diesem Rekonstruktionsprozess eine nach Leithäuser und Volmerg „[...] nachvollziehbare und stimmige [...]“ (1988, S. 261) Interpretation zu erhalten.

In einem psychodynamischen Kontext ist das Verstehen nicht losgelöst von der eigenen Subjektivität zu begreifen, sondern setzt eine „Haltung unbedingten Betroffen-seins“ voraus (Fromm, 1950, S. 280). Analog zu dem, was Fromm für den psychotherapeutischen Prozess beschreibt, bedarf es dazu auch im Kontext von Beratungsprozessen der Bereitschaft und Fähigkeit zum Staunen, wie es von Gebauer (2006, S. 35) auch für die Philosophie gefordert wird: „Staunen ist eine Vorstufe der Neugier, ein Anfang der Reflexion, die sich in einem Fragen fortsetzt, in einer theoretischen Haltung.“ Generell gilt es im Rahmen von Beratungsprozessen, die eigene Subjektivität nicht als Störfaktor zu begreifen und zu unterdrücken, sondern selbstreflexiv in den Beratungsprozess einzubeziehen (Leithäuser & Volmerg, 1988).

Aus einer humanistischen Perspektive sind Verstehensleistungen insbesondere von der eigenen Haltung zum Gegenstand von Forschung und Beratung abhängig. Fromm

betont die Bedeutung von Liebe als Grundlage für das „wissende Verstehen um eine Person“. Damit verbindet er Fürsorge, Achtung, Verantwortung und den Wunsch, dass „der andere wachsen möge“ (Fromm, 1950, S. 275). Im Verständnis von Fromm entspringt die Liebe dem Bedürfnis des Menschen nach Vereinigung mit der Welt auf der Grundlage des existenziellen Erlebens menschlicher Widersprüchlichkeit und Zwiespältigkeit. In diesem humanistischen Sinne ist es insbesondere im Rahmen von Beratungsprozessen wichtig, sich und den Anderen zu vergegenwärtigen, dass einem der andere am Herzen liegt (Fromm, 1955, S. 27). Damit wird eine instrumentelle und zynische Grundhaltung vermieden, die letztendlich auch eine Barriere für grundlegendes Verstehen ist. Folgt man einem humanistischen Ansatz, versteht man den Menschen als ein potenziell kritisches, kühnes und kreatives Wesen (Kühn, 2016), das schöpferischer Entfaltung bedarf und dazu fähig ist, jenseits instrumenteller Abwägungen Sorge für sich, Andere und die soziale Welt zu tragen und damit etwas zum Ausdruck zu bringen, das Fromm unter dem Begriff der Liebe zusammenfasst.

Ist ganz in diesem Sinne das Beratungssetting eines, welches die Grundsätze der Klientenzentrierung (Rogers, 1985) impliziert, werden auch hier durch Wertschätzung und Arbeiten auf Augenhöhe Prozesse des vertieften Verstehens von unbewussten Prozessen möglich. Die Selbstreflexion auf Seiten des Beraters/der Beraterin hat einen forschenden Impetus. BeraterIn und Beratene/r erforschen gemeinsam die dem Problem zugrundeliegende Situation. Mit zunehmendem Verständnis erweitern sich Spielräume im Denken und Handeln.

### **3 Verstehen und Beratung im Kontext sozial- und wirtschaftspsychologischer Studiengänge**

Ein Praxisfeld, an dem das Potenzial eines psychodynamisch-humanistischen Ansatzes deutlich wird, ist die Beratung von Studierenden im Kontext der universitären Ausbildung in Sozial- und Wirtschaftspsychologie. Im Rahmen unserer Tätigkeit als Senior Researcher und Universitätslektorin im Institut für Psychologie und Transfer an der Universität Bremen haben wir Lehre in den Studiengängen B.Sc. Psychologie und M.Sc. Wirtschaftspsychologie konzipiert und durchgeführt sowie über 120 Bachelor- und Masterarbeiten aus verschiedenen psychologischen Teildisziplinen betreut und begutachtet.

