



Ambiguitätstoleranz durch Selbsterfahrung im Coaching

Thomas Giernalczyk · Sina Feuerstein

Eingegangen: 1. Juli 2025 / Angenommen: 21. August 2025
© The Author(s) 2025

Zusammenfassung Der Beitrag beschreibt, wie Ambiguitätstoleranz für Führungskräfte im Coaching mit Methoden der Selbsterfahrung weiterentwickelt wird. Ambiguitätstoleranz wird als erlernbare Fähigkeit definiert, die Führungskräfte in die Lage versetzt, mit unübersichtlichen und komplexen Situationen effektiv umzugehen. Unterschiedliche psychodynamische Methoden für Selbsterfahrung werden auf der Ebene des Individuums mit den Schwerpunkten Selbststeuerung, Grundkonflikte und biografische Entwicklung, der Ebene Team mit Bezug zu Mentalisierung und Gruppendynamik und der Ebene Gesamtorganisation mit den Feldern Macht und Mikropolitik vorgestellt.

Schlüsselwörter Coaching · Selbsterfahrung · Ambiguitätstoleranz · Containment · Selbststeuerung · Grundkonflikte · Mentalisierung · Macht und Mikropolitik

✉ Prof. Dr. Thomas Giernalczyk · Sina Feuerstein
M19-Manufaktur für Organisationsberatung GmbH, Bauerstraße 19, 80796 München, Deutschland
E-Mail: thomas.giernalczyk@unibw.de

Sina Feuerstein
E-Mail: Sina.Feuerstein@m19-organisationsberatung.de

✉ Prof. Dr. Thomas Giernalczyk
Universität der Bundeswehr München, München, Deutschland

Tolerance of ambiguity through self-awareness in coaching

Abstract This article describes how ambiguity tolerance is developed for managers in coaching using self-awareness methods. Ambiguity tolerance is defined as a learnable skill that enables managers to deal effectively with confusing and complex situations. Different psychodynamic methods for self-awareness are presented at the individual level with a focus on self-control, basic conflicts and biographical development, at the team level with reference to mentalization and group dynamics and at the overall organizational level with the fields of power and micro-politics.

Keywords Coaching · Self-awareness · Tolerance of ambiguity · Containment · Self-control · Basic conflicts · Mentalization · Power and micropolitics

Ambiguitätstoleranz gehört in das aktuelle Anforderungsprofil von Führungskräften. Ambiguitätstoleranz ist von Nutzen, wenn vorschnelle Eindeutigkeit riskant ist, weil Komplexität mit Uneindeutigkeit und systemischer Offenheit verbunden ist (Möller und Giernalczyk 2023). Ambiguitätstoleranz als Konzept ist nicht neu, sie gewinnt im Rahmen der Komplexitätstheorien wieder an Bedeutung. Bereits in den 40er-Jahren forschte Else Frenkel-Brunswik zur Intoleranz gegenüber Ambiguität, der Unfähigkeit, Mehrdeutigkeit zu ertragen (Benetka 2002).

1 Komplexe Situationen im Management

Zur Einordnung ist die Unterscheidung von unterschiedlichen Kontexten sinnvoll. In einfachen Situationen ist der Zusammenhang von Ursache und Wirkung für die Beteiligten offensichtlich. In komplizierten Situationen ist eine Überprüfung der Zusammenhänge von Ursache und Wirkung erforderlich und verlangt oftmals Expertenwissen. In komplexen Situationen bestehen keine linearen Wirkungszusammenhänge. Die Zusammenhänge können nur im Nachhinein wahrgenommen werden, nicht im Vorhinein. Interventionen oder Inputs ins System haben nicht vorhersehbare Auswirkungen. Sie können verpuffen, einen Einfluss nehmen oder Systeme „kippen“ (Snowden und Boone 2007).

Gängige Akronyme in der Managementliteratur für Komplexität sind VUCA und BANI (Grabmeier 2020). Während VUCA genau die Unvorhersehbarkeit betont, konzentriert sich BANI – *brittle* (brüchig), *anxious* (ängstlich), *nonlinear* (nicht linear), *incomprehensible* (unbegreiflich) – auf instabile Systemzustände, die von komplex zu chaotisch wechseln können, und bezieht die besorgte Emotionalität der Beteiligten mit ein (Snowden und Boone 2007).

Akzeptieren wir, dass sich Führungskräfte häufig in komplexen Situationen bewegen, dann ist es sinnvoll, wenn sie ihre Toleranz für Ungewissheit erhöhen. Dies ist insbesondere in technischen Kontexten eine schwierige Aufgabe, denn in der Regel sind Führungskräfte für die Beherrschung komplizierter kausaler Zusammenhänge sozialisiert worden, in denen es klare lineare Verhältnisse gibt. Auf der anderen Seite kennen Führungskräfte im organisationalen und zwischenmenschlichen Kontext das

Phänomen der Ambiguität und der damit verbundenen Nicht-Steuerbarkeit aus eigener Erfahrung: Der Konflikt in der Nachbarabteilung hat vielleicht etwas Positives, weil er der eigenen Abteilung mehr Spielraum verschafft, aber auch eventuell etwas Kritisches, weil er insgesamt mehr Kontrollmechanismen, auch für die eigenen Abteilung, herbeiführt. Ambiguitätstoleranz ist für den Umgang mit Zielkonflikten hilfreich. Beispiele: Meine Produkte sollen günstiger werden, aber gleichzeitig neuen Qualitätsstandards genügen. Oder: Es sollen 5 % des Teams abgebaut werden, aber gleichzeitig darf die Produktivität und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden nicht sinken.

