

**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**

---

# Einführung

Thomas Giernalczyk/Mathias Lohmer

Nicht nur für den Menschen, sondern auch für Organisationen und Unternehmen spielen unbewusste Prozesse eine bedeutende Rolle für das Handeln. In Unternehmen werden Formen der Zusammenarbeit, Führung und der Umgang mit Veränderungen maßgeblich von unbewussten und damit verborgenen Prozessen bestimmt. Je weniger unbewussten Vorgängen Beachtung geschenkt wird, desto stärker überlagern sie zielgerichtetes und vernünftiges Handeln. Umgekehrt sind unbewusste Prozesse auch Quelle enormer Kreativität und Innovation, wenn sie systematisch miteinbezogen werden.

Das vorliegende Buch präsentiert einen systematischen Zugang zum Unbewussten in Organisationen und beschreibt die Psychodynamik von Führung, Gruppen, Teams und Subsystemen in Organisationen. Der psychodynamisch-systemische Ansatz erlaubt das Organisationsgeschehen eingehend zu analysieren und strukturiert die Entwicklung und Beratung von Organisationen. Es wird hier eine Reihe von aufeinander abgestimmten Konzepten zur Verfügung gestellt, die sich gleichermaßen zur Diagnostik wie zur Veränderung für Führungskräfte wie für Berater eignen. Dabei werden sowohl Strukturen und Prozesse als auch Beziehungen gleichermaßen berücksichtigt. Förderung von Selbstreflexion hat einen hohen Stellenwert: Dem eigenem Erleben (der Gegenübertragung) wird eine wichtige Funktion in der Situationsdiagnostik beigegeben. Die Beachtung des menschlichen Bedürfnisses nach Anerkennung und Wertschätzung und die negativen Folgen der Missachtung gesunder narzisstischer Bedürfnisse wird in unterschiedlichen Zusammenhängen analysiert. Bedingungen von aufgabenorientiertem Arbeiten in Teams und die Gefahr, den Bezug zur Aufgabe zu verlieren und in eine psychosoziale Abwehr aufgrund unbewusster Ängste zu geraten werden aufgezeigt.

Dieses Buch erscheint sieben Jahre nach der 2. Auflage des Standardwerkes *Psychodynamische Organisationsberatung* (Lohmer 2005) in derselben Reihe. Es fußt weiterhin auf dem Band *Supervision und Organisationsberatung. Institutionen bewahren durch Veränderung* (Giernalczyk 2002), in dem eine Annäherung der Beratungsformen aus dem Profit- und Non-Profit-Bereich als Folge der zunehmenden Ökonomisierung des psychosozialen und Gesundheitsbereichs verzeichnet wurde.

Seit diesen Veröffentlichungen haben sich unternehmerische und gesellschaftliche Rahmentwicklungen sprunghaft weiterentwickelt:

Globalisierung und Finanzmarktkrise haben die Menschen aufgerüttelt und die Normalität der Krise in der Moderne noch stärker ins Bewusstsein gebracht. »Die Krisenhaftigkeit der Moderne beruht auf der Erfahrung, dass die

Konzepte, über die wir verfügen, offensichtlich nicht hinreichen ...« (Nassehi 2012). Arbeit in Organisationen bedeutet nun, sich permanent mit volatilen Veränderungen auseinanderzusetzen, die ihrerseits Entwicklungen beschleunigen. Die permanente Veränderung der Organisationen erfordert eine enorme Flexibilität für die Menschen. Eine »sichere Position« über lange Jahre hinweg in der gleichen Firma ist nicht mehr die Regel, die Chancen des marktgerechten Umstrukturierens und der internationalen Vernetzung stehen gegen die Labilisierung des »flexiblen Menschen« (Sennett 2006). Diese »Freisetzungsdynamik« (Beck 1986) hat die Menschen nicht nur aus ihren traditionellen Lebensformen entlassen, sondern auch die Anforderungen an jeden Einzelnen erhöht, seine Lebens- und Arbeitsbiografie selbst zu planen (Beck 1986). Somit nimmt die Bindung der Unternehmen an ihre Mitarbeiter und umgekehrt ab. Die Verdichtung der Arbeit verengt Erholungsräume und lässt Stress-Folgeerkrankungen wie Burnout ansteigen.