Im Kontext von Lehre auf Beratung zu sprechen zu kommen, mag auf den ersten Blick ungewöhnlich erscheinen, da mit der Rolle des Lehrenden auch die Bewertung von Arbeiten verbunden ist. Einem humanistischen Grundverständnis folgend war es uns im Rahmen unserer Tätigkeit stets wichtig, Studierende darin zu fördern, einen eigenen persönlichen Bezug zu behandelten Fragestellungen zu entwickeln und sie zu eigenem forschenden Lernen anzuregen. In diesem Sinne war unser Selbstverständnis das einer Beraterin oder eines Beraters, die/der unterstützende/r WegbegleiterIn ist, es den KlientInnen aber nicht abnimmt, eigene Entscheidungen zu treffen und eigene

Zugänge zum Thema zu finden. Gefördert wurde dies zum Beispiel dadurch, dass Studierende in kleinen Gruppen selbst Forschungsprojekte durchzuführen hatten, die von uns beratend begleitet wurden, deren Fragestellung innerhalb eines eher weiten thematischen Rahmens aber selbst definiert werden musste.

Auf Seiten von Studierenden wurde dies häufig begrüßt, weil das von uns entgegengebrachte Engagement als Vertrauen und Wertschätzung empfunden wurde. Die von uns angeregte veränderte Studienorientierung lässt sich gut mit der von Fromm aufgestellten Unterscheidung des Lernens in einem Haben- und einem Seins-Modus verdeutlichen. Nach Fromm ist das Lernen für Studierende, für die das Haben im Vordergrund steht, darauf ausgerichtet, Vorgetragenes möglichst vollständig in Notizbüchern festzuhalten, um sich diese Notizen später so genau wie möglich als Vorbereitung für Prüfungen einzuprägen. Aber „der Inhalt wird nicht Bestandteil ihrer eigenen Gedankenwelt, er bereichert und erweitert diese nicht“ (Fromm, 1976, S. 293). Im Seins-Modus dagegen sei das Zuhören ein lebendiger Prozess, der zu neuen Fragen, neuen Ideen und Perspektiven führe. Lernen sei mit Betroffenheit und gleichzeitig persönlicher Veränderung verbunden: „Jeder ist nach dem Vortrag ein anderer als vorher“ (Fromm, 1976, S. 294).

Für viele Studierende war gerade das Umdenken von fremdbestimmten, dafür aber klar vordefinierten Erwartungen hinsichtlich einer zu erbringenden Prüfungsleistung hin zu einer in vielen Bereichen selbstbestimmten, dafür hinsichtlich thematischer Facetten nicht klar vordefinierten Erwartungshaltung hinsichtlich der Prüfung eine Herausforderung, die immer wieder auch zu Spannungen und Ängsten geführt hat, den entstandenen Raum nicht nutzen zu können und letztendlich zu versagen. Die ambivalent erlebte Situation, als schöpferischer Mensch mit eigenen biographischen Bezügen ernst genommen zu werden und Gestaltungsfreiheit zu haben, gleichzeitig aber auch die Anforderung, in einem durch zahlreiche parallele Aufgabenstellungen geprägten Alltag selbst aktiv werden und für die eigene Entwicklung folgenreiche Entscheidungen treffen zu müssen, führte immer wieder auch zu verbalen Angriffen auf uns Lehrende mit dem Wunsch, noch mehr Struktur vorgegeben zu bekommen. In diesem Sinne muss eine gute Beratung in der Lage sein, Kritik von KlientInnen/KundInnen auf der einen Seite inhaltlich ernst zu nehmen und nicht vorschnell abzutun, auf der anderen Seite sie aber auch als Bestandteil von Prozessen zu begreifen, die mit Abwehr, Widerstand und Projektionen einhergehen, wenn dadurch lang eingeübte Routinen in Frage gestellt und damit letztendlich auch der Ertrag vergangener Jahre in ein anderes Licht gerückt werden.