2 Ambiguitätstoleranz als erlernbare psychologische Fähigkeit

Der Forschungsstand zu Ambiguitätstoleranz ist nicht eindeutig. Der Begriff wird für unterschiedliche Dimensionen wie Kognitionen, Emotionen und ganze Organisationskulturen verwendet. Es gibt Hinweise darauf, dass er als Personenmerkmal stabil ist und dass Ambiguitätstoleranz erlernbar ist (Möller und Zimmermann 2024, S. 452): „Zu einem besseren Umgang mit Unsicherheiten kann es beitragen, achtsam im Hier und Jetzt – d.h. im gegenwärtigen Moment – zu bleiben und die eigenen Gedanken und Emotionen zu beobachten, ohne sie zu bewerten. Ebenfalls kann es helfen, offen dafür zu sein, dass auch die vermeintlichen Widersacher oder Konfliktpartner:innen Recht haben könnten. Durch soziale Empathie kann ein gegenseitiges Verständnis erzeugt werden.“

Selbstreflexion am „Lernort Coaching“ ist ein praktikabler Ansatzpunkt. Es geht darum, dass sich die Führungskraft selbst als subjektiver Beobachter versteht und erkennt, dass die eigenen Beobachtungen und die Schlussfolgerungen von ihrer Lerngeschichte, der Vorbildung und den verwendeten Theorien abhängen. Situativ kommt dann noch Stresslevel, der einen unmittelbaren Einfluss auf die Mentalisierungsfähigkeit hat, hinzu. Es geht darum, die eigene Subjektivität als nur eine Variante der Multiperspektivität auf komplexe Situationen zu erkennen. Dafür hat die Psychologie ein breit gefächertes Instrumentarium entwickelt und unter dem Begriff der „Selbsterfahrung“ zusammengefasst. Grundlage dafür ist der Abschied von dem Glauben an die eigene Objektivität und das Hinterfragen des eigenen kognitiven Stils. Kognitionen werden systematisch in Bezug zur eigenen antwortenden Emotionalität gesetzt. Es geht darum, „das Ohr nach innen zu richten“, Gedanken werden um Gefühle angereichert und einer weitergehenden Interpretation unterzogen. Es geht somit darum, zu erkennen, dass Rationalität erst belastbar wird, wenn man die eigene Emotionalität erkennt und in die Überlegungen mit einbezieht. Rationalität, die Emotionalität als intuitiven Faktor mitdenkt, ist dann eine Errungenschaft, die mehr Raum für Ambiguität lässt.

3 Feedback – unterschätzte Herausforderung für Ambiguitätstoleranz

Feedbacksituationen sind Alltag bei Führungskräften und stellen psychologisch eine besondere Anforderung dar, in der Ambiguität in verdichteter Form auftritt – insbe-

sondere, wenn die Rückmeldung nicht mit dem eigenen Selbstbild übereinstimmt, sondern widersprüchlich, irritierend oder unerwartet ist. Feedback aktiviert typischerweise emotionale Reaktionen, etwa Scham, Ärger oder Verteidigungstendenzen. Solche Reaktionen sind Ausdruck innerer Beziehungsmuster und Selbstbilder, die durch die Rückmeldung eines anderen in Bewegung geraten. Wenn Selbst- und Fremdbild stark auseinanderklaffen – etwa wenn eine Führungskraft sich als klar, wertschätzend und offen erlebt, von anderen aber als kontrollierend, sprunghaft oder distanziert gespiegelt wird –, entsteht ein Spannungsfeld, das kränkend wirken kann. Warum ist also Ambiguitätstoleranz für Feedbacksituationen wichtig?

Weil Feedback nicht eindeutig ist. Es ist stets subjektiv, situativ, perspektivisch – und gleichzeitig ein Ausdruck von subjektiver Beziehungswirklichkeit. Ambiguitätstoleranz ermöglicht es, Rückmeldungen nicht als Angriff oder als absolute Wahrheit, sondern als Einladung zur Reflexion zu verstehen. Sie hilft, eine Spannung nicht sofort auflösen zu wollen, sondern auszuhalten – und darin einen Raum für Inneres Lernen zu eröffnen. Mangelnde Ambiguitätstoleranz führt zu rigider Abwehr, schnellen Urteilen und Polarisierungen (Benetka 2002). Diese Dynamik zeigt sich auch in Führungssituationen: Ist eben die Differenz zwischen Selbst- und Fremdbild zu groß, reagieren Führungskräfte teils mit Verteidigung, Rückzug oder Delegitimierung der Feedbackgeber:innen. Dabei handelt es sich oft um unbewusste Schutzmechanismen, mit denen das Selbst vor dem als bedrohlich erlebten Verlust von Kohärenz bewahrt werden soll. Umgekehrt gilt, dass eine produktive Verarbeitung von negativem Feedback mit der Stabilität des Selbstwerts positiv korreliert (Hennemann et al. 2024).

