

Bewusster Umgang mit Übertragungsphänomenen als Management Soft Skill

Christoph Burkhardt

Zusammenfassung: Der Autor stellt das psychologische Konzept der Übertragung und seine Relevanz für den Führungsalltag in Unternehmen dar: Vor allem in hierarchischen Arbeitsbeziehungen spielt die Übertragung ungelöster und verdrängter Konflikte von Mitarbeitern aus ihrer persönlichen Biographie eine Rolle. Auch Teamdynamiken werden von Übertragungsphänomenen beeinflusst. Es wird erläutert, wie diese auf Übertragung basierenden Konflikte eine kontraproduktive Dynamik entwickeln. An drei Fallbeispielen veranschaulicht der Autor diese Dynamik und kommt anschließend zu dem Schluss, dass das Wissen um und ein bewusster Umgang mit Übertragungsphänomenen als Soft Skill die Wirksamkeit von Managern und Führungskräften verbessern kann.

Schlüsselwörter: Übertragung, Führung, Management Soft Skills

Conscious handling of transference phenomena as management soft skill

Abstract: The author presents the psychological concept of transference and its relevance for daily management life in companies. This aspect can above all be found in hierarchical working relationships where the transference of unsolved and repressed conflicts of collaborators coming from their personal biography appear rather frequently. But also the dynamics within teams may be influenced by transference phenomena. Explanation is given how these transference-based conflicts can develop counterproductive dynamics. Based on three case examples the author illustrates these dynamics. He finally comes to the conclusion that the knowledge of the transference phenomena and how to deal with them consciously is an important management soft skill that improves manager's and leader's efficiency.

Key words: transference, leadership, management soft skills

1 Einführung

Lassen Sie mich mit drei Situationen aus dem Unternehmensalltag beginnen: Herr Decher¹ wurde kürzlich vom Management eines großen mittelständischen Unternehmens zum Leiter einer neu gegründeten Business Unit ernannt. Die Umstrukturierung der bisherigen Abteilung zu einer übergeordneten Business Unit mit drei neuen Abteilungen war aufgrund des starken Wachstums im Unternehmen notwendig geworden. Nun verändern sich die Beziehungen zu seinen bisherigen Kollegen aus der ehemaligen Abteilung für ihn, den neuen Leiter, überraschend zum Nachteil. Ansprüche der Kollegen nehmen rasant zu, Misstrauen ihm gegenüber wächst, in Zielerreichungsgesprächen wird eher gemauert als kooperiert.

Herr Nauss ist in seiner Produktionsabteilung für das Controlling verantwortlich. Als gewissenhafter und stark fakten- und sachorientierter Mitarbeiter wird er von seinem Abteilungsleiter für seinen Arbeitsstil und seine Ergebnisorientiertheit sehr geschätzt. Jetzt soll er bei einem neuen, wichtigen Projekt zusätzlich die Kostenkontrolle übernehmen, da das Budget aufgrund von notwendigen marktbedingten Einsparmaßnahmen sehr knapp kalkuliert werden musste. Bisher war er seinem Vorgesetzten gegenüber als loyaler und selbstständiger Mitarbeiter bekannt – als einer, der auch bei der Umsetzung von schwierigen Entscheidungen aus der Chefetage stets versucht hatte, Lösungen zu finden und Verantwortung zu übernehmen. Diesmal geht er in eine verweigernde Haltung, verbündet sich mit anderen Kollegen aus der neuen Projektgruppe und tritt in Widerstand zu seinem Vorgesetzten.

Herr Siebert ist Teamleiter im IT-Bereich eines global agierenden, mittelständischen Unternehmens. Er bewirbt sich auf die intern ausgeschriebene Stelle seines bisherigen Abteilungsleiters, der in den Vorruhestand geht. Alles, was er als Antwort auf seine Bewerbung erhält, ist eine Eingangsbestätigung für die Bewerbung aus der Personalabteilung. Ohne weitere Vorankündigung wird der Abteilung einige Wochen später ein neuer Abteilungsleiter vorgestellt, der sich von außerhalb des Unternehmens beworben hatte. Die Zusammenarbeit mit dem neuen Vorgesetzten gestaltet sich für Herrn Siebert schwierig: Dessen Veränderungspläne bezüglich der Neuausrichtung der Servicedienstleistungen des IT-Teams stoßen bei ihm auf massiven Widerstand und führen zu langen und unergiebigsten Meetings.