Gleichzeitig setzt sich aber auch die Erkenntnis durch, dass das »Human-Kapital« der Mitarbeiter entscheidend für den Unternehmenserfolg ist, Bindung und Engagement von Mitarbeitern genauso wichtig sind wie innovative Produkte und marktgerechte Strategien. Immer evidenter wird, dass die Bedingungen des Zusammenarbeitens und Führens einen entscheidenden Teil zum Unternehmenserfolg beitragen – in Wirtschaftsunternehmen genauso wie im sozialen oder kulturellen Bereich (vgl. Lohmer/Sprenger/von Wahlert 2012).

Analog zur gesellschaftlichen Entwicklung präsentiert dieses Buch neue Entwicklungen einer psychodynamischen Perspektive auf Unternehmen: Unter anderem sind dies Führung in komplexen Systemen, Frauen in Führungspositionen, interkulturelle Zusammenarbeit, psychodynamische Führungsstile und der Umgang mit Burnout.

Wenn Organisationen komplexer, Rollen diffuser und Entwicklungen beschleunigt werden, stellt diese Perspektive eine unschätzbare Möglichkeit dar, innezuhalten, Überblick auch gegenüber unbewussten Faktoren zu gewinnen und die eigene emotionale Reaktion auf die Organisation besser verstehen und nutzen zu können.

Der Ansatz der psychodynamisch orientierten Beratung hat sich seit der ersten Ausgabe im deutschen Sprachraum neben der systemischen Beratung etabliert, es gibt erprobte Ausbildungscurricula (z. B. [www.ipom-net.com](http://www.ipom-net.com)) und eine wachsende Nachfrage nach dieser Form der Sicht auf Organisationen und der Arbeit.

Dieser Band ist ein aktuelles Handbuch des psychodynamischen Ansatzes der Arbeit in und mit Organisationen. Alle Autoren sind den Herausgebern durch gemeinsames Denken und Arbeiten verbunden, die Artikel sind sorgsam aufeinander abgestimmt und umfassen das gesamte Feld des psychodynamisch orientierten Führens und Beratens.

Während der erste Band noch ganz auf Grundlagen der Beschreibung

und Analyse des »Unbewussten im Unternehmen« und die entsprechenden Formen der Beratung ausgerichtet war, hebt der Nachfolgebund gleichwertig die Bedeutung der Führung und der Veränderung aus psychodynamischer Perspektive hervor. Führungskräfte finden hier wertvolle Anregungen, wie sie ihre Rolle in Zeiten des Wandels gestalten können.

Im ersten Teil Grundlagen wird ein aktueller Überblick über unbewusste Faktoren im Unternehmen und über die Konzepte des Tavistock-Modells gegeben. Dieses bildet die gemeinsame Plattform, auf die sich alle Autoren beziehen. Das zentrale Konzept des Buches basiert auf der Idee des Containment, eine psychische Funktion, die eine haltende, verstehende und entwicklungs-fördernde Wirkung auf das Unternehmen und seine Mitglieder hat. Diesem Konzept ist das 2. Grundlagenkapitel gewidmet.

Entsprechend der gleichwertigen Bedeutung von Führung für den Umgang mit unbewussten Faktoren im Unternehmen bilden die Kapitel zu Führung und Coaching den zweiten Teil des Bandes. Ein spezielles Kapitel über den langen Marsch weiblicher Führungskräfte durch Organisationen trägt der lebhaften Debatte um eine angemessene Förderung weiblicher Führungskräfte und der speziellen Organisationsdynamik in der Auseinandersetzung von weiblichen und männlichen Stilen Rechnung. Die steigende Burnout-Gefahr für Führungskräfte und ein sinnvoller Umgang damit werden im letzten Kapitel dieses Teiles behandelt.

Der dritte Teil des Buches ist der Team- und Organisationsentwicklung gewidmet.

Der Einführungsartikel »Organisationsberatung aus psychodynamischer Perspektive« zeigt dabei anhand eines Beispiels aus einer Klinik-Beratung die Stufen der Beratung vom Erstkontakt über die Diagnose bis zur Intervention – praxisnah und anschaulich.