4 Selbsterfahrung als Methode

Warum brauchen Führungskräfte Selbsterfahrung? Ist das eine weitere Mode der Emotionalisierung des Führungsgeschäfts? Die prägnanteste Antwort auf die Frage lautet: Führungskräfte, die ihre Voreinstellungen, Überzeugungen und typischen Handlungsmustern gegenüber bestimmten Menschen oder Situationen kennen, sind eher in der Lage, aus routinierten Mustern auszusteigen und das Geschehen neu zu interpretieren um auf dieser Grundlage ihren Handlungsspielraum zu erweitern.

Beispiel: Im Coaching beschreibt ein Projektleiter, wie er durch Selbsterfahrung mehr innere Freiheit gewonnen hat. In einer kritischen Projektsituation wurde er von einem Projektmitglied persönlich angegriffen und sein Vorgehen als grundsätzlich falsch bezeichnet. Sein übliches Muster wäre gewesen, zum Gegenangriff überzugehen, den Kollegen zu entwerten und sein Vorgehen als stimmig zu begründen. Nachdem er die emotionale Kritik gehört hatte, registrierte er seinen Impuls, mit einem Gegenangriff zu reagieren, und entschied sich dagegen, um zu erkunden, wie es anders laufen könnte, und spürte die innere Freude beim Variieren seines Musters. Er schwieg und registrierte, dass die übrigen Projektmitglieder auf ihn blickten. Er atmete aus und vertagte die Debatte: „Darüber sprechen wir in der nächsten Sitzung und schauen uns die Daten an“.

Selbsterfahrung wird als zentrales Element in der psychodynamischen Psychotherapieausbildung verwendet. Ausbildungskandidat:innen absolvieren sie sowohl in Einzel- als auch in Gruppensettings. Das Ziel besteht darin, spezielle selbstreflexive Kompetenzen als Vorbereitung für eigene psychotherapeutische Tätigkeit zu etablieren. Im Kern geht es darum, eigene Beziehungserwartungen und Beziehungsmuster kennenzulernen und sie als persönliche Gleichung einzuordnen.

Die Zielsetzungen für Führungskräfte sind ähnliche wie für Psychotherapeuten: Sie lernen, mithilfe psychologischer Konzepte und durch das Einüben bestimmter Praktiken sich selbst auf den Ebenen des Handelns, Denkens, Fühlens und ihrer Beziehungsgestaltung zu reflektieren. Allerdings unterscheidet sich Selbsterfahrung mit Führungskräften von Selbsterfahrung mit Psychotherapeuten: Führungskräfte beziehen die Selbsterkenntnis nicht primär auf ihr persönliches Beziehungsumfeld, sondern beziehen ihre Rolle und Aufgabe in der Organisation mit ein. Insbesondere Organisationsdynamiken, die sich durch Hierarchie, Komplexität und Machtgefüge auszeichnen, sind zentraler Gegenstand der Selbstreflexion. Konzeptionell schließen wir uns der „Organization in the Mind“ (Armstrong 2005) an und untersuchen, wie die Organisation sich in der Psyche des Coachees niederschlägt. Selbsterfahrung für Führungskräfte soll in drei Dimensionen erfasst werden:

1. Reflexion der eigenen Person bezieht sich auf das Selbstkonzept, zentrale konflikthafte motivationale Themen, Selbststeuerung, Selbstwert und Identität mit den dazu gehörigen Denk- und Handlungsmustern.
2. Interpersonelle Beziehungen mit Mentalisierungs- und Konfliktlösefähigkeit in Bezug auf Einzelne und in Gruppendynamiken sowie Teams.
3. Organisationskontexte mit den Bereichen Komplexität, Hierarchie, Machtgefüge und Zieldilemmata.

Obleich sich die Dimensionen nicht scharf voneinander trennen lassen, können sie je nach Entwicklungsfeld unterschiedlich fokussiert werden (Tab. 1).

Der konzeptionelle Hintergrund für Selbsterfahrung im Coaching bildet die Operationalisierte Psychodynamische Diagnostik (OPD). Sie ist ein akzeptierter Standard von Diagnostik und Forschung (Arbeitskreis OPD 2023). Das Diagnosesystem bildet psychisches Erleben, Beziehungsmuster und konflikthafte motivationale Lebensthemen auf drei Dimensionen ab. Möller und Benecke (2023) haben die Operationalisierte Psychodynamische Diagnostik auf die Diagnostik und Interventionen im Coaching übertragen und damit einen Rahmen geschaffen, der sich für Selbsterfahrung im Coaching von Management und Führungskräften eignet.