Was haben diese drei Situationsbeschreibungen gemeinsam, was gilt es zu begreifen? Bevor ich dazu ein psychologisches Konzept einführe, möchte ich kurz einen Blick auf den Sinn organisationaler Zusammenschlüsse von Menschen werfen:

Unternehmen und Organisationen bekommen ihre Daseinsberechtigung primär dadurch, dass eine Anzahl von Menschen gemeinsam die Aufgabe hat, komplexe Ziele zu erreichen – ob diese Ziele nun die Wertschöpfung am Markt, die Sicherstellung von Gesundheit, Bildung für die nächste Generation, politische Meinungsbildung oder die Verwaltung komplexer gesellschaftlicher Erfordernisse beinhalten. Die individuelle Motivation, sich an dieser Zielerreichung aktiv zu beteiligen, unterscheidet sich bei den Beteiligten oft eklatant in Abhängigkeit davon, welche Aufgabe, welche persönliche Haltung und Reife, welche Werte und welchen Einfluss sie im System innehaben. Allen Beteiligten gemeinsam ist, dass sie über einen freien Willen verfügen, der ihr Tun grundsätzlich unvorhersagbar macht. In der Systemtheorie wird zur Unterscheidung kausal funktionierender, physikalischer und lebender, sich selbst organisierender Systeme von trivialen und nicht-trivialen Maschinen gesprochen (v. Foerster 2003).

¹ Alle Namen in diesem Artikel sind geändert.

Die Anerkennung dieser anthropologischen Grundannahme wirft ein besonderes Licht auf das Thema Führung: die Absicht, Menschen in Organisationen dahingehend zu beeinflussen, dass sie in vorhersehbarer Weise zur erfolgreichen Zielerreichung im Interesse der Organisation beitragen. Effektive Führung hängt von verschiedensten Faktoren ab, die in der Leadership-Literatur und in den einschlägigen Seminaren für Führungskräfte vermittelt werden sollen. Verlässt man allerdings mutig die Ebene der Manipulationsbemühungen, der disziplinarischen Maßnahmen oder der Versuche, aus nicht-trivialen Maschinen doch wieder triviale zu machen, die nach Ursache-Wirkungs-Mechanismen lenkbar sind, dann tritt der Aspekt der Beziehung und der Beziehungsgestaltung in den Vordergrund und mit ihm die Kunst der Kommunikation zwischen Menschen mit einem freien Willen.

Von großer Bedeutung für ein erfolgreiches Zusammenarbeiten von Menschen in Organisationen ist das psychologische Konzept der Übertragung, das nun ausführlicher erläutert werden soll. Da sich das Verhalten und Erleben von Menschen in sozialen Situationen nicht allein aus der unmittelbaren und absichtsvollen Interaktion zwischen Menschen nachvollziehen lässt, wie in den eingangs dargestellten Situationen deutlich wird, sollen sie durch diese psychologische Konzeption auf eine plausible Weise verstehbar und handhabbar gemacht werden.

2 Das psychologische Konzept der Übertragung

Jeder Mensch wächst in einem sozialen Netz von Bezugspersonen auf: Eltern, Geschwister, Verwandte, Freunde, Lehrer², Mitschüler usw. Im Austausch mit diesen Bezugspersonen entwickelt er sein Selbst und damit seine Persönlichkeit, soziale Kompetenzen und Wahrnehmungsmuster. Entwicklungsrelevante Themen wie Freiheit und Bindung, Einzigartigkeit und Zugehörigkeit, Autonomie und Abhängigkeit, Kritik und Wertschätzung, Konkurrenz und Kooperation, Erfolg und Misserfolg werden nicht allein, sondern in gemeinsamen sozialen Realitäten erfahren und verarbeitet (Buber 1979).

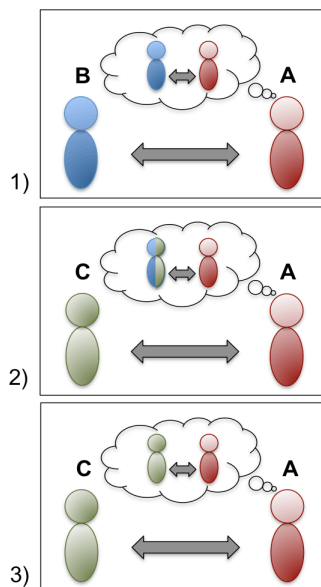
Die hier gemeinte Entwicklung verläuft nicht immer störungs- und konfliktfrei. Das liegt unter anderem daran, dass die oben skizzierten existenziellen Themen in der seelischen Entwicklung des Menschen an sich aporetischer Natur sind, d.h. nur als auf einander bezogene Gegensätze existieren (wie z.B. Bindung und Freiheit) und damit nicht zugunsten der einen oder anderen Seite eindeutig aufgelöst werden können. Jeder Mensch ist vielmehr gezwungen, hinsichtlich dieser Entwicklungsthemen seine ganz eigene Balance zu finden. Darüber hinaus findet jeder Mensch in seinem Leben bei dem Versuch, das eigene Potenzial zu entfalten, mehr oder weniger günstige und unterstützende Bedingungen vor. Es liegt daher nahe, dass es bei den individuellen Entwicklungsprozessen von Menschen zu sehr vielgestaltigen Ergebnissen und unterschiedlich reifen Abschlüssen kommt. Unlösbare Konflikte im Entwicklungsumfeld können zuweilen nur durch einen seelischen Kompromiss „gelöst“ werden.

