

**Workshop von Dr. med. Rudolf Heltzel im Rahmen der
Psychodynamische Tage auf Langeoog „Phantasie und Realität“, 2017**

Übertragungen am Arbeitsplatz

Übertragungen als Manifestationen unbewusster Zustände und Repräsentanzen in aktuellen Beziehungen spielen in *allen* menschlichen Beziehungen eine Rolle. In der psychoanalytischen Theorie werden sie als „spontane“ (weil nicht systematisch geförderte) Übertragungen oder als „Außenübertragungen“ (weil außerhalb des analytischen Prozesses verortet) beschrieben. Am *Arbeitsplatz*, in der Regel also in Organisationen, sind Übertragungs- und Gegenübertragungsprozesse ubiquitär. Wenn wir diese Prozesse als Beraterinnen und Berater beobachten, ist es zunächst hilfreich, sich an der klassischen Sichtweise Freuds zu orientieren: Übertragungen treten als lebensgeschichtlich vertraute, aber heute unpassende, unangemessene Einstellungen und Phantasien in Erscheinung. Unter ihrem Einfluss wird die objektive Realität projektiv mehr oder weniger verzerrt (Freuds „falsche Verknüpfung“). Wir bewegen uns also wieder innerhalb der Themenstellung dieser Tagungswoche: „Phantasie und Realität“.

Realitätsverzerrungen als Folge von Übertragungsmanifestationen begegnen Beraterinnen und Beratern in Organisationen ständig und in vielfältigen Formen. Das folgende *Beispiel* zeigt dies einführend: Wie etwa der Chefarzt oder die Geschäftsführung von den Oberärzten als mittlerem medizinischen Management oder von den Mitarbeitenden wahrgenommen, und wie die Arbeitsbeziehungen zu ihnen eingeschätzt und erlebt werden, ist sehr oft Ausdruck unbewusster Wünsche, Bedürfnisse, Sehnsüchte und Erwartungen. Damit kommt persönliche, gruppale oder institutionelle *Regression* ins Spiel: Der Chef soll etwa magische Erwartungen befriedigen und Schutz, Anleitung, materielle Sicherheit, persönliche Zuwendung und anderes mehr sicherstellen. Aus diesen universalen Übertragungsd dispositionen der Organisationsmitglieder resultiert ein massiver Regressionsdruck, dem die Führung unausweichlich ausgesetzt ist. Für sie ist es eine besondere Herausforderung, entsprechende Sehnsüchte wahrzunehmen und darauf fachlich, administrativ und persönlich so zu antworten, dass funktionale Strukturen und professionelle Aufgabenerfüllung gewährleistet sind, und die Organisationsmitglieder sich zugleich

persönlich wahrgenommen, anerkannt und wertgeschätzt fühlen können (zwischen beiden Dimensionen besteht natürlich ein enger Zusammenhang) .

Aber nicht nur im Verhältnis zur Führung, sondern auch untereinander finden – auf allen Hierarchiestufen – Übertragungs- und Gegenübertragungsprozesse statt: Organisationsmitglieder neigen dazu, die Organisation entsprechend ihrer Übertragungen als „Familie“ zu re-inszenieren, so dass vielfältige Geschwisterübertragungen, Latenz- und Adolenszenzerfahrungen, oder auch Erfahrungen aus Bereichen des Sports, der Schule u. a. leistungsbezogenen Feldern das Arbeitsleben anreichern, fördern oder auch komplizieren. Psychodynamische Beratung in Organisationen hat viel mit der Wahrnehmung und aufgabenbezogenen Klärung dieser emotionalen „Beigaben“ zur rationalen Aufgabenstellung der Organisationsmitglieder zu tun. Sie trägt – wenn es gut läuft – dazu bei, dass emotionale Dynamiken für gelingende Zusammenarbeit genutzt werden können. Es ist daher um so erstaunlicher, dass die Literatur darüber sehr spärlich ist.