Besonders deutlich lassen sich diese vielschichtige Anforderung und das Potenzial von Beratung im Kontext von sozial- und wirtschaftspsychologischen Studiengängen am Beispiel von Abschlussarbeiten aufzeigen. Auch diesbezüglich sind wir der Maxime gefolgt, Studierende zum forschenden Lernen anzuregen und dabei Fragestellungen selbst zu entwickeln, die mit eigener Betroffenheit und Neugierde einhergehen. Für uns Lehrende in unserem Selbstverständnis als Beratende/r bedeutet das gleichzeitig die Bereitschaft, uns in zahlreiche verschiedene Themenstellungen einzuarbei-

ten und Studierende auf ihrem Weg zu einem Thema zu unterstützen, der nur in Ausnahmefällen gradlinig und ohne Hindernisse verläuft.

Im Folgenden sind ausgewählte Arbeiten aufgelistet, die das Themenspektrum beleuchten:

- Frauen in Führungspositionen: Stressleben und Stressbewältigung,
- Identität und Anerkennung im Berufsfeld Theater,
- Generation Y als Herausforderung für den Bereich Personalrecruiting in Großkonzernen,
- „Der Kunde ist König“ – Über die berufliche Identität von Marktleitern,
- zwischen Werteorientierung und Managementanforderungen – Führungskräfte in der Sozialwirtschaft,
- virales Marketing anhand von Weblogs am Beispiel der Modeindustrie.

Studierende, die sich für ein Thema aus den Fachgebieten der Arbeits- und Organisationspsychologie bzw. der Wirtschaftspsychologie entscheiden, hatten die Möglichkeit, an Supervisionssitzungen bezüglich der Gestaltung der Abschlussarbeit teilzunehmen. Diese Supervisionssitzungen fanden im 14-tägigen Rhythmus jeweils für 1,5 Stunden statt und wurden nach dem Konzept der Themenzentrierten Interaktion nach Cohn (1976) angeleitet. Pro Semester standen den Studierenden sieben Sitzungen zur Verfügung, in denen sie gemeinsam mit anderen und unter unserer Anleitung zu Problemen/ Fragen im Rahmen des Schreibprozesses beraten wurden.

### Ein Beispiel

Solveig, Studentin im B.Sc. Psychologie im sechsten Semester, will ihre Bachelorarbeit in Anbindung an ihre Praktikumsinstitution durchführen. Diese hat ihr bereits mögliche Themenfelder vorgegeben, die für die Arbeit der Einrichtung hilfreich sein können. Während der Vorstellung der Themen in der Kolloquiumsgruppe wird deutlich, dass diese Themen allesamt Probleme der weiteren Entwicklung der Einrichtung betreffen, die diese bisher selbst nicht auflösen konnten. Die Erwartung an Solveig von Seiten der Einrichtung wird deutlich: Solveig soll im Rahmen der Bachelorarbeit Probleme auflösen, die die Einrichtung selbst nicht klären kann. Dazu kommt eine weitere Ebene: Da es der Einrichtung darum geht, mehr Ehrenamtliche an sich zu binden, soll die Bachelorarbeit dafür Handlungsempfehlungen bieten. Hier kommt eine zentrale gesellschaftspolitische Frage für Solveig hinzu: Ist es erstrebenswert, diese Arbeit in der Einrichtung unbezahlt von Ehrenamtlichen ableisten zu lassen? Hat die Einrichtungsleitung bzw. das Team (Beratungsstelle) bereits darüber nachgedacht, wieso diese Arbeit unbezahlt sein soll? Auch stellt Solveig die Frage, wer die Ehrenamtlichen betreuen soll und wie so eine Anbindung an die Einrichtung überhaupt gelingen kann. Im Verlauf des Kolloquiums wird deutlich, dass

- Solveig *selbst* einen guten Eindruck bei der Praktikumsstelle auch im Hinblick auf eine Festanstellung hinterlassen möchte;
- *das Thema der ehrenamtlichen Arbeit* in Beratungseinrichtungen ein kritisches gesellschaftspolitisches Thema für Solveig ist;
- *die Kolloquiumsgruppe* dringend davon abrät, eine „Auftragsarbeit“ anzufertigen, bei der Solveig nicht mit „Herzblut“ dabei ist, sondern mit sehr ambivalenten Gefühlen;
- *die Praktikumsstelle* eine baldige – positive – Antwort erwartet.