Stellen wir uns z.B. einen sieben-jährigen Sohn in einer Familie vor, in der der Vater sehr viel Wert auf Leistung legt. Die Zuneigung und Wertschätzung seinen Kindern gegenüber macht er von deren Bereitschaft abhängig, Leistungen zu erbringen und sich dafür anzustrengen. Der Sohn kann sich daher eine bedingungslose Elternliebe vom Vater nur wünschen, nicht aber damit rechnen, dass er sie auch bekommt. Er kann seinen Wunsch jedoch verleugnen, den Vater stattdessen idealisieren und sich dessen Werten und Erwartungen unterwerfen.

² Der einfacheren Lesbarkeit halber verwende ich in diesem Artikel stets die männliche Form, gemeint sind selbstverständlich Frauen und Männer gleichermaßen.

Durch seine Leistungsbereitschaft trägt er dann dafür Sorge, vom Vater wenigstens die Liebe und Anerkennung zu bekommen, die dieser bereit ist zu geben. Diese Lösungsstrategie stellt für den Sohn allerdings, bezogen auf den eigentlichen Wunsch, um seiner selbst willen geliebt zu werden, lediglich einen Kompromiss dar. Weder kann er diesen Wunsch auf diesem Wege erfüllt bekommen, noch kann er sich dem Vater entziehen und sich z.B. einen anderen Vater suchen.

Als Konsequenz aus dieser Enttäuschung entsteht dann im weiteren Leben unter bestimmten Voraussetzungen das, was in diesem Aufsatz als Übertragungsphänomen beschrieben wird: Sobald er im Verlauf seines Lebens auf eine andere Person trifft, zu der er in einem ähnlichen Verhältnis steht wie zu seinem Vater, kann es passieren, dass er diesen Wunsch – ohne deren Wissen und mit allen daraus möglicherweise erwachsenden Komplikationen – auf diese Person überträgt. Deshalb spricht man bei diesem Vorgang in der Psychologie von einem „Übertragungsphänomen“.



1) Frühere Erfahrung u.a. in der Kindheit

Person A macht eine Erfahrung in der Beziehung mit Person B. Diese Erfahrung repräsentiert Person A.

2) Übertragung im Erwachsenenalter

Im Arbeitskontext überträgt Person A ihre frühere Beziehungserfahrung mit Person B auf Person C. Sie reagiert auf Person C nach Mustern aus der Beziehung zu Person B. Die Folge sind ggf. Missverständnisse, Spannungen oder Reaktanz.

3) Auflösung

Durch (Selbst-)Reflexion, Feedback oder Coaching kann Person A, aber auch Person C, diese Übertragung bewusst erkennen und auflösen. Eine ungestörte und gegenwartsbezogene Wahrnehmung und Kommunikation ist jetzt möglich.

Eine Definition: Übertragung ist die Folge einer Wahrnehmungsverzerrung in einem aktuellen Beziehungskontext. Eine konflikthafte und ungelöste Beziehungsdynamik aus der Vergangenheit wird auf die aktuelle Beziehungsdynamik, z.B. im Arbeitskontext, „übertragen“. Die Reaktionsweise auf eine aktuelle Beziehungskonstellation wird also motiviert durch Bedürfnisse und ungelöste Konflikte, die in einer früheren Entwicklungsphase wichtig waren und dort nicht gelöst werden konnten. So ist das Verhalten allein durch die gegenwärtige Situation weder nachvollziehbar noch verstehbar. Da das Erwachsenenleben stark vom beruflichen Werden und Wirken geprägt ist, wundert es nicht, dass solche Übertragungsphänomene in vielfältiger Weise gerade auch Beziehungen in der Arbeitswelt beeinflussen.

Vor diesem Hintergrund schauen wir uns noch einmal das erste der eingangs beschriebenen Beispiele an: Nachdem Herr Decher vom Management unternehmensintern in die Bereichsleitung berufen worden ist, verändert sich sein Verhältnis zu den neuen Untergebenen, die bisher Kollegen waren. Bis zu diesem Zeitpunkt war es ihm möglich, die Grenzen zwischen Geschäftlichem und Persönlichem locker zu gestalten. Nun sieht er sich in der Situati-

on, Forderungen und Erwartungen an seine neuen Mitarbeiter richten zu müssen, die es ihm nicht immer gestatten, diese Forderungen auf Augenhöhe zu diskutieren. Gleichzeitig bedeutet sein Zuwachs an Einfluss und Entscheidungsspielraum auch, dass er – wenn er wollte – einzelnen Mitarbeitern bisher inoffizielle Gewohnheiten in offizielle Privilegien umdeklariieren oder neue Privilegien zubilligen könnte. Hatte er bisher z.B. lediglich zur Kenntnis genommen und toleriert, dass Herr Müller donnerstags früher nach Hause ging, so sieht er sich jetzt in der Situation, dies offiziell dulden oder unterbinden zu müssen. Nichts tun hieße an dieser Stelle offiziell dulden.