Im folgenden skizziere ich einige Varianten von Übertragung in Organisationen, wie wir sie in Beratungsprozessen beobachten und mitgestalten können. In der Seminargruppe kann dies ergänzt und es kann diskutiert werden, wie Beratung mit diesen Phänomenen zum Nutzen aller umgehen kann.

Apropos „beobachten und mitgestalten“: Natürlich sind wir als Beraterinnen und Berater in Übertragungsprozesse immer auch einbezogen und antworten darauf mit unserer Gegenübertragung. Mehr noch: Wir führen unsere eigenen Übertragungsneigungen im Gepäck mit, wenn wir eine Organisation als Berater betreten und gestalten wechselseitige, komplexe Übertragungs- und Gegenübertragungsprozesse von Beginn an mit. In der organisationsbezogenen psychodynamischen Beratung kommt es aber darauf an, die Übertragungsdynamik auf die Person der Beraterin/des Beraters („Binnenübertragung“) gering zu halten. Was die Arbeit mit Übertragungsdynamiken angeht, liegt der Fokus hier – vielleicht vergleichbar mit der Haltung in der tiefenpsychologisch fundierten Psychotherapie – auf der möglichst achtsamen, kreativen Handhabung von *Außenübertragungen* und darauf, die Beratungsbeziehung selbst im Sinne einer *positiv getönten Grundübertragung* zu erhalten. Die Handhabung von Übertragung und

Gegenübertragung *in der Beratungsbeziehung* würde ein eigenes Seminar rechtfertigen und kann hier nur gestreift werden.

Übertragungen am Arbeitsplatz

- *Klassische personale Übertragungen nach dem Familienmodell*, also etwa Vater-, Mutter- und Geschwisterübertragungen am Arbeitsplatz sind überaus häufig und kommen sowohl innerhalb einer Hierarchiestufe (Geschwisterübertragungen zwischen Teammitgliedern, übertragungs-basierte Rivalitäts- und Machtdynamiken in Führungsteams usw.), als auch hierarchieübergreifend (zwischen Team und Leitung, zwischen Mitarbeitenden und Führung usw.) vor.
- In *moderater Form* und vorwiegend *positiv (libidinös) getönt* erhöhen sie die Freude an der Zusammenarbeit und wirken motivations- und leistungsfördernd: Ein als integer, charmant, humorvoll und fach vorbildlich erlebter Chefarzt löst bei vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine vorwiegend positiv getönte Vaterübertragung aus. Er ist sich der subtil erotisch getönten Dimension seiner Arbeitsbeziehungen durchaus bewusst, nutzt sie aber nicht zum eigenen, persönlichen Vorteil. – Eine als fürsorglich, wertschätzend und im Umgang als gerecht erlebte, etwas ältere Teamleiterin in der Pflege setzt sich nicht nur für zeitgemäße, innovative Pflegekonzepte, sondern ebenso nachhaltig auch für begründete persönliche Anliegen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Diese wissen um die Möglichkeit, sich mit wichtigen Themen vertrauensvoll an ihre Vorgesetzte wenden zu können und erleben sie als zugewandt, verlässlich, unterstützend, „mütterlich“. Der Halt, den sie über die Jahre vermittelt und der gute Ruf, den sie sich auf diese Weise erarbeitet hat, spricht sich in der Abteilung herum und trägt wesentlich dazu bei, dass sich viele engagierte Kolleginnen und Kollegen auf dieser Station bewerben, und dass das „Betriebsklima“ hier als angenehm erlebt wird. – Die langjährig vertrauten Oberärzte einer psychiatrischen Abteilung sind fachlich unterschiedlich aufgestellt und konkurrieren persönlich untereinander, diese Konkurrenz ist aber durch wechselseitige Sympathie und

Wertschätzung abgesichert, so dass die Gruppe auf mich wie ein Geschwisterkreis wirkt, der trotz Differenzen und Konflikten zusammen hält.