### Erkenntnisgewinn für die Studierenden

Für Solveig wird deutlich, welchen – unausgesprochenen – Anforderungen sie ausgesetzt ist. Sie befindet sich in einem Spannungsfeld zwischen Anforderungen von außen (Praktikumsstelle), eigenen moralischen Vorstellungen und einem inneren Anpassungsdruck. Solveig nimmt sich vor, die Themenvorschläge noch einmal mit der Praktikumsstelle zu besprechen und auch selbst Themenfelder für die Bachelorarbeit aus dem Bereich der Sozialpsychologie zu recherchieren, an denen sie selbst ein grundsätzliches Interesse hat. Die Vorstellung ihres Problems in der Gruppe hilft ihr dabei, sich eine eigenständige Position zu den Themenvorschlägen der Praktikumsstelle zu erarbeiten. Diese Position besteht darin, der Praktikumsstelle zu signalisieren, dass sie prinzipiell weiterhin Interesse daran hat, die Bachelorarbeit in Kooperation zu schreiben, aber dass sie auch eigene Vorschläge dazu einbringen will. Sie kann sich aus der Vorstellung der Abhängigkeit von der Praktikumsstelle lösen, nachdem sie gedanklich auch zulassen kann, ein anderes Themenfeld der Sozialpsychologie zu bearbeiten. Die Besprechung in der Gruppe hat ihre Perspektiven erweitert und damit ihren Handlungsspielraum vergrößert.

Diesen „Spagat“ der Studierenden erleben wir noch mehr als im vorgestellten Beispiel bei Studierenden der Wirtschaftspsychologie, die ihre Masterarbeiten in Unternehmen schreiben. Sie erleben sich häufig im Hinblick auf die Forschungsfragestellungen und die Methodenwahl als fremdbestimmt und stehen zudem im Spannungsfeld der Anforderungen von betrieblicher und universitärer Seite an die Gestaltung der Masterarbeit.

Um derartige Spannungen und Konflikte, die nicht nur mit der Abschlussarbeit, sondern auch mit anderen Aufgabenstellungen verbunden sein können, im Beratungsprozess sichtbar zu machen und einen produktiven Umgang damit zu fördern, bietet sich neben der Erörterung im Gruppensetting die Methode des Rollenspiels an. Das Rollenspiel hat seinen Ursprung in dem von Moreno im Jahr 1921 entwickelten „Stegreiftheater“ und der daraus entstandenen therapeutischen Methode des Psychodramas (Moreno, 1959). Im Rollenspiel können die Handelnden sich selbst sowie die Art und Weise ihres Kontakts zu den anderen Teilnehmenden erfahren und reflektieren. Situationen können im Rollenspiel für Einzelne von innen erlebbar und erfahrbar gemacht

werden, bei der sich der Einzelne zudem durch die Rollendistanz als ein bewusst handelndes Individuum erfährt. Rollenspiele werden in der Supervision und Beratung eingesetzt, um Konflikte in ihrer Vielschichtigkeit differenziert verstehen zu können. Dies ist möglich, weil das Erleben von gegensätzlichen Rollen einen Perspektivwechsel ermöglicht und die Haltung anderer aus verschiedenen Positionen nachvollzogen werden kann. Die Reflexion der eigenen Rollenübernahme im Spiel kann auch den Zugang zu unbewussten Identifikationen und übernommenen Handlungsnormen eröffnen (Stahlke, 2017). Ganz im Sinne unseres Titels kann die Bewusstmachung zunächst verborgener Seiten eines Konflikts das Unsichtbare sichtbar machen und damit die Entscheidungsfindung erleichtern.