Aus der Sicht der Mitarbeiter gestaltet sich diese Veränderung anders: Sie sehen in Herrn Decher nun einen Vorgesetzten und entwickeln Ansprüche, Erwartungen und auch Ängste dahingehend, wie er mit seinem neuen Machtzuwachs umgehen wird. Hier kann es bei Mitarbeitern mit einem persönlich ungeklärten und unbewussten Autoritätsproblem zu Übertragungspänomenen kommen, wenn sie in Herrn Decher eine Vaterfigur sehen (Übertragung), auf die sie gemäß den Erfahrungen mit ihrem eigenen Vater oder einer anderen Vaterfigur reagieren: mit Auflehnung, Widerstand, Idealisierung oder Versorgungswünschen, um nur einige Möglichkeiten zu nennen. Die Art der Übertragungsreaktion ist dabei an sich weder gut noch schlecht. Denn ihre Konsequenz kann nur vor dem Hintergrund der Zielsetzung und des Führungsanspruchs von Herrn Decher gewertet werden: Idealisierung und Bewunderung können zum Aufgeben des eigenen kreativen Mitdenkens und Potenzials beim Mitarbeiter führen, Versorgungswünsche können den Mitarbeiter leicht lenkbar machen, aber auch zu Ansprüchlichkeiten mit hohem Konfliktpotenzial beitragen. In sich zuspitzenden Fällen kann es sogar zu einer Gruppenbildung unter denjenigen Mitarbeitern kommen, die sich im Interesse der Gefahren- und Angstabwehr zusammenschließen.

Im Führungsalltag lassen sich aufgrund der speziellen zwischenmenschlichen Situation in der Arbeitswelt typische Übertragungsthemen und Konstellationen ausmachen, die von größerer Häufigkeit und Relevanz sind. Im folgenden Teil sollen diese in Form einer Sammlung möglicher Übertragungskonstellationen und daraus resultierender ineffizienter Beziehungsmuster und Verhaltensweisen im Führungsalltag dargestellt werden. Ziel ist es dabei, zunächst weiter für das Phänomen zu sensibilisieren, um anschließend Handlungsmöglichkeiten abzuleiten, die diesen Führungsalltag effizienter machen.

3 Übertragungskonstellationen und Beziehungsmuster

3.1 Der Vorgesetzte als Elternfigur

(1) Idealisierung und Entwertung

Vorgesetzte werden von ihren Mitarbeitern auf der Übertragungsebene oft als Elternfiguren gesehen. „Chefs erscheinen nicht nur wichtig, weil sie reale Macht ausüben, sondern auch, weil wir sie mit derjenigen moralischen Autorität ausstatten, die wir früher unseren Eltern und Lehrern zugesprochen haben“ (Hirschhorn 1998, S. 8; eigene Übers.). Das bietet sich insofern an, als das Machtgefälle zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter Ähnlichkeiten mit dem zwischen Eltern und Kindern aufweist, vor allem dann, wenn der Führungsstil ein direkter oder autokratischer ist. Auf dieses Machtgefälle reagiert das Kind in unterschiedlichen Entwicklungsphasen zunächst mit Idealisierung (z.B.: „Ich möchte mal so groß und stark sein wie Papa“), später der Jugendliche dann auch mit Entwertung („So spießig und intolerant wie mein Alter will ich nie werden“). Beide Reaktionen haben dabei ihre eigene Logik und Be-

rechtiung. Idealerweise integriert und transformiert der heranwachsende Mensch sie im Laufe seiner Entwicklung schließlich in eine eigenständige Persönlichkeit.

Je nach persönlicher Vorerfahrung mit Qualität und Ausmaß des Machtgefälles in der Beziehung zu den Eltern und seinem daraus folgenden Reifegrad verhält sich der Mitarbeiter folglich auch in der Arbeitsbeziehung dem Vorgesetzten gegenüber idealisierend oder auch subtil oder offen entwertend. Dies wirkt sich erschwerend auf eine konstruktive und an den Erfordernissen des Arbeitsauftrages ausgerichtete Gestaltung der Arbeitsbeziehung aus: unkritische Gefolgschaft oder Illoyalität und Auflehnung.

Die beiden Gegenpole Idealisierung und Entwertung als Beziehungsdynamik zeigen sich oft auch in Verbindung mit dem Thema Kompetenzvorsprung in der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Untergebenem: Solange der Mitarbeiter die wissens- und erfahrungsmäßige Überlegenheit seines Vorgesetzten erkennen und schätzen kann, ist eine Idealisierungstendenz verständlich und angemessen. Wird ein Kompetenzvorsprung des Mitarbeiters vom Vorgesetzten geleugnet oder aktiv verhindert, dann wird der Untergebene zunehmend unzufrieden und seinen Vorgesetzten über kurz oder lang offen oder verdeckt entwerten. Diese Unzufriedenheit kann von wachsender Demotivation bis hin zu innerer Kündigung des Mitarbeiters führen. Für die Führungskraft ist diese Situation zuweilen ein Dilemma, denn Förderung und Entwicklung von Mitarbeitern ist schließlich eine von mehreren zentralen Führungsaufgaben und steht dem eigenen Interesse an Machterhalt entgegen.