- In *gesteigerter Form* und *negativer (aggressiver) Tönung* belasten Übertragungen am Arbeitsplatz die Zusammenarbeit und erschweren die Aufgabenbewältigung: Der real häufig abwesende, weil auf attraktiven Tagungen und in der Freizeit weilende Chefarzt, dessen persönlicher Schwerpunkt eine umfangreiche Privatpraxis ist, vernachlässigt nahezu alle OE-Belange der Gesamtklinik und überlässt diese Arbeit seinen Oberärzten (die er dafür nicht angemessen entlohnt). Auf diese Weise fördert er eine stetig anwachsende, vorwiegend negativ getönte Übertragungsbereitschaft bei nahezu allen Ärzten, die sich allein gelassen, ausgenutzt, entwertet und ungerecht behandelt fühlen. Bei einigen dieser Oberärzte wachsen Ärger und Zorn dergestalt, dass über gemeinsamen, aktiven Widerstand nachgedacht wird. Andere Oberärzte verlassen völlig frustriert die Klinik, wobei die nun offenen Stellen wegen des kritischen Rufes der Klinik nicht mehr besetzt werden können. In der Beratung der verbleibenden Oberärzte wird Angst vor der Rache des Chefs und werden Schuldgefühle ihm gegenüber als Ausdruck einer ödipalen Übertragungsdynamik deutlich. Als der Chef schließlich ins Visier der Geschäftsführung gerät und die Oberärzte ihm nicht mehr den Rücken frei halten, droht ihm der Rauswurf, dem er durch die eigene Kündigung zuvorkommt. – Ein junger Wissenschaftler berichtet im Einzelcoaching, dass seine Promotion nicht unwesentlich von der Kooperationsbereitschaft eines etwas älteren Juniorprofessors im benachbarten Fach abhängt. Trotz verbindlicher mündlicher Zusage einer Zusammenarbeit hält dieser entscheidende Unterlagen mit fadenscheinigen Begründungen zurück, so dass nicht nur die fristgebundene Promotion des jungen Wissenschaftlers, sondern auch eine gemeinsame Publikation in einem Sammelband gefährdet ist. In der Beratung scheint es nicht nur mir, sondern auch dem Nachwuchswissenschaftler naheliegend, dass offenbar Neid der etwas Älteren (Geschwisterübertragung?) zu dieser Situation beigetragen haben könnte (das Forschungsprojekt ist vielversprechend, was die Ergebnisse und deren Anerkennung in der Fachöffentlichkeit angeht). Eine offene Aussprache zwischen den Forschern erscheint nicht sinnvoll, so dass

der junge Wissenschaftler das Einzelcoaching nutzt, um aus der Situation zu lernen: Das betrifft die persönliche Enttäuschung (scheinbar verbindliche Zusage, die von der Gegenseite nicht eingehalten wird) und die etwas bittere Erkenntnis, dass Absprachen dieser Art vertraglich abgesichert sein sollten. Der Nachwuchsforscher prüft aber auch Möglichkeiten der weiteren Einflussnahme über Netzwerke, so dass Promotion und Publikation möglichst doch noch erfolgreich abgeschlossen werden können.