Das Thema Diagnose, untrennbar mit der Einbeziehung der Organisationskultur verbunden, wird in einem weiteren Beitrag ausgeführt. Dabei wird gezeigt, wie bewährte diagnostische Werkzeuge der Organisationsentwicklung unter einem psychodynamischen Gesichtspunkt genutzt werden können.

Das Thema Kultur wird in dem Kapitel zur »Psychodynamik interkultureller Zusammenarbeit« aufgegriffen – als Ausdruck der wachsenden Bedeutung der Arbeit in interkulturellen, oft virtuellen Teams, die im Zuge der Globalisierung immer stärker die alltägliche Arbeit in international arbeitenden Unternehmen bestimmen.

Teamsupervision stellt eine der wichtigsten Arbeitsformen psychodynamischer Beratung dar. Das entsprechende Kapitel zeigt die unterschiedlichen Arbeitsweisen in Profit- und Non-Profit-Organisationen auf.

Change Management als Bedingung von Führung und Beratung ist in allen Kapiteln präsent, wird im Kapitel »Teamentwicklung als Veränderungsprozess« an einem Beispiel einer Beratung aber explizit thematisiert.

Lange Zeit war die psychodynamisch orientierte Beratung – ähnlich wie die systemische Beratung – auf Prozessbegleitung, die Veränderung der weichen Faktoren, die Förderung der Entwicklung von Soft Skills und die Verarbeitung von Veränderungsprozessen spezialisiert. »Wir kommen, wenn McKinsey geht« lautete hier das geflügelte Wort.

Das abschließende Kapitel »Psychodynamische Strategieentwicklung« zeigt, wie eine psychodynamische Perspektive auch die Entwicklung von Strukturen und Strategien sinnvoll ergänzen kann, auch »harte Faktoren« werden von Menschen mit ihren sog. Soft Skills unter Druck und in ambivalenten Entscheidungssituationen geprägt.

Es ist unsere Überzeugung, dass nur mit einer authentischen Berücksichtigung der grundlegenden Bedürfnisse nach Selbstwirksamkeit und Beteiligung sowie der der bewussten und unbewussten Dynamik in Unternehmen erfolgreiches Wirtschaften möglich ist. Dieser Band bietet zu dieser Ausrichtung Konzepte, Anregungen und Praxisanleitungen.

Zum Abschluss möchten wir noch zwei Personen besonders danken: unserer Mitarbeiterin Carla Albrecht, die in vielen Diskussionen zum Konzept des Buches, zur Klärung unserer Gedanken und zur ordnenden Tätigkeit der Herausgeber beigetragen hat. Und unserem Lektor Stefan Brückner, der uns in allen Phasen des Buches durch seine kompetente Beratung unterstützt hat.

München im Mai 2012

Thomas Gienalczyk und Mathias Lohmer

## Literatur

- Beck, U. (1986). Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Gienalczyk, T. (Hrsg.) (2002). Supervision und Organisationsberatung. Institutionen bewahren durch Veränderung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Lohmer, M. (Hrsg.) (2005). Psychodynamische Organisationsberatung. Stuttgart: Klett-Cotta, 2. Aufl.
- Lohmer, M./Sprenger, M./von Wahlert (2012). Gesundes Führen. Life-Balance- vs. Burn-out. Stuttgart: Schattauer.
- Nassehi, A. (2012). Der Ausnahmezustand als Normalfall. Modernität als Krise. In: Kursbuch 170: Krisen lieben. Hamburg: Murmann, S. 34–49.
- Sennett, R. (2006). Der flexible Mensch. Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Bloomsbury.

# Teil 1: Grundlagen

---

# Psychodynamik und Unbewusstes in Unternehmen

Mathias Lohmer/Thomas Giernalczyk

In diesem Kapitel

- werden grundlegende psychodynamische Konzepte vorgestellt.
- Dabei wird jeweils der theoretische Grundgedanke kurz skizziert und anschließend erklärt, welche Bedeutung das Konzept für Führungskräfte und Berater hat.
- Ergänzt werden die Konzepte durch die Vorstellung von Methoden und Beispielen.