Im Zusammenhang mit der transformationalen Leadership-Philosophie³ ist besondere Vorsicht geboten: Auch wenn die Idealisierung der charismatischen und inspirierenden Führungskraft durch die Mitarbeiter das Führen vor allem in Umbruchphasen leichter und effizienter machen soll, bringt sie immer auch latent ihren Gegenpol – nämlich die Entwertung – mit sich. Mitarbeiter mit transformational ausgerichteten Führungskräften können langfristig nicht so entwickelt werden, dass sie selbstverantwortlich handeln und ihr eigenes kreatives und kritisches Potenzial im Interesse des Unternehmenserfolgs entfalten.

(2) Autoritätskonflikt

Hinter dem Thema Autorität in der Beziehung zwischen Eltern und Kindern verbergen sich einerseits entwicklungsrelevante Aspekte wie Halt, Sicherheit oder Vertrauen, andererseits aber auf dem Weg zur Entwicklung hin zu einer starken eigenen Persönlichkeit auch Kritikfähigkeit, Auflehnung, Abgrenzung oder Trotz. Ungelöste Autoritätskonflikte in der persönlichen Entwicklung von Mitarbeitern finden im Arbeitskontext einen fruchtbaren Boden, um als Übertragungsdynamik wieder in Erscheinung zu treten.

Schauen wir uns dazu noch einmal das Beispiel mit Herrn Nauss an: Herr Nauss ist als loyaler und selbstständiger Mitarbeiter allseits beliebt und bekannt, gerne bereit, auch bei schwierigen Herausforderungen Lösungen zu finden und Verantwortung zu übernehmen. Bei seiner neuen Aufgabe, die Kosten- und Ressourcenkontrolle für ein wichtiges neues Projekt zu übernehmen, zeigt er sich allerdings von einer ganz anderen Seite. Was könnte sein unbewusstes Motiv sein? Herr Nauss stammt aus einer Familie, in der er als Ältester von drei Geschwistern die Sorgen der Mutter um das finanzielle Auskommen der Familie am meisten mitbekommen und mitgetragen hatte. Hintergrund der knappen finanziellen Ressourcen war

³ Das Konzept der transformationalen Führung geht über das der transaktionalen Führung von Burns (1978) hinaus. Während bei der transaktionalen Führung zwischen Führungskraft und Gefolgschaft das Austauschverhältnis die Grundlage für die Motivation zu folgen ist, verändert (transformiert) transformationale Führung das Verhalten und das Bewusstsein von Mitarbeitern und Kollegen in Richtung eines neuen, höheren Niveaus. Nach Bass und Avolio (1994) brauchen transformational führende Vorgesetzte dazu folgende Kompetenzen: Vorbild sein, inspirieren und motivieren, kreative und innovative Fähigkeiten anregen, individuell fördern.

die selbst auferlegte Sparsamkeit des sehr gut verdienenden Vaters. Dieser hatte in der eigenen Kindheit nach dem Zweiten Weltkrieg große Not erlebt und daraus ein großes Sicherheitsbedürfnis entwickelt. Diesem väterlichen Bedürfnis hatte Herr Nauss kein Verständnis entgegenbringen können, sich jedoch nicht getraut, sich gegen diese „Sparpolitik“ aufzulehnen, und in Folge dessen diesen inneren Konflikt verdrängt. Die unterdrückte Auflehnung gegen den übermächtigen Vater und die Fürsorge für die Mutter konstellieren sich im Arbeitskontext neu, als Herr Nauss in ein persönliches Verantwortungsdilemma zwischen Vorgesetztem (Vater) und Mitarbeitern (Mutter) gerät. In seiner Reaktion überträgt er die Lösung aus Kindertagen auf die Gegenwart: Er verbündet sich mit den vermeintlich Schwächeren, den Kollegen aus der Projektgruppe, und tritt in Widerstand zu seinem Vorgesetzten.

3.2 Die Kollegen als Geschwisterfiguren

(3) Konkurrenz und Rivalität

Konkurrenz wird im Wirtschaftskontext gerne als belebende Kraft angesehen. Das ist auch richtig, sofern es sich um die Konkurrenz zwischen Wettbewerbern am Markt handelt. Innerhalb einer Organisation hingegen kann Konkurrenz, vor allem wenn sie unterschwellig oder gar unbewusst ausgetragen wird, großen Schaden anrichten.