- Vor allem das oben skizzierte Chefarzt-Beispiel verdeutlicht, dass Übertragungsdiskpositionen keineswegs einseitig begründet sind. Vielmehr werden sie in einem *komplexen Wechselspiel* im Sinne einer *Ko-Produktion* gestaltet: Der abwesende, eigennützig und ausbeuterische Chef förderte eine aggressive Übertragungsdynamik, die von der Mehrzahl der Oberärzte lange Zeit mit einer masochistischen, durch ödipale Schuldgefühle angetriebenen, aber auch professionsspezifisch unterhaltenen Haltung der Aufopferung und Unterwerfung beantwortet wurde. Die Bearbeitung dieser Dynamiken in der Beratung der Oberärzte bewirkte eine Haltungsänderung, die letztlich zum Chefarztwechsel beitrug (übrigens fand der Chef schnell eine andere, noch lukrativere Position). – In der Beratung entsprechender Dynamiken wird der *Berater* mit eigenen Übertragungs- und Gegenübertragungsdiskpositionen konfrontiert, deren Bearbeitung (Selbstreflexion, Intervision) Voraussetzung gelingender Beratung ist.
- Für *narzisstische Übertragungen* gilt ebenfalls, dass mildere, positiv getönte Varianten die Zusammenarbeit und Aufgabenerfüllung fördern, während gesteigerte Formen mit vorwiegend negativer (destruktiver) Tönung zu mehr oder weniger großem Schaden in der Organisation beitragen können: Der vorbildliche Chefarzt meines ersten Beispiels bewirkte eine nachhaltige *Idealisierung* seitens seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, und diese Idealisierung trug nicht nur die persönliche Zusammenarbeit mit ihm, sondern auch das in der Klinik verbreitete Engagement für die von ihm vertretenen fachlichen Konzepte. – Der Teamleitung in meinem zweiten Beispiel könnte man auch eine für die Kontinuität der Teamarbeit zentrale *Selbstobjekt-Funktion* für ihre Mitarbeitenden und Mitarbeiter zusprechen. Aber nicht nur

Führungskräfte und Leitungen können Selbstobjektbedürfnisse befriedigen bzw. Selbstobjektübertragungen anstoßen und unterhalten. Nicht selten ist es „das Team“, „unsere Arbeitsgruppe“, oder „unsere Abteilung“, die eine ähnliche Funktion erfüllen. Oder es ist eine vertraute, identitätsstiftende Konzeption, eine gemeinsame „Idee“ (Christopher Bollas’ „Idiom“), die innerlich entsprechend „besetzt“ ist. Das merken die Beteiligten vor allem dann, wenn die „stillen“, tragenden, sicherheitgebenden *Selbstobjektbeziehungen* (zu Personen, zu Teams, zu Konzepten, zu „Ideen“) in Frage gestellt sind oder gefährdet erscheinen.

- Stark ausgeprägte *narzisstische Persönlichkeiten* und von ihnen geprägte Systeme lösen – nach einer Phase der Idealisierung – *entwertende Selbstobjektübertragungen* aus, was in der Regel zu Zynismus, Selbsthass und einer von Rückzug und Neid bestimmten Organisationskultur führt. Beratungen in entsprechenden Einrichtungen handeln dann hauptsächlich von allgegenwärtiger *Entwertung* aller gegenüber allen und dem Grundgefühl fast aller Beteiligten, dass, wer hier arbeitet, nichts wert sein kann. Das betrifft natürlich alsbald auch den Berater, der entsprechend gesehen wird, und der mit dieser Selbsteinschätzung in der Gegenübertragung – zumindest vorübergehend – zu tun bekommt.
- In Organisationen, die Menschen mit Persönlichkeitsstörung behandeln, sind sog. *Teilobjektübertragungen* (Übertragungen bei *Entwicklungs-pathologie*) sehr häufig. Wenn Spaltungsprozesse dominieren, wenn also alles entweder „nur gut“ oder „nur schlecht“ bewertet und erlebt wird, und wenn diese polar verteilten Positionen auf bestimmte Protagonisten (die Klinikleitung, die Leitung der anderen Berufsgruppe, die Verwaltung, die akademischen Therapeuten usw.) projiziert werden, dann entstehen wirkmächtige Feindbilder, die fest zementiert sein können. Der Übergang zu regressiven Gruppenprozessen im Sinne der *Grundannahme* ist fließend. Manchmal geht diese Dynamik nicht nur von der zu behandelnden Klientel (Entwicklungs-pathologie schweren Grades) aus, sondern wird zusätzlich auch von einer korrespondierenden Professionellendynamik unterhalten: Der erste Chefarzt einer Klinik für Patienten mit schwerer Entwicklungs-pathologie erwies