Im Folgenden werden psychodynamische Methoden ausgeführt, die geeignet sind, im Coaching Ambiguitätstoleranz zu erhöhen. Für jede Methode gilt, dass sie sowohl

Tab. 1 Dimensionen der Selbsterfahrung

Person	Interpersonelle Beziehung	Organisationskontext
Selbstkonzept, konflikthafte motivationale Themen, Selbststeuerung, Selbstwert, Identität	Mentalisierung Konfliktlösefähigkeit Erleben von Gruppendynamik	Komplexität, Hierarchie, Machtgefüge, Zieldilemmata, Organisation in the Mind

im Coaching-Prozess angewendet wird als auch als Vorgehen erläutert und geübt wird. So lernen Führungskräfte, sie in ambigen Situationen anzuwenden und über sie zu reflektieren.

5 Szenisches Verstehen

Ein spezieller Zugang, um vielschichtige ambigue Situationen zu interpretieren, ist das „szenische Verstehen“ (Lorenzer 1985, S. 138 ff.). Dieses geht von der Überlegung aus, dass Menschen in alltäglichen Kommunikationssituationen unbewusstes Material nonverbal in Szene setzen. Sie übertragen zurückliegende Beziehungserfahrungen aus ihrer Biografie und aus der Organisation, in der sie arbeiten, in aktuelle Interaktionen. Im Coaching wird die Coach-Person in diese Szenen einbezogen, sie kann dabei eine Zeitlang mitspielen und anschließend reflektieren, welche Rolle ihr zugesprochen wird und wie sie sie ausgefüllt hat. Dabei nutzt sie ihre Gegenübertragung, um einen Zugang zu den konflikthaften motivationalen Themen zu bekommen. Sie kann dann gleichsam ein Drehbuch rekonstruieren, nach dem sich der Klient – vor allem in Stresssituationen – verhält, seine Rolle spielt und anderen unbewusst Rollen zuweist. Eine besondere Bedeutung hat in diesem Zusammenhang die Initialszene, also z. B. die erste Begegnung von Berater:in und Klientensystem. Sie ist deshalb oft besonders aussagefähig, weil beide Interaktionspartner noch keine Gelegenheit hatten, sich im persönlichen Kontakt aufeinander einzustellen, und weil somit die Beteiligten stärker ihren inneren Modellen als den bekannten Erwartungen des Gegenübers folgen.

Fallbeispiel aus einem Coaching-Erstkontakt: Der leitende Ingenieur tritt eine neue Position im gleichen Unternehmen eine Ebene unter dem Vorstand an. „Also ich bin unter Druck, ich kriege eine neue Stelle mit einem schwierigen Vorstandsvorsitzenden, und ich erwarte auch, dass ich von Ihnen eine qualifizierte Hilfestellung bekomme. Ich hätte gerne Klarheit, wie hier gearbeitet wird ... Der Vorstand ist ein Kontrolleur, der macht Micromanagement, und das funktioniert mit mir nicht. Und das Hauptproblem wird sein, wie ich mit dem zusammenarbeiten kann, ohne dass es durch die Decke geht.“

Um eine Selbsterfahrung zu ermöglichen, hat der Coach vorgeschlagen, „die Stopptaste zu drücken“ (*stop-rewind-explore*-Technik) und sich darüber auszutauschen, wie beide Partner das Gespräch erleben. Der Coach teilte seine Beobachtung mit und sprach dabei den Stress des Coachs, den Druck des Coachs an. Diese Methode fördert die Wahrnehmung des eigenen Befindens und der Beziehungssituation.

5.1 Verknüpfung von Handlungs-Mustern

Das szenische Verstehen nutzt die aktuelle Interaktionssituation, „das Hier und Jetzt“, als Ausgangspunkt für den Erwerb eines weiteren Wahrnehmungsfokus, bei dem die Mehrdeutigkeit einer Situation je nach Perspektive und begleitenden Emotionen deutlich wird. An das Objektbeziehungs-Dreieck angelehnt (Giernalczyk und Albrecht 2012) werden zwei weitere Situationen hinzugezogen: Der zweite Situa-

tionstyp bezeichnet Interaktionen in der Arbeitssituation des Coachees, die wir das „Da und Dort“ nennen. Der dritte Situationstyp sind Beziehungserfahrungen und Problemlösemuster, die in der Vergangenheit der Berufsbiografie und in der Herkunftsfamilie erworben wurden. Dieses „Damals“ ist mitunter die Grundlage, auf der aktuelle Beziehungen gestaltet und Aufgaben erledigt werden, und sollte somit auch Beachtung im Coachingprozess erfahren. In der Selbsterfahrungsperspektive wird davon ausgegangen, dass es gemeinsame Muster der drei genannten Situationstypen gibt. Wenn es dem Coach gelingt, Parallelen zwischen den verschiedenen Situationstypen herauszuarbeiten und seinem Coachee zur Verfügung zu stellen, dann erkennt der Kunde wichtige Informationen über seine (oft nicht bewusste) Beziehungsmuster, die er anwendet, und wird somit in die Lage versetzt, diese auf Angemessenheit zu überprüfen und sie bei Bedarf zu modifizieren. Im Coaching bedeutet das z. B. konkret, dass Coachee und Coach immer wieder miteinander untersuchen, ob sich in ihrer Interaktion etwas widerspiegelt, das eine wichtige zusätzliche Information über den Stil und die Gewohnheiten des Coachees im Arbeitsleben enthält. Wenden wir dies auf das obige Fallbeispiel an:

In der „Hier und Jetzt“-Szene übte der Coachee Druck auf den Coach aus: „und ich erwarte auch, dass ich von Ihnen (dem Coach) eine qualifizierte Hilfestellung bekomme. Ich hätte gerne auch Klarheit, wie hier gearbeitet wird ...“. Im Situationstyp zwei, dem „Da und Dort“, fühlte sich der Coach von seinem Vorstand unberechtigt mit Mikromanagement kontrolliert und entwickelte darüber massiven Ärger und Vorstellungen über einen eskalierenden Konflikt. Im Situationstyp drei „Damals“ beschrieb der Coachee seinen Vater als anspornend und zugleich mit seiner Leistung in der Schule und im Sport unzufrieden. Legen wir diese drei Ebenen übereinander, ergibt sich eine neue Perspektive auf die aktuelle Führungssituation und fördert die Ambiguitätstoleranz. Der Coachee „hört in sich hinein“, er erkennt, dass ein Teil seines Ärgers biografisch motiviert ist, und nimmt mit Erstaunen zur Kenntnis, dass er selbst ebenfalls Stress beim Coach auslöst.

5.2 Die eigene Biografie als Interpretationsfolie

Zentrales Element der Selbsterfahrung ist die Auseinandersetzung mit familiärer und beruflicher Biografie. Im Rahmen von Coaching wird über die Herkunftsfamilie gesprochen, Beziehungen zu den primären Bezugspersonen (Mutter und Vater etc.) werden beschrieben und es wird untersucht, inwiefern sie prägende Muster für berufliches Handeln darstellen. So war es z. B. für eine leitende Führungskraft erhellend, den eigenen sehr negativen Affekt gegen einen Wechsel in einen anderen Bereich, mit ihrer Adoptionsgeschichte, in Verbindung zu bringen und zu erkennen, dass es neben strukturellen Bedenken auch die Wiederholung des „ungewollten Wechsels“ war, die bei ihr mehr Widerstand, als es fachlich nachvollziehbar wäre, mobilisierte. Ihre Toleranz gegenüber einem agilen Versuch wurde durch diese Einsicht erheblich höher.

Die Berufsentwicklung, prägende Vorbilder und der eigene Weg durch verschiedene Organisationen sowie die Auseinandersetzung mit erhebenden und bedrängenden Berufserfahrungen zielen ebenfalls auf die Reflexion der beruflichen Identität

ab und helfen, Interpretationen als eine biografisch berechnigte, aber sicher nicht als die einzig akzeptable zu erkennen (Möller und Giernalczyk 2023).

6 Containment – der Tagtraum als Analyseinstrument

Containment ist eine Methode, um emotionales Lernen zu fördern und ist ein spezielles Kommunikationsmodell das Empfehlungen für die Haltung der Beteiligten enthält (ebd.). Das Konzept wurde von Bion entwickelt (1961), der damit frühe Interaktionen zwischen Mutter und Kind und zwischen Psychotherapeutin und Klient beschrieben hat. Die Containment-Haltung zeichnet sich durch eine spezielle Achtsamkeit aus. Zu Containment gehört eine Gegenwartseinstellung: Was wird wahrgenommen, gesehen, gehört und welche inneren Reaktionen in Form von Gedanken, Gefühlen und Bildern steigen auf? Es geht darum, eigene Assoziationen wahrzunehmen, zuzulassen und darüber nachzudenken, welche Bedeutung sie in einem bestimmten Kontext haben. Der Begriff „Rêverie“, der Tagtraum, stammt von dem englischen Dichter Keats und wurde von Bion eingeführt, um diesen Zustand gleichschwebender Aufmerksamkeit zu beschreiben. Der Container ist ein Behältnis, das stellvertretend für den Sender innere Spannungen verarbeitet, Verstehensangebote entwickelt und Sinn gemeinsam konstruiert. Damit diese Funktion möglich wird, ist eine „*negative capacity*“, eine innere freie Kapazität erforderlich, damit sich der Empfänger bzw. der Container von der Situation und der Interaktion beindrucken lassen kann.

Das Containment-Modell findet auf mehreren Ebenen im Coaching Anwendung:

- Der Coach wendet dieses Modell an, um sich selbst als Container für die Erzählungen ihrer Coachee zur Verfügung zu stellen.
- Der Coach erläutert das Modell und führt die Effekte für Kreativität und Ambiguitätstoleranz aus.
- Der Coach lädt eine:n Coachee während des Gesprächs dazu ein, selbst diese Containment-Haltung einzunehmen, um eine komplexe berufliche Situation tiefer zu analysieren.