Gemeint ist eine Konkurrenz zwischen Mitarbeitern, bei der es um Anerkennung, um das Gesehen-Werden mit der eigenen Besonderheit, z.B. den eigenen Leistungen, geht. Für das Thema Mitarbeitermotivation, zumindest bei bestimmten Mitarbeiter- und Motivationstypen, ist dies von nicht unerheblicher Bedeutung, was sich z.B. aus dem Modell der Motivationstypen von Correll (2006) erschließt. Übertragungsphänomene haben ihren Ursprung hierbei in der Eltern-Geschwister-Konstellation oder auch in späteren Erfahrungen in der Schule, im Sportverein o.ä. Sie zeigen sich in der Arbeitswelt z.B. im Kontext von Teamarbeit, Beförderung oder Nichtbeförderung: Gelingt es dem Teamleiter nicht, seinen Mitgliedern die passende Mischung an gemeinsamer und individueller Wertschätzung entgegenzubringen, ist die Gefahr groß, dass „enttäuschte Kinder“ auf ihre – zum Teil kontraproduktive – Weise diese Anerkennung einfordern und mit ihren alten Enttäuschungen im Sinne des Übertragungsgeschehens die gegenwärtige Situation zusätzlich anheizen. Aber auch Verlierer beim Beförderungswettbewerb können durch eine unsensible Zurücksetzung in einen Übertragungskreislauf geraten, der zu unnötigen Schwierigkeiten für sie selbst, das Team oder die Beziehung zum Vorgesetzten führen kann. Dies verdeutlicht der eingangs geschilderte Fall von Herrn Siebert, der als Reaktion auf seine interne Bewerbung auf die Stelle seines in den Vorruhestand wechselnden Vorgesetzten von der Personalabteilung lediglich eine Eingangsbestätigung erhält. Seine Enttäuschung über die unsensible Ablehnung seines Beförderungsanliegens führte anschließend zu Widerständen gegenüber den Veränderungsplänen des neuen Abteilungsleiters.

3.3 Das übersehene Kind

(4) Narzisstische Kränkung und blinder Übereifer

Eine narzisstische Kränkung ist meistens verursacht durch einen anhaltenden Mangel an elterlicher Anerkennung und Wertschätzung ab der frühkindlichen Entwicklung. Auch sie kann im Übertragungszusammenhang ihren langen Schatten aus der Vergangenheit einzelner Mitarbeiter oder auch Vorgesetzter in die Gegenwart des Unternehmensalltags werfen: Ein Beispiel wäre ein Mitarbeiter, der aufgrund dieser mangelnden Anerkennung in seiner persönlichen Entwicklungsgeschichte jede nur erdenkliche Situation zu einem Wettkampf macht; damit

sieht er unterschwellig im Unternehmen statt Kollegen eher Gegner und Feinde auf dem Weg zu seinem persönlichen Triumph. Am Ende wird er deshalb ausgegrenzt und abgelehnt werden, was schließlich das persönliche Drama nur umso mehr bestätigt. Ein weiteres Beispiel wäre ein Vorgesetzter, der als Kompensation unverarbeiteter narzisstischer Kränkungen und Enttäuschungen in seiner persönlichen Biographie auf der Suche nach Wiedergutmachung durch unternehmerischen Erfolg ist. Dabei verliert er unter Umständen den realistischen Blick für die Geschäfts- und die Marktentwicklung, schlägt jede Warnung und Kritik in den Wind und sieht sie stattdessen als weitere Bestätigung dafür, in seiner Genialität wieder einmal verkannt zu werden (vgl. Eidenschink 2003).

3.4 Macht und Loyalität im Familien- und Unternehmenssystem

(5) Kinder als ausgleichende Instanzen

Je nach offenen und verdeckten Macht- und Kräfteverhältnissen in Ursprungsfamilien lernen Kinder unterschiedliche Loyalitätsmuster: Sie verbünden sich mit dem schwächeren, gerechteren, präsenteren, großzügigeren oder glaubwürdigeren Elternteil, um nur einige Möglichkeiten zu nennen. Kinder verbünden sich auch mit Geschwistern, die ungerecht behandelt werden, oder um sich gegen willkürliche oder unberechenbare Eltern zu wappnen. Sich *mit* jemandem zu verbünden, bedeutet jedoch gleichzeitig, sich *gegen* jemand anderes zu verbünden.

Es lässt sich unschwer erkennen, dass im Rahmen von Übertragungsprozessen im Arbeitskontext auch diese Loyalitäts-Vorerfahrungen eine wesentliche Rolle im Erleben und Verhalten von Mitarbeitern und Vorgesetzten spielen können: Ein geschätzter Kollege im Team, der aus nicht ausreichend kommunizierten und nachvollziehbaren Gründen vom Vorgesetzten freigestellt wird, kann noch lange als „graue Eminenz“ im Team anwesend sein und auf diesem Wege Ressentiments der verbleibenden Kollegen dem Vorgesetzten gegenüber am Leben erhalten.

Oder man stelle sich die folgende Konstellation vor: Ein Bereichsleiter im Unternehmen ist aufgrund von Dienstreisen häufig abwesend. Sein Führungsstil ist aufgabenorientiert, das beziehungsorientierte Führen fällt ihm aufgrund seiner Persönlichkeit nicht so leicht. Das ist aber genau die Stärke seines die meiste Zeit anwesenden Stellvertreters, der dafür von den Mitarbeitern des Unternehmensbereichs sehr geschätzt wird (hier wiederholt sich eine traditionelle Aufgabenverteilung zwischen Vater und Mutter, wie sie heute noch in vielen Familien besteht). Eine solche Situation kann eine negative Dynamik im Führungstandem verursachen, ausgelöst dadurch, dass die Autorität des Leiters gegenüber seinem Stellvertreter von den Mitarbeitern subtil und effizient untergraben wird. Das wird schließlich im Leitungsteam zu schleichenden Konflikten führen. Wenn diese Konflikte dann am Ende manifest werden, ist deren Ursprung nicht mehr ohne Weiteres identifizierbar, und sie können folglich nur noch schwer gelöst werden.