Psychodynamische Konzepte über die inneren Prozesse, die Dynamik von Organisationen, haben ihren Ursprung in der Theorie der Psychoanalyse. Die Psychodynamik hat zunächst die Beziehung zwischen den verschiedenen inneren Instanzen und Strebungen *einer* Person zum Gegenstand. Ein Teil dieser Abläufe bleibt der Person selbst unbewusst – dadurch erhöht sich die Wirksamkeit dieser Abläufe –, da sie sich der Kontrolle des bewussten Erlebens entziehen. Diese unbewussten Vorgänge lassen sich jedoch nicht nur bei einzelnen Personen, sondern genauso bei Gruppen und Organisationen ausmachen (vgl. Lohmer 2004, S. 18). Die Psychodynamik von Organisationen beschäftigt sich entsprechend mit der inneren Dynamik von Gruppen, Teams, Subsystemen und gesamten Organisationen.

Populär geworden ist hier die *Eisberg-Metapher*: Nur ein kleiner Teil des Eisberges ist über der Wasseroberfläche auszumachen, der weitaus größere Teil liegt unter dem Meeresspiegel und entzieht sich der direkten Kenntnis. Die Psychodynamik von Organisationen beschreibt die Prozesse unter der Oberfläche, die das Unbewusste im Unternehmen bilden.

Das folgende Kapitel stellt die wichtigsten Grundannahmen dar, die den Überlegungen zur Psychodynamik von Beratung und Führung zugrunde liegen. Sie bilden die gemeinsame Folie, vor der die weiteren Kapitel gelesen werden können.

## Unbewusstes in Organisationen

Der psychodynamische Ansatz beschreibt, dass neben den bewussten und direkt beobachtbaren, unbewusste und nur indirekt zu erschließende Prozesse in Organisationen eine entscheidende Rolle spielen:

- Das Unbewusste entspricht einem Bereich der Persönlichkeit und des psychischen Funktionierens, in dem Erfahrungen und Erinnerungen fortwährend verarbeitet, überarbeitet und in die innere Welt eingebaut werden.
- Das Unbewusste hat die wichtige Funktion, mit einer »Kontaktschranke« (vgl. Bion 1990) das bewusste Erleben vor Überlastung, Überstimulation und den Auswirkungen nicht lösbarer Konflikte zu schützen. Dies gilt für Individuen genauso wie für Gruppen und Organisationen, die aus Individuen und Gruppen zusammengesetzt sind.
- Auf diese Weise werden Erfahrungen, Erinnerungen und Wahrnehmungen, die zu verstörend, beschämend oder belastend sein könnten, aus dem bewussten Erleben und Denken verdrängt und im Unbewussten gespeichert.
- Sie gehen damit aber nicht verloren, sondern unterliegen dem »natürlichen Auftrieb des Unbewussten« (vgl. Freud 1938/1950) und äußern sich in Fehlleistungen, Träumen und Symptomen wie Ängsten und Zwängen, aber auch dem überraschenden und kreativen Denken, wie es sich in Assoziationen, Brainstorming oder künstlerischem Ausdruck darstellt.
- Diese Ebene des psychischen Funktionierens, in der scheinbar ungeordnete Assoziationen und überraschende Verknüpfungen, Witz und Anspielungen, Tagträume und Phantasien dominieren, nennt man *Primärprozess*, die Basis allen künstlerischen Schaffens!
- Die Ebene der bewussten, geordneten, konzeptuellen Überlegung und Verarbeitung dagegen bezeichnet man als *Sekundärprozess*. Hier geht es um eine adäquate Realitätswahrnehmung und eine Fundierung im Machbaren. Es braucht ein gutes Zusammenwirken beider psychischer Funktionsweisen, damit Kreativität und Umsetzung, neue Gedanken und sinnvolle Regelungen, Veränderung und Ordnung möglich werden.
- Eine Atmosphäre, in der ein spielerischer Umgang mit dem Grenzbereich von Realität und Phantasie möglich ist, bezeichnet Winnicott (1969) als Möglichkeits- oder Übergangsraum. Dieser *mental state*, also Bewusstseinszustand, ermöglicht, ohne Angst vor Beurteilung und Fehlern, aber auch ohne störendes Rivalitätsdenken, kreativ zu sein und Neues zu denken.
- Natürlich hat eine Organisation per se kein eigenes Unbewusstes. Vielmehr kann die Gruppendynamik in einer Organisation so verstanden werden, dass die Individuen, die ihre Kultur prägen, auch auf der Ebene ihrer je individuellen Unbewussten interagieren und so zusammen auf der Gruppen- bzw. Großgruppenebene ein Unbewusstes bilden (vgl. Sievers et. al. 2003).