Auch andere humanistisch fundierte Methoden, die im Rahmen wirtschaftspsychologischer Beratung von zentraler Bedeutung sind, haben wir im Kontext der Lehre in der Sozial- und Wirtschaftspsychologie bewusst eingesetzt. Dazu gehören insbesondere moderierte Gruppendiskussionen (Kühn & Koschel, 2018a) sowie das Verfahren der dialogischen Evaluation. Dies war nicht nur inhaltlich begründet, sondern hatte auch das Ziel, dass Studierende in der Praxis des Studiums Methoden kennenlernen und am eigenen Leib erfahren können, die in wirtschaftspsychologischen Feldern ihre Anwendung finden. In der Evaluation wurde unser humanistischer Ansatz auch im Vergleich zu anderen Fachgebieten positiv herausgestellt. Vor allem das Erleben eigener Stärke, etwa im Rahmen von Projektarbeit oder mündlichen Prüfungen, aber auch die erfahrene Wertschätzung, selbst Fragestellungen entwickeln und bearbeiten zu dürfen, werden im Rückblick gelobt, insbesondere auch von Master-AbsolventInnen des Studiengangs Wirtschaftspsychologie, die ihren Berufseinstieg reflektieren.

## 4 Fazit

Das eben geschilderte Beispiel zeigt die fundamentale Bedeutung psychodynamisch-humanistischer Ansätze für das Verstehen von Prozessen im sozial- und wirtschaftspsychologischen Kontext auf. Mit der universitären Lehre haben wir uns intensiv einem einzigen Praxis-Feld gewidmet. In gleicher Weise gilt dies aber auch für andere wirtschaftspsychologische Anwendungsbereiche wie etwa dem der qualitativen Markt- und Konsumforschung (Kühn & Koschel, 2018a; 2018b). Wichtig ist festzuhalten, dass es für eine erfolgreiche Beratung auf der Grundlage psychodynamisch-humanistischer Ansätze nicht notwendig ist, bei „Kundinnen“ und „Kunden“ psychoanalytisch fundiertes Wissen vorauszusetzen. Auch ist es eher die Ausnahme als die Regel, dass explizit eine psychodynamisch fundierte Beratung in Auftrag gegeben wird. Vielmehr geht es um die Erbringung von Beratungsdienstleistungen, für deren erfolgreiche Bearbeitung die Sichtbarmachung des Unsichtbaren von zentraler Bedeutung ist und für die Verstehensprozesse daher eine notwendige Grundlage darstellen.

Unser Beispiel zeigt, wie zentral psychodynamisch fundierte Konzepte im Lehr- und Beratungsalltag von Universitäten und Beratung sind, ohne dass sie als solche „gela-

belt“ sind. Um dem Eindruck entgegenzuwirken, dass psychoanalytisch fundierte Konzepte auf dem Weg sind, gänzlich aus der akademischen Lehre zu verschwinden, ist es daher wichtig, ihre grundlegende Bedeutung in den jeweiligen Fachdiskursen, etwa um eine zeitgemäße Lehre, noch stärker zu betonen.

Im Sinne eines humanistischen Verständnisses geht es darum, Menschen in ihrem biographischen Werdegang und Entwicklungspotenzial ernst zu nehmen und sich nicht mit Momentaufnahmen zufrieden zu geben. Eine wichtige Aufgabe psychodynamisch-humanistischer Beratung ist daher insbesondere in wirtschaftspsychologischen Anwendungsfeldern, Menschen dabei zu helfen, sich ihrer schöpferischen Möglichkeiten und ihrer Werte bewusst zu werden und sich nicht instrumentalisieren zu lassen.