4 Wege aus der Übertragungsfalle – Umgang mit Übertragungsphänomenen als Management Soft Skill

Bei der Bewältigung von Führungsaufgaben in Unternehmen ist das Wissen um Übertragungsphänomene hilfreich für ein Verstehen von konflikthafter zwischenmenschlichen Situationen und Dynamiken, die die Produktivität der Zusammenarbeit mindern können. Diese lassen sich in der Regel nicht aus dem Geschehen im Hier und Jetzt des Arbeitskontextes al-

lein erklären. Die zentrale Frage, die sich hier stellt, lautet: Lassen sich Missverständnisse, Spannungen, Konflikte in der Kommunikation, innere Kündigung bis hin zum offenen Boykott in einem bestimmten (Beziehungs-) Kontext und bezogen auf ein Ziel allein aus diesen heraus verstehen und erklären, oder ist es notwendig, über die eigentliche Arbeitsbeziehung hinaus andere Beziehungsebenen mit einzubeziehen?

Um das Erkennen von und den professionellen Umgang mit Übertragungsphänomenen in die eigenen Soft Skills zu integrieren, bieten sich für aufgeschlossene Führungskräfte vielfältige Möglichkeiten der Weiterbildung. Sie bestehen am besten aus einer Mischung aus Schulung/Training und regelmäßiger Selbstreflexion unter professioneller Anleitung im Alltag. Grundvoraussetzung ist die Bereitschaft der Führungskraft, schwierige Beziehungssituationen auf der Basis des dargestellten Beziehungskonzepts zu hinterfragen. Hierzu bedarf es eines sicheren Umgangs mit der eigenen Intuition (das „Bauchgefühl“ sagt: „Hier stimmt doch was nicht“), die dem analytischen Verstand bei dieser Thematik hilfreich zur Seite stehen kann.

Das theoretische und kognitive Wissen muss im Rahmen eines Trainings angeeignet werden. Nur so ist die Voraussetzung gegeben, dass Übertragungen, die meist nicht unmittelbar erkennbar sind, überhaupt von der Führungskraft als Option für die Erklärung schwieriger Führungsbeziehungen in Betracht gezogen werden können.

Ein weiterer Aspekt für den sicheren Umgang mit Übertragungsphänomenen ist die bewusste Reflexion der eigenen verbalen und nonverbalen Wirkung als Führungskraft auf die Mitarbeiter. Auch dies ist ein notwendiger Bestandteil von dafür eigens entwickelten Schulungsmaßnahmen, z.B. zum Thema „Führung durch Charisma“ (vgl. Grinder 2006). Bei der Selbstpräsentation, Körpersprache, der (inkongruenten) Verkörperung von Unternehmenswerten oder dem achtlosen Umgang mit Statussymbolen von Seiten der Führungskraft bieten sich für Mitarbeiter immer wieder zahlreiche Anlässe, die Botschaften der Führungskraft zum Anlass für eigene Übertragungsprozesse zu nehmen, ohne dass dies der Führungskraft, geschweige denn den Mitarbeitern bewusst sein muss. Das schwächt die Glaubwürdigkeit der Führungskraft und schafft unnötige Reibungsverluste in der Zusammenarbeit.

Um die eigene Versuchung zur Übertragung richtig einschätzen und steuern zu können, ist es notwendig, die eigene Persönlichkeit und seine persönliche Entwicklung bis zu einem gewissen Grad reflektiert zu haben. Nur so ist es möglich, eigene Empfindlichkeiten, blinde Flecken oder Verstrickungen rechtzeitig zu erkennen, aufzulösen und so den Nährboden für die eigene und die Übertragungen anderer zu minimieren. Hierbei kann ein 360-Grad-Feedback ebenso hilfreich sein wie der offene Austausch in einem ehrlichen und vertrauensvollen Netzwerk oder die Zusammenarbeit mit einem erfahrenen Coach. Im übrigen: Mancher Coaching-Auftrag, dem der Wunsch nach Klärung eines anhaltenden konflikthaften Geschehens in der Mitarbeiterführung oder der Teamarbeit zugrunde liegt, entpuppt sich nach kurzer Zeit als Kommunikationsstörung, die u.a. von unerkannten Übertragungsphänomenen herührt. So bietet Einzel-Coaching neben anderen Vorzügen die Möglichkeit, schwierige Führungssituationen in einem diskreten Rahmen zu besprechen und auch unter Berücksichtigung von Übertragungsphänomenen zu klären.