Um Containment als Arbeitsmodell zu erlernen, bewähren sich folgende Schritte (Giernalczyk und Lohmer 2022):

1. Wahrnehmung: Ich sage, was ich gehört und gesehen habe.
2. Emotionen: Ich teile mit, welche Gefühle bei mir entstanden sind.
3. Bilder, Assoziationen, Erinnerungen: Ich stelle die in mir aufsteigenden Bilder, Tagträume, Erinnerungen und Assoziationen zur Verfügung.
4. Professionelles Nicht-Wissen: Ich stelle „naive“ Fragen.
5. Eigene Beobachtungen/Wahrnehmungen teilen: Ich sage, wie ich den anderen erlebt habe.
6. Problemdefinition: Ich sage, worin ich genau das Problem sehe, welches die Beteiligten lösen wollen.
7. Unbemerkt: Ich teile mit, welche Aspekte eine Rolle spielen, die bisher nicht thematisiert wurden und übersehen wurden („blinde Flecken“).

8. Hypothesenbildung: Ich biete mein konzeptgeleitetes Verständnis der Zusammenhänge und der vorherrschenden Dynamik an.
9. Intervention: Wir überlegen die nächsten Schritte.

Selbsterfahrung im Einzelcoaching setzt eine Beziehung zur Coachee voraus, in der trotz Dreiecksvertrag (Möller und Giernalczyk 2019) zwischen Coach, Coachee und Organisation hinreichend Vertrauen von Seiten der Coachees besteht, dass vulnerable und persönliche Bereiche nicht an Dritte oder Auftraggeber vom Coach berichtet werden. Aus dieser Perspektive ist mit der Durchführung von Selbsterfahrungselementen eine erhöhte Anforderung an die Coachees verbunden, genau zu differenzieren, was ggf. mit dem Auftraggeber (Führungskraft oder Personalabteilung) besprochen werden kann und was einer Verschwiegenheit unterliegt.

7 Teamcoaching

Während das Einzelcoaching ein geschützter Raum ist, in dem der Dritte nur in der Vorstellung anwesend ist, bietet das Team im Teamcoaching Lernmöglichkeiten mit den Kolleg:innen und wird zum Rahmen für gruppenbezogene Selbsterfahrung. Folgende Fragen können dabei bearbeitet werden: Wie erlebe ich die Gruppe? Welche Emotionen entwickle ich dabei? Welche Valenzen habe ich, um bestimmte Rollen und Funktionen im Gruppengeschehen einzunehmen?

Die vier angeführten gruppendynamischen Dimensionen sind geeignet, um in Phasen der Selbstreflexion des Team-Coachings das Verständnis für das Gruppengeschehen und für die Beiträge der Beteiligten zu reflektieren (König und Schattenhofer 2020):

- Der Gruppendynamische Raum mit den Dimensionen Oben-Unten (Macht und Einfluss), Nähe-Distanz (verschiedener Teammitglieder zueinander).
- Implizite und explizite Normen, nach denen die Kommunikation verläuft (z. B. Emotionen werden nicht oder abgeschwächt ausgedrückt, Konflikte werden umgangen).
- Rollenfunktionen (z. B. nach Schindler: Welche Rolle nehme ich hier häufig ein und wer droht in die Omega -Position zu kommen?).
- Phasen der Gruppen mit wiederkehrenden Integrations- und Differenzierungsphasen.

Regelmäßig führen wir Reflexionsphasen durch, in denen sich die Teammitglieder zu ihren Beobachtungen bezüglich der vier Dimensionen im Teamcoaching austauschen. Dies ist ein günstiger Ausgangspunkt, um Ambiguität in Teamsituationen außerhalb des Coachings wahrzunehmen und zu diskutieren.

8 Der Vulnerability-Talk

Ein zentraler Aspekt für die Entwicklung von Ambiguitätstoleranz im Teamcoaching ist die Fähigkeit zur Selbstoffenbarung. Der sogenannte „Vulnerability-Talk“

Tab. 2 Ebenen des Vulnerability-Talk

Ebene	Wirkmechanismus
Person	Das eigene Selbstkonzept wird differenzierter, Scham- und Verteidigungsreaktionen werden regulierbarer
Interpersonelle Beziehungen	Mentalisierungsfähigkeit und Vertrauen im Team steigen
Organisationskontext	Ambiguität wird als gemeinsamer Reflexionsgegenstand sichtbar und bearbeitbar