## Was bedeutet das für Führungskräfte und Berater?

Im Führungsalltag dominieren Sekundärprozess und die *Sachebene*, bei der es um entscheiden, planen, beurteilen, um operatives und strategisches Denken geht. Dazu kommt in entwickelten Führungskulturen die *Beziehungsebene*. Sie ist geprägt von Bindung und Verbundenheit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, Motivation, Personalführung, aber auch vom Verständnis für zwischenmenschliche Prozesse.

Die Ebene des Unbewussten macht sich in Fehlleistungen oder kreativen Prozessen zwar bemerkbar, wird aber selten so berücksichtigt, dass der Primärprozess und damit ein direkter Ausdruck des kreativen Unbewussten ermöglicht wird. Ausnahmen sind z. B. Brainstorming-Sitzungen im Bereich der Werbung oder Lockerungsphasen im Rahmen einer Probe im Theater, in der die Schauspieler in einen träumerischen Zustand kommen sollen, in dem sie Hemmungen und Beschränkungen beiseitelassen und sich ganz in eine Rolle hineinversetzen können. Auch bei Teamentwicklungen und Workshops gibt es häufig am Anfang Phasen, in denen bewusst die Ebene des Primärprozesses genutzt wird, wenn z. B. die Teilnehmer sich selber als Tiere malen und zu deren Eigenschaften assoziieren sollen.

In den folgenden Kapiteln werden *Führungskräfte* dazu ermutigt, solche Momente des *Übergangsraumes* zu kreieren, die eine kreative Verbundenheit im Team ermöglichen und so die Grundlage für eine gute Arbeit auf der Sach- wie auf der Beziehungsebene legen.

Für den psychodynamisch orientierten *Berater* ist es zentral, Zugang zum eigenen Unbewussten zu erhalten. Dies geschieht durch freie Assoziation und das Zulassen von scheinbar abwegigen Gedanken. Fühlt sich der Berater unfrei, gehemmt in seinen Assoziationen, kontrolliert und ängstlich, kann dies als Indikator für mögliche Störungen des freien Austausches, für Angst und Hemmung und damit einer gestörten Verbindung zum Unbewussten innerhalb des Kunden-Systems gewertet werden. Der Berater merkt dies häufig daran, dass er sich leer und ideenlos fühlt, ihm vermehrt peinliche Fehlleistungen unterlaufen und das Gefühl hat, schnell handeln und eine Lösung bieten zu müssen, statt einen Gedanken weiter zu verfolgen. Eine Dominanz der Inhalts- und Sachebene über die Beziehungsebene und die Ebene unbewusster Prozesse führt im Beratungsprozess oft zu Stagnation und Sterilität, da Emotionen nicht thematisiert werden und Interaktionen dadurch nicht fruchtbar, leidenschaftlich oder verändernd wirken.

Eine unserer bevorzugten Methoden, um die Verbindung zum Unbewussten und den Primärprozess zu fördern, ist das *laute Denken*, ganz im Sinne von Kleists berühmtem Aufsatz »vom allmählichen Verfertigen der Gedanken beim Reden« (1878).

**Lautes Denken**

Lautes Denken bedeutet, dass die Berater vor dem Kunden, z. B. als *reflecting team*, assoziieren, also Fäden und Einfälle verknüpfen, nacherzählen, was sie erlebt haben, und wie dies auf sie gewirkt hat. Während man spricht, entwickeln sich die Gedanken, dabei entstehen neue Verknüpfungen, man weiß beim Sprechen manchmal noch nicht, worauf der Gedanke hinausläuft. Sind mehrere Personen beteiligt, kommt es zu einer Vernetzung der verschieden individuellen Unbewussten, Assoziationen springen hin und her, es entsteht *eine Assoziations-Matrix* und ein gemeinsames Unbewusstes. Das hat für einen selbst wie für die Kunden häufig einen angenehm spielerischen, dabei auch spannenden und überraschenden Effekt.