Für die Selbstreflexion von Führungskräften höchst effektiv sind regelmäßige Supervisionstreffen – ein qualitätssicherndes Verfahren, das im Gesundheitswesen und in der Beratungsbranche bereits seit vielen Jahrzehnten selbstverständlich etabliert ist. Voraussetzung für die Arbeit in Supervisionsgruppen ist allerdings die Bereitschaft der Teilnehmer, die eigenen Schwierigkeiten in einem vertraulichen Rahmen zu veröffentlichen. Der Lerneffekt in einer Gruppe ist dafür aber auch ein Doppelter: Neben der Fallarbeit für den Fallgeber profitieren alle Gruppenmitglieder bei der Bearbeitung der konkreten Thematik. Bei der Suche nach passenden Supervisoren sind die einschlägigen Fachverbände (BDP, DGSv) behilflich. Es emp-

fehlt sich, bei der Auswahl auch auf entsprechende Feldkompetenz im Wirtschaftskontext zu achten.

Abschließend sei eine Methode erwähnt, die für das Aufdecken von Schwierigkeiten, die aus unerkannten Übertragungsphänomenen resultieren, hoch wirksam ist; die „Aufstellungsarbeit“. Sie ermöglicht es, auf der Basis von intuitivem Wissen Beziehungskonstellationen so sichtbar zu machen, dass neben der aktuellen Problematik unter anderem auch verdeckte Übertragungsdynamiken sichtbar gemacht werden und deren Auflösung entwickelt werden kann. Diese Methodik wird von professioneller Seite im Einzel- und Gruppensetting in Coaching und Supervision angeboten (vgl. Horn und Brick 2001).

5 Resümee

Unter den Soft Skills in den Bereichen Führung, Kommunikation, Teamarbeit und Konfliktmanagement gehört das Wissen um und der gekonnte Umgang mit dem Phänomen „Übertragung“ bisher zu den weniger geläufigen. Das liegt sicherlich daran, dass dieses nicht so offen sichtbar und insofern auch nicht leicht handhabbar ist, da es im Grenzbereich zwischen persönlicher und kollektiver Erfahrungswelt angesiedelt ist. Bereits die Kenntnissnahme der Übertragung als mögliches Erklärungsmodell in schwierigen zwischenmenschlichen Situationen des Arbeitsalltags, vor allem aber auch eine intensive Auseinandersetzung mit dem Phänomen kann einen lohnenden Beitrag für gelingende Interaktion und effektive Führung liefern.

In diesem Artikel wurden bei der Darstellung entwicklungspsychologischer Hintergründe für die Dynamik von Übertragungsprozessen vor allem Beispiele aus der Erfahrungswelt von Jungen und Männern gewählt. Dieser Umstand erklärt sich vor allem dadurch, dass bis heute Management und Führungsebenen in Unternehmen überproportional häufig männerdominierte Domänen sind. Keinesfalls soll durch diese einseitige Auswahl eine Wertung vermittelt werden. Es bleibt vielmehr zu untersuchen, inwiefern das beschriebene Phänomen und der Umgang damit in der Beziehung zwischen Frauen und Männern oder zwischen Frauen einen gleichen oder anderen Stellenwert einnehmen. Die Frage eines besonderen weiblichen Führungsstils, wie sie in der jüngeren Vergangenheit immer öfter gestellt wird, könnte auch im Zusammenhang mit dem Thema dieses Artikels spannende Ergebnisse liefern (vgl. z.B. Glaesner 2007).

Literatur

- Buber, M. (1979). *Das dialogische Prinzip*. Heidelberg: Schneider (4. Auflage).
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (Eds.) (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Correll, W. (2006). *Motivation und Überzeugung in Führung und Verkauf*. Heidelberg: REDLINE Wirtschaft.
- Eidenschink, K. (2003). Das narzisstisch infizierte Unternehmen. Zum problematischen Einfluss von Führungskräften mit narzisstischen Persönlichkeitsmerkmalen auf Organisationen. *Organisationsentwicklung* (1), 4-15.
- Foerster, H. v. (2003). *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners*. Heidelberg: Carl Auer.

- Glaesner, K. (2007). *Geheimrezept weibliche Führung? Hintergründe, Mythen und Konzepte zum weiblichen Führungsstil. Eine empirische Untersuchung beim Deutschen Gewerkschaftsbund*. Kassel: kassel university press GmbH.
- Grinder, M. (2006). *Führung durch Charisma. Eine Analoge von Hunden und Katzen*. Köln: Synergieia.
- Hirschhorn, L. (1998). *Reworking Authority. Leading and Following in the Post-Modern Organization*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Horn, K.-P., & Brick, R. (2001). *Das verborgene Netzwerk der Macht. Systemische Aufstellung in Unternehmen und Organisationen*. Offenbach: Gabal.

Dieser Fachartikel von Christoph Burkhardt erscheint in der Zeitschrift OSC – Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 4/2013, DOI 10.1007/s11613-013-0342-0

The final publication is available at link.springer.com

<http://www.springerlink.com/openurl.asp?genre=article&id=doi:10.1007/s11613-013-0342-0>



Dipl.-Psych. Christoph Burkhardt

Executive Coach, Trainer und Organisationsberater, Inhaber von Burkhardt COACHiNG, er berät für Konzerne und mittelständische Unternehmen Geschäftsleitungen, Führungskräfte aus dem oberen und mittleren Management sowie Arbeits-Teams. Tätigkeitsschwerpunkte: die Psychologie der Führung und des Change Managements.