beschreibt das bewusste Teilen eigener Unsicherheiten, Emotionen und innerer Konflikte (Coyle 2018). Diese Form der Kommunikation wirkt entlastend, weil sie Individualität und Subjektivität in den Mittelpunkt rückt, anstatt sie zugunsten einer oberflächlichen funktionalen Anpassung zu verdrängen. Gerade im Rahmen von Teamcoachings mit Leitungsteams hat sich gezeigt, dass Vulnerability-Talk eine starke Sogwirkung entfalten kann: Wenn eine Führungskraft innerhalb des Leitungsteams den Mut aufbringt, innere Spannungen oder Ambivalenzen in Entscheidungsprozessen offenzulegen – etwa ein Dilemma zwischen Loyalität zur Gesamtorganisation und eigenen Werten –, öffnet sich ein Resonanzraum (Möller und Giernalczyk 2023). In diesem Raum werden nicht nur Inhalte, sondern auch Subjektivität und Beziehung sichtbar. Solche Selbstoffenbarungen wirken modellhaft: Sie laden andere dazu ein, eigene Unsicherheiten ebenfalls auszusprechen. So entsteht eine gemeinsame Erfahrungsdimension, in der Ambiguität nicht vermieden, sondern geteilt und bearbeitet wird. Diese Dynamik aktiviert soziale Empathie, senkt den Druck zur vorschnellen Eindeutigkeit und stärkt die Fähigkeit, Ambivalenz als Teil der gemeinsamen Führungsverantwortung anzuerkennen (Benetka 2002). Ein gruppendynamisches Setting im Sinne des Teamcoachings, in dem diese Form der Offenheit gewählt und sicher geübt werden kann, ermöglicht nachhaltige Lernprozesse. Gerade in Verbindung mit den zuvor beschriebenen Methoden wie Containment, Szenisches Verstehen und Biografiebezug bietet der Vulnerability-Talk eine vertiefende Möglichkeit, Ambiguitätstoleranz im „Hier und Jetzt“ sowie im organisationalen „Da und Dort“ erfahrbar zu machen. Tab. 2 veranschaulicht, wie Vulnerability-Talk auf verschiedenen Ebenen wirkt.

9 Macht und Mikropolitik

Macht wird als Dimension in dem Diskurs der Führungskräfteentwicklung äußerst selten thematisiert (Kleinhuber 2023). Insofern geht es in der Selbsterfahrung zunächst darum, das Tabuthema zu explizieren und dazu einzuladen, sich mit Macht-Konzepten auseinanderzusetzen (Geramanis et al. 2023). Dabei halten wir es für wichtig, den ambivalenten Charakter von Macht zu erfassen: Macht ist dringend erforderlich, um gemeinsam Ziele zu erreichen, aber sie hat auch eine dunkle Seite, wenn sie „Böses“ im Schilde führt, insbesondere wenn Macht hauptsächlich für die Durchsetzung eigener Interessen bzw. die Befriedigung persönlicher Bedürfnisse missbraucht wird, abgesehen natürlich von Gewalt und Unterdrückung. Macht in Organisationen beruht auf Rationalität, auf der Trennung von Person und Funk-

tion, auf Strukturen und Organigrammen und auf der Erzeugung und Anwendung von Regeln. Darüber hinaus ist Macht in Beziehungen angesiedelt: Machtausübung erfordert Machtgefolgschaft (vgl. Levold 1995, S. 32). Die doppelte Kontingenz ermöglicht Organisationsteilnehmern, auf eine Offerte einzugehen oder sie zu ignorieren, wenn sie bereit sind, Konsequenzen hinzunehmen, oder sie mit anderen unerwarteten Reaktionen zu beantworten.

Organisationsmitglieder sind in ein Netz von Machtbeziehungen eingewoben. Sie empfangen Macht und sie geben Macht weiter. Es geht darum, die vielfältigen Verästelungen z. B. in Form von Hirtenmacht und Ordnungsmacht (Foucault 2005) zu erkennen und ihre persönlichen Auswirkungen in der Selbsterfahrung zu reflektieren. Machtgefüge mobilisieren Elternübertragungen und konfrontieren Führungskräfte mit ihren Objektbeziehungen, erworben in der Herkunftsfamilie und im Laufe ihrer Organisationskarriere. Ausübung von Macht stimuliert narzisstisches Erleben mit direkten Auswirkungen auf das Selbstwertgefühl und auf unbewusste Größen- und Ohnmachtsfantasien (vgl. Schmidt-Lellek 1995).

In der Selbsterfahrung geht es um die Reflexion der eigenen Machterfahrungen in den unterschiedlichen persönlichen und professionellen Lebensetappen. Dazu gehören die Herkunftsfamilie, die erlebte Position im gruppendynamischen Raum und die Auseinandersetzung mit der Konfliktdimension „Selbstwert“ in der OPD (siehe oben). Gut verständlich führt Neuberger (1995) Mikropolitik als Machttechnik mit ihren unterschiedlichen Ausprägungsformen aus. Mikropolitik beschreibt die Strategien, Taktiken und Spiele, mit denen Individuen und Gruppen versuchen, ihren Einfluss zu vergrößern und ihre Interessen durchzusetzen. Das Bemerkenswerte an dem Konzept besteht darin, dass die Einflussversuche nicht nur im Rahmen der Rollen, sondern darüber hinaus auch für individuelle Verbesserung der Einflussposition angelegt ist. Dialektisch beschreibt er, wie Mikropolitik bestehende Strukturen einerseits angreift und andererseits weiterentwickelt. Im Rahmen der Selbsterfahrung wird das Wechselspiel von Mikropolitik ausüben und Mikropolitik erfahren ins Blickfeld genommen. Das Konzept nimmt konstruktive und destruktive Aspekte von Macht gleichermaßen in den Blick und ist somit ein guter Ausgangspunkt für Selbstreflexion.