Fromm arbeitet heraus, dass es im Zuge gesellschaftlichen Wandels dazu gekommen ist, dass Einzelne sich Zielen gegenüber verpflichten, die nicht selbständig entwickelt wurden, sondern eigentlich gesellschaftlichen Erwartungen aus einer kapitalistischen Logik entsprechen. Rainer Funk (2013) sieht in dieser Identifizierung mit projektbezogenen Zielen in Anlehnung an Fromm eine Bereitschaft zur Selbst-Ausbeutung, die er mit depressiven Erkrankungen und „Burnout“-Syndromen in Verbindung bringt (vgl. auch Tietel, 2009). Nicht nur psychosomatische Beschwerden, sondern auch zunehmende Indifferenz, Zynismus, innerer Rückzug und damit verbundene Kontaktarmut sowie die Übernahme einer instrumentellen Grundhaltung können Reaktionen auf die beschriebene Ambivalenz sein, die im Sinne von Fromm als Ausdruck von Entfremdung zu verstehen sind. Der Soziologe Hartmut Rosa (2016) knüpft daran an und spricht von defizitären Resonanzbeziehungen.

In Anlehnung an Fromm ist auf die hohe Relevanz von Selbst- und Leitbildern zu verweisen. Denn die Art und Weise, wie wir uns in der sozialen Welt orientieren und positionieren, hängt in entscheidender Art und Weise davon ab, welches Bild wir uns von der Welt und uns selbst machen. In diesem Sinne ist es wichtig in der wirtschaftspsychologischen Beratung gegen das Leitbild von rein nutzen- und profitorientierten, instrumentell auf ihre eigenes Wohl fokussierten individuellen und kollektiven Akteuren anzugehen. Deshalb sollte bereits im wirtschaftspsychologischen Studium durch Beratung ein Selbstbild gefördert werden, das die spätere berufliche Tätigkeit nicht mit der Fokussierung auf Wettbewerb gleichsetzt. Es ist zu verdeutlichen, dass die Arbeit in Unternehmen einen wichtigen Raum der eigenen Lebenswelt darstellt, der für die gemeinsame Realisierung von Projekten mit Kolleginnen und Kollegen genutzt werden kann und nicht in unüberbrückbaren Widersprüchen zu eigenen Werten stehen muss (Kühn, 2016, 2017). Vielmehr werden die Studierenden bereits im Rahmen ihres Studiums dazu ermutigt und befähigt, widersprüchliche innere Stimmen sowie Gegensätze zwischen eigenen Wünschen und äußeren Erwartungen wahrzunehmen und nicht zu verdrängen. Damit erwerben sie eine ganz zentrale Handlungs- und Führungskompetenz für spätere wirtschaftspsychologische Anwendungsfelder.

Aus einer psychodynamischen Perspektive bedeutet das, das Prinzip der Verdrängung durch das der Durchdringung und Integration zu ersetzen. Denn Verdrängung „unterbindet den Zusammenhang zwischen unserem Ich und dem nicht organisierten Leben, aus dem es stammt, und macht unser Selbst zu etwas Fertigem, nicht mehr Wachsendem und darum Totem. Indem wir Verdrängung auflösen, erlauben wir uns, den Lebensprozeß zu spüren, und vertrauen dem Leben mehr als der ‚Ordnung‘“ (Fromm, 1950, S. 281).