Dieses Vorgehen sollte natürlich eingeführt und als Intervention begründet werden, damit es auf einen vorbereiteten *Bewusstseinszustand* im Kundensystem trifft und nicht Angst, Abwehr und Widerstand auslöst.

**Übertragung und Gegenübertragung**

**Übertragungen** sind Erwartungen und Beziehungsvorstellungen, die aufgrund von früheren Erfahrungen an andere Menschen gerichtet werden. Sie sind das Resultat von Lernprozessen, die bewusst und unbewusst abgelaufen sind. Dadurch wird die realistische Wahrnehmung des anderen wie durch einen Filter eingefärbt – und im Extremfall grob verzerrt. Prinzipiell kann jeder Mensch auf jeden anderen Übertragungen entwickeln, die ihn in seinen Annahmen und seinem Handeln leiten, vor allem dann, wenn er seine Vorstellungen nicht überprüfen und hinterfragen kann. Im psychotherapeutischen Kontext wird mit dem Begriff der Übertragung die Beziehungserwartung von Patienten an ihre Psychotherapeuten beschrieben.

Unter *Gegenübertragung* werden Reaktionen, Gefühle, Bilder und Handlungsimpulse verstanden, die als Reaktion auf diese Übertragung beim Psychotherapeuten entstehen.

**Was bedeutet das für Führungskräfte und Berater?**

Auf die Welt der Organisationen übertragen heißt dies:

- Frühere Beziehungserfahrungen bilden die innere Welt jedes Menschen und werden zwangsläufig auf jede weitere Beziehung in der Außenwelt projiziert. Dies hat den unbewussten Sinn, die Vielzahl neuer Eindrücke zu ordnen und Kategorien der Vertrautheit zu kreieren, in die neue Erfahrungen eingeordnet werden können. Damit wird der menschlichen Psyche Arbeit erspart, indem Komplexität reduziert wird.

Beispiel: Ein eher »neutraler« Chef wird von einem Mitarbeiter wie ein

zurückweisender, ewig kritisierender Vater erlebt, ein ehrgeiziger Kollege als gefährlicher Rivale.

- Die Übertragung ist nicht per se pathologisch, sondern ein normales Alltagsphänomen. Wir alle erleben unsere gegenwärtigen Beziehungen auf dem Hintergrund von inneren Mustern und Schemata, die durch unsere früheren Beziehungserfahrungen geprägt wurden.
- Krankhaft wird Übertragung erst dann, wenn die Wahrnehmung der Realität und der Perspektive des Gegenübers so verzerrt und die Realitätswahrnehmung so behindert wird, dass die Übertragung nicht durch neue Erfahrungen korrigiert werden kann. Dadurch können Beziehungen geschädigt und die Fähigkeit, im Team zusammenzuarbeiten, beeinträchtigt werden.
- Der Empfänger einer Übertragung im Alltag einer Organisation erlebt dies häufig als ein komisches Gefühl, verkannt und missverstanden zu werden. Häufig fühlt man sich in seinen positiven Absichten nicht gewürdigt. Der Chef, der als zurückweisender Vater erlebt und behandelt wird, wird sich beispielsweise unwohl fühlen, und auf die Distanzierung, die er erlebt, selber mit Ärger reagieren und im Endeffekt vielleicht tatsächlich gegenüber diesem Mitarbeiter zurückweisend sind.
- Führungskräfte können lernen, diese Übertragungsmomente in ihrer eigenen Gegenübertragung wahrzunehmen, nicht wertend zu bedenken und für ihr Verständnis einer Beziehungs-, Team- oder Organisationsdynamik zu nutzen.
- Auch wenn man nicht direkter Empfänger einer Übertragung ist, kann es hilfreich und orientierend sein, die unbewusste emotionale Unterströmung von Interaktionen zu beobachten und zu verstehen.
- Diese Fähigkeit ist ein Ergebnis von Empathie und Identifikation, neurobiologisch basiert sie auf dem Effekt von Spiegelneuronen (vgl. Bauer 2005).