sich selbst als paranoid psychotisch und suizidierte sich. Sein Nachfolger entpuppte sich als chronischer Trinker und musste zeitweise selbst in „seiner“ Klinik notfallmäßig behandelt werden. Dessen Nachfolger schließlich war ein ausgewiesener Tyrann, der einen sadistisch geprägten Führungsstil vertrat und die verschiedenen Berufsgruppen der Klinik systematisch gegeneinander aufwiegelte. Alle drei Chefarzte wurden vom gleichen Träger angestellt, der sich über viele Jahre wenig um diese Klinik kümmerte. – In der Klinik dominierten Übertragungsprozesse, die durch unintegrierte Repräsentanzen gekennzeichnet waren.

- In Organisationskulturen wie der soeben skizzierten sind *Affektübertragungen* häufig. Sie erfolgen im Rahmen *projektiver Identifizierungen* und haben Kommunikations- und Abwehrcharakter: Von den Beteiligten (Patienten, aber auch Mitarbeitende, Leitungen, Führungskräfte) als unerträglich und vernichtend erlebte Emotionen und Affekte (Trauer, schwere Not, extreme Hilflosigkeit und Ohnmacht, zerstörerische Wut, Hass, insbesondere exzessiver Neid usw.) werden verleugnet, auf Dritte projiziert und mit Hilfe von *Enactments* weitergegeben. Diese Weitergabe von Selbsthass und Neid wirkt sich nur vorübergehend entlastend aus, denn die Adressaten dieser Kommunikation bedienen sich des gleichen Mechanismus. Der *Abwehrgehalt* dieser Dynamiken liegt auf der Hand („institutionelle Abwehr“).
- Charakterischerweise beeinträchtigen solche – tief unbewussten – Dynamiken nicht nur das Affekterleben und das Integrationsvermögen der Beteiligten, sondern auch deren *Denken* und deren *Wahrnehmung*. Von tiefen Affekten und oftmals auch körperbezogenen Beeinträchtigungen schwer belastet, stehen ihnen Vernunft, Sachverstand und Professionalität nicht mehr so zur Verfügung, wie dies – außerhalb der beschriebenen Dynamiken und unabhängig davon – eigentlich der Fall ist. – Für Führungskräfte (und Beraterinnen und Berater) geht es gerade in diesen Verfassungen darum, die Dynamik wahrzunehmen, sich davon aber weniger mitreißen zu lassen, um wieder mehr Zugang zum Denken und zum vernunftgeleiteten, aufgabenbezogenem Handeln zu erlangen („Containment“).

So weit meine Skizze von Übertragungen am Arbeitsplatz. Sie ist nicht vollständig, und sie lässt viele Fragen offen, etwa zum Verhältnis zwischen Klientendynamik, Professionellendynamik und Dynamik der Organisation – viel Stoff für Diskussionen!

Ausgewählte Literatur

- Ermann, M.: Übertragung, Übertragungsanalyse und Handhabung der Übertragung (Kap. 16.2.7) in: Ermann, M.: Psychotherapie und Psychosomatik. Ein Lehrbuch auf psychoanalytischer Grundlage, 6. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart, Kohlhammer 2016, S. 485ff.
- Heltzel, R.: Die Gestaltung des Beziehungsraumes in der Beratung. In: Heltzel/Weigand: Im Dickicht der Organisation. Komplexe Beratungsaufträge verändern die Beraterrolle. Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht, S. 80-116.
- Heltzel, R.: Die (Gegen-)Übertragungen des Beraters in der organisationsbezogenen Beratung. In: Obermeyer/Pühl (Hrsg.): Die innere Arbeit des Beraters. Organisationsberatung zwischen Befangenheit und Bewegungsfreiheit. Giessen, Psychosozial-Verlag, S. 17-34.
- Kernberg, O.: Ideologie, Konflikt und Führung. Klett-Cotta, Stuttgart 2000
- Oberhoff, B.: Übertragung und Gegenübertragung in der Supervision. Daedalus, Münster 2000.