## Literatur

- Antaki, C. & Condor, S. (Eds.) (2014). *Rhetoric, ideology and social psychology*. London: Routledge.
- Argelander, H. (Hrsg.) (1985). *Psychoanalytische Beratung im Spannungsfeld von persönlicher Auseinandersetzung, methodischer Aneignung und theoretischer Aufarbeitung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Billig, M. & Marinho, C. (2017). *The politics and rhetoric of commemoration. How the Portuguese parliament celebrates the 1974 revolution*. London: Bloomsbury.
- Bion, W. R. (2015). *Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften (4. Aufl.)*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Cohn, R. C. (1976). *Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle*. Stuttgart: Klett.
- Fischer, L. & Wehner, T. (Hrsg.) (2016). Editorial. *Wirtschaftspsychologie*, 2016 (3), 3.
- Freud, S. (1975). *Das Ich und das Es*. In *Psychologie des Unbewussten*. Studienausgabe Bd. III. Frankfurt am Main: Fischer.
- Fromm, E. (1950). *Psychoanalyse und Religion*. In E. Fromm, Gesamtausgabe VI (S. 227-292). München: dtv.
- Fromm, E. (1955). *Wege aus einer kranken Gesellschaft*. In E. Fromm, Gesamtausgabe IV (S. 1-254). München: dtv.
- Fromm, E. (1970). *Krise der Psychoanalyse*. In E. Fromm, Gesamtausgabe VIII (S. 47-70). München: dtv. Fromm, E. (1976). *Haben und Sein. Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft*. In E. Fromm, Gesamtausgabe II (S. 269-414). München: dtv.
- Funk, R. (2013). *Leadership und Charakter. Zur Psychologie einer Leadership Excellence nach Erich Fromm*. Arbeitspapier. Verfügbar unter [http://www.karl-schlecht.de/fileadmin/daten/stiftungen/pdf/Leadership\\_und\\_Charakter.pdf](http://www.karl-schlecht.de/fileadmin/daten/stiftungen/pdf/Leadership_und_Charakter.pdf) [zuletzt 04.09.2017].
- Gebauer, G. (2006). *Poetik des Fußballs*. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Giernalczyk, T. & Lohmer, M. (Hrsg.) (2012). *Das Unbewusste im Unternehmen: Psychodynamik von Führung, Beratung und Change-Management (Systemisches Management)*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel. Hegel, G. W. F. (1831/1988). *Phänomenologie des Geistes*. Nachdruck 2011. Hamburg: Meiner.
- Kant, I. (1781/1998). *Kritik der reinen Vernunft*. Hrg. von J. Timmermann & H. Klemme. Hamburg: Meiner.
- Kets de Vries, M. (2010). *Reflecting on groups and organizations*. West Sussex: Wiley & Sons.
- Keupp, H. (2013). *Heraus aus der Ohnmachtsfalle. Psychologische Einmischungen*. Tübingen: dgvt.