Die sorgfältige Beobachtung und Auswertung der eigenen Gegenübertragung stellt eine entscheidende Technik für Führungskräfte und psychodynamisch orientierte und geschulte Berater dar. Die eigene Selbstbeobachtung liefert wichtige Informationen über die Gesprächspartner, die Beziehungsebene sowie Ängste, Abwehr und Handlungsimpulse innerhalb der Organisation. Eigene Reaktionen werden so als Messwerte für den Zustand des Systems genutzt. Selbstverständlich kann man dabei nicht umstandslos von den eigenen Reaktionen auf den Zustand von Gesprächspartnern und Organisation schließen. Vielmehr muss unterschieden werden zwischen eigener Übertragung und der Gegenübertragung im engeren Sinne.

Für die Übertragung kann man sich fragen: »Inwiefern hängen die Reaktionen mit meiner Persönlichkeit und meiner eigenen Empfindlichkeit/Schwäche/Vulnerabilität zusammen?«

Mit der Gegenübertragung sind dagegen diejenigen Gefühle und Befindlichkeiten gemeint, die als direkte Reaktion – wenn auch gefärbt durch die eigene

Persönlichkeit – auf die Interaktion mit dem Gegenüber und die Organisation verstanden werden können. Dieser Umgang mit der Gegenübertragung als Erkenntnisinstrument ist das Resultat eines längeren Lernprozesses, in dem immer wieder in geschützten Situationen über eigene Gefühle, Gedanken und Reaktionen nachgedacht und gesprochen werden kann.

#### **Gegenübertragung als diagnostisches Instrument**

Informationen über das System werden nicht nur durch Fremd-, sondern auch wesentlich durch Selbstbeobachtung generiert. Die Führungskraft bzw. der Berater achten auf ihr Befinden, auf Stimmungen und Verhaltensweisen, sie benutzen ihr Gefühl als Messinstrument. Die emotionalen Befindlichkeiten werden vor, während und nach Kontakten verglichen.

Negative Gefühle wie Angst, Neid, Ohnmacht, Hoffnungslosigkeit und positive Gefühle wie Stolz, Selbstbewusstsein, Lust können *konkordante* (Ich fühle mich so wie mein Gegenüber) und *komplementäre* (Ich fühle mich so, wie es Menschen geht, die mit meinem Gegenüber zu tun haben) Reaktionen auf das System sein (vgl. Racker 1978).

Die Auswertung der Gegenübertragung ist ein zentraler Zugang, um die unbewusste Dynamik einer Person, eines Teams, einer Abteilung und einer gesamten Organisation zu verstehen.

## **Spiegelungsphänomene und Parallelprozesse**

Ausgangspunkt für das Phänomen der *Spiegelung* und der *Parallelprozesse* ist die Erfahrung in *Balintgruppen* (vgl. Balint 1980; Körner 1993) und bei *Systemaufstellungen* (vgl. Königswieser/Exner 1998). Dabei kann beobachtet werden, wie sich die Thematik, Konfliktdynamik und Rollenverteilung aus einem System in einem anderen wiederholt, widerspiegelt und damit in einem parallelen Prozess ereignet.

#### **Balintgruppe**

In der Gruppe berichtet ein Referent («Fallbringer») über einen »Fall«, der ihn beschäftigt. Dies kann eine Interaktion mit einem Patienten sein (die Methode wurde ursprünglich in der Arbeit mit praktischen Ärzten, später mit Psychotherapeuten entwickelt), aber auch die Problemsituation einer Führungskraft mit einem Mitarbeiter oder die Beziehung zu einer anderen Abteilung ihres Unternehmens. Genauso können Berater im Rahmen einer Balintgruppe über eine Problemsituation in ihrer Beratung berichten. Nach einem ca. 10-minütigen freien Bericht und wenigen klärenden Nachfragen der anderen Teilnehmer setzt sich der Referent außerhalb des Kreises der Teilnehmer. Deren Diskussion wird von einem Leiter moderiert. Und nun ergibt sich regelhaft das Phänomen, dass sich Aspekte der geschilderten, aber auch der nur indirekt und unbewusst vermittelten Dynamik der Ursprungssituation im Rahmen des Gruppengesprächs reproduzieren. So kann die Gruppe z. B. in unterschiedliche Parteien zerfallen, die kontrovers auf den Bericht reagieren: Einige