Danksagung Wir danken Tamina L. B. Dutschke für die Transkription des gleichnamigen Workshops im Rahmen des Kasseler Coaching-Kongresses 2025.

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen. Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- Arbeitskreis, O. P. D. (Hrsg.). (2023). *OPD-3 – Operationalisierte Psychodynamische Diagnostik. Das Manual für Diagnostik und Therapieplanung*. Göttingen: Hogrefe.
- Armstrong, D. (2005). *Organization in the mind: psychoanalysis, group relations and organizational consultancy*. London: Karnac Books.
- Benetka, G. (2002). Frenkel-Brunswik, Else. In B. Keintzel & I. Korotin (Hrsg.), *Wissenschaftlerinnen in und aus Österreich. Leben – Werk – Wirken* (S. 190–194). Wien: Böhlau.
- Bion, W. (1961). *Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften*. Frankfurt/M.: Fischer.
- Coyle, D. (2018). *The culture code. The secrets of highly successful groups*. New York: Bantam Books.
- Foucault, M. (2005). *Analytik der Macht*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Geramanis, O., Hutmacher, S., & Walser, L. (Hrsg.). (2023). *Organisationale Machtbeziehungen im Wandel. Führung zwischen Zustimmung und Zwang*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Giernalczyk, T., & Albrecht, C. (2012). Psychodynamisches Coaching. In T. Giernalczyk & M. Lohmer (Hrsg.), *Das Unbewusste im Unternehmen. Psychodynamik von Führung, Beratung und Change-Management* (S. 77–90). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Giernalczyk, T., & Lohmer, M. (2022). *Unveröffentlichtes Material aus psychodynamischen Führungsschulungen*. München.
- Grabmeier, S. (2020). BANI vs. VUCA. <https://stephangrabmeier.de/bani-va-vuca/>. Zugegriffen: 22. Apr. 2025.
- Hennemann, L., Bechold, B., & Möller, H. (2024). In *SOS: My self-esteem is under threat! The role of negative feedback for psychological well-being*. Presentation at the 53rd Congress of the German Psychological Society (DGPs) and the 15th Conference of the Austrian Psychological Society (ÖGP), Vienna.
- Kleinhuber, A. (2023). Machtaspekte und Machtdynamiken – blinde Flecken in der Führungsentwicklung. In O. Geramanis & al (Hrsg.), *Organisationale Machtbeziehungen im Wandel. Führung zwischen Zustimmung und Zwang* (S. 185–202). Wiesbaden: Springer Gabler.
- König, O., & Schattenhofer, K. (2020). *Einführung in die Gruppendynamik*. Heidelberg: Carl Auer.
- Levold, T. (1995). Die Therapie der Macht und die Macht der Therapie. Über die Wirklichkeit des Sozialen. In C. Schmidt-Lellek & B. Heimannsborg (Hrsg.), *Macht und Machtmissbrauch in der Psychotherapie* (S. 25–42). Köln: EHP.
- Lorenzer, A. (1985). *Spracherstörung und Rekonstruktion. Vorarbeiten zu einer Metatheorie der Psychoanalyse* (3. Aufl.). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Möller, H., & Benecke, C. (2023). *OPD-basierte Diagnostik und Intervention im Coaching*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Möller, H., & Giernalczyk, T. (2019). Psychodynamisches Coaching. In A. Ryba & G. Roth (Hrsg.), *Coaching und Beratung in der Praxis* (S. 127–147). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Möller, H., & Giernalczyk, T. (2023). Agilität. Macht. Containment. In O. Geramanis, S. Hutmacher & L. Walser (Hrsg.), *Organisationale Machtbeziehungen im Wandel. Führung zwischen Zustimmung und Zwang*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Möller, H., & Zimmermann, J. (2024). Zur Bedeutung der Ambiguitätstoleranz in stürmischen Zeiten. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie*, 55, 449–453. <https://doi.org/10.1007/s11612-024-00750-8>.
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Enke.
- Schmidt-Lellek, C. (1995). Narzisstischer Machtmissbrauch in der Psychotherapie. In C. Schmidt-Lellek & B. Heimannsborg (Hrsg.), *Macht und Machtmissbrauch in der Psychotherapie* (S. 171–194). Köln: EHP.
- Snowden, D., & Boone, M. E. (2007). A Leaders Framework for Decision Making. HBR, 2007. <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>. Zugegriffen: 22. Apr. 2025.

Hinweis des Verlags Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.



Prof. Dr. Thomas Giernalczyk ist Gesellschafter Mitbegründer und Partner von M19-Manufaktur für Organisationsberatung GmbH und des Instituts für Psychodynamische Organisationsberatung München (IPOM). Er hat eine Honorarprofessur für psychologische und therapeutische Interventionen an der Fakultät für Pädagogik der Universität der Bundeswehr München. Er ist ausgebildeter Psychoanalytiker und Gruppenanalytiker (MAP/DGPT).



Sina Feuerstein ist Psychologin und Betriebswirtin, geschäftsführende Gesellschafterin von M19-Manufaktur für Organisationsberatung GmbH und tiefenpsychologisch fundierte Psychotherapeutin (MAP i. A.).