- Kretschmar, T. & Senarclens de Grancy, M. (2016). Psychoanalytische Führungskräfte und Organisationsentwicklung in Deutschland: Theoretische Fundierung und praktisches Desiderat. *Wirtschaftspsychologie*, 2016 (3), 100-107.
- Kühn, T. (2015). *Kritische Sozialpsychologie des modernen Alltags. Zum Potenzial einer am Lebenslauf orientierten Forschungsperspektive*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kühn, T. (2016). *Kritisch, kühn, kreativ. Der humanistische Ansatz von Erich Fromm im Spiegel gesellschaftlicher Herausforderungen*. Antrittsvorlesung an der IPU am 13.12.2016. Verfügbar unter [https://efsc.ipu-berlin.de/fileadmin/downloads/kuehn-2016-kritisch\\_kuehn\\_kreativ.pdf](https://efsc.ipu-berlin.de/fileadmin/downloads/kuehn-2016-kritisch_kuehn_kreativ.pdf) [04.09.2017].
- Kühn, T. (2017). Supervision und Organisationsberatung im Lichte Erich Fromms. *Supervision: Mensch – Arbeit – Organisation*, 35 (1), 26-31.
- Kühn, T. & Koschel, K. V. (2018a). *Gruppendiskussionen. Ein Praxis-Handbuch* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Kühn, T., & Koschel, K. V. (2018b, in Vorb.). *Qualitative Markt- und Konsumforschung. Einführung und Praxis-Handbuch*. Wiesbaden: Springer VS.
- Leithäuser, T., Meyerhuber, S. & Schottmayer, M. (2009). *Sozialpsychologisches Organisationsverstehen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Leithäuser, T. & Volmerg, B. (1988). *Psychoanalyse in der Sozialforschung. Eine Einführung am Beispiel einer Sozialpsychologie der Arbeit*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lohmer, M. (2007). *Der Psychoanalytische Ansatz in Coaching und Organisationsberatung*. Stuttgart: Thieme.
- Lorenzer, A. (2006). *Szenisches Verstehen – Zur Erkenntnis des Unbewussten*. Hrsg. von Ulrike Prokop und Bernard Görlich. Marburg: Tectum.
- Marx, K. & Engels, F. (1848). *Das Kommunistische Manifest*. Verfügbar unter [http://www.mlwerke.de/me/me04/me04\\_459.htm](http://www.mlwerke.de/me/me04/me04_459.htm) [04.09.17].
- Möller, H. (2010). *Beratung in einer ratlosen Arbeitswelt*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Möller, H. (2012). *Was ist gute Supervision? Grundlagen, Merkmale, Methoden*. Kassel: Kassel University Press.
- Moreno, J. L. (1959). *Gruppenpsychotherapie und Psychodrama. Einleitung in die Theorie und Praxis*. Stuttgart: Thieme.
- Münch, W. (2011). *Tiefenhermeneutische Beratung und Supervision: Konzeptualisierung und Praxisreflexion*. Frankfurt am Main: Brandes & Apsel.
- Nestmann, F., Engel, F. & Sickendiek, U. (2007). *Das Handbuch der Beratung 1 und 2 Disziplinen und Zugänge/Ansätze und Methoden* (2. Aufl.). Tübingen: dgvt.
- Oberhoff, B. & Beumer, U. (Hrsg.) (2001). *Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision*. Münster: Votum.
- Petzold, H. G. (2015). *Die Menschenbilder in der Psychotherapie* (Bd. 2). Bielefeld: AISTHESIS psyché.
- Rahm, D. (2011). *Gestaltberatung. Grundlagen und Praxis integrativer Beratungsarbeit* (10. überarb. Neuauf.). Paderborn: Junfermann.
- Rogers, C.R. (1985/2004). *Die nicht-direktive Beratung* (7. Aufl.). Frankfurt am Main: Fischer.
- Satir, V. (1988/2004). *Kommunikation. Selbstwert. Kongruenz. Konzepte und Perspektiven familientherapeutischer Praxis* (7. Aufl.). Paderborn: Junfermann. Schnoor, H. (Hrsg.) (2011). *Psychodynamische Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Sichler, R. (2010). Hermeneutik. In Mey, G. & Mruck, K. (Hrsg.), Handbuch qualitativer Forschung in der Psychologie (S. 50-64). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sievers, B. (Hrsg.) (2009). Psychodynamik von Organisationen. Freie Assoziationen zu unbewußten Prozessen in Organisationen. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Stahlke, I. (2010). Rollenspiel. In Mey, G. & Mruck, K. (Hrsg.), Handbuch qualitativer Forschung in der Psychologie (S. 538-552). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Steinhardt, K. (2005). Psychoanalytisch orientierte Supervision. Auf dem Weg zu einer Profession? Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Weber, M. (1922). Wirtschaft und Gesellschaft. Verfügbar unter <http://www.unilibRARY.com/ebooks/Weber%2C%20Max%20%20Wirtschaft%20und%20Gesellschaft.pdf> [04.09.17].

***Prof. Dr. Thomas Kühn***

*Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie,  
International Psychoanalytic University (IPU) Berlin,  
Leitung des Erich Fromm Study Centers  
und des Master-Studiengangs „Leadership und Beratung –  
Psychodynamisch fundierte Organisationsentwicklung“  
Stromstraße 3b  
10555 Berlin  
thomas.kuehn@ipu-berlin.de*

***Dr. Iris Stahlke***

*Universitätslektorin für Sozial-, Arbeits- und  
Organisations- und Wirtschaftspsychologie  
Universität Bremen  
Grazer Straße 2c  
28334 Bremen  
istahlke@uni-bremen.de*